



10

---

EAESP/Fundação Getúlio Vargas  
Curso de Mestrado em Administração de Empresas (CME)  
Departamento de Produção e Operações Industriais (POI)

## **A questão da deterioração da qualidade de vida no trabalho na visão dos “bem-sucedidos”**

Dissertação apresentada como exigência  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas pela EAESP/FGV,  
sob a orientação do **Prof. Dr. José Roberto Heloani**



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



2319/2001



1200102319

---

**Maria Carolina Sanchez da Costa**

São Paulo, 2001

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

---

---

---

*À minha mãe, Mary,  
por ter me ensinado o significado profundo  
de humanidade, qualidade e vida...  
Toda minha gratidão e admiração.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, José Alfredo, pelas infindáveis trocas de idéias, por seu humor e paciência sempre admiráveis e pela sua disposição em me fornecer contatos e informações sobre Harvard (já que ele mesmo é um ex-aluno de MBA dessa instituição). Você sempre é e será minha maior inspiração.

Ao meu pai, Roberto, por todas as idas à escola quando eu esquecia algum material em casa, por todas as despesas com matrícula sem nunca reclamar, pelos três anos acordando as cinco da manhã para me levar ao Bandeirantes, por ter ido ver se meu nome tinha saído nos aprovados do vestibular da FGV (já que eu mesma não tinha coragem), por todas as lágrimas que já me enxugou, por todas as lições que me ensinou...Enfim, você sempre será meu paradigma de empreendedor.

À minha mãe, Mary, por ter sido uma de minhas melhores professoras, não só por todos os verdadeiros exemplos, mas por ter me ensinado a pensar.

Aos meus irmãos, Gabi, Cris, Beto e Rodrigo, meu mais sincero agradecimento pelas maravilhosas gargalhadas juntos, por me ensinarem a saber dividir e ver a vida sempre de uma outra perspectiva. Vocês são os melhores amigos do mundo. Em especial à Gabi pelas infindáveis idas à GV, gráficas, e tudo mais para me ajudar a finalizar meu curso de mestrado.

Em especial ao Prof. Dr. José Roberto Heloani, pelos inestimáveis ensinamentos desde a época da graduação, não apenas teóricos, mas de vida e caráter. Sinto-me honrada em tê-lo não apenas como orientador, mas principalmente amigo.

À minha querida amiga Julieta Machado, que suavizou e coloriu com sua ternura e inteligência todas as aulas que tivemos juntas. Um dos melhores momentos do mestrado e que, sem dúvida, mantereí por toda vida.

Aos amigos de sempre Neli, Rupak e Tocci, por terem sempre contribuído através de seu carinho, sinceridade e “ouvidos” para que meu eterno auto-conhecimento.

Enfim, deixo meus agradecimentos mais profundos a todos os familiares e amigos que com seu carinho, exemplos e ensinamentos trouxeram paz ao meu coração e inspiração ao meu intelecto. Sem vocês eu nunca teria alcançado a verdadeira motivação para estar sempre procurando aprender.



## RESUMO

A presente dissertação visa investigar, dentro de uma abordagem dialética, a visão do trabalhador-executivo, pertencente ao grupo dos “bem-sucedidos”, a cerca da realidade de deterioração da qualidade de vida no trabalho.

Definimos como “bem-sucedidos” aqueles cuja alta qualificação acadêmica e profissional lhes possibilitam maior poder de escolha dentro do mercado de trabalho e, teoricamente, acesso a empregos por eles considerados mais próximos do ideal. No âmbito dessa dissertação nossos “bem-sucedidos” serão os “white-collars” detentores de MBA pela Harvard Business School, atualmente ocupando posições de gerência média em organizações.

Ao longo desse trabalho discutiremos o papel dos *downsizings* e das reengenharias, bem como da nova revolução tecnológica, da redução do espaço físico de trabalho a cubículos e da primazia da mentalidade gerencial “Wall-Street” na geração crescente de estresse e medo no trabalho e, conseqüentemente deterioração da QVT. Em seguida, avaliaremos os custos dessa deterioração da QVT e de que forma as próprias organizações estão indiretamente gerando as bases de uma emergente crise de criatividade, de saúde no trabalho e de corrosão de caráter dos seus trabalhadores.

Partiremos, então, para a caracterização de nosso grupo amostral, levantando também a provável influência da cultura “Harvard” e do estigma de sucesso (com todos

os seus paradoxos) como fatores relevantes a serem considerados na análise das entrevistas e das possíveis contradições do discurso.

Finalmente, a análise das entrevistas nos levará a conclusão de que QVT parece estar sendo transacionada por outros atributos como remuneração, justamente por aqueles que estariam em posição de almejam ambos. A aparente perda da importância da QVT parece estar associada, principalmente, à transformação do trabalho em experiências transitórias sob a primazia da empregabilidade e do culto à flexibilidade. O desconcertante das reações apreendidas nas entrevistas é a sinalização de uma tendência que a cada dia parece se tornar mais realidade: a de que as práticas organizacionais trouxeram como efeito colateral danoso não apenas a corrosão do caráter do trabalhador, mas a própria fragmentação da idéia de vida no trabalho e fora dele.

## **ABSTRACT**

The following thesis aims to investigate through dialectic approach the successful white-collar's vision about the reality of quality of working life deterioration.

We have defined as "successful" those white-collar's whose professional and academic background have provided them with broader opportunities before the job market so that they can choose an employment closer to one they would consider as ideal. In this study the "successful white-collar's" will be Harvard Business School's MBAs, graduated in 1999, currently holding managerial positions in organizations.

During this study we will discuss the role of downsizing and reengineering, as well the role of the current high-tech revolution, shrinking workspaces, and investor-driven management in fomenting quality of working life (QWL) deterioration through higher stress level and fear at the workplace. Afterwards, we will evaluate the costs of QWL deterioration and how the organizations themselves have corroborated to generate the grounds for an emergent work values crisis.

As we proceed with our study, we will characterize the group sample, considering the possible influence of factors such as the "Harvard" culture and success paradoxes within the contradictory speech analysis.

Finally, the interview analysis will lead us to conclude that QWL seems to have been trade off for other attributes as remuneration by the very people who could wish for both, QWL and remuneration, once they hold a privileged position in the job market. The apparent diminishing importance of QWL seems to be related to the conversion of work into transitory experiences under the hegemony of flexibility and employability. It is regrettable to notice that a trend seems likely to arise from the QWL deterioration: the trend in which the organizational practices have brought not only the corrosion of workers' character but also the fragmentation between the concept of working life and life itself.

## ÍNDICE

<b>1. Apresentação.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Evolução e conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>	<b>12</b>
2.1 Evolução do conceito de QVT.....	12
2.2 Principais conceituações de QVT.....	21
2.3 A questão da motivação.....	28
2.4 Relacionando QVT à dimensão motivacional.....	34
2.5 O conceito de QVT assumido nessa dissertação.....	37
<b>3. Contexto atual: o universo das organizações hipermodernas.....</b>	<b>39</b>
3.1 A tecnocracia cede lugar à estrutura estratégica.....	41
3.2 A sociedade pós-moderna.....	44
3.3 A base de poder das organizações hipermoderna.....	47
<b>4. A deterioração da QVT.....</b>	<b>52</b>
4.1 Primeira categoria: remuneração justa e adequada.....	53
4.2 Segunda categoria: ambiente de trabalho seguro e saudável.....	62
4.3 Terceira categoria: uso e desenvolvimento das capacidades.....	68
4.3.1 Uso e desenvolvimento das capacidades: requisito “autonomia”.....	68

4.3.2	Uso e desenvolvimento das capacidades: requisitos	
	“planejamento” e “tarefas completas”.....	74
4.4	Quarta categoria: crescimento e segurança.....	76
4.5	Quinta categoria: integração social.....	84
4.6	Sexta categoria: constitucionalismo.....	84
4.7	Sétima categoria: espaço total de vida.....	89
4.8	Oitava categoria: relevância social.....	92
<b>5.</b>	<b>O custo da deterioração da QVT.....</b>	<b>95</b>
<b>6.</b>	<b>O problema da dissertação: percepção e reação frente o pressuposto de deterioração da QVT.....</b>	<b>104</b>
6.1	O grupo amostral: perfil do aluno de MBA de Harvard.....	105
6.2	O sofrimento do sucesso.....	110
6.3	A metodologia e as entrevistas.....	117
6.4	Análise das entrevistas.....	124
<b>7.</b>	<b>Considerações finais.....</b>	<b>145</b>
<b>8.</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>154</b>

*“Nós somos todos criaturas do mundo, o mundo é nosso ambiente – mas não é nosso mundo; para desenvolvermos a aspiração que nos inquieta!...Somos todos prisioneiros – uns mais, outros menos, mas todos prisioneiros. Temos as mãos acorrentadas, temos os braços atados, temos a boca fechada, temos os olhos vendados, temos os ouvidos obstruídos. E de todas essas prisões decorre o cativo do nosso pensamento. Porque até o pensamento nos conseguiram escravizar...”*

**CECÍLIA MEIRELES<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Fragmento extraído da crônica “Extensão da nossa liberdade” em *Crônicas de educação*, Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 2001, p.7.

## 1. APRESENTAÇÃO

Ao se comparar as condições de trabalho dos primórdios da Revolução Industrial com a da atual Revolução Tecnológica, é inevitável aceitar que melhoras significativas ocorreram no tocante à salubridade, ergonomia, jornada de trabalho e saúde ocupacional do trabalhador ao longo dos mais de dois séculos que separam uma revolução da outra.

Atualmente é difícil encontrar dentro do mundo ocidental civilizado condições de trabalho como as que foram retratadas durante a era vitoriana: trabalho infantil, mínimas condições de higiene, jornadas de trabalho desumanas e altos índices de insalubridade. Não apenas a esfera legislativa contribuiu para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (redução da jornada de trabalho, proibição do trabalho infantil, imposição de índices de salubridade, sindicalização), mas as próprias teorias de administração, com seus respectivos modelos de gestão, contribuíram sobremaneira para que a importância do humano fosse suscitada dentro dos paradigmas industriais vigentes.

Contudo, essa presente dissertação parte do pressuposto de que ainda que QVT tenha sofrido visíveis incrementos no tocante à produtividade e salubridade com o advento da tecnologia, passíveis inclusive de mensuração, essa mesma evolução não foi observada na prática quanto aos demais aspectos que perfazem o conceito geral de QVT (a ser analisado mais detidamente no decorrer da dissertação).

Em outras palavras, o que se observa é que o incremento progressivo da produtividade do trabalhador, com vistas a maior competitividade e flexibilidade das empresas, parece ter se dado às custas da deterioração cada vez maior da qualidade de vida no trabalho. Ao contrário do que foi preconizado desde a origem do termo, QVT não tem sido utilizado na prática como o instrumento para se atingir produtividade, visto que QVT e produtividade demonstram estar contidos em vetores díspares: enquanto o primeiro aponta para a deterioração, o segundo progride vertiginosamente. Como MOSCOVICI (1988) mesmo afirmou, nas organizações modernas há um imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida.

Do pressuposto de deterioração de QVT, que será devidamente justificada no decorrer do trabalho, segue-se o problema dessa dissertação, qual seja, o de analisar o quanto os trabalhadores estão conscientes desse processo de deterioração da QVT e de que forma estão reagindo a isto. Em outras palavras, buscar-se-á analisar qual é o significado de QVT na esfera prática, considerando-se o atual estágio de evolução do conceito. Para tanto, investigar-se-á qualitativamente qual o conceito de QVT por parte do trabalhador e como esse conceito é percebido dentro de seu ambiente de trabalho.

A relevância desse estudo para a área do conhecimento pauta-se no questionamento de até que ponto a busca frenética pela competitividade e competência não está levando os executivos a pagarem um preço alto demais ao tentarem adequar-se ao sistema, em detrimento de suas próprias vidas pessoais. Até que ponto as atuais

vantagens de custo conseguidas via *downsizings*, reengenharias, tecnologia em prol do aumento da produtividade, que tanto as empresas buscam desesperadamente, não estão, na verdade, camuflando futuros e maiores custos com saúde mental do trabalhador e baixa criatividade que lhes sairão muito mais caros que os supostos ganhos conseguidos no presente.

Como o conceito de QVT varia de indivíduo para indivíduo, estando acima de tudo associado à própria visão de trabalho do sujeito, essa dissertação irá delimitar o escopo de sua análise dentro de um grupo específico, deixando claro que variações de resultados e conclusões poderão ocorrer caso outro grupo seja estudado em futuras investigações.

No âmbito desse trabalho, investigar-se-á os alunos de MBA's pela Harvard Business School, formados entre 1999 e 2000, com faixa etária girando em torno de 30-33 anos, com experiência profissional de cerca de 8-10 anos e atualmente ocupando cargos de média gerência em multinacionais.

A justificativa para escolha desse grupo amostral está calcada nas seguintes razões:

- trabalhar-se-á com uma parcela da população tida como “modelo” para o resto da sociedade;

- trata-se de uma amostra composta por potenciais presidentes de empresas, futuros líderes corporativos (de certa forma estará se investigando como futuros líderes pensam e reagem sobre QVT);
- trata-se da parcela da população privilegiada em termos de poder escolher seu próprio emprego (portanto, teoricamente, não precisam sujeitar-se a ambientes com falta de QVT);
- trata-se de uma parcela pertencente à classe dominante (já que tiveram formação escolar de primeira linha e condições financeiras privilegiadas para bancar tal nível de qualificação), portanto a dos “bem-sucedidos”, aquela para a qual o sistema prometeu felicidade.

Em suma, se o pressuposto do presente trabalho é verdadeira, ou seja, se houve uma deterioração de QVT à medida que as empresas cada vez mais venham focando seus esforços na melhoria da produtividade, se justamente a parcela da população com o privilégio de escolha estiver, ainda que minimamente, sofrendo os efeitos dessa deterioração, então é de se supor que o restante menos privilegiado da população trabalhadora esteja em condições ainda piores.

A metodologia dessa dissertação pautar-se-á numa abordagem qualitativa e dialética-contraditória (segundo concepção de PAGÉS (1993)), cujo objetivo será o de apoiar-se numa análise das contradições do sistema atual através do método de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade e não-conclusivas.

Segundo PAGÈS (1993) a necessidade de lançarmos mão de uma investigação contrária a positivista, cujo desfecho nada mais é do que reproduzir a ideologia dominante, reside na constatação de que é impossível se analisar o objeto sem que sejam consideradas as relações entre ele e o sujeito e vice-versa. Nossa investigação deve basear-se, portanto, na análise das contradições da realidade que são, em última análise, os sintomas de conflito entre um ideal do qual se faz publicidade e a dura realidade de deterioração de QVT.

Em outras palavras, *“o estudo do sistema não pode se limitar à constatação empírica das relações entre fenômenos, mesmo ajudada pela aparelhagem estatística mais sofisticada, mas supõe a elaboração de uma teoria dialética das contradições e suas relações.”* (PAGÈS, 1993:206)

Seguindo a concepção de PAGÈS (1993), através do uso do método de entrevistas semi-estruturas e em profundidade, buscar-se-á o foco nas contradições intrínsecas do discurso visto que, evitando o enfoque positivista, apreenderemos o discurso não como um conjunto de partes que tem um “conteúdo” isolável, mas como um fluxo de contradições ligadas e encadeadas. Por sua vez, as contradições contidas na fala do trabalhador-executivo serão o mecanismo que nos permitirá atingir seu psicológico, já que pela mera análise de conteúdo do seu discurso externo não seria possível atingir seu sistema interno de ocultação de sentido, *“onde as significações psicológicas inconscientes são traduzidas e reduzidas no código obscuro do dinheiro e do poder*

*político.*" (PAGÈS, 1993: 229). Em outras palavras, são as contradições que nos fornecerão pistas valiosas de que nem tudo está tão bom e certo quanto possa parecer.

Nosso objetivo é reconhecer a existência de um paradoxo dentro do qual a própria dinâmica ativa e dissimulada de poder da organização, que corrobora para a crescente alienação, enquadramento e integração de seus empregados, também acaba por gerar os próprios elementos de resistência a opressão. *"Ao mesmo tempo, os mesmos meios que a empresa utiliza para aliená-los [os trabalhadores] testemunham uma resistência maior de sua parte, que se estende e se diversifica, uma "volta do recalque", de aspirações novas à autonomia, às relações como os outros, à superação das fronteiras, à liberação de si."* PAGÈS (1993:233)

A utilização de uma abordagem qualitativa parte do pressuposto que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e os sujeitos da pesquisa, entre os sujeitos e o objeto estudado, entre o mundo objetivo e a subjetividade dos sujeitos. Essa opção está ancorada na premissa de que vivemos um período de transição paradigmática, onde as fronteiras entre as áreas de conhecimento estão cada vez menos definidas, gerando uma ruptura salutar na hierarquia entre o conhecimento científico e o senso comum. (SANTOS, 1993)

Finalmente, também consideraremos a abordagem da dissertação como exploratória uma vez que sua principal finalidade será a desenvolver e/ou esclarecer e/ou

modificar os conceitos em voga, com vistas à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Os parágrafos seguintes fornecem uma visão geral do escopo desse trabalho:

- **Pressuposto (hipótese) da dissertação:** a evolução teórica do conceito de QVT não acompanhou a prática das organizações. Há um processo de deterioração de QVT no ambiente organizacional.
- **Problema da dissertação:** até que ponto os trabalhadores-executivos bem-sucedidos estão conscientes desse processo de deterioração e como estão reagindo a ele.
- **Relevância para a área de conhecimento:** questionamento a cerca do quanto o frenesi organizacional por maior produtividade e menor custo não está, na verdade, gerando silenciosamente futuros custos sociais muito superiores aos ganhos do presente.
- **Grupo a ser pesquisado:** alunos de MBA's pela Harvard Business School, faixa etária entre 30-33 anos, experiência profissional girando em torno de 8-10 anos, ocupando posições de gerência média.

- **Razão da escolha do grupo amostral:** optando-se por uma parcela da população privilegiada em termos de qualificação e poder de escolha, estaríamos, teoricamente, isolando da pesquisa fatores como medo da perda do emprego, dificuldade financeira e todos os demais fatores que contribuem para o executivo permanecer num determinado trabalho mesmo sob condições adversas.
- **Metodologia:** abordagem exploratória-qualitativa e dialética-contraditória (segundo concepção de PAGÉS (1993)), que será colocada em prática através do método de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, e não-conclusivas, centradas na identificação de possíveis contradições do discurso.

## **2. EVOLUÇÃO E CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

### ***2.1. Evolução do conceito de QVT***

Conceituar QVT é uma tarefa bastante complexa já que há uma diversidade de definições variando desde o aspecto puramente ergonômico da tarefa até aspectos psicológicos e intrínsecos da vida no trabalho.

“Qualidade de Vida no Trabalho” é um tema bastante antigo na literatura de recursos humanos, embora o termo, propriamente dito, seja mais recente. Trata-se de uma temática antiga pelo fato de estar calcada no velho binômio condição de vida no trabalho- produtividade. Outrossim, ao contrário de abordagens ingênuas, a preocupação a cerca de QVT não surgiu em virtude do espírito humanitário das empresas, mas tão somente em virtude da crença de que QVT estaria diretamente associada ao nível de produtividade do trabalhador. Dessa forma, dentro do universo corporativo, QVT passou a ser utilizada em benefício do capital, já que qualquer outra razão não seria forte o bastante para convencer o mundo corporativo de sua necessidade.

Desde a Escola de Administração Científica a organização do trabalho sofreu diversas modificações em prol de se alcançar maior produtividade e qualidade do trabalho com o objetivo primordial de conduzir as empresas ao lucro e, por conseguinte, a longevidade. Sem desconsiderar os muitos teóricos que trouxeram uma visão mais crítica

e humana aos modelos de gestão dominantes (Herzberg, McGregor, Deming, Nadler, Hackman, Dejours, Enriquez, Pages, entre muitos outros), a evolução da teoria administrativa pode ser resumida basicamente na busca incessante da parceria ótima entre capital-trabalho, sendo o aspecto humano ora conciliável, ora dispare com essa equação, porém jamais sua finalidade.

O desenvolvimento do tema de QVT não foge à lógica acima mencionada. Estudar suas definições é passar pelas diversas visões de como o humano deve ser gerenciado em prol da melhor equação de lucro. Embora o trabalhador venha a se beneficiar indiretamente ao longo do gerenciamento dessa equação, ele nunca é sua finalidade primordial. Assim sendo, a maioria dos conceitos de QVT parecem seguir uma ou outra das duas linhas que PAGÈS (1993) atribuiu à maneira como os fenômenos organizacionais são pensados:

\_ positivista-racional, ocultando a contradição capital e trabalho e adaptando o conjunto da organização ao poder do capital. Essas teorias acabam apenas por desempenhar definitivamente o papel da ideologia dominante, legitimando novas técnicas de poder.

\_ ou marxista-vulgar, insistindo apenas na reprodução das relações de produção, na contradição entre o capital e o trabalho.

Nesse sentido, depois de passarmos pelas diversas conceituações teóricas de QVT, buscar-se-á estabelecer o conceito-chave que guiará o escopo dessa dissertação,

evitando-se cair em qualquer uma das duas linhas que PAGÈS identificou acima como limitadas ou falhas.

A maneira com a qual o aspecto humano é gerenciado nas organizações depende, fundamentalmente, do modelo de gestão adotado e, sobretudo, do paradigma industrial que esteja vigente em determinado período. Segundo a Escola Francesa de Regulação o paradigma industrial vigente advém de duas grandes realidades: o modo de regulação social e a estrutura macroeconômica vigentes. Trata-se de uma relação dialética, ou seja, quando um paradigma industrial se instaura, ele, por conseguinte, passa a influenciar dialeticamente o próprio modo de regulação e a estrutura macroeconômica que o haviam determinado num primeiro momento. (HELOANI, 1994).

Essa conceituação trazida para nossa problemática implica em dizer que as organizações são produto de determinada realidade sócio-econômica à medida que reproduzem os princípios vigentes e, ao mesmo tempo, também influenciam o ambiente, consolidando valores e sistemas de produção e imprimindo sua visão de futuro.

Assim sendo, no âmbito do paradigma industrial mecanicista da Escola de Administração Científica, a visão de QVT, ainda que essa nomenclatura não tivesse sido ainda cunhada como tal, estava direcionada aos seus aspectos racionais-objetivos da organização do trabalho, tais como a tarefa, os movimentos e o tempo. O humano se beneficiaria da sua adequação à tarefa certa, racionalização da produção, ajuste de tempos de movimentos e maiores salários em razão de uma conseqüente maior produtividade.

Dentro da concepção taylorista do humano, o salário seria a fonte principal de satisfação do trabalhador (*homo economicus*) e, portanto, a empresa ao se mobilizar na direção de maiores lucros estaria, conseqüentemente, propiciando maior satisfação no ambiente de trabalho, através de maiores salários.

Nessa linha, quanto à “prosperidade” do trabalhador, TAYLOR (1981:32) referiu-se como sendo “... *além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-se a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalhos.*”

Com a Escola de Relações Humanas essa visão de *homo economicus* é substituída pela do *homo social*, com o salário e as condições externas deixando de ser as molas motrizes da satisfação no trabalho que passariam a ser determinadas por fatores ligados às relações de grupo e participação dos trabalhadores (HELOANI, 1994). Como conseqüência, QVT deixa de estar apenas ligada aos fatores ergonômicos do trabalho (que desde Taylor passam a ser assumidos) para também incluir aspectos psicológicos e de relacionamento no trabalho.

*“Se o enfoque da Administração Científica é sobre a tarefa e o trabalhador individual, o enfoque as Relações Humanas é sobre grupos de pessoas no trabalho. O cronômetro foi colocado de lado para se prestar atenção em como as pessoas sentem-se*

*em relação ao trabalho. A meta é administrar os fatores psicológicos e sociais no trabalho para aumentar a produtividade e o bem-estar.” (HAMPTON 1990:60)*

MASLOW, HERZBERG, MCGREGOR foram alguns dos expoentes que se seguiram ao movimento das Relações Humanas e que procuraram entender e descrever o conteúdo das motivações no trabalho, que segundo eles ia muito além do mero aspecto financeiro preconizado pelos antecessores tayloristas. Além dos teóricos preocupados com a questão do conteúdo da motivação, houve os estudiosos que se preocuparam com o processo motivacional. Modelos como o de enriquecimento de cargos (HACKMAN, 1975), goal-setting theory (LOCKE e LATHAM, 1984) e o de projeto de trabalho para grupos (NADLER, 1983) foram desenvolvidos para melhor se compreender o conteúdo do trabalho e o processo motivacional.

Ademais da questão motivacional, outra palavra de ordem foi exaltada durante a década de 70 e 80. Tratava-se da questão da qualidade total (TQM), não apenas ao nível de controle da produção mas sobretudo ao nível de satisfação dos stakeholders, dentro dos quais se incluía também a figura do trabalhador. O TQM trouxe uma nova definição daquilo que deveria ser o objetivo de uma empresa e de que maneira esse objetivo deveria priorizar a satisfação do trabalhador.

Segundo ISHIKAWA (1993) as companhias deveriam existir em uma sociedade com o propósito primordial de satisfazer pessoas nessa sociedade. A primeira ordem de qualquer negócio seria garantir aos empregados não apenas uma remuneração

adequada, mas o respeito à sua humanidade de forma que lhes fosse dada a oportunidade de gostar de seu trabalho e levar uma vida feliz.

Em suma, ao longo da evolução histórica dos fatores motivacionais e de satisfação do trabalhador que conduziriam as empresas à maior produtividade, QVT foi englobando cada vez mais atributos até culminar com própria origem do termo que abarcaria a visão global de vida no trabalho e não apenas isoladamente a tarefa, a função, o cargo ou o grupo.

Segundo TRIST (1981) o termo “qualidade de vida no trabalho” foi introduzido pelo Dr. Louis Davis durante a conferência internacional de Arden House em 1972. Juntamente com “Work in America” (O’Toole, 1972), que estendeu considerações aos aspectos de saúde mental no ambiente de trabalho e à interface trabalho-família, a conferência de Arden estabeleceu as pedras filosofais para os futuros trabalhos desenvolvidos a cerca de QVT.

Desde o marco mencionado por TRIST, os conceitos sócio-técnicos e seus métodos tornaram-se parte dos valores sociais organizacionais e dos estudos relacionados aos efeitos desses valores tanto nos processos de mudanças organizacionais quanto no próprio indivíduo que dele faz parte. Nas próprias palavras de TRIST (1981):

*“A era de escassez de recursos coincidiu com o maior reconhecimento de que as sociedades industriais avançadas estão produzindo o empobrecimento da qualidade*

*de vida como um todo. A qualidade de vida no ambiente de trabalho está começando a ser vista como parte crítica da qualidade de vida como um todo. Hoje é menos aceita a idéia de que tédio e alienação são parte inerentes da vida no trabalho para muitos, ou que de os trabalhadores devem submeter-se a controles autoritários em trabalhos limitantes.” (p.27) (nossa tradução)*

NADLER & LAWLER (1983) e HUSE & CUMMINGS (1985) estabelecem 1974 como divisor de águas quanto ao desenvolvimento de QVT. Antes de 74, QVT seguiu primeiramente uma abordagem sócio-técnica, impulsionada pelo paradigma progressista da época. Nessa linha, QVT estava ligada a aspectos como saúde, segurança e satisfação do trabalhador. A abordagem sócio-técnica tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa.

Nesse contexto, HUSE & CUMMINGS (1985) citam como fatos mais significativos:

*“ \_ a criação da “National Comission on Productivity” que teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias norte-americanas;*

*\_ a criação do “National Center for Productivity and Quality of Working Life” que tinha como função realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida no trabalhador nas atividades de produção;*

*\_ a criação de grupos de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, onde se destacaram o “Quality of Working Life Program” na University of California, o “Massachussets Quality of Working Life Center”, o “American Center for the Quality of*

*Work Life” e o “Center for Productivity” na Texas Tech University.” (RODRIGUES, 1994:77)*

O início da década de 70 até o seu final trouxe consigo uma paralisação dos estudos a cerca de QVT em virtude da crise energética da época e da concentração dos esforços organizacionais na alta da inflação e na busca de fontes alternativas de energia. Justificativa que acaba por reforçar a idéia de que o aspecto humano do trabalho só é conciliável com a lógica do capital em momentos de prosperidade; nos momentos de escassez, por sua vez, o humano acaba na maioria das vezes sucumbindo em detrimentos de políticas poupadoras de custo.

A partir de 79, o exemplo da superação da crise pelo Japão voltou os olhos do mundo para as técnicas japonesas de administração, propiciando à QVT uma nova fase de desenvolvimento. QVT passa a ser vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. (NADLER&LAWLER, 1983).

A partir da década de 80 e da consolidação do pós-fordismo, novos elementos foram agregados ao estudo da QVT, principalmente a questão da tecnologia a serviço do aumento da produtividade e da competitividade. A partir de então, a participação do trabalhador nos programas voltados à elevação da produtividade tornou-se ponto de fundamental importância. A fim de atingir esse objetivo, novas formas de gestão passam a ser desenvolvidas com vistas a *“harmonizar um maior grau de autonomia dos trabalhadores para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de*

*mecanismos de controle mais sutis, que visavam difundir a dependência ou incapacidade do trabalho em relação ao capital." (HELOANI, 1994)*

O quadro a seguir apresenta uma síntese da evolução de QVT segundo NADLER & LAWLER:

<b>Concepções evolutivas de QVT</b>	<b>Características ou visão</b>
QVT como uma variável (1959/1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969/1975)	O foco era o indivíduo antes dos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972/1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

QVT como um movimento (1975/1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente proclamados como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979/1983)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, esta não passará de apenas mais um modismo passageiro.

NADLER & LAWLER, 1983 (apud FERNANDES, 1996, p.42)

## **2.2. Principais conceituações de QVT**

Uma vez analisada a evolução do termo QVT, vamos prosseguir às suas principais conceituações.

Segundo WALTON (1974), “o termo ‘qualidade de vida no trabalho’ veio a significar muito mais do que as necessidades de trabalho satisfeitas por 40 horas semanais, leis de remuneração para mulheres, e garantia de emprego através de

*barganhas coletivas – muito mais ainda do que oportunidades iguais de emprego e esquemas de enriquecimento de cargo. O termo também inclui outras necessidades e aspirações humanas...”(WALTON, 1974:12) (nossa tradução)*

Seguindo conceito posto acima, WALTON (1973) estabelece oito categorias cujo termo QVT deveria abranger, quais sejam:

- 1) Remuneração justa e adequada, baseada não apenas em um simples critério objetivo, mas também nos padrões subjetivos de cada trabalhador (ou seja, no custo de oportunidade que o trabalhador acredita está devotando à organização);
- 2) Ambiente de trabalho seguro e saudável;
- 3) Trabalho que permita ao trabalhador desenvolver suas capacidades humanas de maneira plena já que isso está diretamente associado ao envolvimento, auto-estima e desafios advindos do trabalho em si;
- 4) Crescimento e segurança (ou em outras palavras, oportunidades de carreira e critérios que levem o trabalhador a motivar-se em buscar melhores desempenhos para seu próprio benefício e da organização);
- 5) Integração social, entendida como o atingimento de uma identidade pessoal e auto-estima através de um clima organizacional com senso de comunidade, abertura interpessoal, ausência de preconceitos e estratificação;
- 6) Constitucionalismo;

- 7) Espaço total de vida, ou seja, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esse item inclui agendas, demandas de carreira e viagens que tomem uma porção limitada do tempo familiar de lazer de seus trabalhadores;
- 8) Relevância social, ou seja, organizações conscientes de que sua responsabilidade e seu papel sociais afetam diretamente o moral de seus funcionários e a maneira como eles julgam o valor de seu trabalho e carreira.

Outra excelente contribuição conceitual pela sua abrangência vem de SHAMIR&SALOMON (1985):

*"A expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) aqui cobre o bem-estar do indivíduo no trabalho e estende-se ao nível de quanto sua experiência é recompensadora, engrandecedora e desprovida de estresse e outras conseqüências pessoais." (p.455) (nossa tradução)*

WESTLEY (1979) determina QVT a partir das dimensões política, econômica, psicológica e sociológica do trabalho. Através de uma visão crítica, o autor analisa os atuais problemas relacionados à QVT, quais sejam, insegurança, remuneração inadequada, alienação e anomia, como frutos da distorção nas dimensões política, econômica, psicológica e sociológica, respectivamente. Essa distorção, segundo WESTLEY, adveio da concentração de poder e dos lucros, bem como do aumento no

tamanho e complexidade das organizações que trouxe um enfraquecimento do conhecimento das relações de causa e efeito e dos valores éticos organizacionais.

HUSE & CUMMINGS (1985), conceituam QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos que acabariam por influenciar indiretamente a produtividade, quais sejam: “1) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; 2) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho” (p.202). Para os autores a equação QVT e produtividade seria satisfeita à medida que através da primeira propiciar-se-ia uma maior coordenação, motivação e capacidade, que por sua vez levariam à segunda.

NADLER & LAWLER (1983) ressaltam a participação como principal elemento para a QVT:

*“Provavelmente, o fator determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo dos esforços de QVT é a estrutura dos processos participantes que são criados.”* (p.28 apud RODRIGUES, 1994, p.92)

RODRIGUES (1994) entende QVT como “a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em

*diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização." (p.21)*

FERNANDES (1996) ressalta a dificuldade na conceituação do termo por este englobar *"...além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa." (p.40)*

FERNANDES (1996) refere-se a QVT como uma "tecnologia" que deve ser *"utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho." (p.35-36)* Em outras palavras, basicamente a autora enfatiza a linha de que QVT deva ser utilizada a serviço de uma maior produtividade e eficácia organizacional.

Numa tentativa de chegar a um conceito abrangente a partir da revisão da literatura sobre o tema, FERNANDES (1996:45) deduz quatro elementos-chave de QVT:

- "1) Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.).*
- 2) Reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento das tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos, etc.).*

3) *Inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras).*

4) *Melhorias no ambiente de trabalho (...)*"

QUIRINO & XAVIER (1987) ressaltam que uma das maiores dificuldades em se investigar QVT nas organizações advém da diversidade das preferências humanas e diferenças individuais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades. Em outras palavras, o conceito de QVT é subjetivo à lógica interna de cada trabalhador e ao significado do próprio trabalho.

VASCONCELLOS (1997), partindo da concepção de Herzberg, define QVT "*como satisfação no trabalho (ausência de sofrimento com o trabalho) proporcionada pelos fatores higiênicos, encontrados no ambiente do trabalho.*" (p.57) Nesse conceito estariam abarcados os requisitos: atenção às pessoas; condições de trabalho; sistema de avaliação e recompensa; sistema de coordenação e controle; e ambiente interno.

Para LIMONGI & ASSIS (1995), a maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem se quer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. Para os autores, QVT é uma compreensão abrangente a cerca das condições de vida no trabalho considerando-se, além de aspectos de bem-estar, a saúde física, mental e social. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas

conseqüências na saúde das pessoas e da organização. Em outras palavras, QVT longe de ser apenas um “pacote” de benefícios tangíveis está profundamente ligado à dimensão intrínseca do trabalhador, ao prazer pelo trabalho, à motivação.

Conforme é possível concluir dos conceitos mencionado acima, QVT engloba em sua temática uma série de variáveis que vão desde aspectos externos do trabalho (ambiente organizacional, tarefa, cargo, remuneração, aspectos ergonômicos) até aspectos intrínsecos do mesmo (satisfação, motivação, equilíbrio, relacionamento com os colegas).

Independente de em quais aspectos de QVT cada teórico tenha concentrado sua teoria e de como acreditam atingi-la, parece ser comum a todos a preocupação em ressaltar a importância do bem-estar no trabalho como condição indispensável para liberação da tão almejada energia motivacional responsável pela criatividade, dedicação e produtividade dos trabalhadores.

Já que parece, pois, um tanto difícil separar o conceito de QVT da questão motivacional nele envolvida, faz-se mister nos determos nessa questão antes de prosseguirmos na tentativa de unificarmos os conceitos vistos anteriormente num único que servirá de guia a este trabalho.

### *2.3. A questão da motivação*

Segundo DECI (1998) a verdadeira motivação é intrínseca e advém do senso de autonomia, da idéia de que o comportamento é genuinamente escolhido pela pessoa e não imposto. Assim, as tarefas desempenhadas têm valor por si mesmas porque são processos que se iniciam e regulam uma ação que está integrada à personalidade.

DECI (1998), através de várias investigações, concluiu que as recompensas externas não só não motivam como também minam a motivação intrínseca, porque transformam as atividades em meros instrumentais para se atingir recompensas. A relação com a atividade passa a ser forçada e instrumental, gerando alienação.

Para ARCHER (1997) motivação é uma energia para ação que tem origem em uma necessidade. A motivação, portanto, vem das necessidades humanas e não daquilo que as satisfaz. Como as necessidades são consequência da natureza intrínseca da pessoa e a motivação vem das necessidades humanas, decorre-se a conclusão de que ninguém pode motivar ninguém.

Sob a ótica dessa abordagem motivacional, poderia se dizer que uma política de QVT buscaria desenvolver um ambiente de trabalho no qual as pessoas pudessem se realizar através de um sentido e prazer pelo trabalho, autonomia e consciência de como poderiam satisfazer suas próprias necessidades, que são particulares e intrínsecas. Em

outras palavras, a empresa não estaria controlando mas oferecendo condições para as próprias pessoas buscassem sua automotivação.

Como vários dos teóricos de QVT mencionaram a questão da remuneração, direta e indireta, como variável determinante para um ambiente de trabalho com maior qualidade de vida, não podemos deixar de abrir um parênteses crítico a cerca dessa questão e sua relação com o aspecto motivacional, citando Alfie Kohn.

KOHN (1995) afirma que buscar a motivação dos funcionários com base única em um mero “pacote” de benefícios e recompensas externas, não passa de mais um termo novo para o velho e conhecido modelo behaviorista de motivação. Ou seja, ao se analisar mais detidamente as políticas de remuneração nas empresas parece ser que, na maioria das vezes, essas tratem apenas da reprodução de antigos preceitos comportamentalistas de estímulos e reforços (ou recurso da cenoura e da vara), que estão longe de contribuírem para verdadeira motivação intrínseca dos trabalhadores.

KOHN (1995), à luz do conceito intrínseco de motivação, realiza um revisão crítica a respeito dos efeitos do uso de recompensas. As recompensas tornam-se contingentes a certos comportamentos que nem sempre serão aqueles ideais para o indivíduo (em termos de autonomia) e para a organização (em termos de metas a longo prazo). Segundo o autor, a principal razão pela qual os planos de incentivo falham reside no entendimento errôneo de motivação. Os incentivos compram temporariamente a aceitação, mas não criam compromisso. As recompensas apenas conseguem uma

submissão temporária, mas quando se trata de produzir mudanças de atitude e comportamento elas são extremamente ineficazes, não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação.

Em 1982, Jude T. Rich e John A. Larson (citados em KOHN, 1995) examinaram 90 das maiores companhias dos EUA para determinar se o retorno para os acionistas era melhor nas empresas que tinham planos de incentivo e foram incapazes de identificar alguma correlação. Isto indica que muito do que as empresas gastam com planos de incentivo além de não aumentar a motivação também não se traduz em resultados financeiros.

Segundo MCGREGOR (1973), a energia motivacional é inspirada pelas necessidades ainda não realizadas. Dessa forma, o uso de condicionantes (recurso da cenoura e da vara, como denominou) não funciona mais quando o homem atinge um nível adequado de subsistência e está motivado primordialmente por necessidades mais elevadas.

HERZBERG (1973) aprofunda o conceito de motivação separando-a em dois fatores: higiênicos e de motivadores. Os fatores higiênicos afetam a insatisfação no trabalho e estão relacionados com o meio (é tudo aquilo vem de fora para o indivíduo e apenas corrobora para a não insatisfação), enquanto que os motivadores afetam a satisfação e estão relacionados com aspectos intrínsecos da pessoa. O ponto-chave da teoria de Herzberg é o entendimento de que o contrário de insatisfação não é satisfação,

mas apenas a inexistência de insatisfação. Ou em outras palavras, não estar insatisfeito não significa estar, necessariamente, satisfeito, portanto, as variáveis que conduzem à insatisfação não são as mesmas que conduzem à satisfação.

Se olharmos QVT sob esse prisma poderemos concluir que muitos programas de qualidade de vida no trabalho podem estar voltados apenas para a não insatisfação e não, necessariamente, conduzindo seus trabalhadores à verdadeira motivação. Nesse sentido, é possível se imaginar quantos recursos financeiros podem estar sendo gastos com abordagens simplistas que não geram diretamente a verdadeira satisfação dos trabalhadores.

Como MYERS (1973:88) bem colocou, “o custo em espiral das vantagens adicionais no negócio e na indústria indica que a administração está continuamente fazendo tentativas mal orientadas e fúteis para motivar através de fatores de manutenção [extrínsecos].” [grifo nosso]

HACKMAN (1975), ao elaborar seu modelo de enriquecimento de cargos, assim como Herzberg, também procurou separar a dimensão motivacional daquela meramente geradora de satisfação. Para o autor, haveriam 5 dimensões a serem trabalhadas no enriquecimento de cargos, sendo variedade, identidade e valor do cargo aquelas que ele considerou motivacionais, e autonomia e informação aquelas responsáveis apenas pela satisfação do trabalhador.

SIEVERS (1997), diferentemente de outros autores, parte para uma análise mais filosófica a respeito de qualidade de vida no trabalho, ressaltando a questão da fragmentação nas sociedades ocidentais, onde as pessoas são tentadas a concluir que a vida privada nada tem a ver com a social ou política. A fragmentação das instituições e organizações de trabalho, em particular, são planejadas e administradas de forma a separar tudo por função. Dessa forma, a própria noção do trabalho em si é também convertida em cargos e desempenho; o conteúdo do trabalho dilui-se, em grande parte, pelas formas nas quais este tem sido e ainda é, organizado na maioria das empresas.

Para SIEVERS (1997), os programas de qualidade de vida no trabalho também vêm reforçar essa questão da fragmentação, na medida em que substituem a fragmentação do trabalho em cargos pela fragmentação da própria vida em: “vida no trabalho” e “o que resta”. A pergunta que se faz, portanto, é a de como seria possível ao indivíduo desfrutar de bem-estar no trabalho se sua vida como um todo está submersa na incerteza, no profundo senso de inadequação e insegurança quanto ao futuro.

*“ A perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho onde, como consequência, as teorias motivacionais têm-se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho.” (SIEVERS apud BERGAMINI, C & CODA, 1997:53-54 )*

LEVI-LEBOYER (1994), na mesma linha crítica de Sievers, ressalta que, do lado do indivíduo, nunca a desmotivação esteve tão alta. O complexo processo

motivacional pode ser resumida como fruto das interligações entre expectância, instrumentalidade e valência. Se um desses aspectos é abalado, abala-se da mesma forma o processo motivacional. Para a referida autora, vivemos atualmente uma crise de instrumentalidade que afeta diretamente a motivação dos indivíduos:

*“...para uma parte importante da população ativa, o esforço no trabalho perde a sua instrumentalidade. Não há razão para se preocupar, uma vez que o que importa atualmente – a segurança no emprego, as promoções, o salário, as responsabilidades – parece estar cada vez menos ligado aos méritos individuais e cada vez mais condicionado a fatores externos sobre os quais não existe possibilidade de controle individual, nem mesmo previsão a curto-prazo.” (p.96)*

À luz desse contexto, LEVI-LEBOYER ainda afirma que *“as tentativas de enriquecimento de cargos, o aumento da autonomia e a descentralização da autoridade [com conseqüente maior participação dos indivíduos] teriam menos efeito sobre a motivação que os eventuais aumentos de salário e as condições de trabalho.” (p.104)* E pode-se concluir que essa afirmação advém do fato de que o indivíduo, em função da nova era de *downsizings* e reengenharias, não acredita mais em “longo-prazo”.

Para concluir, LEVI-LEBOYER ressalta que motivação é muito mais do que um estado estático já que não é possível conceber nem cargos por si motivadores, nem indivíduos automotivados. Motivação, na realidade, deve ser vista como um processo que resulta da relação entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho.

#### **2.4. Relacionando QVT à dimensão motivacional**

Embora hajam autores que definam QVT puramente do ponto de vista exógeno é difícil para essas conceituações justificarem-se sem que se refiram à dimensão motivacional ou de satisfação em algum momento. Ainda que esses autores partam de variáveis ambientais como tarefa, ergonomia, remuneração, entre outras, como meio de se atingir QVT, existe uma relação tácita entre os estímulos ambientais e as respostas comportamentais do indivíduo. Não podemos afirmar que entre um enriquecimento de cargo, por exemplo, e um desempenho mais produtivo não exista mais nenhuma outra dimensão tácita de mediação entre o estímulo inicial e a resposta final do indivíduo.

Se esse trabalho adotasse uma abordagem positivista, aceitaríamos explicar as respostas comportamentais dos indivíduos aos programas de QVT a partir da identificação de certos estímulos no ambiente de trabalho. Contudo, essa não é a intenção dessa dissertação cujo objetivo é aprofundar-se na questão de QVT sob a ótica intrínseca do executivo, considerando com isso que hajam aspectos de conteúdo dialético e subjetivo que devam ser explorados mais a fundo.

PAGÈS (1993) elucida muito bem sobre o perigo da abordagem positivista:

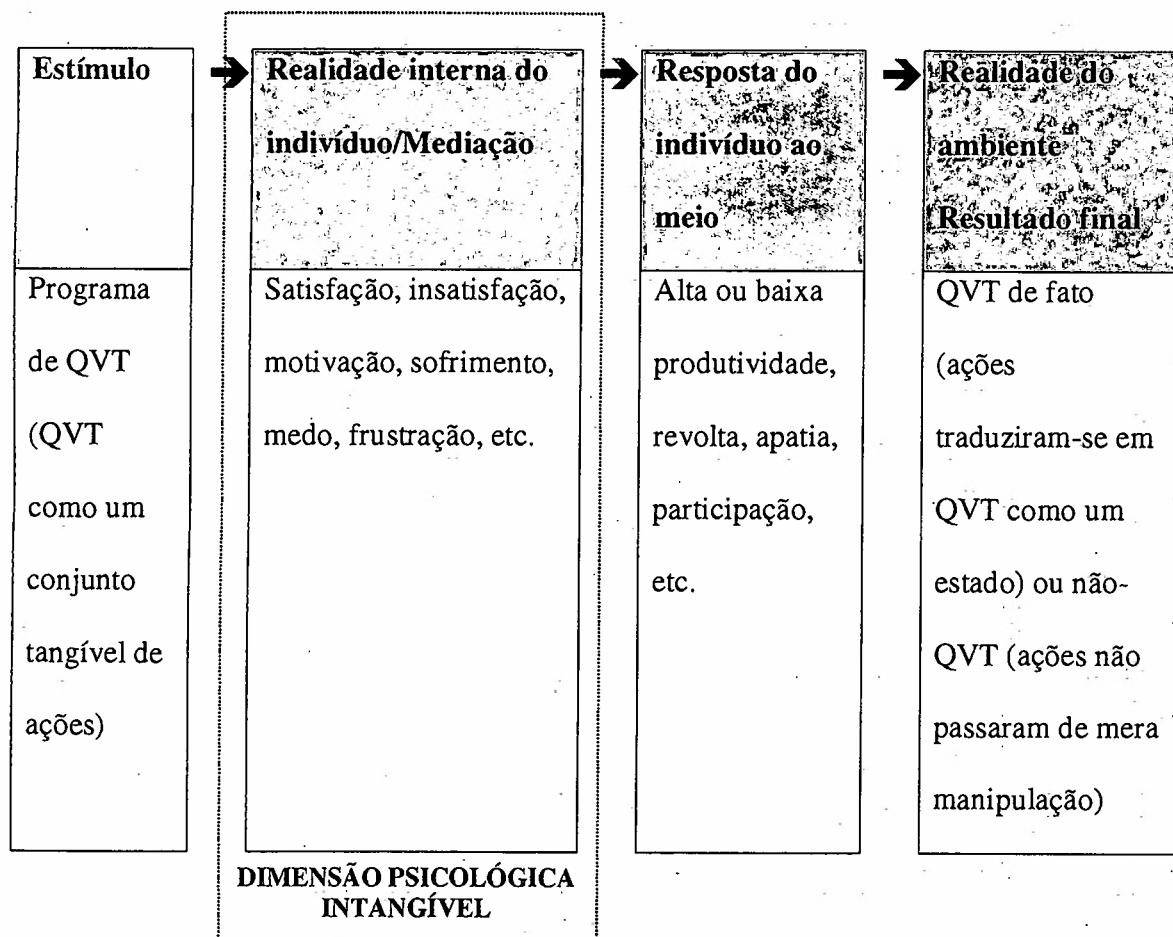
*“A abordagem positivista é ingênua. O discurso mistura-se às realidades exteriores aos indivíduos, no nosso caso na empresa e em suas políticas, e toma-se ao pé da letra o que é dito como informações sobre esta realidade. De um julgamento como:*

*“Os salários são altos” inferiremos diretamente conclusões sobre a política de salários da empresa, sem considerar a escala de valores própria ao indivíduo ou a seu grupo, as realizações desse julgamento com outros aspectos de seu universo mental etc.” (p.197)*

Seguindo essa linha de raciocínio, a importância de se versar mais detidamente sobre a questão da motivação no trabalho reside no fato desse tema tratar dos aspectos subjetivos e peculiares de cada indivíduo. Motivação não se constitui num “programa” a ser implementado nas empresas, mas deveria embasar tudo aquilo que é feito em benefício do trabalhador.

Assim sendo, os conceitos a cerca de motivação trazem ao tema da QVT um filtro crítico e, principalmente, de legitimação a medida que nos levam a considerar a dinâmica subjetiva do indivíduo e não apenas suas respostas ao meio. O conhecimento da questão motivacional fornece um prisma valioso de como avaliar os programas de QVT à luz da subjetividade de cada trabalhador. Se os gestores pensassem a respeito da questão da motivação antes de engajarem-se na implantação de programas de QVT, valiosos recursos além do moral coletivo poderiam ser poupados de muitos imediatismos e manipulação.

O diagrama abaixo é uma tentativa de demonstrar de que maneira a questão motivacional insere-se na análise do tema de QVT:



Em suma, o conhecimento dos conceitos de motivação nos propiciam um maior entendimento a cerca da dimensão psicológica/intangível de qualquer iniciativa em termos de QVT, inclusive fornecendo pistas de como será o resultado final. Ainda que se trate de uma variável intangível, o processo de mediação existe e é fator-chave na maneira como o trabalhador responderá aos estímulos do ambiente. Considerar esse aspecto é dar legitimidade e suporte às iniciativas que são tomadas em nome de QVT.

## **2.5. O conceito de QVT assumido nessa dissertação**

O objetivo dessa dissertação não é o de definir QVT, trabalho ao qual muitos autores já se dedicaram com afinco. Contudo, ao assumirmos o pressuposto de que vivemos um momento de deterioração da QVT, é fundamental definirmos primeiramente o que vem a ser esse termo, antes de se avaliar sua suposta deterioração. Sendo assim, à luz do que foi levantado até o presente momento, podemos chegar a um conceito global de QVT que sirva como base para o pressuposto dessa dissertação. Iniciaremos por uma síntese dos principais autores e seus principais pontos para se alcançar QVT:

<b>Autor</b>	<b>Principais pontos para se alcançar QVT</b>
WALTON (1973)	Remuneração justa e adequada Condições de trabalho Desenvolvimento de capacidades Oportunidade de crescimento Integração social Constitucionalismo Equilíbrio entre vida e trabalho Relevância social do trabalho na vida
WESTLEY (1979)	Remuneração adequada Políticas justas e claras Enriquecimento do cargo

(continuação, WESTLEY, 1979)	Participação (não alienação)
HUSE & CUMMINGS (1985)	Bem-estar do trabalhador Eficácia organizacional Participação
NADLER & LAWLER (1983)	Participação
RODRIGUES (1994)	Enriquecimento das tarefas/cargos Motivação e satisfação em diferentes níveis
FERNANDES (1996)	Participação Enriquecimento das tarefas Bem-estar no trabalho
VASCONCELLOS (1997)	Atenção às pessoas Condições de trabalho Sistemas de Avaliação e Recompensa Sistemas de coordenação e controle Ambiente interno

Como é possível notar pelo quadro acima, o caminho definido pelos autores para se atingir QVT é bastante similar, sendo alguns mais abrangentes do que outros. Assim sendo, optaremos pela abrangência de WALTON com suas 8 categorias de QVT por que dessa forma estaremos contemplando um pouco de todos os demais teóricos.

Dessa maneira, iremos discutir a questão da deterioração de QVT tendo como embasamento teórico a conceituação de WALTON. Contudo, antes de partirmos para a análise das causas de deterioração da QVT no mundo corporativo atual, temos que antes contextualizá-lo e entender seus principais fundamentos. Para tanto, passaremos adiante à caracterização do mundo corporativo atual.

### **3. CONTEXTO ATUAL: O UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES HIPERMODERNAS**

Para entendermos os aspectos que caracterizam as organizações hipermodernas da era do capitalismo flexível, faz-se mister analisarmos duas grandes instâncias envolvidas na questão: organização e sociedade. Afinal, partindo da concepção materialista dialética, sabe-se que a realidade não é apenas produto da ação do sujeito, mas o sujeito é tanto afetado pela realidade como essa é afetada por ele. Em outras palavras, o que ocorre dentro da organização tem um significado sancionado socialmente e a conquista ideológica acaba se dando pelo fato de que ela oferece uma interpretação da realidade que parece coerente com as práticas sociais dos indivíduos.

O substancial poder das organizações hipermodernas não advém apenas do capital e do modo de produção (a Revolução Industrial ocorreu no século XVIII e, desde então, nunca assumiram um papel tão central na sociedade como hoje), mas de um conjunto de variáveis sócio-econômicas (falência do Estado, degradação de valores e instituições, hegemonia da mentalidade Wall Street, incorporação da tecnologia à vida do

executivo, entre outros) que, ao levá-las a reproduzir um novo discurso adaptativo, lhes propiciou descobrir novas formas de controle.

Como ENRIQUEZ (1997a) observou, a estrutura tecnocrata não serve mais às demandas impostas pela atual competitividade e o indivíduo, por sua vez, *"jamais esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular das empresas) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique."* (p.19)

Em outras palavras, o controle que até há algumas décadas atrás era meramente físico, cronometrado, assume uma nova roupagem, mais poderosa, à serviço dessa mesma organização. Passa, então, a ser psíquico, que em sua forma sutil e simbólica nem sequer é notado conscientemente: torna-se internalizado, parte da própria psique do indivíduo e, portanto, extremamente eficaz.

Antes de passarmos para a questão do relacionamento sociedade-organizações, convém analisarmos a evolução dos tipos de controle nas empresas. Partiremos, então, da análise da transformação das estruturas tecnocratas para estratégica bem como de suas formas de controle. Na seqüência, contextualizaremos a sociedade moderna, buscando relacionar suas características com a nova forma assumida pelas organizações. Assim, sob a perspectiva dialética e psicanalítica, utilizando-nos de conceitos humanistas organizacionais<sup>2</sup>, estaremos em condições de melhor compreender

---

<sup>2</sup> O enfoque radical-humanista propõe uma análise psicanalítica das organizações a fim de se compreender dimensões de controle inconsciente que, justamente por serem invisíveis e simbólicas, aprisionam o

o caráter quase "religioso" que as organizações hipermodernas assumiram nas sociedades atuais.

### *3.1. A tecnocracia cede lugar à estrutura estratégica*

Partindo-se da análise de ENRIQUEZ (1997a), a estrutura tecnocrática teve como credo a racionalidade ilimitada e o poder concentrado nos especialistas, que por deterem o conhecimento, previam e resolviam problemas. *"[Era] possível, já que tudo pode ser programado, ceder à fantasia do controle praticamente total do presente e do porvir, e de evitar a ansiedade, sempre inerente às relações com o desconhecido."* (p.20)

Na estrutura tecnocrática, todas as questões relevantes eram de ordem técnica e privilegiavam o longo prazo. A partir do momento que a realidade torna-se imprevisível e mutante, o conhecimento especializado e a estrutura tecnocrata rígida deixam, pois, de responder às demandas organizacionais.

A partir do início da década de 60, o capitalismo viu submergir o modelo keynesiano de crescimento ininterrupto. Não era mais possível aos governos suportarem o Welfare State e o avanço da tecnologia no chão de fábrica destruiu o ideal de pleno emprego trazendo, conseqüentemente, a quebra do ciclo crescente de consumo. Estruturas fordistas pesadas, rígidas e de produção em massa deixaram de ser

---

imaginário do indivíduo, condenando-o à alienação psíquica, à desumanização. O resgate do humanismo nas organizações só se tornaria possível se tais armadilhas organizacionais fossem conscientizadas.

competitivas num mundo onde a tecnologia impôs uma nova ordem: excelência e flexibilidade.

Nesse sentido, fez-se mister às organizações buscarem uma nova estrutura condizente com essa nova realidade (que na essência elas mesmas criaram). Daí surgiu o que ENRIQUEZ (1997a) denominou “estrutura estratégica”, a qual levava em conta a diversidade do mundo e a impossibilidade de sua apreensão total. *“A capacidade estratégica não deve mais ser o apanágio de uma elite possuidora de conhecimentos excepcionais, mas deve, sim, ser a proeza de ‘não importa quem.’”* (p.20)

A diversidade e incertezas trazidas com a nova ordem mundial obrigaram as organizações a reelaborarem suas formas de controle, estrutura e discurso que lhes garantissem não apenas obediência, mas dedicação incondicional.

Nessa nova estrutura, os indivíduos devem ser grandes tomadores de decisão, comunicadores e persuasores, além de serem capazes de uma adaptação contínua (a fim de evitarem surpresas com o desconhecido). Todos são conclamados a participarem ativamente de tudo. Procura-se unir, ao mesmo tempo, duas realidades aparentemente contraditórias: o modelo japonês (privilegiando os esforços coletivos e não reconhecendo o indivíduo senão como um membro de um grupo) e o modelo americano (privilegiando o esforço individual e o sucesso pessoal). Da união surge o que podemos caracterizar como uma estrutura que exige a “qualidade total” de seus produtos, de seus serviços e de seus homens, onde a sobrevivência é tudo.

Na nova “estrutura estratégica” o “controle” da psique é, portanto, descoberto como instrumento ainda mais poderoso que o mero controle físico justamente porque o fato de ser inconsciente torna-o imperceptível. O chefe que antes comandava, agora é aquele que *“seduz, persuade, exala charme, anima e sabe jogar com as aparências, com a filosofia do ‘basta querer para conseguir’”*. (ENRIQUEZ, 1997a:24)

Enquanto a estrutura tecnocrática visava apenas a produção sob todas as formas cuja lógica era estritamente comercial, a estrutura estratégica torna-se a expressão de uma empresa que quer ser ao mesmo tempo uma comunidade de trabalho, de vida e de pensamento.

Para MOTTA (1993), as organizações, por serem os sistemas sociais mais formalizados da sociedade de há muito, são as principais responsáveis pelas formas de conduta dos atores sociais. São centrais não só porque produzem bens e serviços, mas também porque produzem formas de comportamento e de raciocínio, ou seja, são um sistema de significativas condutas institucionalizadas.

As organizações hipermodernas sofisticaram suas formas de controle, passando do cronômetro de Taylor à sedução, e muito mais que reproduzir valores sociais existentes, elas reforçaram, remodelaram e selecionaram apenas os que lhes interessa. *“As empresas têm uma tendência a engajar pessoas cujos comportamentos são adequados ao estilo da empresa, ou quando elas não podem ser assim, transformá-las (pelo trabalho, pela pressão do grupo, pela ideologia dominante na empresa, pelos*

*estágios de formação) em indivíduos que, ao menos exteriormente, façam prova das qualidades que favorecem o crescimento da empresa.” (ENRIQUEZ, 1997a:23)*

Ora, se assumimos a idéia de organização moderna como “estrutura estratégica” dentro da nova ordenação mundial, e estamos procurando entender a relação indivíduo-organização, resta-nos, portanto contextualizar o ambiente desse indivíduo: a sociedade moderna. Da mesma forma que o pós-fordismo acarretou mudanças nas culturas organizacionais, ao nível individual também houveram alterações. Entendendo quais foram tais alterações e seus efeitos, será possível chegar-se mais facilmente ao porquê das organizações estarem assumindo um papel cada vez mais de ator central na sociedade. Afinal, é no social que as organizações encontram as mensagens que têm significados para seus públicos específicos.

### ***3.2. A sociedade pós-moderna***

Há que se ressaltar, como bem coloca ENRIQUEZ (1997b), o custo que o triunfo da razão no século XX, como elemento indispensável tanto para a instauração do mercado quanto para construção democrática, trouxe à sociedade.

Para que a razão instrumental esteja sozinha no comando é indispensável que ela apareça como uma nova forma do sagrado, ou, pelo menos, como um novo modelo na instituição onde a razão instrumental fala com mais força, isto é, na empresa. Assim, a empresa, trazendo ao apogeu os “valores” do capitalismo racional e instrumental,

contribui enormemente para a primazia da técnica sobre o humano e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos. (ENRIQUEZ, 1997b)

No âmbito social, FREITAS (1998) observa que a elevação do nível mundial de ensino e pesquisa, a “hegemonia” do capitalismo como melhor sistema econômico, a tecnologia como forma de vida, a ameaça crescente de perda do emprego e a entrada maciça da mulher no mercado de trabalho, colocam-se como variáveis que exercem uma cadeia de implicações e cujos impactos têm se feito sentir em todos os aspectos da vida e em todos os agentes do cenário social, sobretudo no quadro familiar.

Para FREITAS (1998), de todas as alterações familiares, talvez a que produza maiores efeitos sociais (porque inclui efeitos futuros) seja aquela relacionada com a criação dos filhos. O clima de ameaça de desemprego, a exigência cada vez mais forte de uma dedicação exclusiva, a sobrecarga de trabalho para os sobreviventes das reestruturações, o conhecimento sempre obsoleto, são responsáveis não apenas pelo aumento de estresse no mundo atual de trabalho, mas, por uma menor disponibilidade de tempo para vida pessoal e, portanto, para o lar.

Estressados, cobrados, confusos e angustiados, os pais acabam por desenvolver um comportamento omissivo e escapista em forma de concessões unilaterais aos desejos dos filhos. Tais comportamentos, em última instância, são as saídas encontradas pelos pais para se aliviarem de um sentimento de culpa pela ausência

constante em virtude do trabalho. Essa forma de criação dos filhos (socialização precoce, longas horas na companhia da televisão e, sobretudo, compensações materiais) traz conseqüências profundas na individuação desses adolescentes. (FREITAS, 1998)

*“Estimulados desde a mais tenra idade a fazer contatos e a viver em grupos instáveis, móveis e transitórios, os adolescentes acabam desenvolvendo contato numa rede de estranhos íntimos que vai se constituir num grupo referência. O narcisismo próprio da adolescência, ao invés de ser promotor de diferenciação e individuação do sujeito, pode levá-lo ao conformismo, ao desaparecimento de si nas relações grupais.”*  
(FREITAS, 1998:6)

Do lado dos pais, o mal-estar é generalizado e reforçado pela ascensão do individualismo, por um *“voltar-se sobre si mesmo e sobre os valores privados, pela impossibilidade de se representar o futuro e pelo desejo correlato de se viver intensamente o presente (culto ao efêmero)...”* (ENRIQUEZ, 1997b:7)

Será, pois, para esse indivíduo, em crise de identidade, em crise de valores, enfraquecido pela passagem deficiente de seu universo intrapsíquico para o psicossocial, carente de qualquer ideologia e referenciais (onde a preocupação com o “ter/parecer” em parte serve como disfarce para baixo auto-estima), dominado pela hegemonia da razão instrumental, que a organização aparecerá como o grande “templo de salvação”.

É nessa vulnerabilidade do indivíduo, advinda de um contexto social, econômico e psicológico, que será possível entender o grande poder da organização na sociedade pós-moderna. Em face da grandeza percebida da organização, o indivíduo sente-se pequeno, desprotegido e dependente. Busca a segurança na conformidade e na rigidez. Como MOTTA (1986:47) bem observou *“a empresa toma o lugar de uma mãe poderosa e, portanto, perigosa. Sair da organização nem sempre é a coisa mais temida. Mais temível é permanecer marginalizado, despojado da aprovação e do amor materno.”*

### ***3.3 A base de poder das organizações hipermodernas***

Há quase dois séculos atrás, DURKHEIM preocupava-se com a questão da ordem social, atribuindo-a às tradições, aos valores morais e, principalmente, à religião. Na sua concepção, aqueles que habitam um mundo ordenado e carregado de sentido possuem uma maior senso de ordem interna, integração, unidade, direção que os tornam efetivamente mais fortes para viver na vida social e individual.

A realidade da pós-modernidade, contudo, parece estar distante do ideal de harmonia social proposta por Durkheim uma vez que se observa dia após dia à crise das instituições como precursoras e mantenedoras de valores éticos, à incapacidade das religiões tradicionais em responderem à maioria dos problemas existenciais do indivíduo moderno e à degeneração da família como espaço para individuação das pessoas. A pergunta, pois, que se coloca é a de quem estaria assumindo, no lugar dos antigos

representantes, o papel atual de mantenedora da ordem social. Para muitos autores, esse papel está sendo cada vez mais assumido pelas organizações

Para PAGÈS (1993) trabalhar em uma organização hipermoderna implica a adesão ideológica a todo um sistema de valores, a uma filosofia, que levam os indivíduos a suscitarem suas energias e se dedicarem de "corpo e alma" a seu trabalho. *"Se os indivíduos aderem a elas [organizações] com tanto entusiasmo, é porque encontram aí um conjunto de princípios nos quais podem acreditar, que lhes permite dar um sentido à sua existência. A força deste sistema provém do fato de constituir-se em um quadro coerente adaptado à realidade vivida cotidianamente."* (p.78)

Para FREITAS (1997), percebe-se que, embora o mundo esteja sob o reinado absoluto da razão instrumental, permanecem os arquétipos religiosos, agora, porém, sob forma secularizada, onde a empresa é o grande templo, o único lugar onde a tentativa de realização dos projetos e desejos dos indivíduos pode ocorrer, cujos deuses são o progresso, o dinheiro e a competitividade.

ENRIQUEZ (1997b:9) admite o fato de sermos *"obrigados a constatar que a empresa, ao se esforçar para vir a ser a instituição divina, é obrigada a se responsabilizar pelo 'religioso', que é o próprio fundamento de toda vida social. Ela, então, mobilizará os afetos para poder aparecer como um pólo idealizado que tenta satisfazer o narcisismo de cada um convidando-o para participar da tarefa grandiosa que representa seu desenvolvimento ininterrupto."*

MOTTA (1986:47) afirma que *“a ideologia da empresa apresenta-se como religião secularizada que permeia todas as suas práticas. Há, assim, um conjunto sistematizado de crenças que forma um dogma. Há documentos que funcionam como escrituras sagradas e ritos que se repetem na perpetuação de um sentido. Como toda religião, mesmo secularizada, a ideologia empresarial implica uma hierarquia de especialistas no manejo simbólico, que corresponde a uma hierarquia eclesiástica, bem como o consenso no que se refere às ‘verdades fundamentais’.”*

Em suma, dentro do contexto da sociedade pós-moderna, a organização assume o papel de grande provedora de sentido e respostas para a condição humana do sujeito inserido na nova ordem mundial. Na acepção de MOTTA (1991), os indivíduos tendem a ver como impossível sua vida psicológica e social sem inserção nas organizações.

Como observou FREUD (1997), a falta de consciência do que se deseja, daquilo que se quer ser, de nem sequer saber aquilo que se deseja (porque o desejo, reprimido, foi forçado a habitar as regiões do esquecimento), torna o indivíduo vulnerável, preso na teia de controle (hoje mais psíquico do que físico), incapaz de diferenciar seu próprio ideal de Ego do da organização (canalizando, com isso, todas sua energia para as metas organizacionais).

Na organização, os diversos mecanismos de divisão agem no sentido de tornar os indivíduos impotentes para lutar contra suas próprias contradições. A

contrapartida da sensação de impotência é a aceitação das soluções prontas oferecidas pela organização. Opera-se, assim, uma intrusão de seus princípios. Dessa forma, a organização é tomada como solução global para os problemas da existência humana. (MOTTA, 1986)

Numa época em que o indivíduo sente-se carente de valores e identidade, configura-se o contexto propício para as organizações surgirem como grandes líderes carismáticos<sup>3</sup>, cuja natureza extraordinária e missão grandiosa, conduzem à crença de que somente através delas, com dedicação e acima de tudo "paixão"<sup>4</sup>, será possível aos seguidores restaurarem o "paraíso perdido." (FREITAS, 1997)

A organização torna-se, a um só tempo, ideal do Ego (objeto de amor) e Superego (instância punitiva dos indivíduos). Através do recalçamento e ocultamento, a organização cria a ordem e a possibilidade de relações imaginárias estabilizadas de acordo com determinado código jurídico comportamental, do qual ninguém escapa. (MOTTA, 1993)

Como MORGAN (1996) elucidou, os indivíduos acabam por apegarem-se aos códigos comportamentais das organizações como "*crianças aos ursinhos de pelúcia*" (p.226), buscando assim uma forma de definir o seu senso de identidade que na verdade

---

<sup>3</sup> Maria Ester de Freitas adaptou o conceito de carisma weberiano para as organizações. (FREITAS, 1997)

<sup>4</sup> Paixão aqui entendida como sentimento de idealização e projeção da própria auto-estima (toda energia pulsional transferida para o objeto).

está abalado desde a infância. Daí percebe-se como fica fácil para organização instituir o imaginário do "logro", ou seja, substituindo o imaginário do indivíduos pelo seu próprio.

A relação desenvolvida do indivíduo para com a organização é profundamente ambígua: amor e ódio a um único tempo. A organização é objeto de identificação e amor, fonte de prazer e energia. O indivíduo torna-se dependente. Ele precisa da organização, não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de sua identidade.

É como se uma identidade autônoma e muito poderosa, com sua filosofia, seus princípios, políticas, normas, regras e símbolos fosse incorporada no indivíduo. A organização torna-se mais estável na sua reprodução, menos sujeita aos azares das relações interpessoais, mantendo um controle cada vez maior sobre seus membros.

O que se percebe ao final é que as organizações hipermodernas acabam por se encarregar *"não somente do desenvolvimento econômico da nação, mas também do seu desenvolvimento social, psicológico e cívico"*. (ENRIQUEZ, 1997b:10)

Assim, uma vez entendido o contexto que embasa o poder das organizações hipermodernas, podemos, pois, passar para as justificativas a cerca da deterioração da qualidade de vida no trabalho.

#### 4. A DETERIORAÇÃO DA QVT

Esse capítulo trata do pressuposto dessa dissertação e, para demonstrá-la, seria correto partirmos do conceito escolhido de QVT, demonstrando-se de que forma a realidade tem se mostrado contrária ao universo normativo. Isso é justamente o que iremos fazer. Porém, antes de prosseguirmos, é importante reforçar que esse capítulo não objetiva desacreditar nenhum dos teóricos de QVT até então mencionados, mesmo porque o papel de suas teoria é, principalmente, o de servir ao mundo prático como ideal e guia.

Contudo, sabemos que o universo normativo, apesar de inspirar-se na realidade, não pode modificá-la a não ser por vontade daqueles que dela são responsáveis. Ainda assim não deixam de representar um estímulo para se refletir sobre a realidade que nos cerca. Dessa forma, à luz da teoria, ou seja, daquilo que consideramos ser o ideal de QVT, teremos condições de avaliar o que está ocorrendo com esse tema na prática atual das corporações.

Tendo como ponto de partida as oito categorias de WALTON, seguiremos, pois, à análise detida de como as organizações estão lidando com cada uma delas e qual os efeitos na QVT dos seus trabalhadores. Como ressalva é importante lembrar que estamos tratando do universo dos “white-collars”, já que nossa pesquisa posterior será pautada em ex-alunos de MBA’s por Harvard, atuais gerentes médios de grandes corporações.

#### **4.1. Primeira categoria: remuneração justa e adequada**

Para WALTON (1973) esta categoria está baseada não apenas em um simples critério objetivo, mas também nos padrões subjetivos de cada trabalhador (ou seja, no custo de oportunidade que o trabalhador acredita está devotando à organização).

É fato largamente discutido que a nova era corporativa é dependente em larga escala de controles de custo cada vez mais acirrados, demissões, downsizings, fusões e aquisições voltadas a maior eficiência organizacional e ilimitadas reengenharias. Nessa linha vale citar o exemplo de Jack Welch, chefe executivo da GE e responsável por uma das maiores demissões da história americana, que cunhou a expressão “suco ilimitado” referindo-se às estratégias de enxugamento de custos que as empresas deveriam incansavelmente conquistar em busca de uma melhor eficiência operacional.

*“O termo familiar para tais práticas denomina-se ‘reengenharia’, e o aspecto mais marcante a cerca da reengenharia é o downsizing de empregos. Estima-se que o número de trabalhadores americanos vítimas de downsizings de 1980 a 1995 varie de um mínimo de 13 milhões para mais de 39 milhões.” (SENNETT, 1998:49) (nossa tradução)*

Assim sendo, o executivo que sobrevive aos cortes corporativos acaba valendo, muitas vezes, por um grupo inteiro. Para as organizações hipermodernas não basta fazer o mesmo com menos gente, há que se fazer muito mais. Nesse contexto,

cargas de trabalho excessivas tornaram-se uma verdadeira epidemia no mundo corporativo, não porque os executivos estejam experimentando avanços nas suas carreiras, mas porque seus empregadores estão constantemente “espremendo o suco”. Em estatística citada por FRASER (2000) para demonstrar esse fato, cerca de 25 milhões de americanos, a maioria dos quais “white-collars”, trabalham mais do que 49 horas semanais; desse total 12% trabalha entre 49-59 horas semanais e 8.5% mais do que 60 horas semanais.<sup>5</sup>

Citando um estudo nacional realizado pelo IPSPP (Instituto Paulista de Stress, Psicossomática e Psiconeuroimunologia)<sup>6</sup> com cerca de 1.500 executivos com nível universitário (ou seja, “white-collars”), 36% dos entrevistados afirmou trabalhar acima de 11 horas por dia.

Juliet Schor<sup>7</sup>, economista de Harvard, calculou que os americanos estão trabalhando 163 horas a mais por ano do que estavam em 1969. Outra estatística do Family and Work Institute mostra que a média de trabalho semanal subiu de 43.6 horas em 1997 para 47.1 horas em 1997.<sup>8</sup>

O que é importante notar é que essas longas jornadas de trabalho não se dão, necessariamente, apenas nos escritórios, mas estendem-se após o expediente, no

---

<sup>5</sup> Bureau of Labor Statistics' Current Population Survey (CPS) for 1999. (apud FRASER, 2000:20).

<sup>6</sup> Dados extraídos do artigo “O Estrago do Stress”, Revista Veja, 11/07/2001, p.116-119.

<sup>7</sup> Dado citado em sua obra *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*, 1992 (apud USEEM, Jerry. “Welcome to the New Company Town”, Revista Fortune, January 10, 2000, p.68)

<sup>8</sup> EEM, Jerry. “Welcome to the New Company Town”, Revista Fortune, January 10, 2000, p.68.

caminho de volta para casa, após o jantar e nas infindáveis viagens de negócios. Munidos de uma verdadeira parafernália eletrônica (laptops, celulares, pagers, palm pilots, etc.), os executivos agora podem carregar o escritório para qualquer lugar, tornando-se alcançáveis a qualquer momento. A tecnologia acaba por permitir que trabalho invada permanentemente a vida pessoal do indivíduo, que literalmente se vê impossibilitado de desligar-se da organização mesmo estando a quilômetros de distância. Nem finais-de-semanas não são mais poupados.

*“Trabalho de fim-de-semana é hoje inevitável para um bom número de white-collars. E-mails têm alimentado a tendência de tornar cada vez mais fácil para os funcionários contatarem seus colegas e cada vez mais difícil para esses colegas deixarem de responder (e responder rápido).” (FRASER, 2000: 26) (nossa tradução)*

A cultura do excesso de trabalho tem se tornado tão forte desde a era das reengenharias que dificilmente as empresas contratam novos funcionários que não tenham respondido “sim” aos quesitos “disposição para longas jornadas de trabalho e viagens de negócios” nos seus questionários de seleção. Isso demonstra que o frenético ritmo de trabalho é imposto desde o processo seletivo do executivo e reforça-se no comportamento dos pares e, principalmente, no exemplo da liderança.

FRASER (2000) expõe muito bem até que ponto a cultura do excesso de trabalho tornou-se um comportamento tido como exemplar nos Estados Unidos:

*“À medida que a cultura do excesso de trabalho espalha-se pelos Estados Unidos, altas e inflexíveis demandas nessa linha começam a serem vistas como um crachá de honra, ao menos do ponto de vista corporativo. A fabricante de automóveis, Lexus, veiculou campanhas publicitárias gabando-se de que “Claro, nós tiramos férias. Os outros chamam de pausa para o almoço”, ou “Nossa empresa não tem um time de softball. Isso poderia reduzir nossa produtividade em 0.56%’ ”. (FRASER, 2000:22) (nossa tradução)*

*“Novos funcionários que tentam sair mais cedo do trabalho, talvez para poderem chegar em casa a tempo de jantarem com a família, devem ou adaptarem-se à rigorosa rotina diária ou a correrem o risco de perderem seus empregos.” (FRASER, 2000:22) (nossa tradução)*

Indiscutivelmente os “white-collars” estão trabalhando mais, e não por vontade própria. Em pesquisa realizada pela Cornell University (apud FRASER, 2000:23), 77% dos entrevistados disseram trabalhar mais horas do que gostariam. A verdade é que a carga de trabalho é tão alta que não lhes resta alternativa senão trabalhar longas horas sob o controle silencioso do risco da perda do emprego para alguém mais eficiente. Nesses termos, as corporações nem precisam se utilizar mais relógios de ponto já que os próprios executivos irão se auto-impor qualquer que seja o cronograma para concluírem seu trabalho e manterem seus postos.

A pergunta que se coloca ao trazermos essa realidade para a primeira categoria de QVT enunciada por WALTON é se essa maior carga de trabalho está sendo refletida, justa e adequadamente, na folha de pagamento. A resposta, contudo, parece ser um contundente "Não", e argumentos parecem não faltar para reforçarem esse ponto.

SENNETT (1998) cita uma estatística reveladora realizada pelo *Congressional Budget Office* que ilustra a questão da deterioração dos salários na nova era corporativa e o custo que o trabalhador acaba sofrendo com as sucessivas mudanças de empregos:

***Ganhos dos trabalhadores na década de 80  
após de 1 a 3 anos de mudança de emprego***

<b>Ganhos</b>	<b>% dos trabalhadores</b>
Ainda não empregados	27
Ganhando menos do que 80% dos ganhos anteriores	24
Ganhando de 80-94% dos ganhos anteriores	10
Ganhando de 95-104% dos ganhos anteriores	11
Ganhando de 105%-120% dos ganhos anteriores	10
Ganhando no mínimo 120% dos ganhos anteriores	18
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

*Fonte: Congressional Budget Office, Displaced Workers: Trends in the 1980s and Implications for the Future (Washington, D.C.: Congress of the United States, 1990), p.xii (apud SENNETT, 1998:156) (nossa tradução)*

Pelo quadro acima nota-se que 61% dos trabalhadores ou não conseguirem retornar ao mercado de trabalho ou fizeram-no sujeitando-se à corrosão da sua situação salarial anterior.

Sabe-se que para os “white-collars” longas jornadas de trabalho não são compensadas com horas-extras, pelo contrário, a empresa prefere não reconhecer esse fato para não assumir a culpa sobre cargas excessivas de trabalho. Além disso, os salários daqueles eliminados pelos downsizings jamais são incorporados no payroll dos que ficaram e acabaram por absorver as funções para as quais não há mais cargo. Em outras palavras, os salários continuam os mesmos embora o número de horas trabalhadas (considerando horas extras, viagens, finais-de-semanas, horas despendidas em casa, etc.) tenha aumentado assombrosamente. Se fôssemos calcular o salário dos “white-collars” por hora, a deterioração da remuneração mostrar-se-ia ainda maior comparada a uma década atrás.

FRASER (2000) cita um dado desconcertante que demonstra que mesmo desconsiderando o número de horas-extras ou fora do escritório, os “white-collars” ainda assim, apesar de todo esforço adicional, viram sua média salarial por hora sofrer um incremento de ridículos seis centavos de dólares desde 1973.

*“White-collars do sexo masculino ganhavam uma média salarial por hora de US\$19.24 em 1997. Quando a média salarial por hora de 1973 é expressa em dólares de 1997 (o que leva em conta a inflação) isso significa que a média de 1997 é superior à*

de 1973 em seis centavos [de dólares] – apenas três décimos de 1% - mesmo considerando uma distância de 25 anos.” (MISHEL et alii (1999:118-218) apud FRASER (2000:43)) (grifo nosso, nossa tradução)

Em relatório publicado pela *Economic Policy Institute* demonstrou-se que enquanto os lucros corporativos foram maiores em 1997 do que em qualquer um dos picos de prosperidade<sup>9</sup> nos últimos quarenta anos, os investimentos em maiores salários e benefícios nas empresas com renda crescente declinaram.

Ano	Investimentos em salários e benefícios
1979	82.6%
1989	81.6%
1997	78.4%

Fonte: MISHEL et alii (1999:69) apud FRASER (2000:42)

Talvez um das conseqüências mais úteis que resultaram das reengenharias tenha sido o medo, que não deixa de ser um poderoso instrumento gerencial. As demissões em massa além de resultarem indubitavelmente em menores custos com as folhas de pagamentos trouxeram o medo da perda do emprego para os sobreviventes. Nesse contexto, não só aceita-se passivamente cargas de trabalho superiores e metas

<sup>9</sup> Consideramos a expressão “pico de prosperidade” como sendo os anos nos quais lucratividade das empresas foi tão alta que poderia, no mínimo, apoiar uma melhoria de salários e benefícios.

irrealistas, mas salários relativos reduzidos. O próprio Michael Hammer, idealizador da teoria da reengenharia, admitiu ter sido "pouco apreciativo" quanto ao aspecto humano em suas idéias, mas até se dar conta disso já era tarde demais.

*"Num mundo onde há sempre milhões de desempregados e subempregados, o mesmo nível de cooperação, comprometimento e esforço pode ser alcançado pelo uso do fator de motivação denominado 'MEDO'... Os trabalhadores reclamam mas não se demitem."* (THUROW, 1996: 54-59) (nossa tradução)

DEJOURS (2000) também aborda o papel do medo tanto como gerador de maior produtividade quanto de deformador do caráter. Nas palavras do autor, *"sob a influência do medo, por exemplo, com a ameaça de demissão pairando sobre todos os agentes de um serviço, a maioria dos que trabalham se mostra capaz de acionar todo um cabedal de inventividade para melhorar sua produção (em quantidade e qualidade), bem como para constranger seus colegas, de modo a ficar em posição mais vantajosa do que eles no processo de seleção para as dispensas."* (p.57-58)

Convém salientar que todos os dados citados até então não são peculiares apenas à realidade americana. Contudo, por tratar-se da maior potência econômica mundial é inevitável supor que se para um país com tamanha prosperidade e baixíssimo nível de desemprego a realidade do mundo executivo tem se mostrado tão perversa, então o que dizer dos demais países em desenvolvimento.

A realidade aqui apresentada serve, na verdade, como ponto de partida para todos os países que aderiram à era da competitividade e dos quais as organizações hipermodernas são suas melhores representantes. Além disso, a operação da economia mundial acha-se dominada pelas atividades de companhias multinacionais que na sua maioria são americanas. Por essa razão é de supor-se que as culturas organizacionais americanas estejam impregnadas em todas suas filiais pelo mundo, incluindo-se naquelas dos países em desenvolvimento que têm nas multinacionais, direta ou indiretamente, boa parte de sua população economicamente ativa. Como MORGAN (1996) bem observou:

*"...dados recentes de pesquisa revelam que as atividades de muitas multinacionais, principalmente aquelas operadas a partir dos Estados Unidos, são bastante centralizadas, sendo as subsidiárias estrangeiras estritamente controladas através de regras, políticas e regulamentos definidos pela matriz central... Os recursos das multinacionais são também geralmente administrados de modo a criar dependência em lugar de autonomia local" (p.309)*

Certamente WALTON concordaria que o ideal de sua primeira categoria de QVT é tudo menos a realidade que foi discutida até o presente momento. Ainda que os executivos recusem-se a acreditar na deterioração de seus salários, a verdade é que estão trabalhando mais, levando o escritório para dentro de casa graças à tecnologia, submetendo-se a cargas excessivas de trabalho e, na maioria das vezes, ganhando tanto quanto ou ainda menos que seus antecessores.

Iludidos por benefícios como plano de saúde e todos os tipos de tickets que não se traduzem em ganho real, muitos executivos acreditam estar sendo justamente compensados quando na verdade a maior beneficiada é a própria empresa que poderá abater todos esses “salários indiretos” do seu lucro tributável, ao contrário do que acontece como os salários diretos.

#### ***4.2. Segunda categoria: ambiente de trabalho seguro e saudável***

Segundo WALTON (1973) essa categoria estaria associada a horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho, condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos, carga de trabalho condizente com uma jornada de trabalho saudável, equipamentos que auxiliem na execução da tarefa, ambiente livre de estresse.

Ora, pelo que foi discutido no item anterior, nota-se que a realidade do ambiente de trabalho vivida pelo executivos está bem distante do ideal de segurança e salubridade. É verdade que os escritórios embelezaram-se, cobriram-se de belas tapeçarias e moderna iluminação, além de equipamentos de ponta. Contudo, essa aparência de modernidade superficial acoberta altos índices de estresse e insegurança.

Os escritórios reduzidos a cubículos só são engraçados nas tirinhas do Dilbert, popularizadas por Scott Adams. Estima-se que 35 milhões de “white-collars” estejam confinados por mais de oito horas/dia em cubículos que, segundo artigo da

Business Week<sup>10</sup>, têm encolhido de 25 a 50% ao longo dos últimos dez anos. Muito mais do que criarem o tão propagado espírito de colaboração e abertura, espaços reduzidos de trabalho são mecanismos de constante subserviência além de pouparem às empresas significativos custos de instalação. Outrossim, cubículos tornam os executivos ainda mais expostos a todo tipo de controle e monitoramento, o que parece ser a abertura que as empresas verdadeiramente almejam.

Se por um lado o próprio espaço físico à medida que é reduzido carrega-se de conotações geradoras de estresse e sofrimento, o papel dos novos equipamentos eletrônicos não deixa de ser diferente. Ao contrário de melhorar a QVT, a alta tecnologia é hoje uma das maiores geradoras de estresse e cargas excessivas de trabalho, ao contrário do que preconizaram os defensores da idéia de que ela viria para propiciar mais tempo livre às pessoas. Na prática, o tempo livre de outrora é atualmente ocupado por uma infinidade de equipamentos eletrônicos que se convertem em perpetuadores do escritório, do qual o executivo não mais consegue “desplugar-se” (para utilizar a expressão mais pertinente).

Além de corroborarem para que o escritório invada a vida pessoal dos executivos, a tecnologia também serve às empresas como um opressivo sistema de controle. Como bem elucidou FRASER (2000):

---

<sup>10</sup> COY, Peter. “Help! I’m a Prisoner in a Shrinking Cubicle”. *Business Week*, August 4, 1997, p.40.

*“Desenvolvimentos tecnológicos, enquanto isso, têm permitido às corporações estender seus controles sobre os funcionários num grau opressivo: tudo dentro do interesse de manter homens e mulheres na máxima eficiência produtiva, estando eles dentro do carro, trem, hotel, e até mesmo em seus quartos..” (p.76) (nossa tradução)*

A tecnologia provê as empresas com um verdadeira arsenal de como monitorar a produtividade e empenho de seus executivos. Empresas como Exxon Mobil Corporation, Delta Air Lines, and Ernst & Young LLP utilizam um software chamado “Investigator” que, como o próprio nome sugere, pode ser instalado em qualquer computador para investigar número de teclas são pressionadas, número de “clicks” no mouse, e todos os demais comandos eletrônicos utilizados por cada funcionário durante o dia. (FRASER, 2000:87)

Dentro do argumento da tecnologia como geradora de mais estresse, um estudo conduzido pelo Stanford Institute for the Quantitative Study Society<sup>11</sup> constatou que entre os executivos que despendem cinco ou mais horas por semana na Internet, 25% respondeu que está trabalhando mais duro em casa sem qualquer redução da carga de trabalho no escritório.

---

<sup>11</sup> Estudo citado por MARKOFF, John, “A Newer, Lonier Crowd Emerges in the Internet Study”, *New York Times*, February 16, 2000, A1. (apud FRASER, 2000:76)

Outra pesquisa realizada pela Yankelovich Partners<sup>12</sup> afirma que 53% daqueles que possuem pagers já foram contatados durante as férias. Quarenta e um por cento daqueles que possuem telefone celular tiveram que utilizá-lo para contatar seus escritórios durante as férias. Outros 32% que possuem acesso a Internet tiveram que acessá-la durante as férias para checar seus e-mails. E finalmente, 34% em algum momento checaram as secretárias eletrônicas de seus escritórios enquanto em férias. (FRASER, 2000:78)

O suposto bem-estar apregoado pelos entusiastas da tecnologia não foi apenas substituído por cargas de trabalhos excessivas e invasão da vida pessoal dos executivos mas também por desconfortos físicos: olhos irritados, dores no pescoço e nas costas, e talvez o mais sério, lesões por esforço repetitivo (LER/DORT).

Uma consequência menos visível da tecnologia mas de igual gravidade é a maneira como ela distorce a noção de tempo das pessoas. No mundo cibernético o acesso à informação é instantâneo e ilimitado assim como a realização de um comando eletrônico é imediata. A máquina jamais se cansa. O que ocorre é a confusão entre aquilo que é humanamente possível realizar e aquilo que só possível para as máquinas.

Como bem observou BROD (1984):

---

<sup>12</sup> Pesquisa extraída do artigo “Casio PhoneMate Report: Managing Messages in Wired World”, March, p. 10-22, 1998. (apud FRASER, 2000:78)

*"Tanto para o gerente quanto para o assistente, um elemento-chave comum a ambos no que tange ao 'estresse tecnológico' é a distorção do senso de tempo. Dias, horas e minutos carregam-se de um novo significado à medida que o tempo é comprimido e acelerado. Torna-se cada vez mais difícil reconhecer aquilo que é humanamente possível...a tendência das pessoas é tentarem se forçar mais e mais duro para alcançarem a eficiência e o incansaço do computador." (p.41) [grifo nosso] (nossa tradução)*

Para GARSON (1988:10) a tecnologia do século XXI unida à Administração Científica do início do século XX tem um papel ainda mais perverso na submissão dos executivos:

*"o papel é o de tornar os white-collars baratos de serem treinados, baratos de serem repostos, menos habilidosos, menos custosos e menos especiais." (nossa tradução)*

Enfim, qualquer que seja das razões colocadas acima a mais significativa na geração do estresse, o fato é que ele indiscutivelmente existe. Se o ideal para a qualidade de vida no trabalho é um ambiente saudável, então só podemos afirmar que essa categoria deteriora-se dia-a-dia. Prova disso é que em pesquisa realizada pela American Management Association<sup>13</sup>, 51% dos entrevistados citaram a palavra "frustração" e

---

<sup>13</sup> American Management Association, "The Emotionally Charged Workplace", March 1995.

49.4% citaram “estresse” em resposta a questão de qual melhor emoção descrevia seus sentimentos durante um dia inteiro de trabalho. (FRASER, 2000:30)

Em suma, seja pelas excessivas jornadas de trabalho, pela transformação dos escritórios em cubículos ou pelas conseqüências da tecnologia na saúde física e mental dos executivos, o ambiente de trabalho da era da reengenharia está longe do que WALTON idealizou ao propor sua segunda categoria de QVT.

O ambiente de trabalho torna-se um poderoso aliado das organizações não apenas por gerar estresse e medo (que por sua vez acabam se traduzindo em maior produtividade, ainda que em curto-prazo o que parece ser a única coisa que importa), mas por estar desenhado de forma a reforçar o sistema de controle inconsciente utilizado pelas organizações hipermodernas.

*“O modo de vida da organização tende a requerer que os prazos sejam cumpridos e que a carga de trabalho, algumas vezes, seja distribuída de modo desbalanceado. Nesse sentido, muitas organizações precisam da sua parcela de ‘maniacos pelo trabalho’ e deliberadamente desenvolvem culturas que garantem a safra.” (MORGAN, 1996:302)*

### **4.3. Terceira categoria: uso e desenvolvimento de capacidades**

Essa terceira categoria de QVT refere-se às oportunidades que o trabalhador possui para desenvolver suas habilidades e potencial. A importância dessa variável reside no fato de que o uso e desenvolvimento de capacidades estão diretamente associado ao envolvimento, auto-estima e desafios advindos do trabalho em si. O autor também estabelece cinco requisitos básicos para o estabelecimento deste item: autonomia; planejamento; múltiplas habilidades; informações e perspectivas; e tarefas completas. Analisaremos abaixo aqueles requisitos que têm se mostrado na prática contrários ao ideal dessa terceira categoria.

#### *4.3.1. Uso e desenvolvimento de capacidades: requisito "autonomia"*

Antes de analisarmos se as organizações hipermodernas trouxeram ou não maior autonomia para seus funcionários faz-se mister explicitarmos o que entendemos por esse conceito.

Para DECI (1998) *"somente quando os processos que iniciam e regulam uma ação são aspectos integrados à personalidade, o comportamento será autônomo e a pessoa autêntica."* (p.16)

Na assumpção de DECI (1998), autonomia significa que o comportamento escolhido pela pessoa advém de seu próprio interior, ao invés de ter sido imposto por alguma força ou controle externa.

*“Prazos, objetivos impostos, suspeitas e avaliações foram todos tidos como diminuidores da motivação intrínseca...As pessoas experimentam-na como sendo antagônicas à sua autonomia, portanto esses eventos consomem o senso de entusiasmo e interesse nas atividades controladas.” (DECI, 1998:40)*

Seguindo ainda a linha de raciocínio do autor, autonomia estaria ligada ao fato de se agir de acordo com o eu verdadeiro, ser o autor das próprias ações. O grande cerne da questão, contudo, reside na questão de como reconhecer esse “eu verdadeiro”. Numa sociedade cada vez mais controladora é muito difícil para as pessoas entrarem em contato com o verdadeiro “self”<sup>14</sup> e, muitas vezes, descobrirem que desejam algo oposto

---

<sup>14</sup> O conceito de “self” aqui abordado remete à conceituação de MEAD (1934) segundo a qual o “self” seria uma “consciência de si” ou “consciência auto-reflexiva”. Segundo o autor, o “self”, assim como a mente, é um “embrião” social. Este conceito social de “self”, argumenta MEAD, pressupõe que o “self” individual é produto de interações sociais e não a pré-condição (lógica ou biológica) dessa interação. *“O ‘self’ é algo que possui um desenvolvimento; não existe inicialmente apenas com o nascimento, mas surge no processo de experiência e atividades sociais, ou seja, desenvolve-se num determinado indivíduo como resultado de suas relações com aquele processo como um todo e com outros indivíduos dentro desse processo.” (MEAD, 1934:135) (nossa tradução).* Em outras palavras, o modelo de sociedade proposto por MEAD é um modelo orgânico no qual os indivíduos estão relacionados com o processo social como a parte está contida no todo.

MEAD também argumenta que o “self” é um processo reflexivo (“é um objeto nele mesmo”) que distingue o “self” dos demais objetos e do próprio todo. É o caráter reflexivo do “self” que *“distingue a consciência humana e animal”* (MEAD, 1934: 137). Para MEAD (1934:165) há dois usos para o termo “consciência”: *“(1) ‘consciência’ pode denotar um ‘certo sentimento de consciência’ que é o resultado da sensibilidade de um organismo ao seu ambiente (nesse sentido, os animais, na medida que reagem aos eventos de seus respectivos ambientes, podem ser considerados conscientes); e (2) ‘consciência’ pode se referir a uma forma de percepção que sempre possui, mesmo que apenas implicitamente, uma referência a um ‘eu’ dentro dessa consciência (nesse sentido o termo consciência pode significar ‘consciência de si’).*” Esse segundo uso do termo “consciência” é aquele considerado apropriado para se discutir a consciência humana. A “consciência de si”, portanto, envolve a transformação do “self” em objeto na medida que “o

àquilo ao qual estão sendo submetidas. Nossa sociedade, infelizmente, não deixa margem para muitas alternativas principalmente quando não se é parte de uma classe social financeiramente privilegiada.

Muitos executivos ao serem questionados sobre se possuem autonomia no trabalho respondem positivamente encarando esse atributo como sendo a ausência de supervisão ou a existência de um chefe descentralizador, quando na verdade o significado é muito mais profundo.

Do ponto de vista organizacional, fica difícil aceitar que dos executivos, para aos quais é comumente dirigida a conotação “recursos”, realmente se espere autonomia. Como ENRIQUEZ (1997b:11) bem observou “...os homens são administrados, tratados – às vezes melhor, às vezes não tão bem – como estoques dos quais se deve garantir a rentabilidade, como mercadoria (às vezes de péssima qualidade: a expressão ‘cortar gorduras’ é o sintoma mais evidente) que deve ser utilizada convenientemente ou da qual se deve ser capaz de se desvencilhar. Além disso, se os homens são considerados recursos, não se vê por que milagre eles seriam reconhecidos como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos...”

---

*indivíduo participa do processo como um objeto [para si mesmo] com base nas relações e interações sociais, na medida que transaciona experiências com outros indivíduos num ambiente social organizado” (p. 225). A “consciência de si” é resultado de um processo no qual tanto o indivíduo toma as atitudes dos outros para si mesmo quanto no qual o indivíduo percebe a si mesmo do ponto de vista dos outros. O “self como objeto” surge da experiência do indivíduo com outros “selfs” contidos fora de seu próprio “self”. O “self como objeto” é um embrião dentro das estruturas sociais e dos processos da intersubjetividade humana.*

Descentralização, ausência de supervisão cerrada, horários de trabalho flexíveis e todas os demais atributos que foram atribuídos à desburocratização das empresas estão longe de estarem associados à questão da autonomia. O que a maioria dos trabalhadores não se dão conta é que tais atributos apregoados pelas empresas como inexistentes em nível tangível está mais forte do que nunca, porém num nível bem menos tangível.

*“[a partir dos anos 80]...tentou-se harmonizar um maior grau de autonomia dos trabalhadores para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de mecanismos de controle mais sutis, que visavam difundir a dependência ou a incapacidade do trabalho em relação ao capital. Esses novos mecanismos revelava, a nosso juízo, uma importante mudança no ordenamento do poder....- a formulação de uma gramática de dominação a partir do inconsciente...” (HELOANI, 1994:93-94)*  
*[grifo do próprio autor]*

PAGÉS (1993) igualmente trata da questão do poder transferido para o nível inconsciente do trabalhador ressaltando a capacidade das empresas de penetrarem em instâncias até então consideradas “privadas”, distorcendo a própria consciência do indivíduo a cerca de seu “eu verdadeiro” e senso de autonomia.

*“O que é novo na sociedade capitalista atual e na organização hipermoderna é a extensão espetacular do poder da esfera econômica às esferas políticas, ideológicas, psicológicas. É o aparecimento ou o desenvolvimento de meios de controle acrescidos às*

*finalidades das tarefas, à organização do trabalho, aos valores, aos impulsos e aos sistemas de defesa dos indivíduos...O que é novo é sua interiorização crescente, é a capacidade das empresas de penetrar nas esferas até então consideradas ‘privadas’, as dos ideais, dos valores, do estilo de vida e das estruturas da personalidade.” (PAGÉS, 1993:224)*

MORGAN (1996) também observa a questão dos novos mecanismos sutis de dominação ressaltando o papel da organização em introduzir nos seguidores o senso do “dever obedecer”, seja porque propositadamente cria mecanismos de subserviência, seja porque o desenvolvimento de um exército de mão-de-obra contingente corrobora para a consolidação do medo.

*“...dominação também ocorre sob formas mais sutis: quando aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre os outros, sendo, ao mesmo tempo, percebido como tendo o direito de fazer isso.” (p.282)*

HELOANI (1994) ressalta a questão da internalização de formas de controle como grande responsável pelo discurso de autonomia adotado pelas empresas:

*“A partir da internalização dos mecanismos de controle, será possível ‘conceder’ mais ‘autonomia’ para algumas tarefas e incorporar novas exigências para o desempenho dos trabalhadores com rótulos aparentemente atraentes, tais como ‘criatividade’, ‘novas responsabilidades’, ‘qualificação’.” (p.99)*

Nessa linha, PAGÉS (1993) aprofunda-se ainda mais analisando de que maneira as organizações captam o ideal de ego do indivíduo substituindo-lhe pelo ideal de ego da própria organização. Para o autor, essa dominação será tanto maior quanto maior a dissolução da instância crítica do indivíduo o qual passa a encarar a organização como perfeita, boa e irrepreensível. Nesse nível de dissolução crítica, para qualquer conflito entre o indivíduo e a organização, o primeiro *“tenderá a retornar a agressão contra si próprio, a se deprimir, a se sentir culpado, ao invés de acusar e atacar a organização.”* (PAGÉS, 1993:160)

Para PAGÉS (1993) o processo de captação do ideal de ego do indivíduo pela organização ocorre a medida que essa última ao criar um sistema de satisfação e valorização narcisista acaba por oferecer ao indivíduo o ideal de perfeição que ele tanto almeja. Dessa forma, as qualidades da organização tornam-se as qualidades do indivíduo.

*“A potência da organização possibilita a crença numa onipotência individual, a de um Ego em expansão incessante que não encontra limites e experimental satisfações narcisistas muito importantes: há a construção de um ideal do Ego à imagem da finalidade capitalista. Mas se as satisfações são reais, as exigências desse ideal também o são: a organização exige que o indivíduo dê o melhor de si, que se dedique inteiramente ao sucesso, que se sacrifique. Ele é ‘condenado a vencer.’ ”* (PAGÉS, 1993:159)

Assim se consideramos autonomia como um comportamento associado genuinamente à estrutura de personalidade do indivíduo que, no âmbito das organizações hipermodernas, sabemos estar contaminada pelos seus mecanismos inconscientes de poder, fica difícil considerar que os alguns executivos saibam do que estão falando quando dizem que se consideram autônomos.

*4.3.2. Uso e desenvolvimento de capacidades: requisito “planejamento” e “tarefas completas”*

A questão da tecnologia, além de todas as conseqüências discutidas na categoria anterior, também trouxe, ao nível da tarefa, a deterioração do planejamento. Os executivos que antes tinham que se esforçar para organizar e realizar suas atividades dentro do horário do escritório agora podem compensar uma possível desorganização de seus cronogramas de trabalho realizando chamadas noturnas nos celulares de seus colegas ou clientes ou mesmo enviando-lhes e-mails após o expediente. Já não há necessidade de preocupar-se em planejar uma rotina de 8 ou 10 horas de trabalho quando a tecnologia, teoricamente, permite ao indivíduo trabalhar 24 horas por dia.

Nesse contexto, o executivo tem a nítida impressão de estar o tempo todo apagando incêndios e correndo atrás do tempo perdido, ao invés de poder de fato ter controle sobre sua tarefa.

A deterioração do planejamento afeta o senso de direção da tarefa e acarreta o aumento do retrabalho que acaba sendo suportado pelos inúmeros recursos que a tecnologia atual oferece para se consertar desvios e “apagar e começar” tudo novamente. Dessa forma, o sentido de “tarefas completas” torna-se cada vez mais uma utopia na realidade do retrabalho fomentado pelos mais diversos recursos tecnológicos.

Na ânsia de estarem constantemente reinventando-se as empresas acabam por conferir às tarefas um sentido infundável. Um dos entrevistados dessa dissertação, atualmente ocupando o cargo de gerente senior em uma *startup*<sup>15</sup> americana, desabafou que sentia-se frustrado em ter que estar o tempo todo refazendo a tarefa que pensava já ter terminado. Certamente essa sensação deve ser compartilhada por muitos executivos em situações similares.

Em pesquisa realizada pela American Management Association<sup>16</sup>, “ter muito o que fazer e pouco tempo” apareceu no ranking mais alto de fatores que, segundo os executivos, geram mais intensamente frustração e estresse. (FRASER, 2000)

Em suma, se os requisitos “autonomia”, “planejamento” e senso de “tarefa completa” estão abalados no novo contexto organizacional, então da mesma forma está a

---

<sup>15</sup> Jargão americano de negócio para designar empresa que tenha iniciado suas operações recentemente. Em virtude de estarem firmando suas operações e vendas, esse tipo de empresa apresenta um nível de estresse extremamente elevado já que são cobradas diariamente pelos seus investidores para que comecem a dar lucro o mais rápido possível e, dessa forma, retornem financeiramente os investimentos iniciais.

<sup>16</sup> American Management Association, “The Emotionally Charged Workplace”, March 1995.

terceira categoria de QVT que tem em tais requisitos condição *sine qua non* para seu estabelecimento.

#### **4.4. Quarta categoria: crescimento e segurança**

WALTON (1973) associou essa categoria às oportunidades de carreira e critérios que levem o trabalhador a se motivar em buscar melhores desempenhos para seu próprio benefício e da organização.

É bastante difícil aceitar a idéia de carreira dentro do novo contexto organizacional se a própria questão de segurança no emprego vive constantemente abalada por sucessivos downsizings.

Como bem questionou MORGAN (1996):

*"Como alguém pode sentir-se pertencendo a um time sem ter certeza de estar empregado na próxima semana? Como alguém pode acreditar ser parte de uma comunidade de interesses compartilhados quando diferenças de status e privilégios são óbvias e abundantes?" (p:303)*

FRASER (2000), neste mesmo contexto organizacional pouco previsível, ressalta a opressão dentro da carreira que homens e mulheres têm suportar durante os distintos momentos da vida profissional: aos 20 anos lutando por uma chance no mercado

de trabalho, aos 30 e 40 anos lutando para encontrar o equilíbrio entre as crescentes demandas corporativas e a própria família, e daí para frente quando lutam para provar que ainda são boas o bastante para seus cargos enquanto esperam pelo reconhecimento.

*“...homens e mulheres freqüentemente aprendem que maiores níveis salariais e tempo de trabalho deixam-nos cada vez mais vulneráveis à perda do emprego...” (FRASER, 2000:10) (nossa tradução)*

SENNETT (1998), de forma ainda mais provocativa, questiona a idéia de carreira dentro do novo capitalismo flexível no qual o “longo prazo” não mais existe.

À medida que as empresas eliminam níveis hierárquicos acabam da mesma forma por eliminar o espaço de mobilidade vertical nas carreiras de seus executivos, os quais passam a ter como única alternativa o deslocamento horizontal ou, como acontece na maioria das vezes, interorganizacional (de uma empresa para outra).

*“Atualmente, um jovem americano com um mínimo de dois anos de faculdade espera mudar de emprego ao menos onze vezes durante sua vida profissional, bem como mudar sua base de habilidades ao menos três vezes em 40 anos de trabalho.” (SENNETT, 1998:22) (nossa tradução)*

Pelo fato de permitirem às organizações a possibilidade de constante redefinição, a atual organização do trabalho baseada em *networks* (ou redes de trabalho),

que substitui as estruturas hierárquicas piramidais, acaba por tornar os critérios de promoção, carreira e até mesmo demissão completamente obscuros já que não existem nem regras nem tarefas fixas. A apologia à flexibilidade demonstra, afinal, sua face cruel: a do culto ao efêmero, sob o qual tudo torna-se transitório e desprovido de comprometimento.

SENNETT (1998) vai ainda mais fundo nessa questão levantando os efeitos que a atual era da flexibilidade traz ao caráter das pessoas. Para o autor, a corrosão da idéia de “longo termo” traz consigo o fim da confiança, da lealdade e do comprometimento mútuo.

*“O não longo prazo significa ‘continue seguindo’, ‘não se comprometa’, e ‘não se sacrifique’ (p.25) (nossa tradução)*

Assim sendo, cientes de sua incapacidade em prover possibilidades de carreira e segurança aos seus executivos, as empresas optam por abraçar o chamado discurso da “empregabilidade”, desfazendo-se do compromisso pela vida profissional de seus funcionários e tornando-os os únicos responsáveis por ela.

A idéia de segurança e longo prazo no emprego foi uma possibilidade bastante real nos anos que se seguiram a Segunda Guerra à medida que as grandes corporações lutavam novamente para fixar-se no cenário global. Para a maioria das

peças, as grandes corporações eram vistas como os melhores empregadores do mercado.

*“Essa saída [o Plano Marshall] nada mais significava que recuperar o projeto fordista de repassar a produtividade para os salários generalizada para o conjunto da economia, com o apoio de um ‘Estado-Providência’ estruturado em um período excepcional para os Estados Unidos: a sua saída como grande potência vencedora da Segunda Guerra Mundial e um saldo favorável na balança comercial.”*  
(HELOANI, 1994:65) [grifo nosso]

Contudo, a década de 70 com a crise do petróleo e a alta da inflação trouxe a crise do fordismo e, conseqüentemente, o desmoronamento do pacto produtividade-salários.

*“A recessão de 1974-1975 acelera a ofensiva de reorganização da produção. Poderíamos dizer que, em certa medida, esta ofensiva do capital significou passar da redução de salários à redução do emprego...”* (HELOANI, 1994:85)

A partir dos anos 80 aceleram-se as ondas de fusões e reestruturações entre as corporações americanas apoiadas pela entrada maciça do capital de risco no setor industrial. Inicia-se, assim, um ciclo irreversível de aquisições hostis<sup>17</sup>, vendas ou

---

<sup>17</sup> Em jargão financeiro a expressão ‘aquisição hostil’ de uma empresa significa uma compra forçada através do mercado de ações. Em outras palavras, os investidores do mercado de ações oferecem publicamente aos acionistas de uma determinada empresa comprarem sua participação majoritária de ações

desintegração de operações inteiras, e todo tipo de operação financeira que trouxesse aos seus investidores alto ROI (Retorno sobre investimento). Começa-se aí a sobrevalorização do curto prazo e do retorno imediato em detrimento do conceito de longo prazo.

USEEN (1996) demonstra bem esse fenômeno da década de 80:

*“Das 500 maiores manufaturas em 1980, uma em três deixou de existir como entidade independente em 1990. A oferta de empregos das 500 empresas listadas na revista Fortune caiu de 16 milhões em 1980 para 12 milhões em 1990. Um terço das 500 maiores empresas listadas na revista Fortune receberam oferta de aquisição hostil<sup>18</sup>...As 500 maiores indústrias reduziram seu leque de produtos pelo metade.”*  
(p.2) (nossa tradução)

A dominação da atividade industrial pelo capital de risco teve conseqüências danosas tanto para a QVT dos executivos quanto para a própria maneira com que as empresas passaram a ser julgadas em termos de sucesso. Ao contrário de duas décadas atrás, uma empresa não é mais considerada bem-sucedida em virtude de seus ativos e patrimônios, mas em função de seu valor de mercado. Nesse sentido, opera-se o reducionismo do aspecto humano à mera questão de rentabilidade, *“a pressuposição da eficácia organizacional reduz o papel do individuo na empresa a um fator concreto do*

---

a um preço qualquer. Se certo número de acionistas equivalente à porção majoritária da empresa aceitarem a oferta, os investidores tornam-se seus novos acionistas majoritários, tendo, portanto, o controle de todas as decisões desse momento em diante.

*processo econômico e trabalhista que pode ser facilmente classificado como ‘recurso humano’...” (SIEVERS, 1997:51)*

Para se ter uma idéia do peso que os investidores tem sobre a maneira que as corporações americanas agem e pensam basta dizer que os Estados Unidos são o único país do mundo cujas empresas necessitam reportam resultados aos analistas de Wall Street trimestralmente. Isso significa ter que buscar a qualquer custo ROI (Retorno sobre investimento) crescentes para que suas ações continuem valorizadas no índice Dow Jones.

*“À medida que a ofensiva dos investidores força as corporações americanas a tornarem-se cada vez mais preocupadas com custo, o modelo de se comprimir mais e mais as remunerações vai tornando-se fortemente incorporado ao ambiente de trabalho.” (FRASER, 2000:119) (nossa tradução)*

Faz-se mister ressaltar que ao falarmos de “compressão dos salários” em benefício de um retorno imediato aos acionistas, estamos nos referindo aos salários daqueles que não fazem parte do topo hierárquico. Para os presidentes (ou conforme denominação americana os “chief executive officers”) a realidade é bem diferente. Como personificadores da organização e, portanto, dotados de uma estrutura narcisista desproporcional, as recompensas pelas ações em prol do interesse da empresa costumam ser altíssimas, fazendo jus ao tamanho de seus egos.

---

<sup>18</sup> Ver nota anterior para a explicação do que significa ‘aquisição hostil’.

*“Quando o presidente da AT&T, Robert Allen, demitiu 40.000 funcionários, ele foi premiado com um pacote de ações que elevou seu salário em 143% passando a US\$15.9 milhões. O mesmo aconteceu ao presidente da United Technologies, Robert Daniell, que embolsou US\$ 11.2 milhões em ganhos após seis anos de enxugamento maciço de custos que culminou em 30.000 demissões.” (DOWNS, 1997:87)*

Como DOWNS (1997) observou, os extravagantes ganhos salariais dos presidentes das empresas em detrimento de todo resto da organização, parece indicar que o sistema faz questão de nutrir sua necessária safra de líderes narcisistas cuja missão é não apenas representá-lo, mas, sobretudo, propagá-lo. À medida que os líderes hipermodernos adquirem o poder, mas é possível a eles se auto-recompensarem, negligenciando aqueles que estão abaixo.

PAGÈS (1993) também ressalta a questão da deterioração do ambiente de trabalho em virtude de sua dominação pela mentalidade puramente financeira:

*“...esta empresa cujo funcionamento é estruturado por seus objetivos financeiros, se esforça para estruturar de maneira homóloga as relações entre os membros de seu pessoal, de modo que faça do dinheiro o código universal, e a reduzir as relações sociais a relações mercantis.” (p.63)*

A realidade da dominação da atividade produtiva pelos valores de Wall Street não limita-se apenas aos Estados Unidos. À medida que as filiais das

multinacionais espalhadas pelo mundo devem, da mesma forma, submeter-se ao controle centralizado da matriz, os controles financeiros se unificam e torna-se inevitável fugir às determinações dos investidores, mesmo eles estando a quilômetros de distância. Como PAGÉS muito bem elucidou:

*"...a direção mundial é informada das orientações seguidas pelos responsáveis das filiais e controla suas atividades sem que necessite dirigir diretamente. Trata-se de um sistema de governo à distância. Sabendo que os dirigentes americanos podem ter acesso a todos os momentos às informações relativas ao funcionamento de cada filial, os responsáveis destas se conformam ante à regras editadas por New York sem que a direção mundial tenha necessidade de intervir diretamente. Todo desvio é imediatamente denunciado e a interdependência dos elementos do sistema completa este dispositivo pois impede qualquer autonomização." (p.63)*

*"A distância entre a presença dos financistas e seu poder permite ocultar ao mesmo tempo a supremacia dos objetivos de lucro (especialmente sobre os objetivos referentes ao pessoal), e o domínio da direção mundial sobre o funcionamento das filiais." (p.64)*

Daí conclui-se que muitas das razões que justificam a deterioração da QVT devem-se em grande parte à hegemonia da mentalidade "Wall Street" na maneira como as empresas são julgadas em termos de eficiência. A invasão do capital de risco dentro da atividade produtiva acabou por forçar as empresas a concentrarem-se em retornos

altos e imediatos, diluindo a noção de longo prazo, acabando, portanto, com a idéia de carreira e comprometimento com seus funcionários. Como a história bem demonstra, são em momentos de escassez que as contradições capital-trabalho tornam-se mais visíveis do que nunca.

#### ***4.5. Quinta categoria: integração social***

#### ***4.6. Sexta categoria: constitucionalismo***

Trataremos dessas duas categorias conjuntamente já que ambas estão ligadas a idéia de direito, respeito e liberdade do trabalhador.

WALTON (1973) referia-se à “integração social” como o atingimento de uma identidade pessoal e auto-estima através de um clima organizacional com senso de comunidade, abertura interpessoal, ausência de preconceitos e estratificação.

Já a questão do “constitucionalismo” refere-se ao grau de direitos do trabalhador. Assim estão considerados nessa categoria os direitos trabalhistas, a questão da privacidade pessoal e liberdade de expressão, os direitos de posicionamento (diálogo livre) e o direito a tratamento justo em todos os assuntos.

Assim sendo, iniciaremos analisando a questão do preconceito já que se trata de uma condição essencial tanto para a identidade pessoal e auto-estima (embutidas na

quinta categoria) quanto para a idéia de direito a tratamento justo (embutida no conceito de constitucionalismo).

Podemos considerar que o principal preconceito enfrentado atualmente no mundo corporativo é quanto à idade. Independente de sexo, classe social, raça e até mesmo religião, a idade é uma variável que afeta todos executivos igualmente, mais cedo ou mais tarde. A apologia à velocidade, eficiência, produtividade e dedicação máxima no mundo executivo subentende também juventude.

*“Nos Estados Unidos, o número de trabalhadores homens com faixa etária entre 55-64 tem caído de cerca de 80% em 1970 para 65% em 1990. Os números para Inglaterra são relativamente os mesmos; na França o número de trabalhadores homens em idade mais avançada caiu de 75% para 40%; na Alemanha, de 80% para 50%.”*  
(SENNETT, 1998:92) (nossa tradução)

Para SENNETT (1998), a ênfase na juventude é uma consequência da alta pressão na vida no trabalho. Durante o século XIX, a preferência por jovens era apenas uma questão de mão-de-obra barata. No capitalismo flexível de hoje a preferência por mão-de-obra jovem e barata ainda existe, mas outros atributos relacionados à juventude, cuja essência parece apoiar-se em puro preconceito social, parecem ter mais peso do que propriamente custo.

Segundo SENNETT (1998), no atual mundo corporativo o preconceito contra os mais velhos inicia-se na imagem de que eles possuem a uma mentalidade mais inflexível e aversão ao risco, além de lhes faltarem suficiente energia física para lidarem com as demandas de um ambiente de trabalho mutável e flexível. Dessa forma, flexibilidade está para os mais novos, assim como rigidez está para os mais velhos.

Contudo, no âmago de todo esse preconceito social residem várias finalidades organizacionais. Em primeiro lugar, é útil às empresas possuírem um alvo pronto e disponível para no caso de uma reengenharia. O fato de associar-se idade mais avançada com rigidez de idéias é responsável por muita da pressão corporativa para que os executivos se aposentem o mais cedo possível, ainda que mentalmente eles possam estar em pleno auge.

Finalmente, SENNETT (1998) expõe que o fato dos trabalhadores mais velhos terem a tendência de serem mais críticos deixa-os mais propensos a questionarem "más decisões" uma vez que no geral são mais leais à organização do que a uma chefia particular. Ao contrário, trabalhadores mais jovens são mais tolerantes e caso tornem-se infelizes eles simplesmente saem, sem que se criem quaisquer problemas.

*"Para os executivos mais velhos, os preconceitos em relação à idade deixam uma mensagem poderosa: à medida que a experiência de uma pessoa acumula, ela perde o valor...a flexibilidade dos jovens fazem-nos mais maleáveis tanto em termos de*

*assumirem riscos quanto à imediata submissão.” (SENNETT, 1998:94) (nossa tradução)*

A importância de se ressaltar a questão do preconceito quanto a idade como elemento degenerador de QVT deve-se não apenas ao fato dele contrariar a idéia de constitucionalismo, mas de corroborar para a degradação do caráter do trabalhador. A corrosão do caráter dá-se a partir do momento que ao notarem o desprezo para com os profissionais mais velhos, os jovens aprendem desde cedo que o ambiente de trabalho jamais deverá ser digno de comprometimento e lealdade.

*“‘Quem precisa de mim?’ é uma questão de caráter que sofre um desafio radical no capitalismo moderno. O sistema irradia indiferença. Faz isso através de levas de indivíduos lutando para alcançar algo no mercado no qual somente o vencedor tudo leva, onde há pouca correlação entre risco e recompensa. O sistema irradia indiferença na organização na qual não existe confiança, onde não há razão para se ser necessário. E irradia indiferença através da reengenharia das instituições nas quais as pessoas são tratadas como descartáveis. Tais práticas obvio e brutalmente diminuem o senso de importância em uma pessoa, o senso de ser necessário aos outros.” (SENNETT, 1998:146) (nossa tradução)*

Em suma, a sensação de se ser descartável e pouco importante aliada às sucessivas demonstrações de ingratidão àqueles com mais anos de dedicação, através de periódicas reengenharias e recompensas injustas, vão ensinando aos executivos os novos

“valores” de caráter das organizações hipermodernas. Como SENNETT (1998:25) mesmo colocou, desde cedo aprendem-se que *“descomprometimento e cooperação superficial são muito melhores armaduras para se lidar com a atual realidade corporativa do que comportamentos baseados em valores de lealdade e dedicação.”*

Finalmente, outra questão que vem deteriorando o requisito de integração social para QVT refere-se à diluição do senso de coletividade em razão da mentalidade financeira das organizações. Ao voltarem suas estratégias para o curto prazo, as empresas concentram-se tão somente em corte de custos, muitas vezes baseados em menores remunerações e downsizings. Esse último, por significar constante demissões, acaba por causar constantes modificações das equipes de trabalho, destruindo o senso de coletividade, reduzindo cada trabalhador ao isolamento frente ao poderio das organizações.

*“Uma consequência dessa modificação constante das equipes de trabalho, de seus territórios ou de suas funções é a impossibilidade de constituir núcleos estáveis, grupos que têm uma dinâmica própria e suscetível de impor exigências ou reivindicações coletivas. Isto acarreta um reforço do individualismo e fundamenta em parte a individuação dos empregados na empresa: todos se colocam individualmente em face da empresa e à direção...” (PAGÈS, 1993:125)*

Assim sendo, embora o mundo corporativo goste de utilizar a expressão “teamwork” para referir-se a idéia de trabalho em grupo, isso nada tem a ver com

integração social e senso de comunidade. Pelo contrário, a realidade de “teamwork” condiz na prática exatamente com o superficialismo e imediatismo da era do capitalismo flexível.

*“A empresa, trazendo ao seu apogeu os ‘valores’ do capitalismo racional e instrumental, contribui enormemente para a primazia da técnica sobre o humano e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos.” (ENRIQUEZ, 1997b:8)*

Como SENNETT (1998) bem observou, o que está por trás da idéia de “teamwork” é tão somente a cooperação superficial e a ênfase em se adaptar às mais diversas situações. As pessoas não estão juntas por um ideal maior coletivo ou para ajudarem-se umas as outras, mas apenas para pouparem exposições solitárias ou para possuírem o subterfúgio de culparem a outrem em caso de algum imprevisto do dia-a-dia.

#### ***4.7. Sétima categoria: espaço total de vida***

Essa categoria refere-se ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Assim sendo, a existência de um espaço total de vida significa agendas, demandas de carreira e viagens que tomem uma porção limitada do tempo familiar e de lazer de seus trabalhadores

Por tudo que já foi discutido até então, é bastante claro que o mundo executivo passa por uma total deterioração no que tange ao equilíbrio vida no trabalho e fora dele.

Em pesquisa realizada em 1998 pelo Kensington Technology Group<sup>19</sup>, descobriu-se que 56% dos trabalhadores americanos e 44% dos trabalhadores ingleses disseram que “falta de equilíbrio” entre vida pessoal e vida no trabalho é a principal fonte de estresse.

Ao mesmo tempo que o ambiente de trabalho procura tornar-se mais parecido com um ‘lar’, mais o lar das pessoas vem sendo invadido pelo trabalho. De acordo com o “Families and Work Institute”<sup>20</sup>, 16% dos executivos levam trabalho para casa mais de uma vez por semana, um aumento bastante significativo em relação a 1977 onde a mesma estatística apontava um total de 6% dos executivos.

Como MORGAN (1996:302) bem colocou, *“as exigências que se verificam em muitos papéis profissionais e em cargos de executivos são tais que fica freqüentemente difícil encontrar o equilíbrio dentro da vida no trabalho que vários especialistas em saúde sugerem ser desejável.”*

Seja em razão da atual tecnologia, que permite ao indivíduo estar ligado 24 horas do dia no trabalho, seja em virtude das reengenharias que trouxeram a necessidade

---

<sup>19</sup> Fonte “Business for Social Responsibility”, [www.bsr.org](http://www.bsr.org), sessão “Business Importance”.

de se fazer mais com menos, ou seja ainda pela invasão da mentalidade financista no dia-a-dia do escritório forçando as empresas a espremerem cada vez mais o “suco da produtividade”, a realidade é que o espaço de vida pessoal do indivíduo reduz-se assombrosamente.

As empresas, por sua vez, não têm o do que reclamar. Utilizando-se de um discurso “preocupado” com a QVT dos seus trabalhadores, as empresas trazem para dentro dos escritórios academias de ginástica, restaurantes, aulas de yoga e meditação, massagem, tudo para manter o trabalhador cada vez mais tempo dentro do ambiente de trabalho.

Em artigo publicado na revista Fortune<sup>21</sup> intitulado “Welcome to New Company Town” (algo como “Bem-vindo à nova Empresa-cidade), são descritas uma série de iniciativas que as empresas estão tomando no sentido de transformar o ambiente de trabalho num espaço total, que viria a suprir a necessidade de hobbies e lazer fora do trabalho. Contudo, o artigo acaba por assumir um tom depressivo ao questionar até que ponto as empresas continuarão a invadir a vida pessoal das pessoas:

*“Será que não há mais nenhuma esperança para se tentar conseguir um tempo fora do trabalho – tempo para pensar, para ser, ou para simplesmente não se fazer nada? Será que o lazer está destinado a ser nada mais do que fragmentos de tempo extra entre um compromisso de trabalho e outro? Será que o Homo sapiens vêm*

---

<sup>20</sup> USEEM, Jerry. “Welcome to the New Company Town”, Revista Fortune, January 10, 2000, p.68.

*sendo relegado à mera subespécie do Homo Economicus?...A nova empresa-cidade pode nos manter confortáveis, mas provavelmente nunca nos manterá felizes” (USEEM, Jerry. Fortune, January 10, 2000, p.70) (nossa tradução)*

#### **4.8. Oitava categoria: relevância social**

Nessa categoria WALTON (1973) trata da importância da percepção do empregado com relação ao papel social da empresa. As organizações devem estar conscientes de que sua responsabilidade e seu papel sociais afetam diretamente o moral de seus funcionários e a maneira como eles julgam o valor de seu trabalho e carreira.

Fica difícil aceitar a idéia de empresa-cidadã dentro do contexto de controle inconsciente, sobrecarga de trabalho e corrosão do caráter que vem sendo discutido até então. Depois de analisadas as sete categorias propostas por WALTON e concluído que, em maior ou menor grau, todas vem passando por um situação de deterioração, situação diferente não poderia ser esperada em relação à oitava categoria.

Claro que WALTON ao propor a questão da responsabilidade social da empresa como requisito para QVT estava pensando numa situação ideal, dentro da qual o peso das organizações em relação ao Estado e aos próprios indivíduos estivesse dentro de certos limites, onde ao Estado continuasse cabendo a responsabilidade pela ordem social e aos indivíduos fosse possível manter uma separação física e psíquica em relação á

---

<sup>21</sup> USEEM, Jerry. “Welcome to the New Company Town”, Revista Fortune, January 10, 2000, p.62-70.

organização. Contudo, vimos que esse não o cenário no qual se insere a realidade das organizações hipermodernas, as quais acabaram por se encarregar “não somente do desenvolvimento econômico da nação, mas também do seu desenvolvimento social, psicológico e cívico”. (ENRIQUEZ, 1997b:10)

À medida que o Estado mostra-se incapaz de responder às principais questões sociais, esse acaba por deixar um espaço livre para que o poderio das organizações hipermodernas estabeleça novas conotações à palavra cidadania.

*“A mesma desconfiança é colocada também em relação ao Estado, considerando incapaz de propor um grande projeto e de garantir o desenvolvimento econômico e social das principais instituições educativas, terapêuticas e carcerárias que asseguram a regulação social em seu conjunto.” (ENRIQUEZ, 1997b:7)*

Assim sendo, como coloca ENRIQUEZ (1997b), as organizações, na ânsia de justificarem sua necessidade de dedicação e subserviência, buscam dar um sentido à sociedade para suprir as deficiências de outras instituições.

Para FREITAS (1997), o papel de empresa-cidadã assumido por muitas empresas antes de estar voltado à questão de QVT de seus trabalhadores, visa convencer a sociedade do quanto as organizações são merecedoras de dedicação e respeito. As missões isentas de conotação econômica e carregadas de ideais nobres buscam criar no imaginário coletivo uma idéia de empresa virtuosa. Dessa maneira, as empresas suscitam

um fluxo de afetividade positiva por parte daqueles que nela trabalham, tornando-se merecedoras de toda dedicação que elas reivindicam.

*“...à empresa protetora deve ser retribuída a fidelidade no exercício do trabalho.”* (HELOANI, 1994:99)

Assim sendo, a responsabilidade social que muitas organizações assumem carrega muito mais de manipulação e marketing do que ideais nobres e preocupados com a moral dos funcionários, como WALTON havia sugerido idealmente para se chegar a uma maior QVT.

Fica difícil deixar de sermos céticos e acreditarmos que as empresas que hoje apóiam ações de bairros, patrocinam esportes, fornecem verbas a iniciativas educacionais, entre outros, continuariam fazendo isso tudo por aquela região ou grupo caso resolvessem mudar-se de estado ou país amanhã. Ou ainda mais difícil acreditar que continuariam dispostas a manterem suas ações sociais caso sofressem uma ofensiva de seus investidores para “cortarem custos”.

Em suma, fica difícil acreditar em empresas-cidadãs preocupadas com o moral de seus funcionários quando elas próprias os tratam como “gordura” a ser cortada em sucessivas reengenharias. A lógica hipermoderna da supremacia da rentabilidade e do curto prazo parece estar bem distante dos sentimentos altruístas e humanitários que elas dizem resgatar em seus “projetos sociais”.

## 5. O CUSTO DA DETERIORAÇÃO DA QVT

A análise das oito categorias de QVT propostas por WALTON (1973) objetivou demonstrar o quanto a realidade hipermoderna vem afastando-se do ideal de bem-estar geral de seus funcionários proposto pelas teorias de QVT. Tendo como ponto de partida a contextualização do poderio e instrumentos de dominação peculiares às organizações hipermodernas, fica difícil que o caminho para QVT proposto pela maioria de seus teóricos possa ser seguido sem que haja manipulação e cinismo.

Como MORGAN (1996:286) bem assinalou, *"embora se tenha avançado um longo caminho desde a exploração nua encontrada na escravidão e nos anos iniciais da Revolução Industrial, o mesmo padrão de exploração continua a existir hoje em dia de forma mais sutil."* As evidências desse padrão de exploração sutil fazem-se sentir, principalmente, no modo como as organizações exigem e reforçam práticas que promovem o vício pelo trabalho, além de todos os discursos e instrumentais geradores de estresse mental e social.

Contudo, o que esse capítulo pretende discutir é a questão dos custos da deterioração da QVT que têm na lógica das organizações hipermodernas sua principal causa. Esse capítulo, também, vem reforçar a relevância do tema escolhido para essa dissertação.

Podemos começar nossa análise dos custos da deterioração da QVT pelo aspecto financeiro e, portanto, mais visível. Em um estudo realizado em 1998 pelo Centro Médico da Duke University<sup>22</sup>, descobriu-se que o estresse no ambiente de trabalho contribui para uma infinidade de problemas de saúde que levam, conseqüentemente, a custos crescente com tratamentos médicos.

Citando um estudo nacional realizado pelo IPSPP (Instituto Paulista de Stress, Psicossomática e Psiconeuroimunologia)<sup>23</sup> com cerca de 1.500 executivos com nível universitário (ou seja, “white-collars”), conclui-se que 82% desses executivos encontram-se na faixa de estresse moderado a forte (sendo que desse montante 44% ocupa a faixa “forte estresse”).

Outro estudo nacional realizado pelo ISMA/Brasil (International Stress Management Association, Brasil)<sup>24</sup> com cerca de 556 “white-collars” de dezessete empresas privadas e dez públicas de vários estados brasileiros, coletou queixas freqüentes com relação a alguns dos sintomas clássicos do estresse:

- dores musculares (78%)
- ansiedade (63%)
- angústia (47%)
- insônia (35%)
- agressividade (23%)

---

<sup>22</sup> Fonte “Business for Social Responsibility”, [www.bsr.org](http://www.bsr.org), sessão “Business Importance”.

<sup>23</sup> Dados extraídos do artigo “O Estrago do Stress”, Revista Veja, 11/07/2001, p.116-119.

<sup>24</sup> Dados extraídos do artigo “O Estrago do Stress”, Revista Veja, 11/07/2001, p.116-119.

- problemas gástricos (16%)
- queda do apetite sexual (15%)

Nesse mesmo estudo realizado pelo ISMA/Brasil, os executivos brasileiros atribuíram as principais causas do estresse exatamente aos fatores que analisamos até o presente momento como sendo os principais responsáveis pela deterioração da QVT, quais sejam:

- 70% dos executivos entrevistados pelo ISMA/Brasil responsabilizaram as novas tecnologias como principais causadoras de estresse; *(já havíamos discutido o papel da tecnologia na deterioração da QVT dentro da segunda categoria de WALTON)*
- 63% atribuíram as causas do estresse ao enxugamento nas empresas e aos programas de demissão voluntária; *(já havíamos abordado dentro da primeira categoria de WALTON o papel dos downsizings na geração de maior medo e volume de trabalho para os que ficam)*
- 58% responsabilizaram a pressão para o cumprimento de prazos e de apresentação de projetos e relatórios como a principal causa de estresse; *(abordada dentro da terceira categoria de WALTON ao discutirmos as conseqüência da deterioração do planejamento)*
- 48% culparam a falta de autonomia para tomar decisões *(também abordada dentro da terceira categoria de WALTON ao discutirmos a questão da 'falsa' autonomia)*

As empresas também pagam um custo substancial pelo descaso para com a vida pessoal de seus executivos. Um estudo realizado em 1996 pela Conference Board<sup>25</sup> concluiu que as empresas americanas vêm perdendo cerca de US\$ 3 bilhões ao ano devido ao absenteísmo de seus funcionários por não terem onde deixar seus filhos. Outro estudo realizado pela MetLife Mature Market Group<sup>26</sup> levantou que a negligência das empresas para com a questão de cuidado aos idosos está lhes custando mais de US\$ 10 bilhões em diminuição da produtividade de seus funcionários.

FRASER (2000:36) cita uma estimativa de que os custos anuais na economia americana relacionados ao estresse no trabalho gira em torno de US\$200 bilhões. Outro estudo realizado pela UCLA e pelo Karolinska Institute de Estocolmo, que durante dez anos investigou cerca de mil suecos, concluiu que sérios problemas relacionados ao trabalho fazem uma pessoa “cinco vezes mais propensa a desenvolver câncer.” Na mesma linha, “desempregados por mais de seis meses têm o risco de câncer duplicado.”<sup>27</sup>

Além das conseqüências financeiras e, portanto, mais tangíveis da deterioração da QVT, existem aquelas de ordem psíquica cujos impactos são muito mais profundos e cujos efeitos já se fazem sentir pouco a pouco seja na corrosão do caráter dos executivos, seja na não concretização da tão sonhada produtividade. Os custos da deterioração da QVT no nível psicológico da sociedade não são possíveis de serem contornados monetariamente. Infelizmente, seu montante acumula-se a cada dia,

---

<sup>25</sup> Fonte “Business for Social Responsibility”, [www.bsr.org](http://www.bsr.org), sessão “Business Importance”.

<sup>26</sup> Fonte “Business for Social Responsibility”, [www.bsr.org](http://www.bsr.org), sessão “Business Importance”.

tornando sua solução cada vez mais distante de ser alcançada, deixando marcas profundas no modo de regulação, no caráter das pessoas e na geração de valor do sistema como um todo.

*"A tensão, a frustração e a raiva que invariavelmente acompanham um sentimento de falta de poder, conforme acontece com trabalhadores sem perspectivas futuras nos seus cargos e operários ou funcionários de escritório, também aumentam o risco de doença física ou mental."* (MORGAN, 1996:301-302)

Como FRASER (2000:11) bem observou *"na virada do milênio, parece claro que – na ânsia de atingir lucros imediatos e ganhos efêmeros no mercado de ações – a cultura do excesso de trabalho e subremuneração tenha atingido um custo doloroso não apenas para homens e mulheres empregados nas maiores corporações americanas, mas para suas famílias, suas estruturas cívicas vitais, e para a sociedade nacional como um todo."*

A dimensão invisível das organizações hipermodernas, que seduz e captura a psique do indivíduo, também acaba por engolir as ricas energias das pessoas envolvidas no processo organizacional. O que as organizações consideram que as serve no seu propósito de lucro pode se voltar-se contra elas: o excesso de despersonalização e racionalismo conduz a uma realidade de indivíduos não questionadores, pouco criativos, autômatos e defensivos que, no limite, pouco têm de valor a gerarem.

---

<sup>27</sup> Dados extraídos de SNIDER, Mike, "Job Stress May Boost Cancer Risk," USA Today, August 30, 1993,

Da mesma forma, há que se ressaltar o ônus que a deterioração das condições de trabalho e, portanto, da própria QVT traz à motivação intrínseca das pessoas. Se nos utilizarmos do modelo motivacional citado por LEVI-LEBOYER (1994) baseado em expectância (a crença no que somos capazes de realizar, nossa auto-estima), instrumentalidade (a percepção da ligação que existe entre o trabalho que se faz e as vantagens que se tira dele) e valência (o valor daquilo que se recebe do trabalho), percebemos que o processo motivacional deteriora-se desde a expectância.

A partir do momento que a auto-estima das pessoas é abalada porque elas se dão conta de que não há uma regra a ser seguida e que a competência não garante mais o reconhecimento e a segurança no emprego, todo o processo motivacional se estagna. Daí por diante, a percepção daquilo que se faz e daquilo que se recebe (instrumentalidade) torna-se nula, já que aquilo que se recebe é sempre inferior e injusto àquilo que se faz. Em ações indiferentes e humilhantes, as empresas contribuem para formarem uma leva de trabalhadores interiormente desmotivados que, em virtude do sofrimento pela falta de reconhecimento, adoecem física e psicologicamente dia após dia.

*“As pessoas que sobreviveram às reengenharias comportam-se como se estivessem vivendo um tempo que não lhes pertence, sentindo como se tivessem sobrevivido por uma questão de sorte.” (SENNETT, 1998:125) (nossa tradução)*

Quanto a questão da falta do reconhecimento, a vivência numa atmosfera de QVT deteriorada carrega um crescente nível de sofrimento. Sofrimento que, segundo DEJOURS (2000), advém do não reconhecimento no trabalho, na sensação de que todo esforço e dedicação foram em vão. No limite, esse cenário acaba por conduzir o indivíduo à crise de identidade, à doença mental.

*“Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar assim sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao sofrimento e somente a ele. Sofrimento absurdo, que não gera senão sofrimento, num círculo vicioso e dentro em breve desestruturante, capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade e de levar à doença mental.” (DEJOURS, 2000:34-35)*

Por outro lado, é necessário bastante critério para não se confundir “reconhecimento” com mera distribuição de elogios superficiais do tipo “bom trabalho” ou “continue assim”. Como KOHN (1993) elucidou muito bem, na maioria das vezes o elogio não passa de um instrumento de controle e manipulação que nada tem a ver com o verdadeiro reconhecimento que engrandece e reforça a motivação intrínseca do indivíduo e que deve ser seguido de uma realidade que o reforce. Supõe-se que um elogio dentro de um ambiente de constante ameaça de demissões ou salários injustos tem bem pouca coerência com o significado real de reconhecimento.

Para KOHN (1993) o elogio como mero instrumento de controle é responsável por não só tornar as pessoas pressionadas pelas expectativas de quem as

elogiou, como também criar um sensação de que o elogiado está sempre sob julgamento e comparação com alguma situação passada ou colega. *“O aspecto mais notável de um julgamento positivo não é o fato de ele ser positivo, mas o fato de ser um julgamento.”* (p.102)

Nas organizações hipermodernas, as chefias admitem dar feedbacks positivos ao seu grupo com o intuito de “motivá-los” a continuar fazendo um bom trabalho. É claro que elas não estão de forma alguma motivando, mas sobretudo controlando e deixando em aberto nas entrelinhas que se hoje há espaço para elogio, amanhã poderá haver espaço para crítica. *“Aquele que recebe o elogio pode não sentir-se feliz com isso porque percebe que a pessoa que lhe dirige um julgamento positivo poderia da mesma forma estar fazendo um julgamento negativo: ‘Hoje ela me elogia, mas começará a me criticar amanhã.’ Da mesma forma que toda cenoura contém um vara, toda recompensa verbal contém as sementes da punição verbal.”* (KOHN, 1993:103)

Em suma, deve ficar claro que o que DEJOURS (1999) considerou como “reconhecimento” está longe de ser um mero elogio ou outro tipo de recompensa cujo intuito seja o de controle e ameaça disfarçada, mas sim uma oportunidade de “reapropriação e emancipação”, *“o sujeito se beneficia de uma retribuição simbólica que pode inscrever-se no âmbito da realização do ego, no campo social.”* (p.97)

Lamentavelmente, dentro do cenário já discutido das organizações hipermodernas, o conceito de reconhecimento mostra-se cada vez mais deteriorado e substituído por

paliativos de curto prazo cuja intenção é apenas manter o trabalhador dentro dos padrões estabelecidos de produtividade.

Assim sendo, angustiados e traídos, aos trabalhadores só resta, então, encontrarem mecanismos de autoproteção em caracteres tão cínicos e pouco comprometidos quanto o das organizações que os suscitaram. Como DEJOURS (2000) já havia alertado, a banalização do mal se dá a partir do momento que para manter seu emprego, posição, salários e vantagens, os indivíduos acabam por “colaborar” na perpetuação de atos vis e injustos.

*“As organizações, apesar de seu desejo de ascender ao estatuto de instituição divina, são afetadas, também, pela crise de legitimidade e pela ascensão do individualismo perverso que parece ter, a princípio, prestado socorro e contribuído ao seu sucesso. As organizações, cada vez que se nutrem de vitórias, estão próximas do fracasso.” (ENRIQUEZ, 1997:14)*

Através das sucessivas manifestações de indiferença e desapego que as organizações demonstram aos seus colaboradores, elas mesmas acabam por transformar o amor inicial e a dedicação cega que tanto suscitaram, em ódio e ressentimento. No limite, as organizações acabam por desenvolverem e consolidarem os próprios elementos de sua estagnação e destruição. Esse é, sem dúvida, o maior custo que as empresas acabam por incorrer em virtude da deterioração da QVT de seus funcionários.

## **6. O PROBLEMA DA DISSERTAÇÃO: PERCEPÇÃO E REAÇÃO FRENTE AO PRESSUPOSTO DE DETERIORAÇÃO DA QVT**

O problema dessa dissertação é o de estar investigando qual a percepção do executivo bem-sucedido frente a questão da deterioração da QVT.

Até o presente momento discutimos sobre os aspectos que justificam termos assumido o pressuposto de deterioração de QVT. Para tanto, analisamos a evolução e os principais conceitos de QVT (contextualizando-no dentro da lógica das organizações hipermodernas e o que elas significam), definimos um conceito-chave de QVT que baseou-se no modelo de WALTON (1973) e partimos para o questionamento e análise da situação atual de QVT tendo sempre como ponto de referência uma situação teórica ideal.

Chegamos, portanto, ao momento de avaliarmos o pressuposto de deterioração da QVT sob a ótica daqueles que teoricamente, pela posição social e qualificação, menos estariam suscetíveis aos seus efeitos adversos. Resolvemos investigar os bem-sucedidos pois se ficar diagnosticado que há da parte deles uma percepção a cerca da deterioração da QVT, por menor que seja, então é de se supor que o restante dos executivos com menor poder de escolha esteja sentindo ainda mais os efeitos dessa deterioração. Investigar aqueles que são não apenas o ideal do sistema, mas os seus privilegiados (em todos os sentidos possíveis desde salariais até quanto o poder de escolha do próprio emprego) e descobrir que eles mesmo admitem a deterioração da QVT é a maior reforço que nosso pressuposto pode receber.

Assim sendo, selecionamos como exemplo de “bem-sucedidos” um grupo de ex-alunos de MBA pela Harvard Business School, formados entre 1999 e 2000, com faixa etária girando em torno de 30-33 anos, com experiência profissional de cerca de 8-10 anos e atualmente ocupando cargos de média gerência em multinacionais. Para entendermos mais a cerca do perfil da amostra e das razões que nos levam a considerá-los como “bem-sucedidos” passaremos ao próximo capítulo.

### *6.1. O grupo amostral: perfil do aluno de MBA de Harvard*

Ser um aluno de MBA pela Harvard Business School implica uma série de particularidades. O aluno de Harvard é peculiar não apenas pela sua condição financeira (que lhe permite custear um programa que gira em torno de US\$ 70,000, um dos mais caros dos Estados Unidos), mas pela sua altíssima qualificação. Além disso, ser admitido e graduar-se em Harvard, já é suficiente para incorporar certos traços na personalidade do aluno que acabam por diferenciá-lo dos demais.

Para se ter uma idéia do que se trata a instituição Harvard Business School basta dizer que ela sozinha possui três vezes mais fundos provenientes de doações privadas<sup>28</sup> (cerca de US\$820 milhões) do que todas as outras top universidades, como Wharton e Kellog. A razão por tamanho prestígio é que além de ser a Business School

---

<sup>28</sup> Em inglês o termo correto é “endowment”.

mais famosa do mundo (recebe uma média de 8000 inscrições ao ano), mais empresas recrutam em Harvard cada primavera do que em nenhum outro MBA.<sup>29</sup>

*“Seus alunos podem esperar ter em mãos ao final da graduação não apenas um diploma premiado, mas também o mais lucrativo dos empregos oferecidos a alunos de MBA.”*<sup>30</sup> Ao se graduar, um recém-formado por Harvard terá recebido em torno de 3.95 ofertas de emprego e poderá esperar um salário médio inicial de cerca de US\$ 145,000 (incluindo bônus e outros benefícios). Trata-se da maior média salarial entre todas as top 61 escolas rankeadas pela Business Week.

Como se pode imaginar, ingressar nesse prestigioso círculo para o qual todos se voltam com total admiração não deve ser tarefa fácil. Dos 8000 formulários de inscrição que Harvard recebe anualmente, somente 800 são selecionados, o que significa uma taxa de aceitação de apenas 13%. O formulário de aplicação, por sua vez, requer uma média de 700 pontos no GMAT<sup>31</sup>, histórico escolar com média não inferior a “B”, excelentes cartas de recomendação e os famosos “essays” (que consistem de questões de cunho subjetivo e dissertativo que objetivam investigar características da personalidade do aluno tais como competitividade, liderança, sociabilidade, entre outras). O processo de seleção é bastante rigoroso e visa identificar o aluno com o “perfil Harvard”.

---

<sup>29</sup> Dados extraídos do *Guide to The Best Business Schools*, Business Week, 6st. edition, McGraw-Hill, 1999.

<sup>30</sup> Fragmento extraído do *Guide to The Best Business Schools*, Business Week, 6st. edition, McGraw-Hill, 1999, p.91.

<sup>31</sup> Abreviação para Graduate Management Admission Test. Trata-se de um exame obrigatório para admissão em MBA's, com nível de dificuldade bastante alto, que consiste de três seções com tempo limitado de solução: matemática, inglês e raciocínio lógico. A nota máxima que se pode alcançar é de 800 pontos.

Em conversa com o nosso grupo amostral, chegou-se a um consenso de que as principais características do "perfil Harvard" são potencial de liderança e alta competitividade. Essa última característica é bastante óbvia, não apenas em virtude da maioria das experiências profissionais dos alunos, mas, principalmente, porque "sobreviver" em Harvard é um exercício diário de competitividade. O principal sinal evidente da atmosfera de alta competitividade é quanto ao sistema de atribuição de notas de desempenho, baseado em uma curva de Gauss forçada.

Assim sendo, na sala de aula trava-se uma verdadeira batalha individual para se estar entre os 10% melhores numa sala de 80 alunos. Essa batalha pode significar desde procurar desacreditar a opinião do seu colega frente ao professor, até negar informação que possa servir ao outro de diferencial no momento do debate em sala. Para acirrar a pressão, anualmente a direção "convida" aqueles que obtiveram três (apenas três!) ou quatro notas C's a se afastarem por "um tempo" da escola. É claro que o desaparecimento repentino de um colega logo sinaliza aos outros o que pode ter acontecido a ele, como um alerta silencioso para que cada um continue dando absolutamente o melhor de si porque todos estão sendo observados bem de perto.

Como se pode perceber, há muito pouco espaço para espírito altruísta e camaradagem dentro de uma sala de aula na qual 80 alunos lutam avidamente pelas 8 primeiras colocações. Na grande maioria dos casos, as amizades somente surgem entre alunos de salas diferentes, que aproveitam também para formarem grupos de estudos

entre si já que sabem que não estarão competindo num mesmo espaço e diante dos mesmos professores.

Diante uma realidade tão competitiva, muitos se questionariam até que ponto vale a pena passar dois anos levando uma vida tão estressante. Os alunos, por sua vez, são unânimes em admitir que todo sacrifício é extremamente bem pago. Harvard oferece prestígio, status, reconhecimento internacional, vivência com pessoas de outras culturas e, acima de tudo, altos salários, principalmente advindos de consultorias e de Wall Street.

A grande maioria dos alunos que estão em Harvard almejam trabalhar em um banco de investimento ou consultoria, paradoxalmente os dois piores ambiente de trabalho em termos de QVT, mas os melhores em termos salariais. Para a maioria deles QVT é um atributo secundário desde que o salário seja suficientemente compensador. O perigo, contudo, dessa mentalidade é que uma pessoa que renega para si QVT em troca de salário terá a tendência de adotar o mesmo comportamento para com seus subordinados. E há que se ter em mente que estamos falando de alunos com alto potencial de liderança (por isso foram selecionados para Harvard) e que, portanto, significativos tomadores de decisão.

Outra característica da maioria dos alunos de Harvard é a tendência a formação de uma personalidade altamente narcisista. De um lado, a instituição faz questão de reforçar constantemente, seja pelos seus símbolos de pompa, seja pelas estatísticas de seu prestígio, seja pelo processo de seleção e avaliação de desempenho,

que os alunos que lá estão são os melhores. Do lado dos alunos, há a preocupação constante em manter o desempenho acadêmica esperado e fazer parte da comunidade Harvard, representando-a em qualquer lugar, personificando sua cultura. Mesmo após a faculdade, muitos alunos ainda buscam vivenciar a cultura Harvard através dos clubes de ex-alunos espalhados por todo mundo e do fortíssimo *networking* profissional, os quais servem, sobretudo, para manter viva a sensação de se estar entre os iguais, entre aqueles que são tão bons quanto ele próprio e passaram pelas mesma experiência acadêmica.

Nesse sentido, é possível supor que um ex-aluno de Harvard, em virtude da forte tendência narcisista, seja levado a gostar e se relacionar apenas com pessoas que considere inteligente e, de certa forma, similares a ele. Assim sendo, muitos acabam entediando-se no ambiente de trabalho ao se depararem com pessoas que julgam menos capazes e supervalorizar apenas aquelas que são ou comportam-se como o padrão de Harvard. Surge assim uma realidade na qual ser de Harvard é muito mais importante do que pertencer a essa ou àquela empresa, como se o diploma conferisse ao aluno um sentimento de onipotência e invulnerabilidade frente ao mercado de trabalho.

Finalmente, há que se ressaltar que todas as possibilidades de características acima ressaltadas não são uma regra geral. Para muitos, ter feito Harvard significou apenas uma valiosa experiência intercultural e acadêmica que serviu para expandir horizontes, além de lhes conferir um diploma que acreditam deixá-los mais seguros frente aos imprevistos do mercado de trabalho. Para muitos, arrogância e narcisismo são características que desconhecem e ser visto como bem-sucedido perante as pessoas em

geral acaba, muitas vezes, por se traduzir em um pesado ônus. Para tanto abriremos um subcapítulo para elucidarmos melhor a questão do paradoxo do sucesso<sup>32</sup>.

## 6.2.. O sofrimento do sucesso

*"Quando conheço pessoas que alcançaram um grande triunfo, digo-lhes que espero que esse triunfo não lhes seja demasiado doloroso."*

C.G. JUNG

Antes de prosseguirmos com a metodologia e as entrevistas, convém um parêntese sobre os efeitos que os estigmas do sucesso podem acarretar no psicológico dos nossos entrevistados. Estamos lidando com um grupo tido como modelo de sucesso para o resto da sociedade. Aqueles para os quais os demais se voltam com admiração e respeito por fazerem parte do 0,4% do total de alunos de MBA que se formam anualmente só nos Estados Unidos. Estamos tratando de um grupo amostral considerado o ideal do sistema e, portanto, o sonho de liderança de toda organização hipermoderna.

Por essa razão, somos tentados a supor que estamos tratando de um grupo de indivíduos "felizes"<sup>33</sup> profissionalmente, com amplo poder de escolha, principalmente

---

<sup>32</sup> Título da obra de John O'Neil que aborda as questões relacionadas ao preço do sucesso. Para O'NEIL (1993), o paradoxo do sucesso refere-se ao lado negativo de todas as características que nos conduziram ao sucesso. Para o autor, nossas maiores forças podem tornar-se nossas maiores fraquezas se as sobrevalorizarmos em detrimento de outras.

<sup>33</sup> Utilizamos o adjetivo "felizes" para nos referirmos às pessoas para as quais o nível de "normalidade" seja superior ao restante das pessoas com menor poder de escolha e valor de mercado (empregabilidade). Por normalidade entendemos, de acordo com a concepção de DEJOURS (1999), "o resultado de um compromisso entre o sofrimento e as estratégias de defesa, individuais e coletivas. A normalidade não supõe, portanto, ausência de sofrimento. Ao contrário, é preciso manter um conceito de normalidade 'com

quanto a questão de QVT. Contudo, nossa ressalva nesse capítulo é quanto ao fato de que o sucesso, ao contrário do que possa parecer, também pode ser um grande gerador de sofrimento.

O'NEIL (1993:16) observa que, em geral, as pessoas bem sucedidas carregam uma grande culpa em virtude de sua condição privilegiada, *"acham que não lhes fica bem lamentar-se ou admitir o sofrimento. Sentem-se, não raro, culpados por sua condição privilegiada, como se isso lhes conferisse a obrigação de ser felizes."*

Outro fardo do sucesso é a necessidade de sempre acertar. Uma vez conquistado o posto de "bem-sucedido" surge a obrigação de sempre se fazer jus a essa imagem; errar é regredir. Nas próprias palavras de O'NEIL (1993:40) *"qualquer pessoa que decida dar o que consideramos um passo para baixo torna-se automaticamente suspeita – tal é a força imensa arraigada da imagem vertical do sucesso. Se não nos movemos sempre para cima, estaremos, de certo modo, falhando."* Nesse sentido, um de nossos entrevistados chegou a confessar que *"ter feito Harvard lhe obriga a acertar sempre, já que a expectativa das pessoas em relação a você é tão alta que não acertar significa ser uma farsa."*

A necessidade de sempre vencer pode acarretar um ônus à ética a partir do momento que os fins passam a justificar os meios. Como PAGÈS (1993) bem observou,

---

*sofrimento', não como efeito de condicionamento passivo, vindo da sociedade, nem conformismo nem de alguma 'normalização pejorativa', mas, sim, como resultado conquistado mediante uma luta feroz entre as exigências de trabalho e a ameaça de desestabilização psíquica e somática."* (p.19)

*"a partir do momento em que o sucesso se torna um valor em si, as questões sobre as finalidades e os critérios reais deste sucesso não se colocam mais: não importa que vitória. Contanto que se vença!" (p.135)*

Para O'NEIL (1993) o sucesso carrega um lado sombrio<sup>34</sup> a medida que gera diversos conflitos internos na estrutura de personalidade do indivíduo. O primeiro conflito é quanto a atribuição material ao sentido de sucesso. Em geral, *"pessoas financeiramente bem-sucedidas têm um jeito rápido de dizer ao mundo que realizaram alguma coisa especial e que são especiais. O acúmulo de dinheiro passou a ser um padrão de valor moral."* (p.24) Contudo, à medida que mais associa-se a autodefinição aos símbolos materiais de sucesso, mais há a tendência para se estimular sentimentos de infalibilidade e invulnerabilidade, ou criar uma imagem de força e autoconfiança ao redor de um ego totalmente enfraquecido.

Outra sombra<sup>35</sup> que surge sob a aura do sucesso é o risco do isolamento e da alienação. Em geral, os bem-sucedidos gostam de sentir-se admirados, contudo *"a admiração está a um passo da inveja e do ressentimento...o grande vencedor, às vezes,*

---

<sup>34</sup> Sombrio refere-se ao conceito de "sombra" desenvolvido por JUNG para designar aspectos escuros da personalidade que não nos agrada reconhecer ou que fomos desestimulados a mostrar. O'NEIL (1993) utiliza-se dessa conceituação para caracterizar o que denominou "sombra do sucesso", ou seja, a transformação das forças que conduziram determinada pessoa ao sucesso em suas maiores fraquezas, já que existe uma tendência humana básica de resistir à mudança e permanecer no caminho que conduziu ao sucesso. Nas palavras do autor, *"se as forças que o conduziram ao sucesso estão sendo trabalhadas em demasia e outros aspectos de sua personalidade estão sendo negligenciados, essas mesmas forças podem converter-se em ameaças e partes do eu deixadas na sombra podem fracassar de modo nada apropriado."* (O'NEIL, 1993:34)

<sup>35</sup> Ver nota anterior.

*chega à conclusão deliberada de que os velhos amigos e colegas já não são bastante bons para eles.*" (O'NEIL, 1993:25)

DEJOURS (1999) já abordava sobre os perigos do que ele denominou "alienação social" que com o passar do tempo conduz o indivíduo à depressão e à dúvida daquilo que ele acredita saber e compreender de sua relação com o real do trabalho. Caso resista em manter um isolamento, o indivíduo "*deverá autoproclamar-se soberano e será obrigado, por isso, a adotar uma postura megalomaniaca e de auto-referência*" que acabará por conduzi-lo à paranóia. (p.23)

Finalmente, O'NEIL (1993) aponta a questão do aprisionamento em relação à própria imagem de sucesso. "*Alguns se dão conta de que partes essenciais suas estão ligadas e amordaçadas pelo seu comprometimento com o papel que conduz ao sucesso.*" (p.26)

O principal objetivo de ressaltarmos os efeitos negativos do sucesso na estrutura de personalidade do bem-sucedido (no caso, nosso próprio grupo amostral) é o de conferir maior espírito crítico à análise. Ao considerarmos as dimensões psicológicas do sucesso dentro do nosso grupo amostral, procuramos fugir à abordagem maniqueísta para a qual a realidade estaria dividida de forma simplista entre o sucesso (sempre bom) e o insucesso (sempre mau).

Em nosso ponto de vista, a definição de sucesso no âmbito da sociedade pós-moderna é muita mais complexa e carrega uma série de problemáticas internas ao nível do indivíduo que não nos permite colocá-la num binômio simplista de bom versus mau. Ao nosso ver, o sucesso também tem seu lado prejudicial e gerador de sofrimento. O bem-sucedido não é simplesmente aquela figura mítica para a qual está reservada a felicidade eterna.

*"Pessoas bem-sucedidas podem vir a sentir-se insatisfeitas, presas em armadilhas, exaustas, ou arrogantes e isoladas; que suas forças podem transmutar-se, pouco a pouco, em desvantagens; e que elas podem, por fim, destruir-se a si mesmas."*  
(O'NEIL, 1993:47)

Um ex-aluno de Harvard, apesar de todo estigma de egocentrismo e narcisismo a ele associado, pode também sofrer pelo fato de se ver obrigado a sempre manter uma imagem de talento e sucesso que justifique o nome da instituição que carrega. Nas palavras de PAGÈS (1993:137), *"o sucesso torna-se um ideal para o indivíduo: o fracasso é um fator de humilhação e portanto medo."* E acrescentamos que do medo advém a ansiedade que, por sua vez, gera sofrimento.

Outros alunos, contudo, podem estar num estágio tal de dissolução de suas instâncias críticas que acabam por não conscientizar-se a cerca do paradoxo do sucesso. Nessa realidade, eles acabaram por incorporar o ideal de ego da instituição Harvard em lugar do deles próprios, assumindo o papel de seus representantes incondicionais, num

processo de total identificação. Assim sendo, a exigência de sucesso passa para o nível psicológico sob a forma de uma ferida narcisista do fracasso. *"O indivíduo se encontra, portanto, sob a dominação da organização [no caso Harvard], ao nível inconsciente, e essa dominação será cada vez mais forte na medida em que há dissolução da instância crítica do indivíduo...o indivíduo vai procurar conformar-se ao modelo de personalidade suscitado pela organização."* (PAGÈS, 1993:158) [parênteses nosso]

Dessa forma, durante o uso da abordagem dialética-contraditória em nossas entrevistas, consideramos que diante do fator sucesso e do pressuposto de que ele gera sofrimento, haverá basicamente dois perfis de entrevistados: o daqueles conscientes do ônus do sucesso no seu dia-a-dia profissional; ou o daqueles cujo Ego e estrutura narcísea estão tão desproporcionais à realidade que acabam por negar qualquer sofrimento, aproximam-se da paranóia e acabam por personificar o sistema, sentindo-se invulneráveis a ele. No caso desses últimos, PAGÈS (1993:159) já havia assinalado que a crença da invulnerabilidade advém do fato de que *"a potência da organização [Harvard] possibilita a crença numa onipotência individual, a de um Ego em expansão incessante que não encontra limites e experimentam satisfações narcisistas muito importantes..."* Em relação a indivíduos nesse estágio de narcisismo será mais difícil resgatar contradições internas dado o estágio de negação e auto-inflação em que se encontram que acaba por trabalhar a favor da dissolução da instância crítica do indivíduo.

Finalmente, há que se ressaltar que tanto no caso do ex-aluno de Harvard consciente do fardo do sucesso quanto do narcisismo poderemos encontrar muita

dificuldade em ouvir uma afirmação de sofrimento ou frustração quanto à questão de qualidade de vida. Primeiro porque muitos deles se sentiriam constrangidos em admitir que todos os anos de esforço foram em vão no sentido de lhes pouparem sofrimento em relação ao restante do mercado de trabalho. Muitos acreditaram que o esforço e sacrifício, além do fato de terem feito o “melhor” MBA do mundo, poderiam lhes conferir um status especial que de alguma forma os tornasse invulneráveis às ofensivas do sistema. Além disso, a perpetuação da entidade Harvard mesmo após a faculdade através do contato permanente com ex-colegas, dos clubes, dos *networkings*, são um referencial constante para que cada ex-aluno esteja sempre se comparando com os demais do grupo em termos de quem está mais bem-sucedido. Ao final das contas, o narcisismo que nutre a admiração pelos iguais também nutre a comparação e a competição. Pior do que ser considerado um “loser”<sup>36</sup> perante às pessoas comuns é ser considerado “loser” perante seus iguais.

Assim sendo, embora estejamos conscientes da dificuldade de conseguirmos respostas totalmente autênticas quanto à questão de QVT, seja em virtude de qualquer uma das razões apresentadas anteriormente, acreditamos que a abordagem dialética-contraditória será o melhor caminho para contornarmos tais obstáculos e identificarmos elementos sinalizadores de sofrimento que apesar de serem, muitas vezes, inconscientes,

---

<sup>36</sup> “Loser” significa fracassado, perdedor. Dentro da cultura americana, entretanto, esse é considerado um dos piores adjetivos que um indivíduo pode receber porque significa estar atrás do sistema, perder o respeito dos demais. Trata-se do contrário de “winner”, aquele que venceu, que está num patamar de superioridade perante os demais. O interessante dessa dicotomia “winner e loser”, cuja força é extremamente marcante num país individualista e competitivo como os EUA, é que ela necessariamente pressupõe uma comparação entre as pessoas. Não existe um ganhador se alguém não perdeu. Em outras palavras, o que essa adjetivação demonstra é que a maneira como o sucesso é atribuído às pessoas advém

acabam por surgir nas entrelinhas de um aparente discurso de negação. Partimos do pressuposto de que por mais diluídas que estejam as instâncias críticas do indivíduo, o inconsciente se manifesta de uma forma ou de outra através de diversos conflitos internos. Ainda que exista o indivíduo esteja inconsciente da maioria dos mecanismos que o engendram, diminuindo assim sua possibilidade de autonomia, *"aos poucos, o indivíduo se vê impregnado de uma personalidade emprestada, invadido por conflitos que ele não consegue dominar, oscilando entre o prazer e a angústia."* (PAGÈS, 1993:172) São exatamente tais conflitos que acreditamos ser possível resgatar através das contradições dentro do próprio discurso.

### *6.3. A metodologia e as entrevistas*

Muitos poderiam questionar que se é verdade que existe uma deterioração da QVT como seria ainda possível existirem empresas consideradas como "excelentes lugares para se trabalhar" por revistas de prestígio como a EXAME e a FORTUNE, que anualmente lançam-se na tarefa de listá-las com base num conjunto de critérios que, segundo elas, foram definidos pelos próprios trabalhadores. Nesse sentido ainda, muitos poderiam até questionar sobre o que essa dissertação traz de novo.

Antes de se responder a todos esses questionamentos, é fundamental ressaltarmos a diferença entre uma investigação positivista e uma investigação dialética-contraditória (dentro da concepção proposta por PAGÈS, 1993). A investigação

---

necessariamente de uma competição pelos poucos lugares tidos como superiores e, portanto, o sucesso

positivista parte do mundo empírico com todos os seus fatos e dados para, a partir daí, elaborar conclusões sobre a realidade observada. Por basear-se no racionalismo, a investigação positivista concentra sua análise no objeto (ambiente externo), ignorando a interferência da subjetividade e contradições internas do sujeito (aquele que sofre a ação do objeto).

Os questionários utilizados por essas revistas que se consideram a “voz” do trabalhador não passam de instrumentos estatísticos que visam quantificar a existência de determinados requisitos tidos como geradores de QVT. De início, por tratarem-se de instrumentos estatísticos (já que milhares de empresas são avaliadas ao mesmo tempo), os questionários desconsideram totalmente a dimensão subjetiva do entrevistado que nada mais faz do que “marcar um X” num modelo de questionário baseado em múltiplas alternativas pré-estabelecidas. Claro que o questionário deve ser padronizado e objetivo porque isso facilitará o tratamento estatístico e agilizará as conclusões, já que as revistas vivem sob a pressão do tempo.

Como PAGÈS (1993:204) já havia alertado:

*“[não existe sentido em]...aplicar métodos estatísticos muito sofisticados a um material dividido de maneira positivista, segundo um mapa a priori do objeto, de cruzar, por exemplo, de todas as maneiras que se quiser uma política de pessoal com a ‘satisfação’ dos empregados conforme a idade, o sexo, ou qualquer outra variável. O que*

---

nunca é uma condição subjetiva e absoluta, mas coletiva e relativa.

*se faz com frequência é reproduzir as hipóteses dos pragmáticos da organização, sem introduzir nenhum elemento novo.”*

Se por um lado o método racional-positivista, por basear-se em tratamento quantitativo, ignora a dimensão subjetiva do entrevistado, também acabamos compelidos a duvidar inclusive da validade dos critérios utilizados para se diagnosticar QVT.

Ora, ao analisarmos o questionário utilizado pela revista EXAME no levantamento de 1997, notamos que 100% das questões baseiam-se em modelo de múltipla escolha ou “sim/não”, visivelmente não há espaço para o entrevistado expandir qualquer resposta para além do limite estabelecido pelo questionário (e isso nem é esperado, visto que atrapalharia a tabulação de dados). Em termos de conteúdo, as questões jamais ultrapassam a dimensão objetiva, mantendo-se no modelo “sim/não” quando da investigação de remuneração (direta, indireta, bônus), benefícios (planos de saúde, cursos, aposentadoria, benefícios para o resto da família), ambiente de trabalho e oportunidade de carreira. Todos considerados como requisitos para QVT.

Em virtude do que já foi analisado em capítulos anteriores, sabemos que a mera existência de um ou outro atributo externo de QVT, qual seja remuneração, oportunidade de carreira ou ambiente de trabalho, não é suficiente de forma alguma para determiná-la. Ao contrário, no âmbito das organizações hipermodernas e todos seu aporte de controle psíquico e motivação pelo medo, há que se considerar com extremo cuidado

até que ponto os requisitos que elas dizem estar cumprindo quanto à QVT são autênticos ou mera manipulação.

Assim sendo, não sendo possível confiar nem em que as organizações estejam sendo autênticas nas suas iniciativas quanto à QVT e nem que os próprios funcionários sejam sinceros (visto que vivem sob o medo) e verdadeiramente conscientes de suas respostas, faz-se mister utilizarmos de um outro tipo de investigação que considere a dimensão contraditória da realidade das organizações hipermodernas. Utilizaremos da abordagem dialética.

Segundo PAGÈS (1993) a necessidade de lançarmos mão de uma investigação contrária a positivista, cujo desfecho nada mais é do que reproduzir a ideologia dominante, reside na constatação de que é impossível se analisar o objeto sem que sejam consideradas as relações entre ele e o sujeito e vice-versa. Nossa investigação deve basear-se, portanto, na análise das contradições da realidade que são, em última análise, os sintomas de conflito entre um ideal do qual se faz publicidade e a dura realidade de deterioração de QVT.

Em outras palavras, *"o estudo do sistema não pode se limitar à constatação empírica das relações entre fenômenos, mesmo ajudada pela aparelhagem estatística mais sofisticada, mas supõe a elaboração de uma teoria dialética das contradições e suas relações."* (PAGÈS, 1993:206)

Ignorar a importância da investigação dialética no contexto das organizações hipermodernas é ignorar a extensão de seu poder que vai desde a esfera econômica até as instâncias mais privadas e inconscientes do indivíduo. Outrossim, desconsiderar a necessidade de ir-se mais a fundo na análise de contradições do discurso é ignorar o poder que as organizações hipermodernas têm de “manipular o inconsciente” do trabalhador, orientando suas aspirações e satisfazendo-as à medida que elas tornam-se compatíveis com suas próprias exigências. Para a grande maioria dos executivos a saída é a total identificação com o agressor ou mesmo a alienação. Dessa forma, nunca seria possível identificar o sofrimento intrínseco desse executivo apenas com uma abordagem positivista do conteúdo do discurso.

Em suma, o que a metodologia dessa dissertação visa é apoiar-se numa análise das contradições do sistema atual. Nosso objetivo é reconhecer a existência de um paradoxo dentro do qual a própria dinâmica ativa e dissimulada de poder da empresa hipermoderna, que corrobora para a crescente alienação, enquadramento e integração de seus empregados, também acaba por gerar os próprios elementos de resistência a opressão. *“Ao mesmo tempo, os mesmos meios que a empresa utiliza para aliená-los [os trabalhadores] testemunham uma resistência maior de sua parte, que se estende e se diversifica, uma “volta do recalque”, de aspirações novas à autonomia, às relações como os outros, à superação das fronteiras, à liberação de si.”* PAGÈS (1993:233) Em outras palavras, são as contradições do discurso que nos fornecerão pistas valiosas de que nem tudo possa estar tão bom e certo quanto possa parecer.

Dessa forma, o que essa dissertação traz de novo é o fato de considerar essa instância consciente e de resistência do executivo, através da análise de suas contradições, para com isso investigarmos de que maneira ele percebe e reage à realidade de deterioração da QVT.

Assim sendo, dentro da abordagem de PAGÈS acima explicitada, elaboramos um conjunto de questões abertas, a serem analisadas qualitativamente e em profundidade. Também estamos considerando as questões como não-conclusivas já que se trata de uma pesquisa exploratória cuja principal finalidade será a desenvolver e/ou esclarecer e/ou modificar os conceitos em voga, com vistas a formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Como observação final convém dizer que as entrevistas foram conduzidas no idioma inglês com suas respostas traduzidas posteriormente para efeito de análise.

Iniciamos nosso questionário com uma questão aberta a cerca de como o entrevistado definiria qualidade de vida no trabalho. Mais adiante, foi pedido que eles listassem os cinco principais elementos que consideram fundamentais para sua QVT, em ordem de importância. O objetivo principal era o iniciar a entrevista abrindo para o tema de QVT e investigando a dimensão pessoal do conceito. Sabíamos que essa primeira questão daria margem para uma diversidade de respostas visto que o conceito de QVT é bastante subjetivo e, acima de tudo, está ligado ao conceito de trabalho particular a cada indivíduo.

Assim sendo, de acordo com o método explanatório, limitamos o tamanho do grupo amostral até o momento em que as respostas a primeira questão começaram a se tornar similares. Chegamos ao número de 10 entrevistas e acreditamos ter feito o possível no sentido de abarcar em nosso grupo uma significativa diversidade de pensamentos. É claro que essa diversidade de pensamentos nunca se esgota. À medida que entrevistamos pessoas diferentes surgem, conseqüentemente, reações diferentes advindas das estruturas de personalidade peculiares a cada indivíduo. Contudo, percebemos que quanto ao tópico que estamos estudando há um limite na variedade dentro da qual as respostas parecem oscilar. Acreditamos, pois, termos atingido esse limite dentro das 10 entrevistas que serão analisadas daqui para frente.

Após a primeira questão aberta sobre QVT, seguida da segunda que buscava definir cinco requisitos principais, passamos para a primeira tentativa de análise de contradição do discurso perguntando ao entrevistado se ele acreditava possuir QVT no trabalho.

Para os que responderam que não possuíam QVT, questionamos sobre a importância desse atributo e sobre a possível existência de outros atributos poderiam ser mais importantes no ambiente de trabalho do que QVT, bem como as razões para isso. Para os que responderam que possuíam QVT, perguntamos se eles aceitariam trabalhar num ambiente sem QVT e sob quais condições.

O objetivo em ambas situações foi o de investigar qual a importância de QVT frente a outros possíveis atributos que o ambiente de trabalho poderia oferecer. Acreditamos que a mera pergunta de se QVT é ou não importante não nos diria sobre a existência de outros atributos que poderiam ser tão ou mais importantes na visão do executivo, ou não nos daria margem para observar possíveis contradições no discurso

Finalmente, passamos à questão a cerca da deterioração de QVT, se eles concordavam com a idéia, as razões de concordarem ou não e como reagiam diante dessa situação.

Assim sendo, acreditamos ter propiciado através de questões abertas espaço para que nosso entrevistado refletisse sobre o tema dando-nos sua visão subjetiva e permitindo-nos concluir sobre a verdadeira importância de QVT em sua opinião. Seguiremos, pois, a análise das entrevistas.

#### *6.4. Análise das entrevistas*

Uma vez que o importante para nós seja identificar as possíveis reações frente a questão de deterioração da QVT e não a quantificação e classificação das mesmas, consideramos que o número de 10 entrevistas tenha servido como amostra significativa para limitar um universo de prováveis respostas. Como já havíamos ressaltado anteriormente, a diversidade de pensamentos frente a um tema parece ilimitada já que à medida que entrevistamos pessoas diferentes surgem, conseqüentemente, reações

diferentes advindas das estruturas de personalidade peculiares a cada indivíduo. Contudo, percebemos que quanto ao tópico que estamos estudando há um limite na variedade dentro da qual as respostas parecem oscilar. Acreditamos, pois, termos atingido esse limite dentro das 10 entrevistas que serão analisadas daqui para frente. Além disso, estamos interessados na dimensão qualitativa das respostas, não importando quantos utilizaram essa ou aquela idéia frente ao tema colocado. Da mesma forma, por tratar-se de uma pesquisa exploratória, estamos mais interessados em desenvolver e/ou esclarecer e/ou modificar os conceitos em voga, com vistas a formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Como estamos investigando um grupo de ex-alunos de MBA por Harvard, com faixa etária e posição hierárquica similares, esses serão os atributos de controle, ou seja, aqueles que identificarão nossa amostra e guiarão nossas conclusões. Contudo, não podemos deixar de considerar a interferência de atributos, como área de atuação dentro da empresa e setor empresarial, na qualidade das respostas. Portanto, apesar de caracterizarmos nossos entrevistados por setor empresarial e área de atuação, isso não significa que estaremos considerando diretamente a influência desses fatores na análise das entrevistas, mas estamos acima de tudo preocupados em deixar em aberto possíveis tópicos para investigações futuras. No âmbito dessa dissertação, contudo, queremos deixar claro que nossos principais atributos de caracterização do grupo amostral são idade, posição hierárquica e qualificação (o fato de todos serem ex-alunos de MBA por Harvard).

Eis o perfil de nossos entrevistados:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Setor empresarial</b>
1. <i>Alex</i> <i>(americano)</i>	Gerente senior	Vendas e marketing	Químico
2. <i>John</i> <i>(americano)</i>	Gerente senior	Estratégica	Mídia
3. <i>Lex</i> <i>(americano)</i>	Gerente senior	Marketing	Agência de publicidade
4. <i>Sam</i> <i>(americano)</i>	Gerente senior	Venture capital	Capital de risco
5. <i>David</i> <i>(americano)</i>	Gerente senior	Desenvolvimento de novos negócios	Internet
6. <i>Ernie</i> <i>(americano)</i>	Gerente senior	Desenvolvimento de novos negócios	High-tech
7. <i>Lee</i> <i>(americano)</i>	Gerente senior	Estratégica	High tech.
8. <i>Lauro</i> <i>(brasileiro)</i>	Gerente senior	Finanças	Banco
9. <i>Marcelo</i> <i>(brasileiro)</i>	Gerente senior	Finanças	Capital de risco
10. <i>Guilherme</i> <i>(brasileiro)</i>	Gerente senior	Marketing	Energia

A seleção dos participantes para as entrevistas foi aleatória. Através de contato com um dos brasileiros do grupo, Guilherme, nos foi fornecido os e-mails particulares de todos os alunos de sua turma de 1999. De um total de 80 alunos<sup>37</sup> para os quais foram mandados os ‘convites’ para participação nessa presente dissertação (com as devidas explicações e finalidades da mesma), apenas 10 alunos aceitaram que fosse estabelecido um contato mais próximo para a realização das entrevistas. Ainda que alguns possam questionar o porquê de apenas três brasileiros contra sete americanos, é importante ter em mente que três é uma porcentagem altíssima de brasileiros em nosso grupo amostral visto que no ano de 1999, para um total de 800 alunos admitidos para cursar MBA em Harvard, haviam apenas um total de sete brasileiros.

Abrimos a entrevista convidando nosso entrevistado a refletir sobre o significado pessoal de QVT, de forma ampla. Nesse primeiro momento, nosso objetivo era centrá-lo no tópico, reforçando o aspecto subjetivo dessa questão através da ênfase na expressão “na sua opinião.”

Para Alex (empresa química), Lex (agência de publicidade), Ernie (empresa de high tech):

---

<sup>37</sup> Oitenta alunos é o equivalente a uma turma de MBA. Anualmente há um total de 10 turmas, ou 800 alunos. A turma selecionada foi aquela da qual um de nossos entrevistados fazia parte. Dessa forma poderíamos nos utilizar de um ponto de apoio para nos apresentarmos aos demais alunos, em lugar de um e-mail totalmente estranho, poderíamos mencionar o fato de conhecermos um dos alunos, o que daria maior credibilidade ao nosso contato inicial.

*“Qualidade de vida no trabalho significa divertir-me enquanto trabalho (gostar do que faço), estar entre pessoas amigas e inteligentes, possuir autonomia e carga horária equilibrada entre vida no trabalho e fora dele.”*

Sam (banco de investimento), David (internet), Guilherme (energia) incluíram, além daquilo que foi dito pelos colegas anteriores, a importância de um ambiente com menos pressão quanto ao cumprimento de metas que, segundo eles, beira o desumano e absurdo. Possivelmente, essa preocupação em incluir o aspecto de menor pressão deva-se justamente ao fato deles trabalharem em setores que costumemente apresentem um nível muito alto de velocidade de decisões e pressão por resultados (principalmente no setor de Sam e David).

Marcelo e Lauro, ambos do setor de bancos e investimentos, reforçaram mais a questão de uma cultura organizacional saudável e de respeito pela vida pessoal do indivíduo.

Temos que ressaltar a influência que o aspecto nacionalidade pode acarretar nas visões de QVT dos entrevistados. A compreensão dos fatores culturais que configuram os indivíduos nos fornece importantes informações a cerca das diferenças sócio-culturais na maneira como se configura o comportamento organizacional. Muito embora esse não seja o escopo da nossa análise que, como já foi dito anteriormente, está pautada em atributos qualificação, cargo e faixa etária, não deixamos de considerar que peculiaridades podem advir do aspecto sócio-cultural.

Sabe-se que a cultura americana é muito mais individualista e pautada na competitividade do que a brasileira. Assim sendo, há todo aspecto de “winner versus loser”<sup>38</sup> que diretamente afeta os valores em relação ao trabalho e a maneira como se atribui o sucesso (que no caso é sempre comparativo: para que haja um vencedor outro deve necessariamente perder). Nas corporações americanas, como caracterizou MORGAN (1996:123), “os empregados estão preocupados com o desejo de serem ‘vencedores’, bem como com a necessidade de recompensar e punir comportamentos bem e mal sucedidos.”

Por outro lado, no que tange valores corporativos brasileiros, como observaram BARROS & PRATES (1996), eles estão muito mais pautados nas relações informais (que chegam a misturar a dimensão profissional com a pessoal). O aspecto de poder e sucesso está muito mais aliado à posição hierárquica (de mando) do que ao contracheque propriamente dito. Dessa forma, a cultura e a estrutura organizacionais passam a ter uma importância significativa na atribuição de poder e sucesso aos indivíduos e, conseqüentemente, na maneira como as relações políticas são construídas. O brasileiro, ao contrário do americano, tem uma tendência muito maior em atribuir a responsabilidade pelo bem-estar no trabalho antes à organização do que ao próprio indivíduo (deve sempre haver, em primeiro lugar, um culpado por determinada condição desfavorável que não o próprio indivíduo).

---

<sup>38</sup> Ver nota anterior.

Embora não podemos afirmar que quanto a questão do significado pessoal de QVT tenham havido diferenças muito marcantes entre opiniões brasileiras e americanas, é válido termos em mente que essa diferença transcultural pode surgir ao longo das demais questões. Ainda que esse não seja o escopo desse trabalho avaliar as respostas segundo a nacionalidade dos entrevistados, novamente cabe suscitar a questão para que investigações futuras a aprofundem caso haja interesse e relevância para tanto.

Quando pedimos para os entrevistados enumerarem os principais fatores gerados de QVT, por ordem de importância, nosso objetivo era o de não apenas buscar um reforço para a resposta colocada na primeira questão, mas identificar qual atributo apareceria como o mais importante gerador de QVT na opinião de cada indivíduo.

Na análise das respostas os atributos listados, independentemente de ordem de importância, foram:

- carga horária de trabalho saudável (que permita equilíbrio entre vida profissional e pessoal)
- bom relacionamento com colegas (trabalhar com pessoas inteligentes, confiáveis, profissionais, honestas, divertidas), oportunidade de socialização e diversão
- comunicação clara de metas e prioridades
- bom senso quanto ao estabelecimento e cobrança de metas (sem que haja pressão para cumprimento de metas de última hora ou humanamente impossíveis)

- cultura organizacional que incentive críticas e idéias, que respeite o indivíduo em termos de limitações e vida pessoal
- flexibilidade quanto à execução das tarefas e estabelecimento de cronograma
- trabalho interessante e engrandecedor (gostar daquilo que se faz)

Ao agruparmos dos atributos citados acima aqueles cujos entrevistados listaram em primeiro lugar, percebemos que as respostas se mantiveram praticamente as mesmas, independente de setor, área de atuação ou mesmo nacionalidade do entrevistado. Eis os atributos tido como fundamentais para QVT que foram mais citados em primeiro lugar, em ordem de importância:

- 1- Bom relacionamento com colegas (trabalhar com pessoas inteligentes, honestas, abertas)/ bom clima interno
- 2- Carga horária equilibrada (tempo para vida pessoal)
- 3- Comunicação clara e metas humanamente possíveis

É interessante notar que mesmo entre os americanos, tido como individualistas, a questão de bom relacionamento apareceu invariavelmente em todas as respostas. Contudo, é importante ressaltar que aquilo que os entrevistados consideraram como “bom relacionamento” não é exatamente quanto ao aspecto interpessoal. O ponto não é trabalhar entre amigos, mas estar entre pessoas que eles julguem inteligentes, agradáveis, bem humoradas e honestas. O “bom relacionamento” surge da satisfação de se estar entre pessoas que “valem a pena”. Queremos ressaltar a dimensão um tanto

narcisista na maneira como os entrevistados caracterizaram "bom relacionamento". Antes de estar ligado a empatia e troca, o que existe em primeiro lugar é a preocupação com a qualificação das pessoas. O "bom relacionamento", então, só existe se houver uma identificação em primeiro lugar, ou seja, se os colegas forem dotados de atributos que os entrevistados valorizam porque assim é possível criar-se o vínculo narcíseo. Embora esse aspecto seja bastante sutil, ele não deixa de ser importante para entendermos um pouco melhor a lógica de atribuição de valor do nosso grupo amostral.

Fazendo um paralelo com o universo normativo, nos parece que a conceituação empírica extraída de nossos entrevistados está bastante alinhada com as conceituações teóricas de QVT. Ao nível empírico notou-se QVT mais associada a dimensões extrínsecas do trabalho, quais sejam relacionamento com colegas, comunicação, carga horária, cultura organizacional, do que a dimensões intrínsecas da tarefa, tais como conteúdo do trabalho, motivação, expectância. Contudo, como não faz parte de nossa abordagem quantificar as respostas, mas sim qualificá-las, podem afirmar que as respostas dadas pelos entrevistados acabam por estar contidas em uma ou outra das categorias de QVT estabelecidas por WALTON (1973) (para utilizarmos o conceito que vem norteando nosso trabalho até o momento). Assim sendo, para demonstrar o paralelo entre o empírico e normativo partiremos dos atributos enumerados nas entrevistas e os associaremos à categoria de WALTON que melhor lhes representa.

<b>Atributos de QVT (segundo visão do nosso grupo amostral)</b>	<b>Categoria de QVT (segundo modelo de WALTON)</b>
carga horária de trabalho saudável (que permita equilíbrio entre vida profissional e pessoal)	Ambiente seguro e saudável Trabalho e espaço total da vida
bom relacionamento com colegas (trabalhar com pessoas inteligentes, confiáveis, profissionais, honestas, divertidas), oportunidade de socialização e diversão	Integração social na organização de trabalho
Comunicação clara de metas e prioridades	Uso e desenvolvimento de capacidades
bom senso quanto ao estabelecimento e cobrança de metas (sem que haja pressão para cumprimento de metas de última hora ou humanamente	Uso e desenvolvimento de capacidades
Cultura organizacional que incentive críticas e idéias, que respeite o indivíduo em termos de limitações e vida pessoal	Crescimento e segurança
Flexibilidade quanto à execução das tarefas e estabelecimento de cronograma	Uso e desenvolvimento de capacidades

Trabalho interessante e engrandecedor (gostar daquilo que se faz)	Uso e desenvolvimento de capacidades
--	---

Continuando o paralelo com as categorias de WALTON (1973) nota-se que nesse grupo amostral não houve menção às categorias remuneração, constitucionalismo e relevância social da empresa. Isso não significa, é claro, que tais atributos não sejam importantes para QVT do ponto de vista empírico, mas que sejam talvez menos importantes.

Chamou-nos demasiada atenção o fato de que ninguém tenha citado a questão financeira quando indagados sobre QVT. Era de se esperar que pelo menos alguém citasse salário ou algum outro atributo material já que estamos lidando com um público que, na sua maioria, escolheu fazer um MBA principalmente pelo retorno financeiro que dele adviria. Contudo, na análise das questões seguintes perceberemos que o atributo remuneração ocupa uma dimensão bastante particular na maneira como nosso grupo amostral apreende QVT. Antes de entrarmos nesse mérito convém analisarmos primeiramente as demais questões.

Após questionarmos sobre o significado pessoal de QVT e a enumeração dos atributos mais importantes, passamos à questão que associava o conceito pessoal de QVT do entrevistado e sua situação de trabalho. Quando indagados a cerca de possuírem ou não QVT (aqui entendido segundo o conceito que eles mesmos definiram) em seus atuais trabalhos as respostas dividiram-se entre aqueles que:

- negaram possuir QVT
- afirmaram possuir QVT, mas acabaram incorrendo em contradições
- afirmaram possuir QVT e não incorreram em contradições

Ernie, Lauro e Guilherme assumiram objetivamente não possuírem QVT em seus atuais ambientes de trabalho. Ao indagarmos, então, o porquê que ainda assim continuavam em seus empregos (já que pela sua qualificação poderiam buscar outro emprego), unanimemente, foi ressaltado o atributo “remuneração” e “desenvolvimento pessoal” como os principais compensadores da falta de QVT.

É interessante observar que o atributo “remuneração”, até então não mencionado desde a questão do significado pessoal de QVT, aparece como uma espécie de substituto: “eu não tenho QVT, mas tenho remuneração.” Em outras palavras, remuneração não faz parte do significado de QVT, segundo nossa amostra, mas acaba por compensar sua falta, como se ambos fossem excludentes no imaginário de nossos entrevistados.

Procurando aprofundar essa suposta dicotomia entre remuneração e significado pessoal de QVT, perguntamos aos nossos entrevistados por que o atributo remuneração não foi mencionado na primeira questão da entrevista se, ao final das contas, ele era tão importante a ponto de substituir a própria falta de QVT. As duas justificativas foram:

- 1- de que a percepção do que é um ambiente com QVT independe do quanto se ganha, está mais associada às condições de trabalho;
- 2- de que na falta de QVT, remuneração é um bom compensador a curto prazo.

Enfim, as justificativas nos davam a entender que o atributo remuneração parecia funcionar, dentro desse grupo amostral, muito mais como um substituto de curto prazo para a falta de QVT.

Contudo, ainda não convencidos da relação de valor entre QVT e remuneração, resolvemos inverter a situação, perguntando: "se você possuísse exatamente o ambiente de qualidade de vida que você conceituou, mas tivesse uma baixa remuneração comparativamente ao mercado e aos seus colegas de MBA, ainda assim você continuaria em seu emprego?" A resposta foi um contundente "Não". Ou seja, nenhum deles continuaria num ambiente de alta QVT e baixo salário, o que acaba por demonstrar que remuneração, para esse grupo, é mais importante que QVT.

Assim sendo, a idéia inicial de que o grupo parecia não estar se importando com o atributo material ao definir QVT mostra-se bastante errônea. Na verdade, o que parece existir é uma separação ideológica entre salário e QVT, onde o primeiro mostra-se não só como mais importante, mas como sucedâneo do segundo. "*Dinheiro faz tudo plausível.*" (Ernie)

Sam e David foram os dois que afirmaram possuir QVT, mas incorreram em contradições:

*“No geral eu estou satisfeito com minha atual QVT, mas essa sensação flutua de tempos em tempos, principalmente quando tenho muitas viagens ou em finais de trimestre onde tenho que apresentar resultados [aí não tenho quase tempo para minha vida pessoal]...” (David)*

*“Eu acho meu trabalho muito interessante. Gostaria de ter menos stress e pressão, mas também se eu quisesse um trabalho das 9 às 5 eu deveria ser funcionário do correio, aí também ganharia bem menos...” (Sam)*

Notamos que, embora ambos pareçam satisfeitos quanto a QVT, logo surge no discurso um elemento contraditório que acaba por denotar algum tipo de conflito. No caso de David, o conflito é seu ideal de equilíbrio vida pessoal e trabalho que muitas vezes abala-se em virtude das exigências do trabalho. Percebemos claramente que apesar desse equilíbrio vida no trabalho e fora dele ser importante, algum outro fator acaba por compensar sua falta. Ao indagarmos justamente que fator seria esse, novamente “remuneração” apareceu como grande justificativa.

No caso de Sam, apesar de ser importante “menos stress e pressão” o conflito surge quando isso pode significar “ganhar menos”. Dessa maneira, Sam demonstra que prefere menor QVT a ter um trabalho no correio que, claramente, significa ganhar menos.

O que mais nos chama a atenção até o presente momento é que parece existir no imaginário desse grupo amostral uma impossibilidade de se unir remuneração à QVT. Parece que, necessariamente, quando há remuneração, não é possível haver QVT, e vice-versa. Além disso, ninguém parece disposto a sacrificar salário por maior QVT, o que nos indica que não apenas os entrevistados admitem – direta ou indiretamente – não possuírem QVT, mas não fazerem muita questão dela (já que ao nosso ver eles poderiam, dada sua qualificação, conseguir com maior facilidade do que o restante do mercado arrumar algum outro emprego com maior QVT).

Lee, Marcelo, Lex, Alex e John foram os que afirmaram possuir QVT sem qualquer menção de conflito ou insatisfação. Mostraram-se satisfeitos não apenas com o ambiente de trabalho, mas quanto a natureza de suas próprias tarefas. Contudo, para averiguarmos uma possível dicotomia novamente entre QVT e remuneração, perguntamos se eles aceitariam trabalhar em um ambiente com baixa ou nenhuma QVT e sob quais condições. Todos foram unânimes em dizer que aceitariam trabalhar num ambiente com baixa ou nenhuma QVT se:

- recebessem uma remuneração muito acima do mercado
- aprendessem algo extremamente novo e de muito valor para o mercado
- fosse por um período de tempo curto

Novamente a questão remuneração aparece para compensar uma possível falta de QVT. Outro aspecto interessante que deve ser ressaltado foram as sucessivas menções à idéia de falta de QVT aliada a uma situação de curto prazo. Muitos admitiram que o

fator remuneração apenas ameniza a falta de QVT por um período de curto prazo, o que indica que o fator tempo também é um variável que afeta a maneira como os indivíduos lidam com a dicotomia remuneração/ QVT.

Até esse momento do questionário estávamos inclinados a supor que nosso grupo amostral ou estava recebendo uma remuneração muito alta (que acabava por compensar a possível falta de QVT) ou estava numa situação ótima, possuindo alta remuneração e QVT ao mesmo tempo. Nesse momento, consideramos válido investigar se existia um nível específico de remuneração frente à realidade do mercado que, de alguma forma, levaria os entrevistados a abdicarem de QVT. Em outras palavras, tememos, por um momento, que por estarmos tratando de um grupo altamente qualificado e de posição privilegiada frente ao mercado de trabalho, sua remuneração (a qual tantos se referiram como substituta da QVT) estivesse em um patamar tão alto que acabaria por converter nosso grupo de estudo numa exceção frente à realidade do demais executivos. Para tanto, resolvemos indagá-los a cerca do quanto consideravam suas remunerações justas frente ao esforço, à responsabilidade e às horas de trabalho dedicadas. Para nossa surpresa, a resposta da grande maioria foi a de que não julgavam suas remunerações justas frente à carga de trabalho que possuíam. No geral, a maioria considerou que deveria estar ganhando em torno de 20-30% a mais do que em realidade ganha.

Essa afirmação nos levou a concluir que remuneração referida pelos nossos entrevistado como sucedâneo da QVT era ainda inferior a percepção do eles acreditavam

merecer. Ou seja, ao contrário do que supúnhamos, nosso grupo amostral não parecia tão invulnerável às ofensivas do sistema a ponto de terem na remuneração a compensação absoluta de uma possível não QVT. Ao contrário, as respostas indicavam que a remuneração, que a priori compensaria a falta de QVT, não era tida como totalmente justa. Embora eles acabassem por admitir um aparente "trade-off" entre QVT e remuneração, essa última era por si inferior à percepção daquilo que eles acreditavam merecer pelo total de carga de trabalho e horas trabalhadas.

Ora, a dúvida que se colocava afinal era a do por que executivos com tamanha qualificação e poder de escolha precisavam se sujeitar a uma situação considerada por eles como não ideal: muitos não tinham QVT e a remuneração em si não era percebida como justa. Nesse momento, indagamos se o MBA em Harvard não lhes concedia maior poder de escolha e por que razão, considerando seu valor de mercado, eles continuavam a se sujeitarem a uma situação desfavorável tanto em termos de QVT quando em termos da percepção de remuneração justa.

*"Harvard, sem dúvida, abre portas. A empresa, ao menos, irá ler seu currículo e convidá-lo para uma entrevista. Mas uma vez dentro da empresa, ter feito ou não Harvard, irá te acrescentar pouco. A partir daí você será julgado pela sua competência e ponto. Hoje em dia o contrato social que a empresa tem com o trabalhador é extremamente fraco. Quando as pessoas encontram um 'bom' trabalho, elas querem mantê-lo a qualquer custo e sabem que isso só é possível com desempenho altíssimo. Às vezes até acho que ter feito Harvard atrapalha porque as pessoas têm*

*tantas expectativas que você começa se sentir pressionado a provar o tempo todo que não é uma farsa.” (Guilherme)*

*“Eu ganho bem em relação mercado, mas acho que poderia ganhar mais em relação ao total de horas que trabalho. Mas isso acontece em todo lugar. Eu mudo de trabalho hoje e amanhã, na nova empresa, a situação se repete. O melhor é você se ‘agarrar’ a uma boa empresa e provar o tempo todo que você vale a pena.” (Ernie)*

*“Eu poderia ganhar, pelo menos, 30% a mais do que ganho. Mas tudo bem, aí for a situação não está muito diferente. Ter feito Harvard não garante a manutenção do meu emprego, eu tenho que provar todos os dias que não sou descartável.” (David)*

*“É isso aí, qualidade de vida no trabalho é bonita na teoria, mas na prática isso é para os fracos. Quem quiser ganhar dinheiro tem que trabalhar pra valer e ponto.” (Sam)*

O que se percebe dos fragmentos transcritos acima é que muitos de nossos entrevistados demonstraram não acreditar que o simples fato de possuírem o melhor MBA do mundo lhes confira uma situação tão privilegiada frente a atual realidade do mercado. Eles têm consciência que seu salário está acima da média, embora do ponto de vista subjetivo acreditam merecer mais do que recebem, mas aceitam o fato de que essa situação não seria muito distinta em outros ambientes de trabalho.

Bastante interessante é o discurso de Sam, para o qual QVT parece visivelmente dissociada da idéia de alta remuneração. QVT e remuneração não são apenas inconciliáveis, como possuir o primeiro significa não ter o segundo. Uma das razões para tal visão radical pode advir do fato de Sam trabalhar num banco de investimento, onde a pressão por resultado é extremamente alta e a QVT muito baixa (principalmente no tocante a carga horária de trabalho). Sam possivelmente ‘criou’ uma justificativa pessoal para aceitar o fato de não possuir QVT. Dessa forma, acreditando que ganho salarial compensa a falta de QVT ele acaba julgando-se não apenas forte (já que ter QVT ‘é para os fracos’), mas mais abastado monetariamente que o resto das pessoas.

De uma maneira geral, o que notamos é que parece haver, mesmo por parte daqueles em melhor posição para escolher seus empregos, uma aceitação da falta de QVT e do salário “não tão justo” frente ao montante do que se trabalha como um fato generalizado. Ninguém parece acreditar que a mudança de emprego lhe poderia propiciar uma melhor realidade. Nesse sentido, resolvemos partir, finalmente, para a questão de como encaravam a idéia de “deterioração da QVT”, se concordavam com essa afirmação e, em caso afirmativo, como reagiam a ela. Todos os entrevistados, sem exceção, concordaram com a idéia de deterioração da QVT.

*“Claro que há cada vez mais uma deterioração da qualidade de vida no trabalho. Isso é um fato. Alguns têm consciência disso, outros não, mas todos aceitam*

*essa realidade. O que existe são outros fatores que compensam essa falta, no caso a remuneração e o aprendizado.” (Guilherme)*

*“Qualidade de vida no trabalho só existe na teoria. Hoje em dia a ligação que a empresa tem com o funcionário é cada vez mais fraca. A qualquer momento você pode ‘dançar’. O negócio é procurar ganhar o seu, aprender muito e ‘pular’ fora.”*  
(Sam)

*“A deterioração da qualidade de vida no trabalho é um fato. Eu tenho sorte de trabalhar num ambiente com alta QVT, mas a realidade por aí fora não é essa. Acho que as pessoas estão aprendendo a encarar seus empregos num horizonte de curto-prazo. Elas querem ganhar um bom salário e aprender algo que tenha valor de mercado e depois partir para outra. Ninguém está muito preocupado com qualidade de vida no trabalho quando se está num emprego por pouco tempo.”* (Lex)

*“Acho que existe sim uma deterioração da qualidade de vida no trabalho. Poucos têm sorte de ter tudo como no meu caso. Mas outros fatores estão contando mais hoje em dia. Ninguém pensa em ficar numa empresa por tanto tempo que não dê para suportar alguma falta temporária de qualidade de vida do trabalho.”* (Alex)

*“Tubo bem, existe uma deterioração da qualidade de vida no trabalho. Mas quem se importa? Dinheiro faz qualquer coisa plausível.”* (Ernie)

O que se nota do fragmentos colocados acima é que, embora haja uma consciência a cerca da deterioração da QVT, a grande maioria de nossos entrevistados parece não se mostrar tão abalada com esse fato. Como dá a entender, numa realidade onde ninguém mais encara um emprego como uma possibilidade de longo prazo, outros fatores passam a ter mais importância que QVT propriamente dita. Remuneração, aprendizado, exposição no mercado, parecem hoje os atributos mais valorizados pelos nossos entrevistados, enquanto QVT passa a se tornar uma mera questão de sorte.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

*"Que somos nós, nesta vertigem inútil? Pode-se chamar vida, a isto?*

*A vida não é alguma coisa de sentido mais profundo, alguma coisa mais lenta, mais feita de coisas interiores, que se recolhem aturdidas com este ritmo alucinado que nos leva?"*

*(Cecília Meireles)<sup>39</sup>*

A deterioração da qualidade de vida no trabalho parece dia-a-dia converter-se num fato dentro da lógica das organizações. Nossa dissertação buscava, a partir do pressuposto de deterioração da QVT, avaliar suas possíveis conseqüências tanto ao nível individual quanto social. Procuramos também investigar a percepção a cerca de nosso pressuposto dentro do universo dos bem-sucedidos que, ao nosso ver, estariam em posição privilegiada quanto à escolha do ambiente de trabalho e, portanto, teoricamente, menos suscetíveis a uma vivência em um ambiente de QVT deteriorada. Assim sendo, acreditávamos que se houvesse da parte dos bem-sucedidos uma percepção de deterioração quanto à QVT poderíamos supor que em relação ao restante dos executivos do mercado nosso pressuposto se confirmaria com maior força ainda.

Tínhamos algumas suposições quanto a possíveis reações de nossos entrevistados frente o pressuposto de deterioração de QVT. Por se tratar de um grupo de

---

<sup>39</sup> Fragmento extraído da crônica "A vida que não está sendo vivida" em *Crônicas de educação*, Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 2001, p.3.

ex-alunos de MBA por Harvard supomos a possibilidade de interferências como o medo de não parecer bem-sucedido (paradoxo do sucesso), narcisismo, visão puramente racional-monetária, tipo de ocupação e setor empresarial, entre outros. Contudo, o que percebemos foi uma reação praticamente homogênea e unânime no sentido de reforçar nosso pressuposto.

Com quase nenhuma resistência ou constrangimento, nossos entrevistados não só admitiram a questão de deterioração da QVT como demonstram estar esse tópico suplantado por fatores tidos como mais relevantes: remuneração e aprendizagem. Os que julgavam possuir QVT consideravam-se “sortudos” ou em posição mais privilegiada que a média do mercado. Como se QVT fosse um atributo adicional entre outros tidos como ainda mais importantes.

Notamos que justamente aqueles em melhor condição de escolha de um emprego, que por definição não precisariam sujeitar-se à falta de QVT (se assim quissem), são aqueles que abrem mão dela. São aqueles que assumem como fato a dicotomia remuneração e QVT quando talvez fossem os únicos a quem o mercado poderia oferecer ambos.

Nosso grupo de “bem-sucedidos” também não confirmou nossa suposição inicial de que talvez pudessem, dada sua qualificação, sentirem-se mais protegidos contra as ofensivas do sistema. Todos admitiram o risco de se tornarem descartáveis de uma hora para outra, independentemente da qualificação. Preferem, contudo, responder a esse

risco encarando a organização sob um horizonte de curto prazo: o tempo no trabalho serve, sobretudo, como oportunidade de acumulação pessoal (seja em termos monetários ou de aprendizagem) com vistas à valorização da empregabilidade. No final das contas, ninguém parece estar preocupado em trabalhar para essa ou aquela organização, mas sobretudo para si mesmo. Dá para se supor que em um cenário onde todos visam o curto prazo e, sobretudo, o interesse pessoal, há muito pouco espaço para se pensar em QVT. Afinal, como respondeu um de nossos entrevistados, "*quem se importa?*".

O desconcertante das reações apreendidas nas entrevistas é a sinalização de uma tendência que a cada dia parece se tornar mais realidade: a de que as práticas organizacionais trouxeram como efeito colateral danoso não apenas a corrosão do caráter, mas a própria fragmentação da idéia de vida no trabalho e fora dele .

Falamos em corrosão do caráter porque ninguém mais, nem aqueles que teriam todas as razões para estarem satisfeitos com o sistema já que representam seu próprio ideal, encara seu emprego num horizonte de longo prazo. O comportamento de curto prazo, como SENNETT (1998) observou, distorceu qualquer senso de lealdade, confiança e comprometimento mútuo. As empresas descartam seus funcionários e aqueles que podem fazer o mesmo. As pessoas parecem não mais estarem preocupadas com o significado do seu trabalho ou com a oportunidade de vivência e troca coletiva. A preocupação volta-se para a acumulação de um valor de face, como se todos se convertessem em uma ação de mercado, cujo preço é julgado por outrem. Assim, a verdadeira identificação com o trabalho parece viver de nunca chegar a ser: acumula-se

aprendizado, dinheiro, experiência, aumentam-se as páginas do currículo, tudo para o próximo processo seletivo já que o trabalho atual será apenas momentâneo.

O trabalho, que como DEJOURS (2000:141) definiu, tanto pode ser fonte de terríveis processos de alienação quanto “um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia”, parece ter se convertido, sob a égide da mentalidade de curto prazo, em um mero intervalo entre um emprego e outro. Nesse sentido pouco pode ser construído no tocante à identidade ou solidariedade, já que cada um está mais preocupado em salvar a própria pele. *“Em nome dessa guerra – da qual não se diz que seja santa, embora às vezes se cochiche que é uma ‘guerra sã – admite-se atropelar certos princípios. O fim justificaria os meios.”* (DEJOURS, 2000:14)

No limite, parece que estamos assistindo à criação e consolidação de comportamentos generalizados nas organizações que, embora num primeiro momento tivessem sido reforçados por elas, hoje parecem significar suas próprias sementes de destruição. Sem a idéia de longo prazo não existe estratégia, nem criatividade, nem imagem a ser dignificada, nem lucro sustentável. *“A novidade, portanto, é que um sistema que produz e agrava constantemente adversidades, injustiças e desigualdades possa fazer com que tudo isso pareça bom e justo.”* (DEJOURS, 2000:139)

Ora, se por um lado estamos diante não só da idéia de corrosão do caráter proposta por SENNETT (1998), mas de corrosão da própria experiência de trabalho

segundo concepção de DEJOURS (2000), somos levados a concluir que o pressuposto de deterioração da qualidade de vida no trabalho nada mais parece ser que a somatória da deterioração do trabalho e da própria vida fora dele

Falamos em deterioração do trabalho porque não mais ele parece ser depositário de um processo de identificação e vivência coletiva. O sofrimento que advém do trabalho no âmbito das organizações hipermodernas não é mais aquele que “impele o sujeito no mundo e no trabalho, em busca das condições de auto-realização...essa busca assume a forma específica de uma luta pela conquista da identidade no campo social.” (DEJOURS, 1999:20). Ao contrário, trata-se de um sofrimento que advém da busca incessante de uma condição ideal que os próprios executivos reconhecem que não existe. Contudo, encarar a vivência de trabalho como meros intervalos entre um emprego e outro, a serem experimentados em pedaços, parece trazer inevitavelmente a diluição da idéia de fim. Como é sempre possível recomeçar, cria-se a ilusão de que o sofrimento é sempre temporário e, portanto, suportável desde que outros atributos sejam oferecidos. Assim, o sofrimento que para DEJOURS (1999) deveria ser uma expectativa com relação à auto-realização, um estado mental que implicasse um movimento reflexivo da pessoa sobre seu ‘estar no mundo’, passa a ser relegado à condição de estado temporário dentro da ilusão de que o curto prazo torna tudo plausível, poupando ao sujeito maiores preocupações com o tema. A reflexão sobre o “estar no mundo” passa, então, a ser sempre adiada.

Se existe uma deterioração no trabalho advinda do constante adiamento da experiência de sofrimento e do esquecimento ilusório de que nosso tempo é finito (não podemos estar eternamente recomeçando), somos levados à conclusão de que a própria idéia de vida torna-se deteriorada. *“Como o significado só pode ser compreendido além do referencial da vida, o significado do trabalho precisa ser qualificado a partir da realidade da finitude humana....o reconhecimento da morte como um fato de vida é pré-requisito para qualquer tentativa no sentido da humanização do trabalho e da vida no trabalho.”* (SIEVERS, 1997:66) Assim sendo, se a realidade de finitude humana perde-se atualmente na ilusão do “recomeço eterno” e no adiamento incessante da felicidade, não só o trabalho perde seu significado, mas a própria vida, na medida em a apologia à flexibilidade (ao sempre mutável) toma lugar de antigos valores e ideais que davam ao viver algum sentido maior do que momentâneo.

Nesse sentido, se o próprio significado de vida mostra-se deteriorado pela supremacia do mutável e efêmero, somos levados a crer que as iniciativas em prol da qualidade de vida no trabalho parecem estar muito mais alinhadas com a idéia de fragmentação à qual SIEVERS (1997) havia se referido. *“A tentação, que presumo estar incluída no movimento pela qualidade de vida no trabalho, é a de apenas substituir uma fragmentação por outra, ou seja, a fragmentação do trabalho em cargos, pela fragmentação da vida em vida no trabalho e no que resta dela.”* (SIEVERS, 1997:59)

Essa fragmentação a qual SIEVERS (1997) havia se referido mostra-se bastante vívida na maneira como os executivos parecem organizar seu próprio mundo

pela separação das partes positivas e negativas da realidade. A idéia por trás do raciocínio “*eu não tenho QVT, mas tenho dinheiro*” é justamente a de que é possível fragmentar a experiência de trabalho em atributos, elegendo alguns deles (dinheiro, principalmente) como sucedâneos de um ideal de ambiente de trabalho que nunca deveria ter sido descartado. “Ao experimentar e lidar com o mundo exterior essa divisão esquizóide cria e perpetua a fragmentação do mundo exterior.” (SIEVERS, 1997:55) Em outras palavras, a aceitação passiva da deterioração de QVT como fato, justamente por aqueles que sofrem diretamente sua falta, significa a própria perpetuação de um sistema onde o humano é cada vez mais esquecido.

Assim, num universo fragmentado onde tanto o significado de trabalho quanto o de vida é reduzido a mera questão monetária ou de “empregabilidade”, o executivo conforma-se cada vez mais com a idéia de deterioração da QVT, julgando-se “feliz” apenas porque acredita estar adiando seu sofrimento em nome da flexibilidade. Como FREUD (1997:25) já havia afirmado, “*não admira que, sob a pressão de todas essas possibilidade de sofrimento, os homens se tenham acostumado a moderar suas reivindicações de felicidade – tal como, na verdade, o próprio princípio do prazer, sob a influência do mundo externo, se transformou no mais modesto princípio da realidade –, que um homem pense ser ele próprio feliz, simplesmente porque escapou à infelicidade ou sobreviveu ao sofrimento, e que, em geral, a tarefa de evitar o sofrimento coloque a de obter prazer em segundo plano.*”

Acreditar que a deterioração da QVT pode ser revertida a partir de iniciativas da própria organização é ignorar toda a dimensão de fragmentação na qual a identidade do indivíduo frente ao seu trabalho e à própria vida atualmente se encontra. Acreditar que QVT a partir de iniciativas exógenas possa levar os indivíduos ao reencontro com seu sofrimento e identidade é julgar o humano em termos mecânico, “como entidades desconectadas de sentido e da sociedade, e com preocupações que não vão além da satisfação das necessidades individuais primárias.” (SIEVERS, 1997:54)

Se há um caminho para uma condição de melhor QVT este deve começar acima de tudo no indivíduo. É um processo endógeno e de fortalecimento de suas próprias instâncias críticas que inicia-se na conscientização de que o sofrimento no trabalho é peculiar a cada indivíduo e jamais deve ser adiado sob o risco de nunca acabar permitindo ao indivíduo uma verdadeira auto-reflexão. Ainda que vivamos sob a égide do mutável e do efêmero, o indivíduo deve reconhecer a finitude de sua existência e transcender o imediatismo em prol de ideais que lhe sirvam de armadura contra os modismos do sistema.

Como bem observou SIEVERS (1997:68) o encontro consigo mesmo não é tarefa fácil. *“Isso implica conhecimento da relação do mundo interior de uma pessoa, seus sonhos, esperanças e ansiedades em termos da realidade exterior e de sua estrutura social. Isso também significa reconhecer mais e mais nossa própria dependência com relação ao que está sendo proposto como verdadeiro e significativo e que é sempre confirmado por nossa aquiescência. Parte dessa dependência também será descoberta*

*em nossa própria impotência e no vazio que nos impede de enxergar como mentira aquilo que é comumente assumido como verdade."*

Em uma analogia à caverna de Platão (onde a liberdade residia na busca do conhecimento sobre o mundo), quanto melhor conhecermos nossa própria verdade ainda que não seja a comumente assumida e a maneira como construímos e interpretamos as nossas realidades, mais hábeis estaremos para decifrar o "oráculo" organizacional, antes que sejamos "devorados".

Ainda que, como FREUD (1997:49) assumiu, "a liberdade do indivíduo não constitui um dom da civilização", aprofundar o conhecimento dos mecanismos organizacionais que reproduzem e consolidam essa ordem instrumentalizada e fragmentada na qual vivemos pode ser uma maneira de amenizar o sofrimento que advém da civilização.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ARCHER, E. R. "Mito da motivação", em BERGAMINI, C & CODA, R. (orgs.), *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, São Paulo: Atlas, 1997, pp. 23-46.
- BARROS, Betânia T. de & PRATES, Marco A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BATES, T & BLOCH, S. "O impacto do fim do emprego." *HSM Management*, Nov./Dez. 97, pp.48-52.
- BENNIS, W. G. *Organizações em Mudança*. São Paulo: Atlas, 1996. (pp.58-62)
- BERGAMINI, C. W. "A difícil administração das motivações." *RAE*, Jan./Mar. 98, pp. 6-17.
- BROD, Craig. *TechnoStress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Reading, Massachussets: Addison-Wesley Publishing, 1984.
- DECI, E. *Por que fazemos o que fazemos*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho – Estudo da Psicopatologia do Trabalho*. 5a. edição. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. *O fator humano*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

\_\_\_\_\_. *Conferências Brasileiras. Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. 3a. Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DEMING, E. *Out of the crisis*. MIT, Cambridge, Massachussets, 1986.

DOWNS, A. *Beyond the looking glass: overcoming the seductive culture of corporate narcissism*. New York: Amacom Publishing, 1997.

DURKHEIM, E. *As formas elementares da vida religiosa*. Série "Os pensadores",  
vol.XXXIII

ENRIQUEZ, E. "O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica." RAE,  
Jan./Mar.97(a), pp.18-29

\_\_\_\_\_. "Os desafios éticos nas organizações modernas." RAE, Abr./Jun. 97(b),  
pp. 6-17.

FERNANDES, E. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

- FLEURY, M.T.L. e FISHER, R.M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FRASER, Jill A. *White-collar sweatshop. The deterioration of work and its rewards in Corporate America*. New York: W.W. Norton&Company, 2000.
- FREITAS, M.E. *Cultura Organizacional: Sedução e Carisma?* São Paulo, EAESP/FGV, 1997. (tese doutorado).
- \_\_\_\_\_. "Contexto social: o mundo do trabalho, a família e os 'eternos adolescentes.'" *RAE Light*, v.5, n.2, pp. 2-6, 1998.
- FREUD, S. *O Mal-estar na Civilização*. Rio de Janeiro: IMAGO, 1997.
- GARSON, Barbara. *The Electronic Sweatshop: How Computers Are Transforming the Office of the Future into the Factory of the Past*. New York: Penguin Books, 1998.
- HACKMAN, J.R.; et alii. *A new strategy for job enrichment*. California Management Review, Summer 1975.
- HAMPTON, D. *Conceitos de Comportamento na Administração*. São Paulo: EPU, 1973.

- \_\_\_\_\_. *Administração – Processos Administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração. Uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.
- HERZBERG, F. "O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho" (1964), em HAMPTON, D., *Conceitos de Comportamento na Administração*, São Paulo: EPU, 1973, pp. 53-62.
- HUSE, E. & CUMMINGS, T. *Organization development and change*. St. Paul: Minn, 1985.
- ISHIKAWA, K. *Controle de Qualidade Total à maneira japonesa*. RJ: Campus, 1993.
- KATS, D. e KAHN, R.L. *Psicologia Social nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- KILMAN, R.H. *Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- KOHN, Alfie. *Punished by rewards – The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise and other bribes*. New York: Houghton Mifflin Company, 1993.

- \_\_\_\_\_. "Por que os planos de incentivo não funcionam." RAE, Nov./Dez. 95, pp.12-19.
- KOTTER, J.P. *Leading Change*. Massachussets: Harvard Business School Press, 1996.
- LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIKERT, R. *A Organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- \_\_\_\_\_. *Novos padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIMONGI, A C. "Qualidade de Vida: a segurança e a saúde no gerenciamento da qualidade total." Revista Gestão da Qualidade, Brasília, ano III, n.6, 1993.
- \_\_\_\_\_. "Qualidade de vida: uma nova abordagem em saúde e segurança no trabalho." Revista Proteção, Ago/Set/Out, 1992.
- LIMONGI, A. C. e ASSIS, M. P. de. "Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios." RAE Light, v.2, n.2, Mar/Abr 95, p.26-33.

LOCKE, E.A. e LATHAM, G.P. *Goal setting: a motivational technique that works.*

Prentice Hall, 1984.

McGREGOR, D. "O lado humano da empresa"(1957), em HAMPTON, D., *Conceitos de*

*Comportamento na Administração*, São Paulo: EPU, 1973.

\_\_\_\_\_. *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEAD, George Herbert. *Mind, Self, and Society*. Ed. C.W. Morris, University of

Chicago, 1934.

MISHEL, L., BERNSTEIN, J. & SCHMITT, J. *The State of Working America*. Ithaca,

N.Y.: IRL Press, 1999.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: Livro técnico e

científico, 1988.

MOTTA, F.P. *Organização e Poder – Empresa, Estado e Escola*. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. "Controle Social nas Organizações." RAE, Set./Out. 1993, pp. 68-87.

MYERS, M. Scott. "Quem são seus trabalhadores motivados?"(1964), em HAMPTON, D., *Conceitos de Comportamento na Administração*, São Paulo: EPU, 1973.

NADLER, D.A.; et alii. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

O'NEIL, John. *O paradoxo do sucesso*. São Paulo: Cultrix, 1993.

PAGÈS, Max.; et alii. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

QUIRINO, T. & XAVIER, O. "Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa." *Revista de Administração*. São Paulo: V.22, n.1, Jan-Mar. 1987, p.71-82.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1994.

SANTOS, B. S. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Porto: Ed. Afrontamento, 1993, 3ª ed.

SENNETT, Richard. *The corrosion of character*. New York: W.W. Norton&Company, 1998.

- SHAMIR, B. & SALOMON, I. "Work-at-home and the Quality of Working Life".  
Academy of Management Review, 1985, Vol.10, No. 3, 455-464.
- SIEVERS, B. "Além do sucedâneo da motivação", em BERGAMINI, C & CODA, R.  
(orgs.), *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, São Paulo: Atlas, 1997.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- THUROW, Lester. "The Crusade That's Killing Prosperity." *American Prospect*, no. 25,  
Mar-Apr 1996, 54-59.
- TRIST, Eric. *The evolution of socio-technical systems*. Toronto: Ontario Quality of  
Working Life Centre, Occasional paper no.2, June 1981.
- USEEN, Michael. *Investor Capitalism: How Money Managers are Changing the Face of  
Corporate America*. New York: Basic Books, 1996.
- VASCONCELLOS, M. A. "Excelência e Humanização da Produção – Monografia para  
acesso ao nível de Professor Titular". São Paulo: EAESP/FGV, 1997.
- WALTON, Richard E. "Quality of Working Life: What is it?". *Sloan Management*,  
15(1): 11-21, 1973.

\_\_\_\_\_. "Improving the quality of work life." Harvard Business Review,  
May-June 1974.

WESTLEY, William A. *Problems and Solutions in the quality of working life*. Human  
Relations, 32(2): 11-123, 1979.

YUKL, G. "Liderança Carismática e Transformacional", em BERGAMINI, C & CODA,  
R. (orgs.), *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, São Paulo: Atlas, 1997.