Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho?

Control over Man at work or Quality of life at work?

Débora Coutinho Paschoal Dourado[1]
Cristina Amélia Carvalho[2]

Resumo

Este artigo surge do ânimo de canalizar para a investigação a reação indignada aos incessantes esforços instrumentalizadores do homem no trabalho e da preocupação com as conseqüências desse processo para uma sociedade como a nossa. Tem como propósito realizar uma reinterpretação crítica do movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), desvendando suas ferramentas de instrumentalização do homem pelo capital e revelar sua verdadeira natureza. O artigo inicia com uma interpretação da evolução histórica da ciência e da prática da administração, analisando seus propósitos, desvendando a lógica funcional do sistema e culminando com a revelação de alguns de seus mecanismos opressores. Discute as formas de controle presentes sob as dimensões agregadas dos modelos de QVT, utilizando a classificação das obras de três autores (GORZ, 2003; MOTTA; 2000; PAGÉS et al, 1993) com o intuito de desvendar o exercício do controle. Aponta, assim, que as recompensas diretas e indiretas, as condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas, a concepção do trabalho, a autonomia e participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer promovem, na realidade, a instrumentalização do indivíduo no trabalho através de métodos cada vez mais sofisticados de controle social.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; controle social.

Abstract

This essay arises from the author's spirit of bringing to the investigation the indignant reaction over the incessant efforts of instrumentalizing men at work and over the concern with the consequences of this process for a society like ours. It has the purpose of reaching a critical reinterpretation of the Quality of Work Life Movement (QWL), uncovering its tools of men instrumentalization for the capital and revealing its true nature. The work begins with an interpretation of the historical evolution of science and administration practice, analyzing its purposes, uncovering the system functional logic and culminating in the revelation of some of its oppressive mechanisms. It discusses control mechanisms under the attached dimensions of the QWL models, using the classification of three authors (GORZ, 2003; MOTTA; 2000; PAGÉS et al, 1993) with the intention of uncovering the control exercise. It points out, this way, that the direct and indirect rewards, the secure and attractive work atmosphere conditions, the work conception, the individual autonomy and participation, the company social image and the equilibrium among work, family and leisure promote, actually, the individual instrumentalization at work through the more and more sophisticated methods of social control.

Key words: quality of work life; social control.

[1] Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE, doutoranda do Propad/UFPE e pesquisadora do Observatório da Realidade Organizacional.. Endereço: Av. dos Economistas, s/n - 1º andar- Sala D37 - Cidade Universitária - Recife/PE – Brasil – CEP : 50670-901 E-mail: ddourado@hotlink.com.br

[2] Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE, doutora em administração pela Universidad de Córdoba, Espanha, e coordenadora do Observatório da Realidade Organizacional. Endereço: Av. dos Economistas, s/n - 1º andar- Sala D37 - Cidade Universitária - Recife/PE – Brasil – CEP : 50670-901. E-mail: cris_carvalho@uol.com.br.

Artigo recebido em agosto de 2006 e aceito para publicação em novembro de 2006.

Introdução

A pedra fundamental de uma discussão teórica normalmente nasce de uma inquietação, de um questionamento. Neste caso, mais que isso, surge no bojo do esforço de canalizar para a investigação a reação indignada aos incessantes esforços instrumentalizadores do homem no trabalho e às conseqüências desse processo numa sociedade como a nossa. Nestes tempos modernos, o homem tem sido vítima de uma ação opressora e aniquiladora de sua condição, que se impõe por meio de mecanismos cada vez mais sofisticados de controle e alienação.

Partindo dessa constatação, propõe-se a construção de um edifício argumentativo que ponha a nu o real que se esconde sob o manto da aparência e fundamente nossas convicções. Com esse objetivo, o caminho a ser seguido se inicia com uma interpretação da evolução histórica da ciência e da prática da administração, analisando seus propósitos, desvendando a lógica funcional do sistema e culminando com a revelação de alguns de seus mecanismos opressores, particularmente um: o movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho.

Essa escolha ocorre porque o movimento abrange vários dos mecanismos de manutenção da condição instrumental do indivíduo no ambiente de trabalho, mostrando ser uma das ferramentas mais audaciosas de alienação do indivíduo nas organizações modernas. Assim, o propósito deste artigo é realizar uma interpretação crítica do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), desvendando suas ferramentas de instrumentalização do homem pelo capital e revelar sua verdadeira natureza.

Ciência e prática em administração como formas de dominação

Historicamente, o desenvolvimento das organizações, desde o surgimento do capitalismo e da própria teoria das organizações, demonstra a preocupação em transformar as organizações em uma zona intermediária de conflitos. Desde a época da exploração mais visível e imediata e dos enfrentamentos sem mediações, sucederam-se a interiorização das coerções, a emergência das classes médias, a institucionalização dos conflitos e a linguagem unificada da "boa administração", na tentativa de conciliar interesses (PAGÉS et al, 1993). Assim, o conflito é encarado como o principal obstáculo ao desempenho do homem no trabalho, por "des-naturalizar" o esforço de trabalho e solapar os "estímulos". Para esses autores existe um conflito essencial entre o capital e os interesses dos indivíduos e as organizações apresentam-se, essencialmente, como um sistema de mediações.

Na busca por soluções de desempenho, sob forma de produtividade, eficiência, eficácia, a ciência administrativa tem gerado, para as organizações, inúmeros modelos de gestão, verdadeiras panacéias para a resolução dessas questões, que têm por base, fundamentalmente, métodos de controle exercidos sobre o trabalho pelo capital.

Já nos primórdios da ciência administrativa, Taylor se preocupava com os resultados do trabalho ao propor o estudo dos tempos e movimentos como meio de aferir o tempo ideal para cada tarefa. Em fase seguinte, a escola das relações humanas inseriu variáveis sociais e humanas para a obtenção de indicadores superiores de performance e constatou que seriam a melhor maneira de manter as organizações em patamares de competitividade empresarial. Por trás do discurso liberal e dos ajustes nas políticas de tratamento do trabalhador pelas empresas, estava a necessidade de transformações no controle dos indivíduos para minimizar o conflito capital *versus* trabalho e obter maiores rendimentos.

Chanlat (1996 p.15) comenta dessa forma esse interesse subjacente à lógica do capital:

> *a dominação do econômico à qual assistimos em nossa sociedade é de fato a lógica do capitalismo, fundada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais, na busca do lucro e da acumulação que se impôs gradualmente por toda parte.*

A supremacia dos interesses econômico-empresariais sobre os interesses dos indivíduos é fruto de uma relação de poder desigual. Historicamente, os indivíduos foram peças importantes na racionalização dos meios produtivos, desempenhando função instrumental nesse processo. Segundo Perrow (1990), formou-se como cenário uma sociedade composta por grandes organizações e dominada por elas, cuja relação converteu a política, as classes sociais, a tecnologia, a religião, a família e o indivíduo em variáveis dependentes. Desenvolveu-se, a partir daí, uma formação social voltada para essa relação, sem, contudo, fomentar paralelamente questionamentos mais sólidos sobre a dominação nela existente e as distorções por ela geradas.

Nos estudos organizacionais, a cultura veio a suceder como dimensão influenciadora do desempenho humano nas organizações. Mais recentemente, a "onda globalizante" e seus imperativos têm determinado a necessidade de uma mão-de-obra flexível e entusiasta, apta a exercer seu papel e a contribuir para a competitividade cada vez mais acirrada (CHANLAT, 1996).

Enriquez (2000) analisa esse processo histórico por meio de fases sucessivas. A primeira, a perspectiva taylorista e weberiana, tem seu traço principal na adaptação do homem à máquina e à organização. O foco da perspectiva cooperativista era formar organizações nas quais os indivíduos estivessem em situação de igualdade e compartilhassem valores de fraternidade. A ótica tecnocrata, por sua vez, distingue os indivíduos de acordo com sua *expertise* e sua posição de elite profissional. Por último, a concepção estratégica atual, cujo pensamento é tomado pelo imaginário da performance e da excelência.

Nessa concepção estratégica vigente, a empresa, mediante o esvaziamento progressivo de outros pólos de identificação e referência – Estado, classe social, família – assume-se como o ator principal da sociedade e exporta para as outras organizações os seus valores, sua visão pragmática de mundo, suas normas de eficiência, de combate e de performance (ENRIQUEZ, 2000, p.18).

Esse fenômeno, que Solé (2003) denominou de empresarização do mundo, implica a invasão de enclaves que não lhe são próprios, naturalizando o seu *ethos,* generalizando a emergência de comportamentos performáticos e apoiando-se na instrumentalização e na alienação do homem. Ao refletir sobre essas questões, autores como Habermas (1969 apud RAMOS, 1989) apontavam para as forças do sistema, Ramos (1989), para a política cognitiva e Gorz (2003), para o poder da esfera da heteronomia.

Gorz (2003, p. 43) discorre sobre os mecanismos de controle utilizados pela esfera da heteronomia, classificando-os como 1) reguladores prescritivos e 2) reguladores incitativos. Os primeiros assumem formas de controle mais óbvias, funcionam como normas de rendimentos e procedimentos imperativos e são próprios aos trabalhos comuns, que não exigem muito esforço nem impõem condições tão desfavoráveis ao trabalhador. Os reguladores incitativos, mais mascarados, servem como "cenouras" ou recompensas, pois incitam o envolvimento do funcionário por meio das necessidades não atendidas e são exercidos naqueles tipos de tarefas na quais a obtenção de prazer, gosto ou satisfação é impossível de ser sentida sem uma compensação extraordinária. Os reguladores complementam-se e funcionam como um "*mix*" de controles da administração para minimizar os choques e seus efeitos sobre o rendimento do trabalhador.

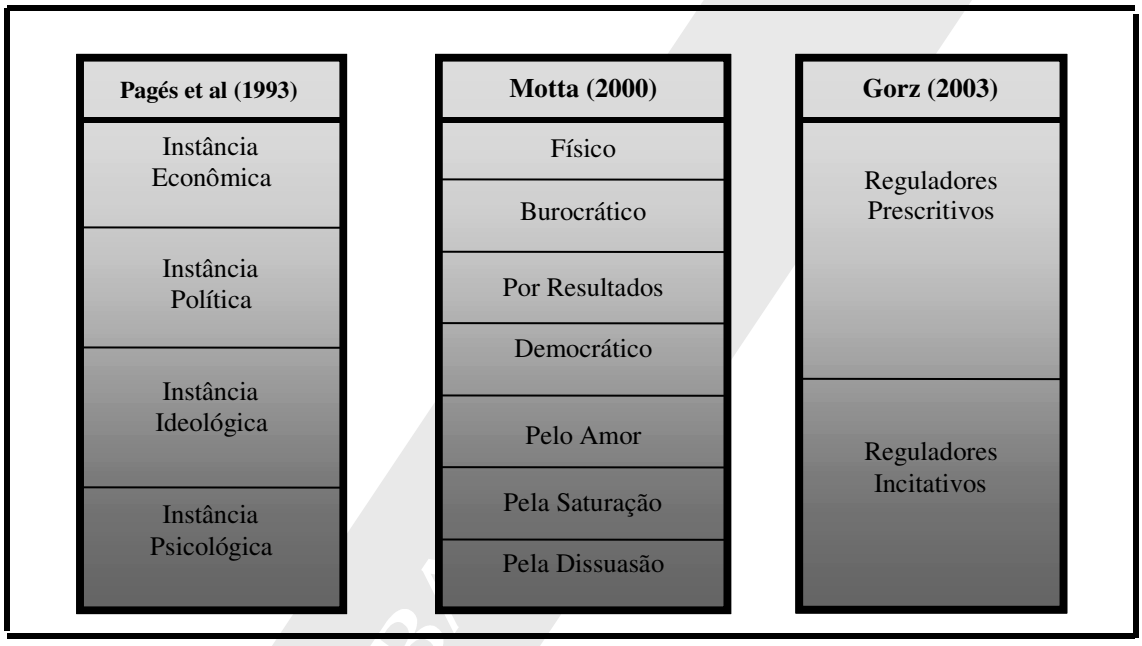
A tecnologia de gestão é o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias utilizada pelos gestores para controlar o processo de produção em geral e de trabalho, em particular, afirma Faria (2004). Para ele, a tecnologia de gestão faz uso de técnicas de ordem instrumental e comportamental (ou ideológica), ambas usadas como formas de domínio e manipulação sobre o trabalho. Se as primeiras envolvem a racionalização do trabalho, a disposição racional de máquinas e equipamentos e os sistemas e métodos de trabalho, as técnicas de ordem comportamental ou ideológica abrangem seminários de criatividade, mecanismos de motivação e programas de treinamento e desenvolvimento, entre outros. No conjunto, estas pretendem introjetar nos trabalhadores valores gerais básicos sobre os resultados do trabalho, de acordo com o ponto de vista capitalista.

Para Pagés et al (1993), há que distinguir, no exercício da mediação de interesses, as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica. A instância econômica refere-se a uma política de altos salários, a possibilidades abertas de carreira e chances de desenvolvimento do indivíduo. A instância política comporta os mecanismos de administração a distância, atualmente comuns, como redes internas de comunicação, grupos autônomos de forças-tarefa e a participação dos funcionários na tomada de decisão, entre outras. A instância ideológica é

exercida pela ideologia dominante produzida pela empresa, permitindo toda sorte de variantes e interpretações individuais e não contraditórias em relação à da empresa. Quanto à instância psicológica, ela resulta da compensação das restrições e das coerções por privilégios e prazeres viabilizados pelo emprego e pela empresa.

A classificação de Motta (2000), propõe sete tipos de controle social do indivíduo nas organizações: 1) controle físico, que se apóia na opressão e na repressão; 2) burocrático, que consiste no monitoramento do trabalho e do rendimento que os trabalhadores precisam obter e que considera correto e eficiente a realização da tarefa que atende às normas e regulamentos de produtividade; 3) por resultados, cuja base está na competição econômica, apelando para iniciativas individuais como forma de incrementar os resultados organizacionais; 4) democrático, no qual a vontade popular é imposta pelo "partido" e "a causa" aparece como a ideologia do sucesso, das carreiras rápidas e dos grandes dogmas; 5) pelo amor, que reconhece a identificação e expressão de confiança entre os chefes e as massas; 6) pela saturação que é exercido através da repetição infinita de um único texto, cujos pilares são a censura e o monopólio do discurso social cuja censura e no qual o monopólio do discurso social é seu pilar e; 7) pela dissuasão, fundado na idéia de demonstrar força para não ter que usá-la.

Quadro 1 - As esferas de controle do indivíduo no trabalho



Fonte: com base em Pagés (1993), Motta (2000) e Gorz (2003).

O cotejo dessas tipologias permite iluminar o fenômeno do exercício do controle nas relações de trabalho pela ótica das instâncias psicológicas e ideológicas (PAGÉS et al, 1993), dos controles democráticos e por amor (MOTTA, 2000) e dos reguladores incitativos (GORZ, 2003). Em suma, o fenômeno se explica por uma necessidade de adaptação às condições históricas do sistema, que dissimula seu caráter hegemônico e opressor (De PAULA, 2000), operando da seguinte forma: "Flexibilizando-se para atender às novas demandas tecnológicas e mercadológicas, reinventando instrumentos de controle e sofisticando-se como aparelho ideológico reprodutor da dominação."

Esse arsenal de controles descreve as técnicas de gestão utilizadas nas últimas décadas que têm trazido mudanças às formas organizacionais clássicas, algumas delas citadas por Dawson e Webb (apud SILVA, 2002), tais como a redefinição na estrutura interna de poder, a maior utilização de subcontratados, a redução do número de funcionários na produção, a redução no número de transações internas e a maior flexibilidade de trabalhadores e gerentes.

No prefácio de uma de suas principais obras, Sennet (2004) revela que a ênfase na flexibilidade está alterando o próprio significado do trabalho, ao preconizar o ataque à rigidez burocrática, substituindo-a pelo risco e a instabilidade, para que a flexibilidade ofereça aos indivíduos mais liberdade para moldarem suas vidas. Na verdade, a nova ordem impõe novos e mais sofisticados métodos de controle que são muitas vezes difíceis de desvendar, pois o próprio sistema os tornou indecifráveis, dando-lhes roupagens cada vez mais subjetivas.

Novas formas provocam o surgimento de um trabalhador de novo perfil nos discursos demiúrgicos dos profissionais de recursos humanos, que têm defendido uma nova ideologia profissional que aponte para "uma empresa humana integrada, multidimensional, concebida como um lugar de desenvolvimento de iniciativas individuais e coletivas" (GORZ, 2003, p.70). Essa nova ideologia fundamenta a manutenção e a sobrevivência do sistema a partir da instrumentalização do indivíduo, sem conceder-lhe espaço para protesto ou tomada de consciência.

Motta (1993) denomina essa nova ideologia de "engodo" da organização pós-burocrática e afirma que as novas teorias administrativas são disfarces das grandes mudanças socioeconômicas necessárias ao processo de reificação do sistema. Esses disfarces têm tomado várias formas e diversas denominações: administração participativa, *downsizing*, *empowerment*, programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), entre outras. Essa nova ordem, sob o simulacro de "pós-burocrático", combina métodos rígidos e maleáveis de controle, municiando os gerentes para manter a "harmonia" e os rendimentos organizacionais, consubstanciando um novo tipo de dominação (De PAULA, 2000, p.9).

Quanto aos programas de qualidade de vida no trabalho, ao propor descentralização do processo decisório, maior aproximação entre concepção e execução do trabalho, melhoria nas condições do ambiente e no sistema de recompensas, por exemplo, conjugam em uma só estratégia de gestão vários meios de manutenção do homem alienado e cada vez mais refém do processo econômico do qual é recurso.

A lógica organizacional da QVT

Em resposta à crise no sistema capitalista ocorrida após os anos 1970 incidiu um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político, no argumento de Antunes (2003 p.31), cujo contorno mais evidente foi o advento do neoliberalismo. Seguiu-se um processo de reestruturação da produção e do trabalho, com o propósito de conceder ao sistema o instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores.

Foi nesse contexto e conduzido por essa lógica que surgiu o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho, a partir da segunda metade do século XX, com o propósito declarado de melhorar as condições de trabalho do indivíduo e, conseqüentemente, proporcionar incrementos no seu desempenho para as empresas (FERNANDES, 1996). A partir da sistematização dos métodos de produção dos séculos XVIII e XIX e da perseguição por resultados de produtividade, eficiência e eficácia, as preocupações com as condições de trabalho e a sua influência na produção e na satisfação do trabalhador passaram a ser estudadas de forma científica (BENAVIDES, 2000).

Tendo como pano de fundo esse cenário, os estudos ligados à QVT começaram nos anos 1950, com Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute, em Londres. Nessa década, esses pesquisadores formularam a *abordagem sociotécnica* para a organização do trabalho, que envolvia a satisfação e o bem-estar do indivíduo no trabalho. Na década seguinte, o movimento ganhou força, com a conscientização da importância de melhor conceber o trabalho, para reduzir os efeitos negativos sobre a saúde física e a satisfação e, com isso, obter melhor desempenho dos trabalhadores (TOLFO; PICCININI, 2002).

Nadler e Lawler (1983), em um de seus clássicos sobre QVT, descrevem duas fases distintas para o entendimento da origem do movimento. A primeira, entre 1969 e 1974, quando um grupo de pesquisadores, estudantes, líderes de empresas e figuras do governo pretenderam influenciar na qualidade pela experiência no trabalho dos indivíduos. Guiados por esse propósito, uma série de estudos desenvolvida pela universidade de Michigan, concentrou a atenção no que era chamado de "qualidade do emprego" (Ibidem, p.21).

Concomitante a esses acontecimentos, as pressões inflacionárias levaram o governo americano a criar uma comissão federal para a produtividade, responsável por experimentos com administração do trabalho, juntamente com o Programa de Qualidade de Trabalho da Universidade de Michigan e do novo Nacional Center for Productivity and Quality of Working Life (FERNANDES, 1996).

Na década de 1980, com o acirramento da concorrência internacional, decorrente da automação e da propagação das técnicas japonesas, foram criados subsídios governamentais e iniciativas de redução dos custos com o trabalho, para manter condições de competitividade. O sucesso asiático dirigiu a atenção das empresas, do governo e da academia norte-americana para os estilos alternativos de gestão de outros países, em particular do Japão (NADLER; LAWLER, 1983).

Nesse bojo, surge e se desenvolve o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho, sistematizado na forma de modelos. Esses modelos vêm destinados à redução de conflitos entre capital e trabalho ao visar conciliar os interesses antagônicos de trabalhadores e patrões, mediante a elevação do nível de satisfação e do aperfeiçoamento do desempenho do trabalhador, contribuindo para indicadores crescentes de produtividade das empresas (EL-AOUAR; SOUZA, 2003, p.3).

Os principais modelos de qualidade de vida no trabalho se alternam na proposição de dimensões que minimizem o efeito desse conflito essencial entre indivíduo e capital, que funcionam na verdade como mecanismos de controle tanto objetivos quanto subjetivos do indivíduo. Sant'Anna e Moraes (1999, p.3) esclarecem que:

> *Embora comumente apoiadas sob esses mesmos pilares, as diversas abordagens de QVT se diferem, dando provas de que as mesmas são dinâmicas, variando conforme valores culturais predominantes em cada época, os contextos sócio-político-econômico prevalecentes e as experiências prévias de cada pesquisador.*

É preciso aguçar os sentidos para desvendar esses discursos. Gorz (2003) atenta que a imagem da empresa transformada em local de aperfeiçoamento pessoal para seus assalariados é, pois, uma criação essencialmente ideológica. Ela obscurece a percepção das transformações reais, a saber: a substituição do trabalho por máquinas e maior produtividade e qualidade através de uma fração decrescente dos efetivos antes empregados, proporcionando aos trabalhadores de elite, que ela seleciona, privilégios que têm por contrapartida o desemprego, a precariedade do trabalho, a desqualificação e a insegurança da grande maioria (p.71).

Em suma, esses argumentos propõem a compreensão da realidade do trabalho contemporâneo livre de amarras ideológicas opressoras e, sobretudo, o resgate das dimensões de qualidade de vida e de trabalho, a partir de uma lógica onde o homem é a centralidade e não as razões econômicas e seus instrumentos reificadores.

Modelos de qualidade de vida no trabalho ou modelos de controle do homem no trabalho?

Ao analisar os principais modelos de qualidade de vida no trabalho (Hackman e Oldham, 1975; Huse e Cummings, 1985; Lippitt, 1978; Nadler e Lawler, 1983; Walton, 1979; Werther e Davis, 1983; Westley, 1979), é possível observar uma relativa alternância entre os fatores críticos por eles apontados. De uma forma geral, os autores entendem que são: 1) o sistema de recompensas diretas e indiretas; 2) as condições do ambiente de trabalho; 3) a concepção do trabalho e das tarefas em si; 4) a autonomia e a participação conferidas ao indivíduo no trabalho; 5) a imagem social que a organização desperta nos seus funcionários; e 6) o equilíbrio entre o tempo de trabalho, da família e o lazer, que influenciam positivamente a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho dos trabalhadores.

Um exame de cada grupo de dimensões permite a compreensão da lógica de cada uma delas e sua função como um mecanismo de controle, objetivo ou subjetivo, nas atuais relações de trabalho.

Sobre o sistema de recompensas não se pode afirmar que todos os autores o tenham defendido de uma mesma perspectiva. Embora todos considerem o impacto da compensação o mais óbvio mecanismo de dominação, cada autor propõe uma variante, concedendo a esse fator um poder motivador ainda maior. Walton (1973) compreende as recompensas pela ótica da justiça e da eqüidade sobre o valor percebido pelo trabalho, enquanto

Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985) incluem a inovação nos processos de remuneração, defendendo seu condicionamento à produtividade.

As condições ambientais seguras e atrativas podem ser consideradas uma das variáveis mais homogêneas, conceitualmente. Em geral, os modelos tentam resgatar condições ambientais de trabalho desgastadas também pelo processo de industrialização. Assim, situações de trabalho que coloquem em risco a saúde e o bem-estar do trabalhador acabam trazendo custos significativos à produção, tais como índices altos de absenteísmo, *turnover*, treinamentos para substituição de funcionários, além de multas e processos judiciais bastante onerosos. Sobretudo, destaca-se o papel da legislação e das organizações da sociedade civil como fortes pressões sociais que acabam colocando em risco a legitimidade e a imagem social das empresas. Assim, minimamente, as aparências de ser um "bom e seguro local de trabalho" precisam ser preservadas.

No que se refere à terceira dimensão, a concepção do trabalho, Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983), Walton (1973) e Wether e Davis (1983) defendem a reaproximação entre a tarefa e sua concepção, considerando-a como aspecto perdido pelo processo de industrialização. Também Hackman et al (1975) explicam que para gerar os estados psicológicos favoráveis ao desempenho é preciso que o funcionário perceba a significância de sua tarefa em relação às demais. Por sua vez, Lippitt (1978) compreende a composição da tarefa, *feedback* e avaliação sobre sua performance como fatores influenciadores. Já Walton (1973) menciona a alienação do indivíduo como risco à sua satisfação, cuja causa é a ausência de significado do trabalho em si e o afastamento do indivíduo sobre a concepção e a significância de seu trabalho em relação à produção como um todo.

No que se refere à participação dos funcionários nos processos decisórios da empresa, os modelos de QVT convergem quanto à relevância de se participar das decisões, em dar autonomia ao funcionário (HACKMAN et al, 1975; WHERTER; DAVIS, 1983) como mecanismo influenciador do envolvimento do indivíduo no trabalho. Westley (1979), por exemplo, considera que a concentração de poder gera problemas políticos graves que influenciam negativamente a satisfação do trabalho, gerando sentimentos de iniqüidade na organização. Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985), em especial, enfatizam que a participação é um forte recurso integrador do indivíduo no trabalho.

A imagem social da empresa foi incluída por apenas dois dos modelos estudados (WALTON, 1973; LIPPITT, 1978). Em ambos os casos, a visão behaviorista é bem clara, pois parte do pressuposto de que o indivíduo ao atribuir maior valor às ações sociais desempenhadas pela organização do qual faz parte percebe como mais relevante sua participação e, conseqüentemente, tende a apresentar índices mais altos de motivação no trabalho.

Por último, o equilíbrio entre o trabalho e o tempo de vida dedicado à família e ao lazer foram considerados diretamente pelo modelo de Walton (1973) e, indiretamente, pelo modelo Westley (1979). Para Walton (1973), esse equilíbrio confere ao indivíduo equilíbrio psicológico e social que tende a influenciar positivamente seu rendimento no trabalho. Por sua vez, Westley (1979) afirma que problemas de ordem psicológica e de ordem sociológica podem gerar estados de alienação e anomia, interferindo na plena condição de trabalho do funcionário.

As dimensões principais identificadas, descritas e comparadas, não agregaram todos os aspectos dos modelos, mas parecem capazes de contribuir para a reinterpretação da lógica e dos propósitos das dimensões, uma a uma, da perspectiva do controle social do indivíduo.

Sistema de recompensas diretas e indiretas

Envoltos no discurso da moderna gestão de pessoas, os programas de QVT têm criado métodos inovadores de recompensas, abrangendo tanto as diretas, tais como salários, premiações, comissões, benefícios sociais, como as indiretas, como programas de reconhecimento dos indivíduos, elogios, possibilidades de encarreiramento e crescimento do indivíduo no trabalho (WALTON, 1973).

Nadler e Lawler (1983) defendem um sistema de recompensas que relacione os resultados obtidos pelos indivíduos a compensações extras. Essa associação entre desempenho e recompensas visa à maior motivação do trabalhador e acarreta uma busca por salários mais altos por meio de resultados superiores.

Assim, surgiram programas de remuneração variável, a partir da década de 1980, que incluíam participação nos lucros, participação nos resultados e participação acionária, entre outros.

Segundo os argumentos de Gorz (2003), a dimensão da compensação funciona como os reguladores incitativos, uma vez que buscam direcionar o comportamento do trabalhador a partir de estímulos que compensam o esforço do trabalho. No ritmo imposto pelos sistemas de remuneração variável, as metas exigidas para a obtenção da participação financeira são em geral progressivas, levando o indivíduo a níveis cada vez mais altos de trabalho, o que pode levar à extinção de sua vida pessoal, familiar e social.

Os reguladores incitativos são, na verdade, o conteúdo encoberto de algumas contrapartidas organizacionais, nomeadamente o sistema de compensação, pois asseguram eles sozinhos a integração funcional, conduzindo os trabalhadores a se disporem, "de livre vontade", para a instrumentalização de sua tarefa predefinida (GORZ, 2003, p.43).

De acordo com a tipologia de Motta (2000), a remuneração pode ser classificada como burocrática, na medida em que o vínculo empregatício e suas contrapartidas apenas se mantêm com o cumprimento das normas contratuais, tais como salários, benefícios sociais, e expedientes etc. ou, controles sociais por resultados, no caso da remuneração flexível baseada na produtividade do trabalho.

Também a remuneração pode ser caracterizada como parte da instância econômica (PAGÉS et al, 1993), na medida em que vincula a participação do homem a contrapartidas econômicas conferidas pela organização, revelando-se como ferramenta básica de mediação dos interesses individuais com os organizacionais, como se ao compensar pelo esforço lhe devolvesse sua condição humana integral.

Condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas

Tragtenberg (1985, p.61) afirma que a emergência do sistema fabril foi acompanhada da formação de uma infra-estrutura tecnológica necessária. Para isso, as condições de trabalho tomaram formas muito negativas, na medida em que o parcelamento das operações produziu fadiga, tédio e exploração.

No período da segunda Revolução Industrial, o crescimento na dimensão das organizações distinguiu as funções de direção das de execução, instalou a produção em massa, aumentou o número de assalariados e exigiu cortes de desperdícios. Grandes corporações passaram a surgir na economia e com elas imperativos de mecanização, de racionalização, de busca pela eficiência e eficácia (TRAGTENBERG, 1985).

O estágio contemporâneo da racionalização no toyotismo-fordismo visa obter maiores resultados da capacidade de produção individual, notadamente, em razão da massificação da produção e do consumo.

No entanto, com a crise no padrão de acumulação, o modelo fordista de produção e de organização do trabalho precisou ser revisto, na medida em que já não respondia com eficácia aos imperativos do sistema. Foi enfraquecido justamente porque foi considerado rígido demais para acomodar as novas tecnologias de produção e de informação, bem como atender às renovadas demandas do mercado consumidor (De PAULA, 2004, p.5).

Para Huse e Cummings (1985), melhorias no ambiente de trabalho envolvem investimentos no ambiente físico, com o intuito de torná-lo mais adequado à produtividade por intermédio do aumento na satisfação dos trabalhadores. É possível perceber nessa dimensão uma instância psicológica de controle (PAGÉS et al, 1993), uma vez que busca influenciar positivamente a satisfação do trabalhador através de instrumentos ambientais, tais como cenários montados para fazê-lo crer que ali é um ambiente de trabalho seguro e confortável.

Essa dimensão ambiental proposta pelos modelos de QVT, analisada da perspectiva da classificação de Motta (2000), identifica a presença do controle por amor, aquele exercido através da tentativa de se criar uma relação de confiança entre a organização e o funcionário. Então, a empresa, ao oferecer um ambiente de trabalho seguro e atrativo, demonstra ao indivíduo preocupação com sua segurança física e bem-estar, funcionando como um engodo para seu comprometimento e, conseqüentemente, para seu desempenho superior.

Ainda, usando as lentes de Gorz (2003), esse conforto e atração no ambiente defendidos pelos modelos de QVT assumem o papel de reguladores do comportamento do indivíduo de forma incitativa, na medida em que estimulam a permanência e o rendimento no trabalho por meio de condições mais favoráveis a esses comportamentos. Dessa forma, não há como desconsiderar a presença da lógica de mercado por trás da defesa de condições de trabalho seguras e atrativas dos modelos de QVT.

Concepção do trabalho

O processo de industrialização trouxe a serialização do trabalho e a conseqüente perda do seu sentido. Codo (2004) esclarece que à medida que trabalhos diferentes se tornam iguais, perdem seu significado individual; ao passo que a mercadoria iguala esses trabalhos diferenciados, iguala também as pessoas como seres diferenciados que são (Ibidem, p.24). Assim, quando o trabalho se transforma em mercadoria, passa a valer a quantidade de trabalho produzida e não mais a qualidade criada. Essa é uma das marcas emblemáticas do trabalho na modernidade.

As perdas não param por aí. Gorz (2003) explica que nas organizações, ao tempo em que se tornam mais complexas, as funções adquirem caráter cada vez mais especializado. Em decorrência, precisam, para sua viabilidade, da codificação e da regulação formal da conduta de seus trabalhadores, das suas tarefas e das suas relações. Então, o trabalho é dividido em partes e codificado, como forma de torná-lo calculável e, conseqüentemente, controlável por parte da administração. Assim, o processo se desenvolve com sua dinâmica própria: cada etapa na diferenciação das competências provoca um acréscimo de burocratização – decorrente da codificação – que permite um aumento de diferenciação nas competências e assim sucessivamente (Ibidem, p.39). Exatamente nesse ponto pode-se perceber a presença do controle burocrático analisado por Motta (2000), uma vez que é o uso dessas ferramentas que possibilita garantias de que a diversidade de tarefas pode ser conduzida para um processo único de produção.

Contudo, esse formato de trabalho nem sempre foi exitoso. Além de gerar perdas do sentido para os trabalhadores, acarretou malefícios à produtividade, na medida em que o indivíduo passou a sentir o trabalho como distante, enfadonho, monótono e ininteligível. Como resposta, surgiu um novo regime de trabalho que ataca os males da rotina em nome da maior produtividade. Esse novo regime é baseado em instituições mais flexíveis e é a antítese do sistema de produção incorporado no fordismo (SENNETT, 2004).

A flexibilidade oferece ao indivíduo o conhecimento sobre o total das tarefas desempenhadas na organização, maior capacitação ao realizar trabalhos diversos, quebra da monotonia, através de iniciativas que os gestores de pessoas têm denominado de enriquecimento do cargo, e rotação de tarefas, entre outros, que nada mais são do que reguladores incitativos (GORZ, 2003) de comportamentos desejados, tais como, a multifuncionalidade e a descaracterização do cargo pelo empregado. Essa última parece ser a principal contrapartida dessas ofertas de flexibilidade, cuja denominação foi dada por Castells (apud SENNETT, 2004) de "amorfização das categorias de emprego", ou seja, a descaracterização do trabalho de quem o faz, reduzindo ainda mais a participação humana na sua completude.

Sennett (2004, p.79) lembra que todas as mudanças surgem para confundir, pois nesse local de trabalho *high-tech*, flexível, onde tudo é fácil de usar, os funcionários se sentem pessoalmente degradados pela maneira como trabalham. Operacionalmente, tudo é muito claro; emocionalmente, muito ilegível. A palavra "flexibilidade" cai do céu como uma luva ou como uma benção, esclarece Freitas (2000), pois "representa o que hoje é mais caro às empresas, uma vez que possibilita o rejuvenescimento permanente e que dá o tom do que é moderno, vivo e válido" (Ibidem, p.59).

O eixo fortemente behaviorista das abordagens de QVT é patente ao manipular a concepção do trabalho para incrementar a motivação e a satisfação no trabalho e, em decorrência, os rendimentos do empregado. Sobretudo, pode-se observar uma tentativa de tornar coerente o sistema, orientado sempre para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global definida centralizadamente (PAGÉS et al, 1993). Assim, ao alinhar seu discurso aos seus propósitos, a capacidade dominadora se torna ainda mais dissimulada.

Pode-se observar que as organizações, ao oferecerem o resgate da concepção do trabalho, exercem o que Pagés et al (1993) classificaram de influência ideológica pois abole os controles rígidos, as altas hierarquias, os horários inflexíveis, as normas, as papeladas, os registros etc. Silva (2002, p.2) esclarece que o objetivo real é a condução, a mobilização:

> *[...] de seu contingente de trabalhadores para, devido à crescente necessidade de aumento de produtividade, de pressão dos custos, de novos patamares de concorrência, superarem os conflitos de interesses e vencerem a guerra de mercado.*

Essas filosofias de trabalho se instauram visivelmente através do controle por amor (MOTTA, 2002), porque tentam confundir a percepção do indivíduo sobre a tarefa, como se a empresa lhe concedesse todas essas condições como o tratamento que lhe é merecido, fomentando sentimentos de confiança nos empregados, apelando para a confusão psicológica do indivíduo.

Autonomia e participação do indivíduo na solução de problemas do trabalho

A flexibilidade defendida pela nova ordem não se restringe ao fluxo de trabalho nas organizações, vem também sob a forma de autonomia e participação do funcionário. Quanto a isso, Sennett (2004) afirma que uma mudança na moderna estrutura institucional acompanhou o trabalho. As empresas buscaram extrair camadas de burocracia, tornando-se mais planas e flexíveis ou estruturadas em rede.

A base dessas novas práticas administrativas está na crença de que as redes elásticas são mais abertas à reinvenção decisiva que as hierarquias piramidais, como as que dirigiam a época do fordismo. A união dos nódulos na rede é mais frouxa; permitindo que se tire uma parte sem que se destrua as demais. O fato do sistema ser fragmentado possibilita a intervenção, pois a própria inconsistência convida às revisões.

Essa estrutura em rede é sem dúvidas muitas vezes mais versátil e flexível, na medida em que permite reajustes os mais diversos, sempre condicionados às renovadas necessidades do mercado consumidor. Essas possibilidades de adaptação conferem às organizações condições de resposta imediata e, conseqüentemente, condições de competitividade. Por isso, estão no primeiro plano das ações implementadas por empresas no mundo todo.

Concomitante aos benefícios gerenciais desse sistema de participação, advém os malefícios ao homem. Possivelmente, o principal é o impacto nas relações sociais, pois a rede pode também afrouxar os laços sociais, referindo-se a formas mais passageiras de associação. Esses laços fracos se concretizam no trabalho em equipe, em que a equipe passa de tarefa em tarefa e muda de composição no caminho de sua existência (SENNETT, 2004).

Os modelos de QVT trazem em si esse discurso de participação e de autonomia dos empregados, como meio de proporcionar um ambiente harmônico para a criatividade e o trabalho em equipe. Em nome da participação, Freitas (2000, p.60) adverte que "a tão exaltada racionalidade das organizações abre espaço para um espetáculo bizarro, onde a insanidade é considerada uma manifestação louvável da criatividade" e as pessoas sequer se dão conta de que forma estão sendo levadas a se comportarem.

Hackman et al (1975) e Wether e Davis (1983) defenderam o aumento do envolvimento e da satisfação do indivíduo através da concessão de mais autonomia no trabalho. Por sua vez, Westley (1979) explicou que estados psicológicos negativos criados por problemas políticos podem prejudicar o desempenho do funcionário, sugerindo que sejam tratados através de participação nos processos decisórios, formação de conselhos e *empowerment*. Quanto aos modelos de Nadler e Lawler (1983) e de Huse e Cummings (1985), principalmente, têm como base principal a flexibilização da estrutura, da tarefa e das decisões como mecanismos essenciais ao aumento da qualidade de vida no trabalho e os decorrentes resultados superiores de performance no trabalho.

De uma forma geral, é preciso reconhecer que a busca pela flexibilidade e a repulsa à rotina burocrática produziram novas estruturas de poder e de controle, em vez de criarem condições de libertação dos homens. Sennett (2004) denuncia que o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: "reinvenção contínua de instituições, especialização flexível da produção e concentração de poder sem centralização." (Ibidem, p.54).

Pela ótica de Pagés et al (1993), a organização media seus conflitos estendendo-se a domínios diversos. Especificamente, ao propor participação e autonomia, faz uso de instâncias políticas de controle social, porque usa, na verdade, técnicas de administração a distância, cujo respeito às diretrizes centrais da empresa proporciona o desenvolvimento de iniciativas individuais. Aliado a isso, decorre a interiorização, aplicação e reprodução das regras e dos princípios organizacionais por parte do indivíduo.

Na visão de Motta (2000), os controles por resultados e democráticos podem ser classificados nas contrapartidas de participação e autonomia dos modelos de QVT. Os primeiros são exercidos na medida em que o apelo à inventividade e à iniciativa individual tem base num sistema de competição econômica, onde os melhores têm garantias de continuidade e de sucesso profissional. Os últimos são praticados através da criação da ideologia dominante de que é preciso fazer sacrifícios pessoais e se envolver em "benefício da causa", cujos resultados podem ser alcançados por todos os que tiverem desempenho competitivo.

Da perspectiva de Gorz (2003), a autonomia e a participação podem ser compreendidas como mecanismos incitativos, uma vez que eles asseguram a integração funcional dos empregados, levando-os a se disporem de boa vontade à instrumentalização de seu trabalho em busca de resultados organizacionais superiores. Para tanto, a empresa passa a idéia de que se a empresa ganhar, ganham todos através de programas de sugestões, concursos internos de solução de problemas etc.

Imagem social da empresa

Outra forma de dissimular o controle presente sob a retórica de emancipação dos modelos de QVT é o discurso da ética e responsabilidade social das empresas.

O modelo de Walton (1973) insere esse discurso através de três de suas oito dimensões: integração social na empresa, constitucionalismo nas organizações de trabalho e relevância social do trabalho. Na primeira, defende que ambiente social seja livre de preconceitos, seja igualitário e justo, que haja possibilidade de mobilidade social e que tenha senso de comunidade. Na segunda, preconiza a licitude das relações sociais no ambiente de trabalho, além de envolver o cumprimento de leis, dos direitos trabalhistas por parte da empresa e de normas e de rotinas. Na última, entende que os trabalhadores que consideram o trabalho e a empresa como relevantes socialmente, atribuem maior significado ao seu trabalho, elevando a satisfação e o comprometimento do trabalhador.

Indiretamente os modelos de Lippitt (1978) e Westley (1979) alcançam também essa dimensão, pois ao se preocuparem com o risco de perda de sentido no trabalho, com a insegurança da atividade organizacional e com a função e estrutura da organização perseguem aspectos ampliados de domínio sobre o indivíduo.

Uma atitude responsável com o ambiente e com a sociedade consiste na verdade em uma preocupação empresarial que traz benefícios sob vários aspectos, tais como: condições de desenvolvimento sustentável, ganhos de legitimidade institucional e ganhos na imagem organizacional diante dos funcionários. Quanto a isso, Freitas (2000) afirma que as empresas são produtos e produtoras de ambientes, por isso "quando o ambiente começa a se tornar nocivo ao próprio jogo é necessário modificar o ambiente para que o jogo possa continuar" (Ibidem, p.61).

No que se refere à ética empresarial, a mesma autora distingue que as empresas modernas se configuram como modelo de gestão eficaz, como guardiãs dos valores sociais mais elevados e da moralidade pública, assumindo dessa forma ares de santidade ou de estrelato (Ibidem, p.62). Esse estrelato faz parte de uma encenação onde os indivíduos acabam assumindo duplo papel: espectadores e atores. Ao assistirem os roteiros muito bem escritos e formulados, os empregados acabam sucumbindo a ele, sem se darem conta de que para que a empresa desempenhe papéis éticos e responsáveis socialmente é preciso que essas atitudes sejam desempenhadas por eles próprios, dessa vez, como atores.

De acordo com a classificação de Motta (2000), parece bastante clara a manipulação através de uma relação de identidade e confiança – controle por amor – criada pelo discurso da responsabilidade social e da ética das empresas. Assim, todo esse discurso faz parte de uma composição ideológica (PAGÉS et al, 1993) das empresas,

com o objetivo de confundir seus empregados e a própria sociedade que, ao dissimular seu interesse instrumental sob o manto de um interesse ético, assume sua função dominadora.

Equilíbrio entre o tempo destinado ao trabalho e o tempo para a família e lazer

Os modelos de QVT também defendem a ação da empresa sobre as dimensões da família e do lazer. Foi a proposta de Walton (1973), abrangendo um conjunto mais amplo de fatores, que defendeu o equilíbrio entre o trabalho e o tempo total de vida dos indivíduos, ao partir do pressuposto de que o trabalhador precisa dedicar-se às demais atividades de sua vida para estar de forma mais integral e satisfeito no desempenho de seu trabalho na empresa.

Essa preocupação é reflexo de uma das perdas mais mutiladoras da condição de integralidade do homem decorrentes do processo de modernização das organizações. Gorz (2003) afirma que até meados do século XVIII, a família atuava como centro físico da economia, pois no campo as famílias produziam para seu consumo e, nas cidades, as oficinas faziam parte da morada familiar. Com ofícios, a decadência do sistema de trabalho feudal, ocorre a grande contratação de mão-de-obra vinda do campo, fazendo-se necessário que as fábricas oferecessem refeições e abrigo aos trabalhadores, surgindo daí o formato da empresa que oferece "condições" de moradia.

A passagem da dimensão do lar para a esfera pública não somente diluiu a antiga divisão entre o privado e o político, mas também modificou o significado dos dois termos e a sua importância para a vida do indivíduo e do cidadão, a ponto de torná-los quase irreconhecíveis. O que se entende hoje como privado é um círculo de intimidade, com acepção totalmente diferente da sua origem, pois foi contaminada devido ao enorme enriquecimento da esfera privada pelo moderno individualismo.

Freitas (2000) elucida que as empresas modernas se valem do discurso de que são uma comunidade ou uma grande família. Adotam mecanismos diversos como oferecer espaços de lazer, de recreação e de integração social, tais como grêmios recreativos, academias de ginástica, colônias de férias, times de jogos etc. Agem, paralelamente, defendendo que o empregado dedique mais tempo à sua família, ao seu lazer, discurso que objetiva estabelecer uma aliança entre a empresa e a família do indivíduo, de forma a incentivá-lo a produzir o máximo possível e assim fazer jus às benesses que a empresa proporciona não só a ele, mas também à sua família.

Vê-se assim, que essas contrapartidas de equilíbrio entre trabalho, família e lazer são na verdade mais uma ação manipulativa da empresa sobre o homem, que age através de regulares incitativos (GORZ, 2003), pois o estímulo da própria família funciona como instrumento de domínio humano, exercendo pressão psicológica (MOTTA, 2000) altamente poderosa sobre ele. Dessa maneira, a empresa, ao conceder condições de saúde física e mental, viabiliza que o indivíduo contribua com seu trabalho sob a forma de rendimentos progressivos. Principalmente, o conflito essencial entre o homem e o trabalho é burilado pela convivência de sentimentos dúbios e conflituosos, tais como angústia/prazer, tristeza/alegria, dor/conforto, caracterizando-se como instância psicológica de controle do indivíduo gerada pelo binômio privilégios/coerções (PAGÉS et al, 1993, p.29).

Conclusões

Este artigo discutiu as formas de controle presentes sob as dimensões agregadas dos modelos de qualidade de vida no trabalho. Revelou, assim, que as recompensas diretas e indiretas, as condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas, a concepção do trabalho, a autonomia e participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer promovem, na realidade, a instrumentalização do indivíduo no trabalho através de métodos cada vez mais sofisticados de controle social. Para tanto, utilizou a classificação das obras de três autores (GORZ, 2003; MOTTA, 2000; PAGÉS et al, 1993) para desvendar o exercício do controle.

Em geral, observou-se que a sofisticação do controle social exercido nas empresas tem transferido o exercício das instâncias econômicas para as psicológicas e ideológicas (PAGÉS et al, 1993), com forte concentração nos controles por amor e democráticos descritos por Motta (2000) e que exercem o papel de reguladores incitativos (GORZ, 2003) ao estimularem rendimentos progressivos por parte dos empregados.

As metodologias incitativas de controle têm sido as mais adequadas para representar as empresas como espaços onde se pode coexistir trabalho e vida. Contudo, passar do regime de coerção para um regime de incitação não é tarefa simples, adverte Gorz (2003), pois não é suficiente produzir quantidades crescentes de bens e serviços compensatórios; é preciso, ao mesmo tempo, impor as condições de trabalho que farão surgir desses bens as necessidades compensatórias.

Espera-se que, ao final, reconheça-se, no movimento de QVT como prática do comportamento organizacional, o que Arendt (2003, p.53) chamou de "triste verdade" acerca desse movimento e de suas leis. É que quanto mais elas existem, maior a possibilidade de que se comportem e menor a possibilidade de que tolerem o não-comportamento. Pois a uniformidade de seus resultados não é um ideal científico inócuo, é, isto sim, um ideal político de uma sociedade inteiramente submersa na rotina do cotidiano que aceita brandamente a concepção científica inerente à sua própria existência.

Essa ação política cobra um preço alto às sociedades contemporâneas ao atribuir à vida do homem na sociedade um caráter utilitário, e retirar esse mesmo homem de uma posição central na definição do curso da ação.

Cadernos EBAPE.BR

Referências

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

ARENDT, H. A condição humana. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

ASFORA, Silvia Cauás. Qualidade de vida no trabalho de policiais militares da região metropolitana. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração. UFPE, 2004.

BENAVIDES, S. S. Qualidade de vida no trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos: o projeto "vivendo bem" da Van den Bergh. Dissertação (Mestrado) – FEA, USP, São Paulo, 2000.

CHANLAT, J. F. From cultural imperialism to independence: francophone resistence to Anglo-American management knowledge in Quebec. In: CLEGG, S.; PALMER, G. (Ed.). The politics of management knowledge. London: Sage, 1996.

CODO, W. O que é alienação. São Paulo: Brasiliense, 2004. (Coleção Primeiros Passos).

DE PAULA, Ana Paula P. Tragtenberg Revisitado: as Inexoráveis Harmonias Administrativas. . In: Enanpad. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

EL-AOUAR, W. A.; SOUZA, W. J. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em qualidade de vida no trabalho (QVT). In: Enanpad. Anais... Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). In: Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p.23-40.

FARIA, J. H. Economia política do poder. Fundamentos. Curitiba: Juruá Editora, 2004. v.1.

FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GORZ, A. Metamorfoses do trabalho. Crítica da razão econômica. São Paulo: Anna Blume, 2003.

HACKMAN, J. R et al. A new strategy for job enrichment. California Management Review, Summer 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, v.60, n.1975, p.159-170.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. Organization development and change. St. Paul: West Publishing, 1985.

LIPPITT, G. Quality of work life: organization renewal in action. Training ad Development Journal, Alexandria, v.32, n.1, p.4-10, July 1978.

MOTTA, F.C.P.; Controle Social nas Organizações. RAE / EAESP / FGV. São Paulo, 1993.

_____. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. Organizational Dynamics, Winter 1983.

PAGÉS, M. et al. O poder das organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

PERROW, Charles. Uma sociedad de organizaciones. In: RODRIGUEZ, Joseph e GUILLÉN, Mauro. 1990.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

SANT'ANNA, A.; MORAES, L. F. Programas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: Enanpad. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

SENNET, Richard. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: Eneo. Anais... Recife, 2002.

SOLÉ, A. L'entreprise: une Invention Latine? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9. Anais... Salvador, 2003.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. A qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para trabalhar no Brasil: disjunções entre teoria e prática. In: Enanpad. Anais... Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e ideologia. São Paulo: Editora Ática, 1985.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? Sloan Management Review, Harvard University, Fall 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. Human Relations, v.32, n.2, p.113-123, 1979

Cadernos EBAPE.BR