

Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: Saúde e Promoção do Bem-Estar dos Trabalhadores em Questão

Activity-centered ergonomics Applied to Quality of Living at Work: Health and Promotion of the Well-Being of the Workers in Question

Ergonomía de la Actividad Aplicada a la Calidad de Vida en el Trabajo: Salud y Promoción del Bienestar de los Trabajadores en Cuestión

Mário César Ferreira¹

RESUMO

Os efeitos negativos da reestruturação produtiva sobre a saúde dos trabalhadores tem colocado a temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cada vez mais, nas agendas das corporações. Os enfoques hegemônicos de QVT, todavia, revelam limites: (a) no âmbito acadêmico, a ênfase das pesquisas é no alcance dos objetivos organizacionais e no aumento da produtividade; (b) no âmbito das organizações, o foco das práticas de QVT é aumentar a resiliência dos trabalhadores para suportarem a intensificação crescente do trabalho por meio da oferta de um “cardápio” atividades do tipo anti-estresse. Neste cenário, os trabalhadores

permanecem sendo a variável de ajustes das mudanças e as causas mais profundas do mal-estar no trabalho continuam intocáveis. O objetivo do artigo teórico é fornecer uma visão panorâmica da abordagem, de caráter contra-hegemônico, intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT, explicitando seus fundamentos teóricos, metodológicos e suas implicações éticas. A promoção sustentável do bem-estar nas organizações requer colocar os trabalhadores como os principais protagonistas da QVT. Tal protagonismo se concretiza pela efetiva participação dos trabalhadores na operacionalizando os diagnósticos e nas formulações de política e de programa de QVT.

Palavras-chaves: Qualidade de Vida no Trabalho; Ergonomia da Atividade; bem-estar no trabalho

¹ Professor Associado no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Bolsista de produtividade do CNPq. Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic).

ABSTRACT

The negative effects of productive restructuring on the health of workers have increasingly brought to the floor the thematic of Quality of Life at Work (QVT), in agendas of corporations. However, the hegemonic approaches to QVT pose limitations: (a) in the academic sphere, research emphasizes reaching organizational goals and increasing productivity; (b) in the sphere of organizations, the focus of QVT practices is on increasing the resilience of workers to withstand the growing intensification of work, by offering a “menu” of anti-stress type activities. In this setting, workers are the variable for adjusting changes and the deeper causes of illness at work remain unapproachable. The goal of this theoretical article is to provide a counter-hegemonic, panoramic vision of the approach, entitled *Activity-centered Ergonomics Applied to QVT*, setting out its theoretical and methodological foundations, and ethical implications. Prevention of health risks and the sustainable promotion of well-being in organizations require placing workers as the main protagonists of QVT. This leading role is materialized through effective participation in operationalizing the diagnosis, as well as in the QVT policy and program formulation.

Keywords: Quality of Life at Work; Activity-centered Ergonomics; well-being at work.

RESUMEN

Los efectos negativos de la reestructuración productiva acerca de la salud de los trabajadores han planteado la temática Calidad de Vida

en el Trabajo (CVT), cada vez más, en las agendas de las corporaciones. Los enfoques hegemónicos de CVT, aún, revelan límites: (a) en el ámbito académico, el énfasis de las investigaciones tiene que ver con alcanzar los objetivos organizacionales y con el aumento de la productividad; (b) en el ámbito de las organizaciones, el foco de las prácticas de CVT es aumentar la resiliencia de los trabajadores para que soporten la intensificación creciente del trabajo por medio de la oferta de un “menú” de actividades de naturaleza anti-estrés. En este escenario, los trabajadores son la variable de ajustes de los cambios y las causas más profundas del malestar en el trabajo siguen intocables. El objetivo del artículo teórico es brindar una visión panorámica del abordaje, de carácter contra-hegemónico, intitulada *Ergonomía de la Actividad Aplicada a la CVT*, explicitando sus fundamentos teóricos, metodológicos y sus implicaciones éticas. La prevención de riesgos a la salud y la promoción sustentable del bienestar en las organizaciones requieren posicionar los trabajadores como los principales protagonistas de la CVT. Tal protagonismo se concreta por la efectiva participación en la operacionalización de los diagnósticos y en las formulaciones de política y de programa de CVT.

Palabras-clave: Calidad de Vida en el Trabajo; Ergonomía de la Actividad; bienestar en el trabajo

INTRODUÇÃO

O artigo, de natureza teórica, tem como objetivo fornecer uma visão panorâmica da abordagem “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” como uma ferramenta alternativa de diagnóstico

do mal-estar no trabalho e de promoção do bem-estar no contexto das organizações². A importância de tratar a temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com base no enfoque da Ergonomia da Atividade, se fundamenta em distintos aspectos.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema atual e, cada vez mais, presente nas agendas das organizações corporativas. Uma evidência empírica do interesse social e corporativo pode ser constatado com o motor de busca Google. Uma consulta em fevereiro de 2012 em cinco idiomas (inglês, espanhol, italiano e português) indicou mais de meio bilhão de links associados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Quais são as principais razões do interesse mundial crescente pela temática QVT? Responder tal questão requer caracterizar o cenário de metamorfoses que invade o mundo da produção e, em especial, os impactos que estas produzem para os seus protagonistas.

METAMORFOSES DO MUNDO DO TRABALHO

Do ponto de vista histórico, a QVT começa assumir relevância a partir do processo de reestruturação produtiva² que se inaugura entre as décadas de 1960/1970 em face da crise capitalista de acumulação das taxas de mais-valia. Tal crise é uma resultante do efeito combinado de um conjunto de fatores desencadeadores: fortalecimento das reivindicações sindicais; esgotamento do enfoque *hard* da chamada administração científica do trabalho; aumento brutal do preço do petróleo; aumento das taxas de juros entre

² Para uma visão mais detalhada desta abordagem, recomendamos consultar Ferreira¹.

outros. Isto impôs o esgotamento do modelo capitalista de gestão do trabalho no interior das organizações³.

O processo de reestruturação produtiva se apóia, fundamentalmente, em um conjunto de mudanças interdependentes: (a) transformações no aparato jurídico que normatiza as relações de trabalho e o próprio processo produtivo, merecendo destaque, de um lado, as medidas voltadas para o estabelecimento de bases mais livres para as relações de compra e venda de mercadorias, geração de tecnologias e intensificação dos mecanismos de comunicação e, de outro, as mudanças que se operam no interior das próprias organizações por meio de novas normas, papéis e atribuições aos seus membros; (b) investimento intensivo em inovações tecnológicas, em especial a automação e informatização dos modos de produção de mercadorias e serviços; e (c) inovações gerenciais, por meio da introdução de ferramentas informatizadas, que se tornam facilitadoras da chamada gestão flexível da produção (fabricação com base na demanda) e do trabalho (gerenciamento mais eficaz do tempo e das performances dos trabalhadores).

IMPACTOS DAS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A reestruturação produtiva⁴ que vem marcando o mundo do trabalho contemporâneo não é indolor aos seus principais protagonistas: os trabalhadores. Tal reestruturação vem embalada por uma radicalização da cultura do individualismo⁵ que permeia o cenário de competição globalizada, pautada pela excelência do produtivismo exacerbado que preside a intensificação do trabalho. O “DNA”

das transformações em curso traz a marca de uma modernização conservadora, pois entre outras características, ela revela que os pressupostos da Organização Científica do Trabalho (OCT) de F. Taylor (radicalizada por H. Ford), que operam uma reificação do trabalho humano, permanecem, inequivocamente, vivos nos ambientes corporativos. No cenário atual de radicalização dos padrões de competitividade, de intensificação das tarefas e de crises econômicas que colocam em riscos os empregos, os trabalhadores têm sido impelidos para uma postura que combina resiliência e resignação que podem estar na origem de uma indiferença doentia, uma subjetividade regredida que caracteriza o fenômeno do embrutecimentopatia⁶.

As conseqüências negativas que a reestruturação tem produzido tornam a Qualidade de Vida no Trabalho uma necessidade impostergável no cotidiano das organizações. Tais conseqüências podem ser resumidas em três modalidades principais de impactos: (a) sobre a produção de mercadorias e serviços (ex. baixa qualidade, erros, retrabalho, danificação de máquinas etc.); (b) sobre os produtores das riquezas, os trabalhadores (ex. absenteísmo, presenteísmo, agravos à saúde, licenças-saúde, aposentadorias precoces, suicídios); e (c) sobre os clientes/consumidores e os cidadãos-usuários dos serviços públicos (ex. queixas, reclamações, perda de fidelização, cidadania em risco, exclusão). É na perspectiva de mudar positivamente esse cenário de efeitos negativos que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido objeto de preocupação de dirigentes, gestores, trabalhadores, governantes e de interesse de pesquisadores das ciências do trabalho e da

saúde. Todavia, a visão hegemônica de QVT, seja no âmbito da literatura científica ou das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), mostram limites que convidam para a proposição de uma abordagem de viés contra-hegemônico. Quais são esses limites?

QVT NA LITERATURA CIENTÍFICA

Do ponto de vista da tradição de estudos e pesquisas^{7,8,9,10,11} em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a análise da literatura revela alguns traços marcantes:

- O perfil bibliométrico da produção artigos científicos (N=137) no período (2001-2011), a título de exemplo, mostra que: (a) a maioria dos artigos encontrados foi publicada na língua inglesa; (b) o crescimento mais acentuado das publicações a partir de 2006, autorizando a hipótese de que a crise econômica vivenciada em 2008 nos EUA e a sua retomada no segundo semestre de 2011 na zona do Euro pode estar impactando mais fortemente no mundo do trabalho; (c) o predomínio de artigos empíricos; (d) o delineamento majoritário é quantitativo e inferencial e, largamente, do tipo correlacional; (e) a modalidade de investigação do tipo *survey* é dominante; (f) o recorte temporal das pesquisas é do tipo transversal; (g) o tipo de amostragem adotado é a censitário; (h) o questionário é instrumento mais empregado nas pesquisas; (i) os participantes das pesquisas são, predominantemente, gestores, revelando o lugar secundário dos trabalhadores nas escolhas dos pesquisadores; (j) as pesquisas são focadas mais na produção de conhecimento sobre QVT que na aplicabilidade dos achados nas organizações que serviram de campo de pesquisa; (k) o interesse por QVT é mais presente nas áreas da “administração” e “economia”; (l) o predomínio discreto

do setor governamental como campo de pesquisa; e (m) o tipo de fonte “primária” para coleta de dados é largamente predominante.

- Uma análise das temáticas e do conteúdo dos artigos revisados no período 2001-2011 coloca em evidência os eixos que norteiam os estudos e pesquisas em QVT conforme a seguinte ordem de maior recorrência:
 - ✓ **Trabalho:** Aparece fortemente associado com a “satisfação” (o próprio trabalho, a profissão, o emprego) e outras interfaces como a organização do trabalho, o trabalho em grupos, a opressão no trabalho, a interferência familiar, o trabalho feminino, a precarização, a habilidade, a felicidade, o bem-estar, a identidade.
 - ✓ **Saúde:** É examinada nas pesquisas sobre QVT, principalmente, com base na incidência de estresse (estresse laboral, estresse organizacional, estresse ocupacional, agentes estressores), em interface aparecem também pesquisas sobre *burnout* e *copping*, o meio ambiente, o trabalho de cuidado e assistência (inclusive em domicílio), as implicações sociais e familiares, os impactos no psiquismo.
 - ✓ **Trabalhadores:** A ênfase maior diz respeito à “satisfação” (diferentemente do ângulo tratado no tema “trabalho” aqui a preocupação é com a satisfação em geral dos trabalhadores). Além deste traço, outros aspectos marcam as pesquisas como: a produtividade, as atitudes, os papéis (ambigüidades, conflitos, identidades), os comportamentos, a participação, as necessidades, as relações socioprofissionais, o bem-estar e os relatos dos trabalhadores.
 - ✓ **Gestão:** Destaca-se nas pesquisas em QVT sob diversos ângulos como a gestão da qualidade, as teorias (de gestão), a gestão de pessoas, a gestão recursos humanos, o papel das gerências e gestores, a gestão de QVT, a gestão de

projetos e programas, a gestão na esfera pública.

- ✓ **Organizações:** Aparecem recorrentemente com base nos temas de clima, mudança, cultura, justiça, efetividade, natureza pública.
- ✓ **Qualidade:** É investigada de diferentes perspectivas como gestão, serviços, totalidade, técnicas (produto ou serviço) de pesquisa.

A face acadêmica da produção científica hegemônica em QVT, ou seja aquilo que predomina e prevalece, revela, no essencial, uma preocupação que enfatiza a organização e seus objetivos, suas metas, seus resultados e, em segundo plano, os trabalhadores. Nessa ótica, o olhar sobre os trabalhadores mira a garantia da produtividade e o bem-estar no trabalho é uma questão acessória, secundária. Mas, não são apenas esses os traços marcantes da face acadêmica hegemônica nas pesquisas sobre QVT. O tema da “satisfação” é investigado como forma de alavancar a produtividade. Quanto aos outros temas característicos das pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Ferreira¹² assinala:

Os lugares dos temas “saúde”, “organizações”, “gestão” e “qualidade” na literatura científica (...) se situam, predominantemente, na mesma toada: colocar os trabalhadores e o trabalho, quase que exclusivamente, como instrumentos para o aumento da produtividade e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Uma produtividade que se afasta do ideário de produtividade saudável e, desta forma, promotora de QVT. Objetivos organizacionais que não contam com a efetiva participação dos trabalhadores nas escolhas e definições.

Por último, cabe sinalizar uma característica forte na maioria dos artigos que foram objeto da revisão da literatura: a não explicitação pelos autores de um conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotado ou uma

definição proposta. É como se o tema QVT fosse auto-suficiente, auto-explicativo. É com base nesse cenário, que combina os impactos da reestruturação produtiva e a visão dominante de QVT nos estudos e pesquisas científicas, que as práticas de QVT nas organizações públicas e privadas se inscrevem. Tal combinação vai, inexoravelmente, reverberar nos modos de conduzir os programas e as ações de QVT nas organizações. As características essenciais das práticas hegemônicas de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações foram apresentadas em duas pesquisas distintas.

QVT NAS ORGANIZAÇÕES

Na primeira pesquisa Ferreira, Alves, Tostes¹³, realizada nos três poderes do serviço público federal brasileiro, os autores identificaram 34 tipos de atividades diferentes, agrupadas em três categorias: “físico-corporais”; “eventos coletivos”; e “suporte psicossocial”. Os principais resultados da pesquisa, além de mostrarem a fragilidade teórico-metodológica que preside a condução dos programas de QVT, indicaram como mensagem principal a constatação de que a gestão de QVT nos órgãos participantes da pesquisa se caracteriza por um nítido descompasso entre os problemas (ex. queixas dos servidores, indicadores críticos nos ambientes de trabalho) e as ações implementadas de QVT de caráter assistencialista e do tipo anti-estresse (ex. yoga, dança de salão, curso de pintura). A natureza destas atividades de QVT foi designada, metaforicamente, por Ferreira¹⁴ por “ofurô corporativo” em face de sua natureza paliativa como promotor de bem-estar no trabalho sustentável.

Na segunda pesquisa, Ferreira, Almeida,

Guimarães, Vargas¹⁵ identificaram 40 sites de empresas brasileiras que atuavam no campo da Qualidade de Vida no Trabalho. Os resultados indicaram que essas empresas oferecem um “cardápio” contendo 10 tipos de serviços diferentes que englobam 85 opções de atividades voltadas direta ou indiretamente para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. Os tipos de serviços oferecidos são bastante ilustrativos do caráter predominantemente assistencialista em QVT: (a) suporte psicológico (ex. mapa astral); (b) suporte físico-corporal (ex. fiscal de postura); (c) terapias corpo-mente (ex. alinhamento energético com pedras quentes); (d) abordagens “holísticas orientais” (ex. reike); (e) reeducação nutricional (ex. orientação nutricional personalizada); (f) atividades culturais e lazer (ex. corais); (g) programas diversos (ex. de tratamento de dependência química); (h) suporte em treinamento (ex. palestras motivacionais); (i) diagnósticos (ex. avaliação de ganho e perda de peso); e (j) suporte corporativo (ex. *call center* de saúde).

Nas duas pesquisas mencionadas, a abordagem hegemônica de QVT coloca em evidência a sua natureza assistencialista e o seu caráter de “restauração corpo-mente” para alavancar a produtividade e incrementar a resiliência dos trabalhadores. No fundamental, o foco das ações de QVT é no indivíduo fornecendo a ele apoio para lidar com os problemas que nascem do contexto de trabalho. A perspectiva é fazer a gestão do estresse, de seus efeitos, e não agir nas causas que estão na origem dos agravos à saúde dos trabalhadores. Preconizar uma QVT que resgate o sentido ontológico do trabalho como produtor de bem-estar, de viés preventivo e promotor de

saúde, requer outra perspectiva analítica. Uma alternativa de natureza contra-hegemônica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é, em linhas gerais, apresentada a seguir.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM CENTRADA NO OLHAR DOS TRABALHADORES

A abordagem teórico-metodológica de QVT tem como âncora a Ergonomia da Atividade^{16,17,18} disciplina científica de origem franco-belga. A Ergonomia tem como objetivos principais (a) compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos usuários e (b) humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas e das situações de trabalho. A pertinência e a importância da atuação da Ergonomia da Atividade no campo de intervenção denominado Qualidade de Vida no Trabalho - QVT é argumentado em dois artigos seminais^{19,20} buscando evidenciar os aspectos teóricos e metodológicos que credenciam essa disciplina para atuar de modo mais sistemático no campo da QVT.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS DA ABORDAGEM “ERGONOMIA DA ATIVIDADE APLICADA À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (EAA_QVT)”

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que serve de suporte teórico à abordagem é proposto por Ferreira²¹:

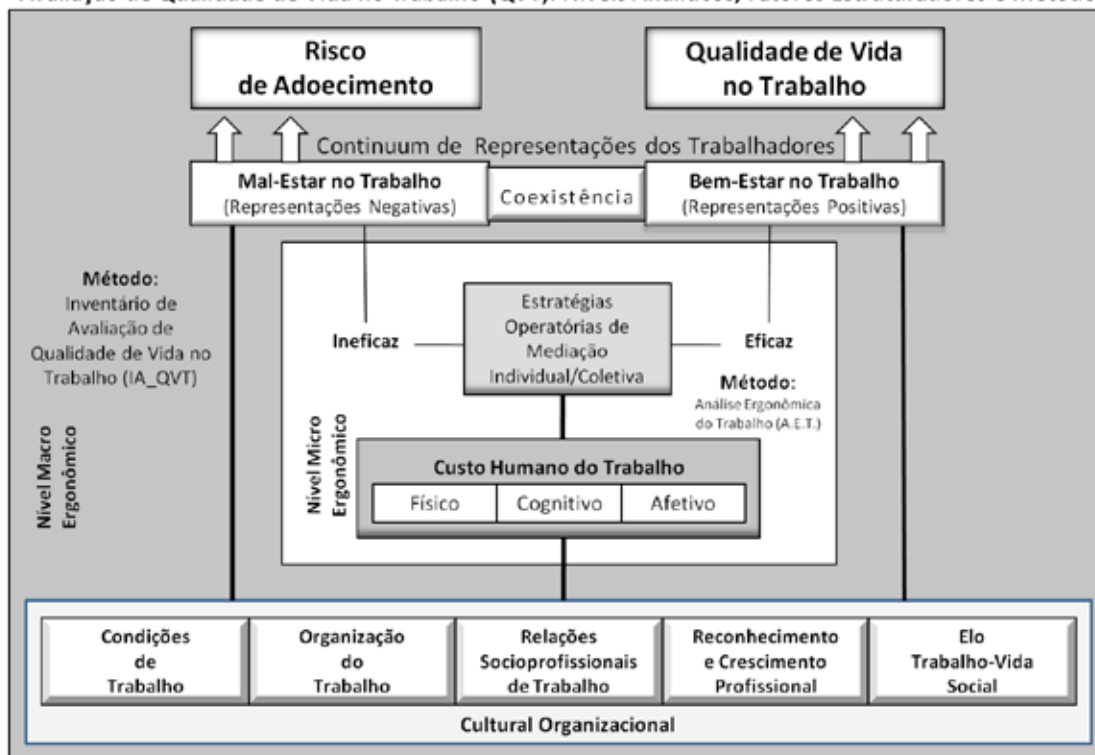
Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores

e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Esse conceito contempla duas dimensões interdependentes. De um lado, a dimensão institucional no trato da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enfatizando a importância de incorporá-la no modelo de gestão organizacional e, de outro, o ponto de vista (representações) de todos os que trabalham numa dada organização. O enfoque cognitivo das representações se filia na perspectiva analítica da Ergonomia Cognitiva²² e, no contexto da QVT, elas veiculam as avaliações situadas que os trabalhadores expressam em termos de experiências, de vivências, de histórias, fatos, situações que marcam e marcaram a história destes num dado contexto organizacional. Elas retratam a prevalência de sentimentos de bem-estar no trabalho que nascem, se desenvolvem e se estruturam com base na experiência profissional vivenciada nos ambientes de trabalho.

O modelo teórico-descritivo que orienta o diagnóstico da abordagem “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” é apresentado na figura 1.

Figura 1 - Modelo Descritivo Teórico-Metodológico
Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis Analíticos, Fatores Estruturadores e Métodos



Sem pretender “congelar o real”, risco inerente a todo processo de modelização teórica, tal esquematização tem um caráter mais descritivo do que explicativo²³ da complexidade inerente à temática de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Esse o modelo descritivo contempla dois níveis analíticos distintos e interdependentes.

NÍVEL ANALÍTICO DO DIAGNÓSTICO MACRO-ERGONÔMICO

No nível analítico do diagnóstico macro-ergonômico, a QVT é identificada com base no **continuum de representações** que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional no qual eles estão inseridos. Tais representações que servem de balizadores da **presença** ou **ausência** de QVT estão polarizadas em duas modalidades de representações de natureza afetiva: o bem-estar no trabalho; e o mal-estar no trabalho.

O conceito de bem-estar no trabalho²⁴, uma modalidade de representação dos trabalhadores, é o seguinte:

O bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Por sua vez, o conceito de mal-estar no trabalho²⁵, igualmente uma modalidade de representação dos trabalhadores, é o seguinte:

O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que

ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O conteúdo das representações de bem-estar e de mal-estar no trabalho refere-se às conseqüências individuais e coletivas do custo humano do trabalho. Elas têm um **caráter dinâmico** que resulta do confronto entre as exigências físicas, cognitivas, afetivas inerentes aos contextos de produção e às estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores. As representações de bem-estar e de mal-estar caracterizam-se por uma **dinâmica**, à maneira de um pêndulo, que tende a oscilar no eixo do processo risco de adoecimento-saúde, dependendo esse **movimento pendular** da eficiência e eficácia das estratégias de mediação individual e coletivas dos trabalhadores.

As representações de mal-estar no trabalho (sentimentos negativos) e de bem-estar no trabalho (sentimentos positivos) constituem os pólos do continuum de referência teórica para o diagnóstico de QVT. Há, entretanto, uma zona intermediária entre estes pólos que possui especificidades conceituais. A presença desta zona de coexistência busca explicitar, teoricamente, que não há, a priori, uma fronteira clara, evidente e demarcadora de onde, efetivamente, começam e terminam os sentimentos representacionais de bem-estar e mal-estar no trabalho. Essa zona visa salientar no modelo teórico descritivo o caráter dinâmico da ocorrência de tais sentimentos

em três estados distintos: a predominância de representações de mal-estar no trabalho; a coabitação de mal-estar e bem-estar no trabalho; e a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Estas três zonas que tipificam o modelo servem de balizadores sobre a presença ou ausência de Qualidade de Vida no Trabalho ou quando ele está inequivocamente em risco (zona de coexistência).

PRINCIPAIS FATORES NA ORIGEM DAS REPRESENTAÇÕES DE MAL-ESTAR E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Os fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho e suas respectivas definições são os seguintes:

seguintes:

**Condições
de
Trabalho e Suporte
Organizacional**

Os elementos que integram esse fator são múltiplos:

- **Equipamentos Arquitetônicos:** piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts.
- **Ambiente Físico:** espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.
- **Instrumental:** ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar.
- **Matéria-Prima:** materiais, bases informacionais.
- **Suporte Organizacional:** informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.

**Organização
do
Trabalho**

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Divisão do Trabalho:** hierárquica; técnica; social.
- **Missão, Objetivos e Metas Organizacionais:** qualidade e quantidade; parametragens.
- **Trabalho Prescrito:** planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.
- **Tempo de Trabalho:** jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.
- **Processo de Trabalho:** ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.
- **Gestão do Trabalho:** controles; supervisão; fiscalização; disciplina.
- **Padrão de Conduta:** conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/ vestimentas.

**Relações
Socioprofissionais de
Trabalho**

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Relações Hierárquicas:** chefia imediata; chefias superiores.
- **Relações com os Pares:** colegas de trabalho; membros de equipes.
- **Relações Externas:** cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.

**Reconhecimento e
Crescimento Profissional**

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Reconhecimento:** do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade.
- **Crescimento Profissional:** uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.

**Elo
Trabalho-Vida Social**

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Sentido do Trabalho:** prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável.
- **Importância da Instituição Empregadora:** significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social.
- **Vida Social:** relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade.

Quanto à cultura organizacional, ela se constitui no “cenário” no qual se inscrevem os fatores, mencionados anteriormente. Ela é transversal aos elementos que estruturam os contextos de trabalho e, absolutamente, estratégica para se interpretar a questão da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações.

Cultura Organizacional

Os elementos que a integram são os seguintes:

- **Linguagem e Simbolismo:** jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos lingüísticos; senso comum.
- **Comportamentos:** interrelação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação.
- **Valores Organizacionais:** respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação.
- **Crenças:** personalização das relações sociais (apadrinhamento); relação espaço público e espaço privado; jeitinho brasileiro; patrimonialismo na esfera pública; arquétipo do estrangeiro milagroso; interação social intensa; cordialidade de aparência afetiva; predominância do espírito coletivo; evitação de incertezas; modelo da grande família; gerência autocrática; pai-patrão.
- **Ritos:** entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos.

Estes são os fatores estruturadores que integram, portanto, o nível analítico do diagnóstico macro-ergonômico de QVT com suas respectivas definições. Neste nível analítico, o diagnóstico é feito com base na utilização do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_

QVT). Ele é um instrumento de pesquisa, de natureza quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert, Alfa=0,94) e qualitativa (quatro questões abertas), que permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma dada organização. O IA_QVT tem quatro utilidades principais: (a) realizar um diagnóstico rápido, com rigor científico, de como os trabalhadores avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização na qual trabalham; (b) gerar subsídios fundamentais para a concepção de uma política de QVT e de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) com base nas expectativas e necessidades apontadas pelos respondentes; (c) identificar indicadores (comportamentais, epidemiológicos e perceptivos) de QVT que auxiliam na gestão do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT); e (d) monitorar, longitudinalmente, a evolução da QVT na organização.

Vejam os quais são, por sua vez, os fatores estruturadores que integram o nível analítico do diagnóstico micro-ergonômico de QVT e suas respectivas definições.

NÍVEL ANALÍTICO DO DIAGNÓSTICO MICRO-ERGNÔMICO:

Neste nível, a compreensão de QVT é aprofundada com base nos possíveis achados obtidos no nível macro-ergonômico. O nível macro analítico produz como resultado uma “fotografia” macro de como os trabalhadores representam cognitivamente os fatores constitutivos de QVT, produtores das vivências de bem-estar e de mal-estar no trabalho. O nível micro analítico, por sua vez, busca investigar

os efeitos produzidos por estes fatores e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências que nascem dos contextos de trabalho. Metaforicamente, o nível macro mostra a “ponta do iceberg” (estado) e o nível micro revela a base deste “iceberg” (processo, dinâmica).

Na análise micro-ergonômica, duas dimensões estruturam a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Uma delas é o **Custo Humano do Trabalho (CHT)** que expressa, segundo Ferreira²⁶, o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e/ou informais) postas nas situações de trabalho. As exigências físicas se referem, globalmente, ao custo corporal em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico, principalmente, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física. As exigências cognitivas, por sua vez, dizem respeito ao custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, forma de aprendizagem requerida, de resolução de problemas e de tomada de decisão. As exigências afetivas estabelecem o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos vivenciados e de estado de humor manifesto.

O Custo Humano do Trabalho (CHT) abrange as propriedades humanas do **pensar**, do **agir** e do **sentir** que, por sua vez, caracterizam e traçam os perfis dos **modos de ser** e **de viver** dos trabalhadores nos contextos de produção de mercadorias e serviços. As contradições existentes nos ambientes organizacionais, que obstaculizam e desafiam a competência dos

trabalhadores, traçam e modulam o perfil do CHT, caracterizado por três propriedades:

- Ele é imposto externamente aos trabalhadores, em face das características do contexto de produção, sob a forma de constrangimentos (*contraintes*) para suas atividades.
- Ele é gerido por meio das estratégias de mediação individual e coletiva (atividades) que visam, principalmente, responder à discrepância entre as tarefas prescritas pelos modelos de gestão e as situações reais de trabalho.
- Ele está na origem da produção de representações mentais de bem-estar e de mal-estar que os trabalhadores constroem com base nos efeitos do CHT.

A outra dimensão analítica diz respeito às estratégias de mediação individual e coletiva. Elas expressam os “modos de pensar, sentir e de agir” dos trabalhadores em face das situações de vivenciadas. Elas visam responder do melhor modo possível (modos operatórios pertinentes) à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho, prevenindo as vivências de mal-estar no trabalho e instaurando, em contrapartida, as vivências de bem-estar no trabalho. Esse enfoque de estratégias de mediação se apóia na noção de agir finalístico em termos de regulação e equilíbrio, que os trabalhadores operacionalizam visando manter o equilíbrio e assegurar o funcionamento correto de um sistema, por definição, complexo de trabalho.

A noção de regulação^{27,28} é, de longa data, utilizada para explicar as condutas dos trabalhadores em situação de trabalho. O processo de agir finalístico é indissociável das atividades cognitivas que possibilitam aos trabalhadores organizarem mentalmente a solução de certos problemas vivenciados

nas situações de trabalho, antes mesmo de, propriamente, intervirem nestas situações para garantirem uma estabilidade das situações de trabalho. Nesta perspectiva conceitual, as estratégias de mediação que caracterizam a conduta dos trabalhadores se filiam, teoricamente, à teoria da equibração cognitiva, formulada por Piaget²⁹.

As estratégias de mediação individual e coletiva são portadoras de duas características básicas: (a) quando são mal sucedidas, pois não alcançam o finalismo pretendido pelos trabalhadores e geram significativo custo humano, elas potencializam a ocorrência das representações de mal-estar no trabalho e são configuradoras, portanto, da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho; e (b) em contrapartida, quando são bem sucedidas, alcançando o finalismo pretendido pelos trabalhadores com um reduzido custo humano, elas potencializam a ocorrência das representações de bem-estar no trabalho e são configuradoras, portanto, da presença de Qualidade de Vida no Trabalho.

Tais resultantes das estratégias são os elos que permitem retomar as dimensões do mal-estar e bem-estar no trabalho do nível macro-ergonômico no modelo descritivo teórico-metodológico (figura1) para, desta vez, compreender de modo mais aprofundado sua gênese, dinâmica e características. É no ponto de chegada desta etapa que o cenário explicativo de análise QVT se completa, onde a “ponta e a base do iceberg” se comunicam para, juntas, traçarem os contornos da presença ou da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto das organizações.

Nesse cenário teórico, é pertinente explicitar

o conceito de saúde no trabalho adotado. Ele expressa a busca permanente dos trabalhadores pela sua integridade física, psíquica e social nos contextos de produção de bens e serviços. Ela é viabilizada quando os trabalhadores podem no contexto de trabalho utilizar, de forma eficiente e eficaz, as estratégias de mediação individual e coletiva para responder adequadamente à diversidade de contradições presentes no contexto de produção. Tais estratégias devem possibilitar a superação, a resignificação e/ou transformação dos aspectos negativos do Custo Humano do Trabalho (CHT), do das fontes do mal-estar, proporcionando a predominância de vivências de bem-estar no trabalho.

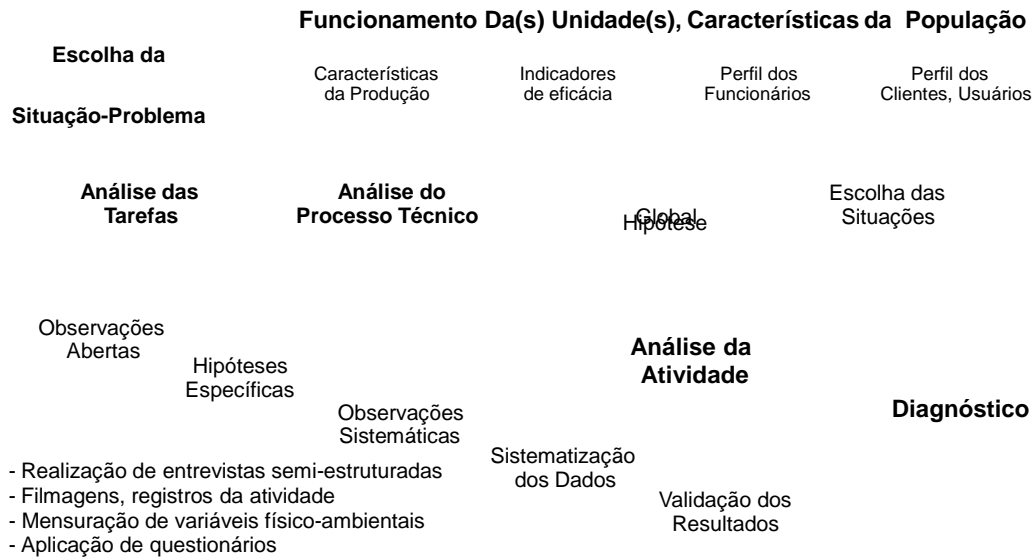
Neste nível analítico, o enfoque metodológico é Análise Ergonômica do Trabalho (AET), proposto por Guérin et al³⁰. A figura 2 explicita os principais elementos característicos da AET.

Tal esquematização, cuja função heurística, baseia-se nas formulações sobre método feitas por Guérin *et al.* (1997), não se restringe a elas. A principal inovação desta sistematização metodológica é agregar a figura do cliente/ usuário; variável que nesses autores aparece de forma implícita.

É importante sinalizar que o modelo descritivo teórico-metodológico apresentado busca tanto explicitar as dimensões analíticas fundamentais presentes no contexto de trabalho, quanto orientar o processo de diagnóstico sobre a temática QVT. O foco do modelo teórico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é articular a pesquisa (diagnóstico com fundamentos científicos) e a intervenção nas organizações. O pressuposto que alimenta o processo de investigação é que

Figura 2 - Análise Ergonômica do Trabalho (AET)

Passos e Procedimentos Principais no Diagnóstico Micro-Ergonômico em QVT



o êxito de uma política e de um programa de QVT é, por definição, uma tarefa complexa, pois depende de uma articulação combinada de inúmeros fatores e o engajamento de diversos protagonistas que atuam nas organizações. Globalmente, as vantagens do modelo descritivo teórico-metodológico reportam-se a dois aspectos complementares: identificar as principais variáveis constituintes dos contextos de trabalho a serem examinadas; e analisar, sob a ótica dos trabalhadores, as possíveis interações destas variáveis para o diagnóstico dos problemas constatados de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais exigências que desafiam o

savoir-faire de dirigentes, gestores e técnicos na tarefa de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho englobam, fundamentalmente, seis grandes etapas:

- Diagnóstico dos problemas existentes e, sobretudo, identificando os fatores que ameaçam a saúde dos trabalhadores e eliminam a QVT nos ambientes de trabalho.
- Com base no diagnóstico, gerar dois produtos interdependentes:
 - Concepção de uma política de Qualidade de Vida no Trabalho, explicitando conceito de QVT, princípios e diretrizes.
 - Formulação de um Programa de QVT, indicando projetos e ações que serão implementados, avaliados e replanejados com base numa linha do tempo.

- Execução, coordenação e monitoramento das atividades previstas no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), sobretudo, zelando pelo seu alinhamento com a política e os resultados balizadores do diagnóstico.
- Avaliação longitudinal da implementação da Política e do Programa de QVT, identificando suas virtudes, limites e perspectivas.
- Reciclagem da Política e do Programa de QVT, aprimorando sua concepção e execução.

Operacionalizar essas cinco grandes tarefas convoca uma competência profissional que permita manusear inteligentemente algumas ferramentas teóricas e metodológicas absolutamente estratégicas nas etapas e passos que integram a abordagem de QVT. Uma ferramenta fundamental que deve compor essa competência necessária se refere à necessidade de domínio teórico de conceitos-chaves que são inerentes à temática nessa abordagem, cabendo destacar como essenciais:

- Os pressupostos chaves concernentes à concepção da inter-relação indivíduo, trabalho e organização.
 - Os conceitos estruturantes da abordagem de “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”:
- Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
 - Representações de bem-estar no trabalho.
 - Representações de mal-estar no trabalho.
 - Condições de trabalho.
 - Organização do trabalho.

- Relações socioprofissionais de trabalho.
- Crescimento e reconhecimento profissional.
- Elo trabalho-vida social.
- Cultura organizacional
- Custo Humano do Trabalho (CHT).
- Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC).

Tais noções teóricas são interdependentes e devem explicitar uma harmonia conceitual que facilite a compreensão de problemas concretos, vivenciados no ambiente de trabalho e, desta forma, oriente o processo de formulação de política e de implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Entretanto, o “selo de qualidade” que pode ser impresso nas práticas de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações precisa superar resistências e preconceitos de alguns dirigentes e gestores que, na realidade, sustentam a idéia de que bastam a “intuição gerencial” e a “vontade de fazer” para tornar realidade o desafio da promoção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Por fim, cabe destacar que uma ferramenta essencial que deve completar a competência imprescindível no trabalho de gestão de QVT se refere à **questão ética** que a intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho implica. Ela não pode, de forma alguma, passar ao largo. Neste sentido, algumas premissas são fundamentais.

A intervenção em QVT se inscreve em um mundo do trabalho contemporâneo em ebulição e pleno de desafios para dignidade humana. A importância, as conseqüências e as implicações de uma intervenção em QVT não

se restringem aos “muros” da organização, mas deve se associar ao movimento mais geral de transformações positivas que visam resgatar o sentido humano do trabalho e fortalecer organizações socialmente responsáveis (ex. a convenção sobre “trabalho decente” da OIT). A promoção de QVT não pode, portanto, perder de vista o que ocorre externamente às organizações.

Outra premissa importante é não perder de vista que a intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho não é neutra, ela serve e desserve interesses postos nos contextos organizacionais. Ela se inscreve em um cenário organizacional que é, por definição, contraditório e complexo e do qual fazem parte diferentes atores com múltiplas necessidades, expectativas, valores, crenças e, principalmente, interesses.

Finalmente, a condução de uma abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho deve se pautar por um compromisso ético de profundo respeito ao ser humano. Essa postura deve integrar e explicitar, entre outros, princípios básicos como: (a) a participação voluntária; (b) a confidencialidade no tratamento das informações pessoais dos participantes em todas as etapas da abordagem metodológica de QVT; e (c) a garantia do anonimato na divulgação de resultados de diagnósticos.

Eis, portanto, em linhas gerais uma visão panorâmica e sucinta da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT). Uma abordagem que se coloca apenas como uma alternativa teórico-metodológica para todos que atuam no campo das ciências do trabalho e da saúde.

REFERÊNCIAS

Autor(es) do livro. Título do livro. Edição (Editora). Cidade de publicação: Editora; Ano de publicação.

1. Ferreira, MC. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília DF: Edições LPA; 2011.

2. De Toni, M. Fim do trabalho versus centralidade do trabalho. In: Cattani AD, Holzmann L. (orgs.), Dicionário: Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006,127-131.

3. Hobsbawm, EJ. A era dos extremos: o breve século XX. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 1996.

4. Antunes, R., Alves, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. Educação & Sociedade. 2004 maio/ago; 25(87): 335-351.

5. Ehrenberg, A. La fatigue d'être soi. Dépression et société. Paris: Éditions Odile Jacob; 2000.

6. Ferreira, MC. Embrutecimentopatia. Correio Braziliense, 14 fevereiro 2009; seção Opinião.

7. Cáceres, MMJ. Plus de formation, moins de sécurité? Une analyse des effets de la formation sur la qualité de la vie au travail en Argentine, au Brésil et au Chili. Revue internationale du Travail. 2002: 141(4).

8. Davoine, L, Erhel, C, Guergoat-larivière, M. La calidad del trabajo según los indicadores europeos y otros más. Revista Internacional del Trabajo. 2008: 127 (2,3).

9. Adhikari, DR, Gautam, DK. Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*. 2010: 52(1).
10. Alves, EF. Qualidade de vida no trabalho: Indicadores e instrumentos de medidas. *Diálogos & Saberes*. 2010: 6 (1).
11. An, J, Yom, Y, Ruggiero, JS. Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*. 2010: 20(5).
12. Ferreira, MC. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília DF: Edições LPA; 2011: 172.
13. Ferreira, MC, Alves, L, Tostes, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 2009: 25(3), 319-327.
14. Ferreira, MC. Ofurô corporativo. Portal da UnB [UnB Agência]. 14 março 2006 [acesso em fevereiro, 2011];117(1):246-57. Disponível em: <http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=202>.
15. Ferreira, MC, Almeida, CP, Guimarães, MC, Vargas, RD. Qualidade de Vida no Trabalho: A ótica da restauração corpo-mente e o olhar dos trabalhadores. In: Ferreira, MC, Araújo, JNG, Almeida, CP, Mendes, AM (orgs.). *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde*. São Paulo: Makenzie 2011, 159-182.
16. Wisner, A. *Por dentro do Trabalho. Ergonomia: método e técnica*. São Paulo: Oboré; 1984.
17. Laville, A. *L'ergonomie*. 5^{ème} édition, Paris: PUF; 1993.
18. Guérin, F, Laville A, Daniellou F, Durrafourg J, Kerguellen, A. *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. 2^{ème} édition, Collection Outils et Méthodes, Lyon: Editions ANACT; 1997.
19. Ferreira, MC. A Ergonomia da Atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões Empíricas e Teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP)*, 2008; 11: 83-99.
20. Ferreira, MC. A Ergonomia da Atividade pode promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. *rPOT*; 2011,11(1):8-20.
21. Ferreira, MC. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília DF: Edições LPA; 2011: 173.
22. Weill-Fassina, A, Rabardel, P, Dubois, D. *Représentations pour l'action*. Toulouse, France: Éditions Octarès; 1993.
23. Amalberti, R, Montmollin, M, Theureau, J. (orgs.). *Modèles en analyse du travail*. Liège, France : Mardaga; 1991.
24. Ferreira, MC. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília DF: Edições LPA; 2011: 179.
25. Ferreira, MC. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília DF: Edições LPA; 2011: 181.
26. Ferreira, MC. Custo Humano do Trabalho. In: Cattani, AD, Holzmann L. (Org.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. 1^a ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006; 84-88.
27. Leplat, J. Planification de l'action et régulation d'un système complexe. In: Leplat,

J. (org), L'analyse du travail en psychologie ergonomique., Toulouse: Octares Editions. 1992; Tome 1, 87-98.

28. Ombredane, A, Faverge, J.M. L'analyse du travail. Paris: PUF; 1955.

29. Piaget, J. L'équilibration des structures cognitives: Problème central du développement. Etudes d'épistémologie génétique. Paris: P.U.F; 1975; 33,.

30. Guérin, F, Laville A, Daniellou F, Durrafourg J, Kerguellen, A. Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie. 2^{ème} édition, Collection Outils et Méthodes, Lyon: Editions ANACT; 1997.

Artigo apresentado em 29/02/2012

Artigo aprovado em 29/03/2012

Artigo publicado no sistema em 17/04/2012