

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

SANDRA DA SILVA BAILL

**GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): O CASO DA
LM TELECOMUNICAÇÕES**

FOZ DO IGUAÇU
2007

SANDRA DA SILVA BAILL

**GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): O CASO DA
LM TELECOMUNICAÇÕES**

**FOZ DO IGUAÇU
2007**

SANDRA DA SILVA BAILL

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM FOCO NA MELHORIA CONTÍNUA DA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

Este trabalho foi julgado e aprovado para obtenção do Grau de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão das Organizações da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Foz do Iguaçu, 25 de junho de 2007.

Prof. Ms. Liliana Cwikla Marilene Wespinski

Orientadora

UNIOESTE

Prof. MsC. Mauro José Ferreira Cury

Banca Examinadora

UNIOESTE

Prof. Dr. Amarildo Jorge da Silva

Banca Examinadora

UNIOESTE

Dedico este trabalho ao Antonio Carlos da Silva (Peralta), a quem eu amo muito, por ser o meu porto seguro em todos os momentos. Aos meus filhos Bruna e Junior que foram a razão de sua continuidade. E ao meu amigo Amarildo Jorge da Silva, pois em muitos momentos de fraqueza, foi quem deu motivação para continuar meus estudos, se espelhando nele e conhecendo a sua história, acredito ainda, que somente vivemos o que queremos, nosso amanhã, é reflexo de hoje, meu muito obrigado Amarildo.

Porque melhor é a sabedoria do que as jóias; e de tudo o que se deseja nada se pode comparar com ela.

(Bíblia Sagrada - Provérbio 8:11)

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Jesus, por iluminar os meus caminhos.

Aos meus pais Alcides e Cleuza, pela vida e pela valiosa contribuição dada para a minha formação.

Ao corpo docente do Curso de Especialização, em especial ao Prof. Dr. Amarildo Jorge da Silva, pelo apoio e incentivo.

Aos professores e colegas do curso, principalmente aqueles que colaboraram com sua valiosa participação para o desenvolvimento deste estudo.

RESUMO

BAILL, Sandra da Silva. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** o caso da LM Telecomunicações de Foz do Iguaçu. 70f. Monografia. (Especialização em Gestão das Organizações), Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Foz do Iguaçu.

Este estudo tem como temática a **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): O Caso da LM Telecomunicações**. O contexto de estudo refere-se a empresa Lm Telecomunicações, caracterizando um estudo de caso. O objetivo principal da monografia é desenvolver e ampliar a gestão da QVT. O trabalho constitui-se em, a priori conhecer como vem sendo exercida e desempenhada a tarefa do GRH, e a *posteriori*, partiu-se para visitas, com intuito de desenvolver e esclarecer processos de melhoria.

Os dados foram analisados de forma descritiva evidenciando a problemática e estabelecendo a partir daí as soluções para o desempenho qualitativo e quantitativo da organização.

E, como resultado alcançou-se o esperado, pois durante o levantamento dos problemas, foi sugeridas algumas mudanças mencionadas na páginas a seguir, na qual foi implementada.

Conclui-se que com a colaboração de todos e isto inclui público interno e empregador, há a possibilidade de criar um planejamento de QVT, e alcançar os objetivos, mesmos que não são os mesmos, pois o colaborador ao entrar numa empresa almeja tal objetivo e a empresa outro, pois juntos terão mais motivações para trilhar conquistas.

Palavras-chave: Gestão de RH. Qualidade. Trabalhador.

Abstract

Baill, Sandra da Silva. **Management of Human of the Quality of Life at the Work (QLWP)**: the case of the Lm Telecomunicacoes de Foz. 90f. Monograph. (Specialization in Management of the Organizations), Program the Post-gradation on Center Science Sociable to Apply (CSSA) of the University State on West Paraná (UNIOESTE), Foz do Iguaçu.

This study has as thematic the Management of Quality of Life at the Work Place (QLWP). The case of the Company - Lm Telecommuniccoes.

The study context refers to the Company Lm Telecomunicacoes figuring as the study of a case. The main objective of the monograph is to develop and extend the management of the QLWP. The work was done first to know how the MHR has developed his tasks, then secondly to visit the place with the purpose to develop and to clarify improvement knowledge.

These data were analyzed in a descriptive way to form the problematic, establishing from there the solutions to develop the qualitative and quantitative performance of the organization and, as a result, we reached the goal we expected; considering that through the study of the problems, suggestions for a change were given, see them added in the following pages.

We came to the conclusion that with the cooperation of all the staff – employees and employers, there is a possibility to create a plan of QLWP, reaching the goals, even if they aren't the same, because when the cooperador gets a job in a firm, he desires one thing while the firm itself desires another, so together they will have more motivation to conquer success.

Word-key: Management HR. Quality. Worker.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMÁTICA E PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	12
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	12
1.3 O PROBLEMA	13
1.4 PRESSUPOSTOS	13
1.5 JUSTIFICATIVA	13
1.6 OBJETIVOS	14
1.6.1 Objetivo Geral	14
1.6.2 Objetivos Específicos	14
1.7 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 História da Função de Recursos Humanos	17
2.1.1 As Pessoas e as Organizações	18
2.1.2 Administração de Recursos Humanos	20
3 QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR	22
3.1 Qualidade de vida no trabalho: um conceito e prática instrumentais	26
3.2 Perfil patológico e qualidade do trabalho: as diferentes explicações	28
3.3 Mudanças e consequência do não planejamento da QVT	35
4 MÉTODO DE PESQUISA	37
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
4.2 ETAPAS DA PESQUISA	37
4.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.3.1 Tipos de Dados	38
4.3.2 Técnicas de Coleta de Dados	38
4.3.2.1 Dados Primários	38
4.3.2.2 Dados Secundários	39
5 ANÁLISE E COMPREENSÃO DOS DADOS OBTIDOS	41
5.1 O DESENVOLVIMENTOS DA PESQUISA	41

5.1.1 A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho e sua influência nos serviços prestados por cada colaborador	41
5.2 Resultado da Pesquisa	42
5.2.1 Fadiga	42
5.2.2 Má iluminação	42
5.2.3 Ventilação	43
5.2.4 Percepção após dados levantados	43
6 Outras recomendações advindas do estudo	44
7 Considerações Finais	47
8 REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a gestão focada em tarefas tem causado muito desconforto ao ser humano. Por isso resolveu-se abordar o tema com maior profundidade.

O presente estudo também discute os aspectos normativos, contidos na Norma Regulamentadora 17, a NR-17 (anexo 02), que deve assegurar a saúde do trabalhador, tendo como pano de fundo a qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho.

O ambiente cada vez mais dinâmico das empresas requer muitas vezes mais do que um gerente de recursos humanos e sim um gestor, destinado à apresentação dos procedimentos técnicos para sua gestão e um planejamento da Qualidade de Vida dos seus trabalhadores. Prever o futuro dos recursos humanos, assim como o de qualquer outra coisa, não constitui tarefa fácil. Pode-se argumentar, no entanto que o ambiente organizacional externo e interno, requer a cada dia, mais pessoal qualificado, como por exemplo um profissional de recursos humanos mais dinâmico e voltado para a globalização, em organizações que experimentam altos níveis de tecnologia de produção, que se direcionam para um mercado bem mais exigente e que empregam pessoas com elevados níveis, e o principal, almejam qualidade de vida a todos que fazem parte das organizações.

Diante de uma sociedade, onde as organizações estão passando por grandes transformações, existe a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais competitivo. Para que isso ocorra é fundamental que as empresas encontrem ou criem maneiras de fazer com que seus colaboradores, se comprometam, queiram aprender e se dediquem àquilo que fazem, com mais entusiasmo, para que com isso possam atingir os resultados esperados, por sinal cada vez mais desafiadores.

A cada dia do novo milênio percebe-se que, os contínuos impactos no mundo do trabalho, o aumento da velocidade da comunicação e, mais uma vez o estresse presente como grande desconforto e ameaça à vida no trabalho, representam questões a ser geridas pela ARH.

Vive-se em sociedade, não como opção, mas como imposição, em virtude de nossa própria condição de ser humano. A pessoa isolada, totalmente independente dos outros, é uma abstração, não existe. Poderia dizer que nosso viver só é possível

na convivência. Para alcançar nossos objetivos, tem-se como condição necessária o realizar dentro de um meio social. Sabe-se que o ser humano está destinado a uma constante interação com os outros, a concordar ou discordar de alguém, o que sem dúvida gera conflitos, tensões, estresse.

Freqüentemente, convive-se com pessoas de temperamentos diferentes daqueles que se espera em nosso projeto de vida, normalmente no cotidiano das empresas, esse fato configura-se um desafio à sobrevivência do modo de ser, pensar e de manter nosso bem-estar biológico, psicológico e social. Além disso, ter de cumprir metas, executar tarefas e atender a funções nem sempre compatíveis com os desejos profissionais e, ao mesmo tempo, cultivar nossa saúde a fim de evitar doenças, diminuindo a produtividade e lucratividade, ficando assim, disposto a ser retirados do quadro funcional a qualquer momento, não é uma tarefa muito fácil.

Diferentemente de outros riscos ocupacionais, em geral relacionados a trabalhos específicos, o estresse associa-se de formas variadas a todos os tipos de trabalho, prejudicando não só a saúde, mas também o desempenho dos trabalhadores.

Constatou-se por meio de leituras no que diz respeito a este assunto, nos Estados Unidos e na Europa, o estresse já representa uma das principais causas de incapacitação entre estresse ocupacional e doenças cardiovasculares, hipertensão, úlcera péptica, doenças inflamatórias intestinais e até mesmo, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, os quais representa, no Brasil, uma das principais causas de pedidos de afastamento do trabalho ao sistema previdenciário.

Avaliar a presença do estresse nos locais de trabalho, entretanto, não é uma tarefa simples. A complexidade do fenômeno tem levado à formulação de uma multiplicidade de conceitos e modelos de análise que, postos à prova, ainda demonstram fragilidades.

Outro fator que é citado, pois tanto o trabalho repetitivo, como o burocratizado, inibem as possibilidades de criatividade. Nada pode ser inovado, nada é novo, nada pode ser criado. A rotina massacra as possibilidades e as necessidades de transformações do trabalhador, pelo fato principal da destruição primeiramente do seu lado psicológico.

O resultado é que o trabalhador fica com sua auto-estima diminuída, o trabalho não é percebido como importante ou interessante, o trabalhador não sente

que seu esforço é socialmente reconhecido, e não há reforço de sua identidade por meio de sua *práxis*. Não é difícil perceber tudo isso como uma ameaça à dignidade humana, pois são justamente essas necessidades, que se caracterizam pela ausência, que devem ser satisfeitas no local de trabalho.

Por isso a importância da gestão de recursos humanos, para que não se tenha mais empregados ou funcionários, e sim cooperadores e parceiros.

Considerando o exposto, esse estudo tem o propósito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o stress ocupacional tem afetado a qualidade de vidas das pessoas no ambiente organizacional?

1.1 TEMÁTICA E A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

As últimas décadas do século XX foram palco de grandes transformações, inovações tecnológicas, processo de globalização, avanços significativos no meio a produção, mas principalmente as crescentes disparidades e desigualdades da nossa sociedade moldaram um panorama triste e desolador.

A QVT deveria ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente, e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociais e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na insatisfação dos empregados.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo tem como objetivo abordar o conceito da qualidade de vida no trabalho como fator favorável para a melhoria ou continuidade da qualidade na oferta de serviços.

1.3 O PROBLEMA

A cada dia do novo milênio percebe-se que, os contínuos impactos no mundo do trabalho, o aumento da velocidade da comunicação e, mais uma vez o estresse presente como grande desconforto e ameaça à vida no trabalho, representam questões a ser geridas pela ARH.

O estudo realizado na LM Telecomunicações, conforme tema já descrito anteriormente, e após análise de informações e documentos, evidenciou alguns problemas que comprometem o bom andamento do processo, podendo vir causar danos no futuro, onde propõe-se soluções para fortalecer a qualidade de vida no trabalho.

1.4 PRESSUPOSTOS

Uma provável solução para uma melhoria da qualidade de vida do trabalhador da organização em estudo só será possível a partir do momento em que se buscar a valorização do bem mais valioso que ela possui, isto é, o seu capital humano, com vista também na valorização da coletividade. Pois, o trabalho em equipe garante resultados mais positivos, desde que se respeite a individualidade e as limitações de cada colaborador.

1.5 JUSTIFICATIVA

Atualmente as pessoas vêm sendo vistas pelas organizações como um insumo, isto é, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações nas organizações da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas.

As organizações vêm passando por grandes transformações, isto inclui basicamente a globalização, na qual tanto no contexto interno e externo exige delas inúmeras mudanças. Estas passam às organizações, seus produtos ou seus mercados instabilidade, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas contínuos na vida da empresa (FISCHER, 1992).

Por isto a necessidade de uma nova forma de pensar a gestão de pessoas, abrindo caminho para um novo modelo de gestão.

1.6 OBJETIVOS

Os seguintes objetivos compõem o escopo desse estudo, para que se possa desenvolver e ampliar a gestão da QVT.

1.6.1 Objetivo Geral

Estudar e avaliar processos que envolvem a empresa para proporcionar qualidade de vida no ambiente de trabalho aos clientes internos, evitando assim, doenças ocupacionais, mais especificamente o estresse.

1.6.2 Objetivos Específicos:

Para atingir o objetivo geral, elegeu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) propor medidas visando à gestão centrada nas pessoas;
- b) identificar e detectar falhas na gestão da QVT e de pessoal;
- c) descrever os fatores que afetam a QV do trabalhador;
- d) propor medidas de gestão visando a melhoria contínua da QVT.

1.7 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

Para o desenvolvimento desta pesquisa escolheu-se a Loja de Foz do Iguaçu da empresa LM Telecomunicações Ltda., que é uma empresa franqueada da BRASIL Telecom. A Loja não possui um Departamento de Recursos Humanos e, conseqüentemente todo e qualquer processo deste setor é mediado através do suporte do departamento localizado em Londrina.

Este trabalho constitui-se da captação de dados dos funcionários, por meio de entrevistas, além da elaboração de propostas, que objetivam a adoção de novas estratégias ou a readequação de estratégias já existentes, de modo a propiciar saúde e conforto ao trabalhador, de caráter preventivo das doenças ocupacionais, eliminando as causas ou amenizando-as, manutenção da saúde e controle do ambiente de trabalho.

A LM Telecomunicações Ltda. é uma empresa constituída por três sócios sendo o empresário Roberto Moreno Filho, o sócio majoritário. A empresa está sediada em Londrina e possui filiais no Rio Grande do Sul e nas cidades do Paraná: Curitiba, Maringá, Cascavel, Ponta Grossa, Foz do Iguaçu e Cambé. A LM trabalha com a franquia da empresa de telecomunicações BRASIL Telecom, e é o único agente autorizado da BRASIL Telecom, com várias lojas franqueadas. Esta relação de parceria já perdura por vários anos.

No mercado de Foz do Iguaçu a empresa está instalada há cerca de sete anos, sempre trabalhando com telefonia fixa, e atendendo o cliente de modo limitado, pois caso haja algum serviço mais complexo é solicitado ao cliente que entre em contato com o *call center*, em que ele tem que gerar um protocolo. Há nove meses a Loja está sediada na Rua Edmundo de Barros, 240 no antigo prédio da TELEPAR. A partir da mudança na sede, novas metas estão sendo traçadas.

Atualmente, na cidade de Foz do Iguaçu existem outros 06 (seis) concorrentes, agentes autorizados da BRASIL Telecom, porém a Loja da LM é a única a oferecer um *portfólio* completo de serviços, incluindo telefonia fixa e móvel, ADSL, venda de cartões telefônicos, telefones públicos e computadores com acesso à internet para os clientes.

A LM não possui missão, visão e foco formalizados, porém, para a Gerente da Loja de Foz do Iguaçu, Márcia Uetzig, estes podem ser definidos, em nível local, da seguinte maneira:

Missão: “Proporcionar ao cliente de Foz do Iguaçu maior comodidade, ao oferecer, em um mesmo espaço, uma gama de produtos e serviços variados, que supra suas necessidades de telefonia”.

Visão: “Tornar-se referência de tecnologia em telefonia geral na região de Foz do Iguaçu”

Foco: “Fortalecer-se no mercado local, tendo como diferencial o fato de ser a única Loja completa na cidade.”

Objetivo: “Ultrapassar as metas mensais impostas pela BRASIL Telecom”

Neste sentido, a visão que Márcia Uetzig definiria para a LM Telecomunicações é “fortalecer-se e conquistar novos mercados, de modo a tornar-se uma multinacional”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Gil (1999, p. 19), “o ser humano valendo-se de suas capacidades, procura conhecer o mundo que o rodeia”. Com o passar dos anos, o mercado vem exigindo mais das organizações e para que a concorrência ocorra há necessidade de todos que fazem parte dela estarem realmente vestindo a camisa da empresa, desde do alto escalão até o menor cooperador. Assim, toda pesquisa tem sua fundamentação no processo de conhecimento do ser, da sociedade e das relações existentes em seu meio, sejam pessoais ou organizacionais.

É por meio de pesquisas com validade, coerência, integridade e veracidade, que seguiu-se os procedimentos metodológicos com a finalidade de bem empregá-lo no processo de pesquisa.

Pode-se afirmar que se configura uma pesquisa social, a sua essência que é basicamente quantitativa, uma vez que, utiliza técnicas estatística, onde implica a construção de inquéritos por questionário. Portanto, o caráter quantitativo deste trabalho ficará comprovado, visto que, dar-se-á sob as implicações existentes entre o desempenho de organizações e produtividade como já citado e, tem também como principal enfoque os cooperadores das organizações, vivendo bem, tanto no âmbito profissional e familiar, pois tudo se integra e ambos tem que estarem certos, para que o bem estar prevaleça, isto é, utilizando-se “a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (GIL, 1999, p119).

O tema mencionado é de interesse da autora, visto que já possui conhecimento na área, pois na graduação a monografia foi defendida com o tema “Higiene e Segurança do Trabalho”.

Desde o advento da industrialização, os estudos voltados ao aumento do processo produtivo nas empresas têm gradativamente focado o ser humano. Nos estudos de Tempos e Movimentos de Taylor, é comparado a uma máquina, e o aumento da produtividade dependia apenas da racionalização de seus movimentos durante a execução das tarefas repetitivas. Com o crescente aumento da complexidade das tarefas, grande competitividade e considerável aumento do processo produtivo, os seres humanos tornaram-se parte fundamental deste processo.

Com a globalização da economia, máquinas e tecnologia já não são fatores diferenciadores entre as empresas, restando às pessoas este papel. Considerando que as necessidades são complexas, individuais e mudam ao longo da vida, cabe aos administradores compreenderem esta complexa sistemática e a manipulação de suas variáveis para melhor obtenção de resultados.

Segundo vários estudiosos, discutir e valorizar ações relativas às políticas de recursos humanos, faz a diferença no processo de gestão de empresas, ficando evidente que a qualidade das relações interpessoais reflete no sucesso da organização. As empresas que esperam a efetiva contribuição de seus funcionários no alcance dos resultados do negócio devem cuidar para que eles estejam motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho, quanto maior for a expectativa que os dirigentes têm da participação dos funcionários, maior será a necessidade de garantir um excelente clima organizacional.

Neste contexto surge a pesquisa de clima organizacional, um instrumento voltado para a análise do ambiente interno, com a finalidade de retratar os aspectos que configuram o comportamento motivacional dos funcionários, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências e expectativas. Através do diagnóstico levantado com a pesquisa, a empresa pode implementar medidas e alternativas práticas que aumentem a satisfação no desempenho das funções.

2.1 História da Função de Recursos Humanos

De acordo com Montana e Charnov (1998), durante o final do século XVIII, o mundo presenciou a evolução de uma economia agrária de trabalho em casa para uma economia industrial que despontava. Com a revolução industrial em 1870, o “novo” modo de trabalhar envolvia participar em apenas uma etapa do produto acabado em oposição ao “velho” modo, no qual se era responsável pelo produto total. Esse “novo” ambiente criou a divisão do trabalho e a necessidade da administração de pessoas no cenário organizacional.

O período entre 1900 e 1940 foi de crescimento e desenvolvimento de grandes organizações, e de seus programas para o pessoal, a criação de muitas leis especiais e o surgimento de princípios da ciência social para guiar a administração dos recursos humanos. Um dos mais importantes contribuintes para a administração

nessa fase foi o fundador da Administração Científica, Frederick W. Taylor. Ele introduziu métodos como os estudos de tempo e ação, salários incentivadores e medidas de eficiência técnica. Como relatou no seu livro *Shop Management*, “cada homem deve aprender como abrir mão de seu próprio modo particular de fazer as coisas, ajustar seus métodos para os muitos padrões novos, se acostumar a receber e a obedecer instruções que envolvam detalhes, grandes ou pequenos, os quais, no passado, foram deixados para o seu próprio julgamento”.

Outro nome na história da Administração Científica foi Henri Fayol, formulando a doutrina administrativa que passou a ser conhecida como fayolismo. Essa doutrina atribuiu aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fayol afirmava que para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade, e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários.

A partir de 1920 ocorreram vários desenvolvimentos no campo da administração de recursos humanos. Um dos estudos mais famosos foi a experiência de Hawthorne, conduzida por Helton Mayo e seus parceiros. O propósito era determinar o efeito dos fatores físicos (tais como horas de trabalho e período de descanso) na produtividade. O estudo descobriu que fatores informais (tais como o ambiente social e os grupos de trabalho informais) podiam ter um impacto maior ou igual na produtividade. Este estudo serviu de base para os programas sociais, tais como recreação, benefício para o funcionário e aconselhamento.

2.1.1 As Pessoas e as Organizações

As organizações são constituídas basicamente de pessoas. Até pouco tempo atrás, as pessoas eram tratadas como objetos e recursos produtivos, da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração. Contudo, o moderno modelo de gestão procura tratar as pessoas como pessoas e, conseqüentemente, como importante recurso organizacional, rompendo a maneira tradicional de tratá-las.

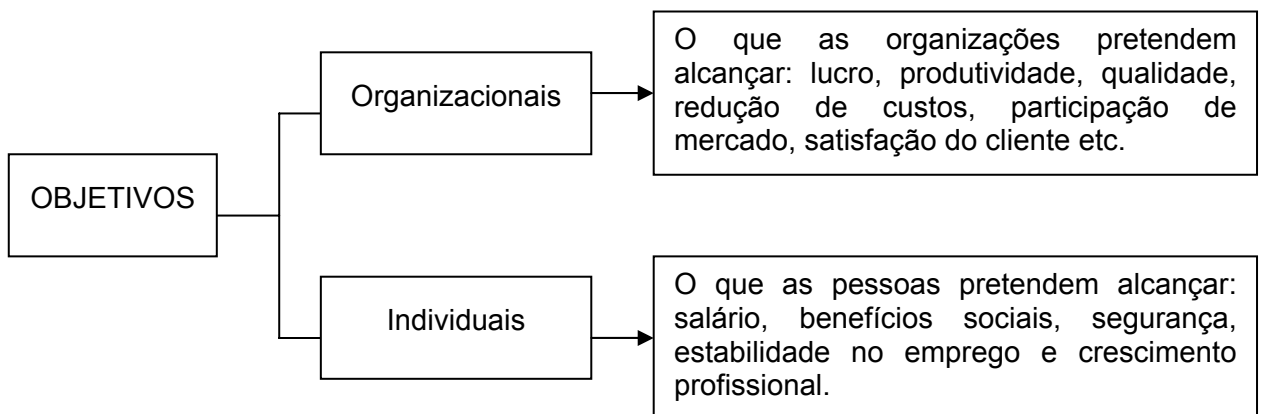
As pessoas passam a maior parte do tempo trabalhando ou vivendo dentro das organizações. As organizações são constituídas de pessoas e, por outro lado, elas constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e

variados objetivos pessoais, com o mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual.

Para Chiavenato (2003), as pessoas apresentam profundas diferenças individuais, cada uma tem a sua própria personalidade, a sua história, seus conhecimentos e habilidades, seus objetivos e motivações e suas limitações. Assim, a integração entre o indivíduo e a organização não é um problema recente, Max Weber levantou a hipótese de que as organizações interferem na personalidade do indivíduo, através da imposição de regras e procedimentos capazes de “despersonalizar” o relacionamento das pessoas.

Contudo, percebeu-se a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador, a organização e as necessidades de buscar a harmonia voltada às relações humanas. Para superar as limitações individuais, as pessoas se agrupam e, deste modo, formam organizações com o intuito de alcançar objetivos comuns.

Partindo deste pressuposto, tanto os indivíduos como as organizações têm seus objetivos a serem alcançados, então as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para que por meio deles alcancem seus objetivos organizacionais. Chiavenato (2002, p.114) afirma que os indivíduos quando são recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para atingi-los.



FONTE: Chiavenato (2002, p 114).

Nesta desta percepção, o relacionamento entre as pessoas e as organizações nem sempre é satisfatório, pois os objetivos que as organizações procuram alcançar

e os objetivos que cada indivíduo deseja atingir, podem não ser o mesmo e muitas vezes geram um relacionamento conflitante.

De acordo com Chiavenato (2002), para as organizações alcançarem eficientemente seus objetivos, elas tendem a desenvolver nos indivíduos um sentimento de frustração e uma curta perspectiva de permanência nas organizações.

Barnard (*apud* CHIAVENATO, 2002) faz uma distinção entre eficiência e eficácia quanto aos resultados da interação entre o indivíduo e a organização, quando comenta que, toda pessoa deve ser eficiente para satisfazer as necessidades individuais, mas também deve ser eficaz para alcançar os objetivos da organização.

Nesta perspectiva, é preciso ser eficaz para proporcionar resultados positivos na organização e eficiente para progredir pessoalmente na vida e, desta forma, alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

2.1.2 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. Os assuntos normalmente tratados em ARH referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimento: trata-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevista, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho, absenteísmo e salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios, disciplina e atitudes, interpretação de leis de trabalho, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transporte para o pessoal, responsabilidade no nível de supervisão, auditoria, e um sem-números de assuntos extremamente diversificados.

A ARH produz profundo impacto nas pessoas e nas organizações. A qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional. A ARH significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que

provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Os objetivos da ARH derivam da organização inteira. Toda organização tem como um dos seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo), ou de algum serviço (como uma atividade especializada), para isso a ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes. Os principais objetivos da ARH são:

- a) criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidades e motivação para realizar os objetivos da organização;
- b) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;
- c) alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Para Motta e Vasconcellos (2002), a expressão ARH está sendo deixada de lado pela expressão **Gestão de Pessoas ou ainda Gestão de Talentos Humanos**. Estudos recentes mostram que o modelo instrumental de Gestão de Pessoas, que valoriza um perfil gerencial mais conservador e burocrático, está sendo progressivamente substituído pelo modelo político, em que o papel do gerente é o de promover a participação e o debate. O gerente deste último modelo é visto como um árbitro, que após ouvir as diversas partes tem a responsabilidade final pela solução a ser adotada. A capacidade de coordenar debates e gerir conflitos e relações interpessoais passa a ser cada vez mais valorizada.

3 QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil. Como incorpora uma imprecisão conceitual, vem dando margem a uma série de práticas nela contidas que ora aproximam-se da qualidade de processo e de produto, ora com esta se confundem. O conceito, através dos programas de qualidade total, vem impregnando propostas de práticas empresariais (RODRIGUES, 1991).

Se sua origem pode ser encontrada no longínquo pós-guerra, como consequência da implantação do Plano Marshall para a reconstrução da Europa (VIEIRA, 1993), sua trajetória tem passado por vários enfoques. Uns enfatizam aspectos da reação individual do trabalhador às experiências de trabalho (década de 1960); outros, aspectos de melhoria das condições e ambientes de trabalho, visando maior satisfação e produtividade (década de 1970) (RODRIGUES, 1991). Articulada a esta última abordagem, a QVT também é vista como um movimento, no qual tem-se o gerenciamento participativo e a democracia industrial adotados freqüentemente, como seus ideais (meados da década de 1970). Por fim, nos anos 80, adquire importância como um conceito globalizante, na busca de enfrentar as questões ligadas à produtividade e à qualidade total (ZAVATTARO, 1999).

Observa-se, assim, que a QVT dialoga com noções como motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias (SATO, 1999).

Aqui, interessa discutir a vertente que prioriza as condições, ambientes, organização do trabalho e as tecnologias. Vertente esta, advogada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) a partir de 1976, quando lança e fomenta o desenvolvimento do Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT). Trata-se de uma proposta que procura articular duas tendências: uma dirigida ao melhoramento da qualidade geral de vida como uma aspiração básica para a humanidade hoje e que não pode sofrer solução de continuidade no portão da fábrica, a outra, a uma maior participação dos

trabalhadores nas decisões que diretamente dizem respeito à sua vida profissional (MENDES, 1988).

Surgida na esteira da cada vez maior mobilização dos trabalhadores europeus pela ampliação de seus direitos no trabalho, que ocorre no final dos anos 60 e início dos 70, a proposta do PIACT incorpora tais demandas (PARMEGIANNI, 1986). Reflexo disso, na década de 1980, consolida-se uma tendência que baseia a QVT na maior participação do trabalhador na empresa, na perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado. Agora os trabalhadores são vistos como sujeitos, estando sua realização calcada no desenvolvimento e aprofundamento de suas potencialidades.

Assim, busca-se superar a etapa da prevenção dos acidentes e doenças tidos como diretamente relacionados ao trabalho, para avançar na discussão dos agravos relacionados ao trabalho. Conforme proposição do National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH), passam a incorporar grupos de doenças e acidentes que também ocorrem na população geral, mas que em determinadas categorias de trabalhadores adquirem um perfil patológico diferenciado (anexo 1).

Expressão dessas preocupações, o PIACT já propunha uma estratégia de intervenção sobre o processo de trabalho, ou seja, a carga de trabalho, a duração da jornada, a organização e o conteúdo do trabalho e a escolha da tecnologia (MENDES, 1988).

Do que foi até aqui exposto, observa-se que se trata de um discurso que remete, num extremo, a mudanças na organização do processo de trabalho como conseqüência do movimento de qualidade do trabalho e/ou da democracia industrial adotada nos países escandinavos no início da década de 1970 (ORSTSMAN, 1984) e no extremo oposto, lida com práticas que se preocupam muito pouco com as condições e organização do trabalho, na medida que sua vertente individualista apenas incentiva a prática de hábitos de vida saudáveis (SATO, 1999). Se, em princípio, não se pode banir tais iniciativas, é mister apontar que elas não atingem as relações e a organização do processo de trabalho, categoria esta central para explicar os principais problemas atuais de saúde dos trabalhadores.

Assim, a idéia de QVT procura amalgamar interesses diversos e contraditórios, presentes nos ambientes e condições de trabalho, em empresas públicas ou privadas. Interesses estes que não se resumem aos do capital e do trabalho, mas também aos relativos ao mundo subjetivo (desejos, vivências, sentimentos), aos valores, crenças, ideologias e aos interesses econômicos e políticos (SATO, 1999). Ocorre, porém, que a possibilidade de abarcar-se tal gama de questões e demandas envolve uma rede e um mecanismo complexo de relações, em que o peso específico da atuação dos trabalhadores adquire papel fundamental. A propósito disso, Ciborra e Lanzara (1985), assessores de uma central sindical italiana, criticam a noção de qualidade de vida no trabalho e propõem a terminologia qualidade do trabalho mais adequada, na medida que procura incluir todas as características de uma certa atividade humana, apontando que ela encerra uma concepção clínica, voltada à mudança de hábitos de vida e por isso atribuindo ao próprio trabalhador a responsabilidade de adaptar-se, de modo a otimizar sua qualidade de vida e de trabalho. Tal comportamento, não podemos esquecer, abre caminho para uma velha postura ideológica: a culpa da vítima pelo ato inseguro (LACAZ, 1983).

Observa-se, pois, que a idéia de QVT é complexa e mutante. Pressupõe tanto uma abordagem e um aporte informado pela saúde coletiva, como pela clínica; além de embutir uma descontextualização e despolitização das relações saúde-trabalho, tão marcantes no discurso sanitário.

No caso do Brasil, as políticas empresariais de programas de qualidade, conforme mostra Heloani (1994), são caracterizadas por envolver mecanismos de controle da percepção e subjetividade para enquadrar trabalhadores mediante engrenagens que visam introjetar as normas e metas da empresa.

Do lado dos trabalhadores, considerando-se a história recente do movimento sindical, do então chamado novo sindicalismo, que data do final dos anos 70 e início dos 80, ver-se-á que qualidade de vida (no trabalho) não foi uma bandeira de luta expressa, mas sim a melhoria das condições de trabalho e defesa da saúde como direito de cidadania (RIBEIRO E LACAZ, 1984). Não seria por isso mesmo que foi usada para contrapor-se ao discurso sobre a saúde defendido por parcela importante do movimento sindical de trabalhadores que, entre nós, sedimentou-se

sobre uma plataforma claramente política para explicar a determinação do processo saúde/doença? (REBOUÇAS ET AL., 1989).

A preocupação com a saúde no trabalho não é algo novo. Para Couto (1995), foi durante a 1ª Guerra Mundial, mais especificamente no ano de 1915, com a fundação da Comissão de Saúde dos Trabalhadores na Indústria de Munições, que a preocupação tomou os primeiros contornos. Essa comissão, que era composta por fisiologistas e psicólogos, com o término da Guerra, foi transformada no Instituto de Pesquisa da Fadiga Industrial e, mais tarde, passou a se chamar Instituto de Pesquisa sobre Saúde no Trabalho.

O campo inicial de atuação foi ampliado. O Instituto passou a realizar pesquisas sobre posturas no trabalho, carga manual, seleção, treinamento e o ambiente.

Com a 2ª Grande Guerra, a construção de instrumentos bélicos mais complexos e de maior poderio passou a exigir um nível mais elevado de habilidade por parte dos trabalhadores. As condições ambientais e o cenário tenso produzido pelas batalhas eram desfavoráveis ao processo. A adaptação dos instrumentos para a redução do nível de tensão dos trabalhadores e a diminuição dos riscos de acidentes se tornou uma urgência.

Durante o pós-guerra, surgiu na Inglaterra o Ergonomics Research Society, um grupo de pesquisadores interessados em debater e conformar um novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência que tinha como objeto de estudo o ambiente laboral. A sociedade contribuiu para a difusão da ergonomia em todo o mundo industrializado. Para melhorar a produtividade e as condições de vida da população, particularmente a dos trabalhadores, o pano de fundo das pesquisas foi o conhecimento adquirido durante as guerras (IIDA, 1998).

Na atualidade, a ergonomia abrange cinco grandes áreas de estudo aplicadas ao trabalho: ergonomia na organização do trabalho pesado; biomecânica aplicada ao trabalho; prevenção da fadiga no trabalho; prevenção do erro humano e adequação ergonômica do posto de trabalho (COUTO, 1995).

Em muitos países, os conhecimentos oriundos dessas áreas da ergonomia foram convertidos em normas oficiais. No Brasil, a norma que apresenta essa finalidade é a Norma Regulamentadora 17 - Ergonomia (DUL; WEERDMEESTER, 1995).

3.1 Qualidade de vida no trabalho: um conceito e prática instrumentais

Para Ciborra e Lanzara (1985), são várias as definições da expressão QVT, ora associando-a às características intrínsecas das tecnologias introduzidas e ao seu impacto; ora a elementos econômicos, como salário, incentivos, abonos, ou ainda a fatores ligados à saúde física, mental e à segurança e, em geral, ao bem-estar daqueles que trabalham. Em outros casos, segundo estes autores, considera-se que a QVT é determinada por fatores psicológicos, como grau de criatividade, de autonomia, de flexibilidade de que os trabalhadores podem desfrutar ou, fatores organizativos e políticos, como a quantidade de controle pessoal sobre o posto de trabalho ou a quantidade de poder que os trabalhadores podem exercitar sobre o ambiente circundante a partir de seu posto de trabalho.

Mais ainda: do ponto de vista do planejamento, a categoria qualidade do trabalho também apresenta nuances problemáticas quando envolve questões abstratas, que desconsideram as relações concretas de produção no cotidiano do trabalho dos colaboradores. Assim, as questões conceituais sobre qualidade do trabalho consubstanciam-se, ainda conforme apontam Ciborra e Lanzara (1985): de um lado por não parecer[em] ser definida[s] a partir de concepções explícitas que os atores da organização têm acerca de sua vida de trabalho, assume-se que a dimensão qualitativa do trabalho envolve relações econômicas entre os indivíduos e a empresa e, de outro, pelos problemas básicos de saúde e segurança do posto de trabalho.

Trata-se, então, em última instância, em concordância com Mendes e Dias (1991), de buscar a humanização do trabalho - um dos pressupostos do campo de práticas e saberes informado pelo encontro das formulações emanadas da Saúde Coletiva, da Medicina Social Latino-americana (LAURELL, 1991) e da Saúde Pública, campo este denominado Saúde do Trabalhador (LACAZ, 1996).

Diante dessas assertivas, defende-se que dos elementos que explicitam a definição e a concretização da qualidade (de vida no) do trabalho, é o controle que engloba a autonomia e o poder que os trabalhadores têm sobre os processos de trabalho, aí incluídas questões de saúde, segurança e suas relações com a organização do trabalho, um dos mais importantes que configuram ou determinam a qualidade de vida (no trabalho) das pessoas. E, frise-se, elas são o que são. Por isso, as condições, ambientes e organização do processo de trabalho devem respeitá-las em sua individualidade.

Aqui, a noção de controle deve ser entendida como a possibilidade dos trabalhadores conhecerem o que os incomoda, os fazem sofrer, adoecer, morrer e acidentarem-se e articulada à viabilidade de interferir em tal realidade. Controlar as condições e a organização do trabalho implica, portanto, a possibilidade de serem sujeitos na situação. O exercício do controle tem tanto uma face objetiva (poder e familiaridade com o trabalho), como uma face subjetiva, ou seja, o limite que cada um suporta das exigências do trabalho (SATO, 1991).

Frise-se, ainda, que problemas afetos à temática da organização (divisão de tarefas, de homens, de tempo e de espaço) e do replanejamento do trabalho são também da maior relevância para que seja abordada de maneira produtiva e objetiva a discussão sobre qualidade do trabalho. E, aqui, é imperioso analisar como, de um lado, o controle e a disciplina fabris e, de outro, a gestão participativa como possibilidade de abertura de canais de negociação capital-trabalho, que levem à busca do encaminhamento das contradições e conflitos de interesses no trabalho, podem interferir no seu encaminhamento sob uma ótica coletiva. Assim, quando se fala de saúde e qualidade no trabalho, é sob este prisma que devem ser tratadas as questões a elas relacionadas. É, pois, equivocado basear a solução dos aspectos que interferem neste binômio em medidas de ordem individual como propõem os programas de qualidade difundidos pelas empresas, dada sua ineficácia e por serem questionáveis seus pressupostos, inclusive do ponto de vista bioético (BERLINGUER, 1993). O que se propõe é, portanto, redirecionar o foco do debate e colocá-lo no âmbito das relações sociais de trabalho que se estabelecem no processo produtivo, para que fórmulas simplistas não sejam priorizadas quando se

objetiva enfrentar a complexidade das questões que envolvem a temática aqui analisada.

Na perspectiva de ampliar o foco de luz sobre a temática, é esclarecedor atentar para o que observa Cattani (1997) no que diz respeito à autonomia, ao controle e ao poder dos trabalhadores no processo de trabalho.

O autor fala da antiga discussão do que representa a disciplina fabril sobre o tempo disponível e a vida dos operários com o advento da chamada Revolução Industrial na Europa Ocidental. Esta disciplina sofisticou-se com as mudanças introduzidas a partir das novas formas de organização do trabalho (FILEURY E VARGAS, 1983) que se consubstanciam hoje no que se denomina reestruturação produtiva, sempre visando a cada vez maior produtividade e a competitividade de mercado (GORENDER, 1997).

Assim, do simples relógio da fábrica, que regulava a hora de acordar e de dormir da família operária, ao cronômetro, base da intervenção racional sobre o trabalho construída e difundida por Taylor (1982), houve um disciplinamento e um assujeitamento (FOUCAULT, 1994). Estes refinaram e aprofundaram a disciplina fabril, a qual ganhou cores mais vivas, constituindo-se nos pilares das propostas de organização e gestão do trabalho ainda sob o taylorismo e, posteriormente, sob o fordismo e mesmo sob o toyotismo (ANTUNES, 1995; HIRATA E ZARIFIAN, 1991).

Vários estudos epidemiológicos e qualitativos têm mostrado a importância da ausência de controle e autonomia dos trabalhadores sobre condições e organização do trabalho para explicar diversos problemas de saúde como os cardiovasculares, o sofrimento mental e mesmo os acidentes do trabalho (GARDELL, 1982; KARASEK, 1979; KARASEK ET AL., 1981; MARMOT E THEORELL, 1988; OLSEN E KRISTENSEN, 1991; SELIGMANN-SILVA, 1997; VEZINA, 1998; WUNSCH FILHO, 1998). É isso que será discutido a seguir.

3.2 Perfil patológico e qualidade do trabalho: as diferentes explicações

Melhorar a qualidade das condições de saúde no trabalho, a partir do enfoque acima discutido, acarreta identificar os problemas em cada situação, com a

participação efetiva dos sujeitos do processo de trabalho e replanejá-lo, o que envolve sempre um processo de negociação (LAURELL E NORIEGA, 1989). Não há apenas um modo racional de fazer o trabalho, mas diversos. Diante disso, não cabe somente aos gestores o papel de pensar e replanejar. Devem estar envolvidos também os trabalhadores produtivos para, no limite, acabar com a separação, advinda da administração racional, entre o planejamento e a execução de qualquer trabalho (LAURELL E NORIEGA, 1989; SATO, 1999).

Conforme aponta Dejours (1987), trabalho prazeroso é aquele em que cabe ao trabalhador uma parte importante da concepção. Assim, a inventividade, a criatividade, a capacidade de solucionar problemas, o emprego da inteligência é o que deve ser buscado, e é disso que fala De Masi (1999) quando estuda as principais experiências criativas de trabalho entre meados do século XIX e do século XX, tanto em empresas, como em instituições de pesquisa.

Se sob o taylorismo os indicadores mais diretos da nocividade e da exploração do trabalho estavam relacionados aos acidentes típicos e às chamadas doenças ocupacionais, características dos efeitos das matérias e dos agentes de risco existentes nos ambientes de trabalho onde ocorria a transformação industrial, também a eles associava-se uma maneira de compreender os tais agravos à saúde. Para a Medicina Legal e a Higiene do Trabalho e Industrial, os riscos ocupacionais eram vistos como infortúnios do trabalho: noção que aliava a fatalidade a uma certa suscetibilidade individual para a ocorrência de tais problemas (BARRETO, 1929; BERTOLLI, 1992, 1993, MENDES, 1995).

A própria Medicina do Trabalho e depois a Saúde Ocupacional caminharam nessa trilha, ao vincularem, de modo redutor, sua visão sobre a forma de adoecer e morrer em consequência do trabalho aos agentes patogênicos de natureza física, química e biológica dos ambientes de trabalho onde o trabalhador/ hospedeiro com eles interage (MENDES, 1980). Com isso, o perfil de adoecimento encontrava-se circunscrito às doenças e acidentes ocupacionais puros, isto é, não se concebia que os trabalhadores adoecessem e morressem de maneira semelhante com o que ocorre com a população geral e, também, em consequência da inserção em processos de trabalho que se modificam historicamente dentro do mesmo modo de produção. Assim, essas modificações determinam formas de adoecimento e morte

que devem ser analisadas do ponto de vista histórico para que se apreenda como as transformações do trabalho atuam na saúde/doença (DIAS, 1994). É a introdução da categoria processo de trabalho, como elemento explicativo central na análise das relações entre trabalho e processo saúde/doença, a grande contribuição e ruptura epistemológica que fazem a Medicina Social Latino-Americana (LAURELL, 1991) e a Saúde Coletiva (LACAZ, 1996).

Sob o fordismo, o grau de automação que vai sendo imposto ao trabalho, associado a mudanças importantes na forma de organização da jornada, como o regime de turnos alternantes, produz uma mudança no perfil da morbi-mortalidade, que associa-se, no final dos anos 60, ao aumento do absenteísmo, da insatisfação no trabalho, das operações tartaruga como maneiras de resistência ao controle fordista. São sinais do esgotamento desta forma de gestão, divisão e organização do trabalho (FREDERICO, 1979; HUMPHREYy, 1982).

A cada vez mais clara percepção do esgotamento de um ciclo coloca ao capital a necessidade de pensar em novas formas de gestão, divisão e organização do trabalho, o que começa a acontecer na década de 1970, inicialmente em países do capitalismo central, inspirados no modelo japonês. Esse modelo vai constituir-se no novo paradigma, que reacende a discussão sobre o controle e o disciplinamento dos trabalhadores. E, resalte-se, é na organização do trabalho, que implica a divisão de tarefas e delimitação das relações sociais de trabalho, que se deve buscar as restrições para a livre manifestação da saúde mental. Ocorre que, entre os ocidentais, quando o assunto é a busca do padrão japonês de produção como paradigma de flexibilização produtiva e inovação na organização do trabalho, que seria acompanhado do fim da divisão do trabalho baseada no taylorismo e no relacionamento autoritário na empresa, existem importantes controvérsias. Essa transição/reestruturação produtiva, que engloba a questão da qualidade, tem sido conceituada como um processo que busca compatibilizar uma série de mudanças organizacionais nas relações de trabalho, implicando uma nova definição de papéis das nações e entidades do sistema financeiro, para garantir a competitividade e a lucratividade nas quais as novas tecnologias têm um papel central (CORRÊA, 1997). Isso tudo começa no final dos anos 60 e início dos 70, quando evidenciam-se os limites do regime de acumulação baseado no taylorismo/fordismo, até então

hegemônicos, como forma de organização do trabalho (CORRÊA, 1997). O componente relativo à organização e divisão do trabalho é o lugar dos principais elementos que caracterizam a reestruturação produtiva que traz conseqüências para a vida em sociedade. Junto, aparecem subprodutos, ou seja, o desemprego, a ampliação do trabalho parcial; o trabalho de crianças e adolescentes, das mulheres e as questões de gênero correlatas, bem como a precariedade das relações de trabalho e dos direitos trabalhistas (ANTUNES, 1995; BRITO, 1997; GOMEZ E MEIRELLES, 1997).

É mister ainda ressaltar que com o aprofundamento da automação e o avanço das novas tecnologias de informática, que passam a definir os níveis da produção a serem alcançados, houve uma clara sofisticação do disciplinamento que veio acompanhada de uma dissimulação do controle, sob o manto da idéia da qualidade e da competitividade. Tais mudanças na organização do trabalho levam ao abandono relativo as idéias de tarefas e postos de trabalho, tão caros da organização taylorista/fordista. Daí decorrem os modos de polivalência, a articulação das atividades de operação e o controle de qualidade e manutenção (SALERMO, 1994).

No Brasil tal estratégia, também uma resposta à atuação do movimento novo sindicalismo, já mencionado, parece assumir um caráter ambíguo: maior delegação de poderes acoplada à dissimulação do controle, representada, por exemplo, pelos Círculos de Controle de Qualidade/CCQs (HUMPHREY, 1982; LACAZ, 1983). Isso ocorre à medida em que o país passa a se inserir cada vez mais e rapidamente no mercado internacional, conjuntura em que a competitividade está a exigir tais mudanças, visando à melhoria da qualidade do que é produzido. Acontece, porém, que a Gestão Participativa e os CCQs são uma certa forma de implementá-la e, quando se dá por iniciativa patronal é episódica e reversível ocorrendo concomitantemente à intensificação forçada da mão-de-obra e da precarização (sic) dos contratos (CATTANI, 1997).

Não por acaso, no Brasil, a possibilidade de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, que deveria ser um dos pilares da busca pela qualidade do trabalho, é uma realidade muito pouco encontrada, quando não considerada

indesejável ou até ilegal, dada a histórica repulsa do patronato às manifestações de independência e autonomia das classes trabalhadoras (RODRIGUES, 1995).

A organização nos locais de trabalho deveria ser elemento norteador das relações de trabalho, em vista da introdução de novas tecnologias e da automação cada vez mais intensa que se observa nos setores produtivos mais modernos. Assim, é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho.

Na falta dos elementos acima apontados, pode-se afirmar que esta nova empresa incorpora exigências com relações contraditórias no que se refere à saúde, tais como: maior intensidade do ritmo, maior controle e conhecimento do trabalho; polivalência e criatividade; maior liberdade de ação, reconhecimento maior do trabalho e critérios rígidos de avaliação.

Tais relações expressam-se num quadro variado de queixas no qual prevalecem o mal-estar difuso, como dores de cabeça e nas costas, dificuldade de dormir e cansaço que não melhora com o descanso (MONTEIRO, 1995).

Os estudos realizados sobre as formas de gestão participativa no Brasil, apontam para uma alienação maximizada na medida que se exige além do trabalho, a afetividade e/ou até o inconsciente (HELOANI, 1994). E, quando se trata da análise da participação dos trabalhadores versus poder, observa-se que ela é apenas consultiva e que o poder de decisão não pertence a eles, particularmente em questões cruciais como no caso de demissões, por exemplo (MONTEIRO, 1995).

Do ponto de vista sanitário, essa realidade contraditória traz consigo um novo perfil de morbi-mortalidade dos trabalhadores. Além das doenças e acidentes associados à organização taylorista/fordista, hoje agrega-se a tendência de mudança deste perfil em que predominam doenças não reconhecidas como do trabalho, na medida que a organização (japonesa) do trabalho é o novo paradigma mundial e dele fazem parte a informática, a automação, a polivalência, a restrição hierárquica, o enxugamento do efetivo (downsizing), o desemprego etc. (ANTUNES, 1995).

Se, de um lado, a reestruturação exige o surgimento de um trabalhador participativo, escolarizado e polivalente, esta polivalência é vivenciada de forma ambígua, ou seja, como aumento de responsabilidade, maior carga de trabalho e menor autonomia (MONTEIRO, 1995).

A propósito disso, estudo recente realizado na indústria de papel e celulose gaúcha, corrobora o que foi dito, tendo mostrado que o trabalho exigia forçar a vista, ao lado de obrigar que se trabalhasse em grande velocidade, posição incômoda, o que era acompanhado de forte pressão da chefia. Essa realidade de trabalho predispunha à irritação/nervosismo, dor nas costas, dor de cabeça e cansaço, mais prevalentes no setor administrativo que, mesmo tendo melhores condições e ambientes de trabalho, apresentava cargas mais freqüentes derivadas da forma de organização e divisão do trabalho (FASSA E FACCHINI, 1995).

Em realidades históricas de capitalismo dependente, tal quadro associa-se à chamada precariedade do trabalho, em que o vínculo temporário e a subcontratação promovem uma perda do poder de barganha dos trabalhadores, com repercussões sobre a capacidade de negociação das condições de trabalho nos contratos coletivos (LACAZ, 1996). Tal situação, no cotidiano, obriga a realização de tarefas para as quais não houve treinamento adequado, em horários prolongados e os mais variáveis, com ritmo acelerado (MONTEIRO, 1995).

Em busca da meta modernizar ou perecer, fala-se em implemento da produtividade, a qual não se dá pelo aumento da produção por trabalhador, em consequência de mudanças tecnológicas, mas sim pela intensificação do trabalho reorganizado. É o que acontece, por exemplo, nas empresas que modernizam a tecnologia de certos momentos produtivos e terceirizam outros, o que provoca a perda de postos de trabalho, estratégia esta muito comum em empresas montadoras (VILLEGAS ET AL., 1997). A esse respeito é valioso atentar para editorial do jornal Folha de S. Paulo, na edição do dia 14/11/1993, cujo sugestivo título era Produtividade e Miséria e que analisava as estatísticas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) sobre o aumento da produtividade industrial em meio à redução do emprego. O texto assinalava que junto ao impressionante aumento da produtividade no complexo metal-mecânico e eletrônico de cerca de 40%, nos primeiros sete meses de 1993 e de 23% no período entre

1991 e 1993 o que seria mais um recorde mundial, houve redução de 10% no nível de emprego, considerando-se o mesmo período. Esse exército de desempregados, que demanda serviços de saúde, assistência social em função de seu baixo consumo, de insegurança social, constitui a outra face da propalada qualidade e competitividade modernizadora.

Em países periféricos, a coexistência de processos de trabalho arcaicos e modernos explica a ocorrência de um perfil híbrido, no qual os nexos de causalidade com o trabalho tornam-se mais complexos e, no qual nexos anteriormente não cogitados ou desvalorizados devem ser recolocados em pauta.

Nesse panorama sobrevêm tanto uma 'subcarga' qualitativa como uma sobrecarga quantitativa psíquica, podendo ser prognosticada a permanência da heterogeneidade tecnológica, mas com certa homogeneidade desfavorável das condições de trabalho e de vida (LAURELL, 1991).

Diante disso, um novo perfil patológico configura-se, o qual é caracterizado pela maior prevalência, na população trabalhadora, de agravos à saúde marcados pelas doenças crônicas, cujo nexos de causalidade com o trabalho não é mais evidente como ocorria com as doenças (e acidentes) classicamente a ele relacionadas, os chamados infortúnios do trabalho. Proliferam então as doenças cardiocirculatórias, gastroclicas, psicossomáticas, os cânceres, a morbidade músculo-esquelética expressa nas lesões por esforços repetitivos (LERs), às quais somam-se o desgaste mental e físico patológicos e mesmo as mortes por excesso de trabalho, além das doenças psicoafetivas e neurológicas ligadas ao estresse (GORENDER, 1997). Seriam, então, tais agravos os indicadores mais apropriados, nos dias que correm, para expressar o grau em que as condições, ambientes e organização do trabalho realmente se enquadram nos padrões de qualidade do trabalho que incorporam os parâmetros aqui defendidos?

Assim, no bojo desse quadro, a morbi-mortalidade tendencial da população trabalhadora aponta para uma prevalência cada vez mais freqüente de agravos caracterizados por um mal estar difuso (SELIGMANN-SILVA, 1997) e por doenças que ocorrem na população geral, mas que entre os trabalhadores passam a ocorrer em faixa etária mais precoce, quando comparada com a população geral.

Diante de tudo isto observa-se uma predominância das mortes por doenças cardiovasculares, que podem se relacionar à baixa autonomia de decisões no trabalho, às atividades pouco criativas e pequeno apoio social (MARMOT E THEORELL, 1988); ao que se soma as mortes por causas externas, relacionadas à violência dos centros urbanos, muitas delas como resultado dos acidentes de trajeto ou do trabalho (de trânsito) dos condutores de ônibus e veículos de carga (LUCCA E MENDES, 1993) e pelos cânceres relacionados ao uso de substâncias químicas cada vez mais tóxicas (MENDES, 1988).

Ademais, qualquer análise sobre as principais causas de aposentadoria por invalidez previdenciária durante a década de 1980, também obriga a pensar na participação do trabalho como determinante desta morbidade, particularmente no que se refere à hipertensão arterial, transtornos mentais e doenças osteoarticulares (MENDES, 1988A).

3.3 Mudanças e consequência do não planejamento da QVT

As mudanças provocadas no ambiente interno das empresas na busca de novas tecnologias, como exigência de um mercado cada vez mais competitivo, têm reflexos significativos na forma de gerenciamento das organizações. Os processos foram e continuam sendo metamorfoseados pela redivisão internacional do trabalho. O mercado econômico globalizado, desenhado por uma competição irracional, produz um cenário dinâmico com reflexos múltiplos em diferentes setores.

No centro do processo, e ao mesmo tempo cada vez mais alheio a ele, encontra-se o trabalhador. Com a revolução técnico-científica dos sistemas produtivos, os instrumentos e métodos de trabalhos são sofisticados. O trabalho mecânico e coisificado é substituído pelo não trabalho ou, em muitos casos, pela ausência do fardo mecânico acabaram coisificando esse trabalhador (SOUZA, 1989).

Nesse mundo que o weberianos lêem como desencantado, o trabalho é uma categoria analítica importante. Para os marxistas, a categoria é central. Nessa leitura, tudo que não é trabalho tem um conotação negativa ou compensatória.

Conceitos como tortura, sofrimento e labuta, desde o início da humanidade, têm estreito relacionamento.

Para Dejours (1994), o sofrimento no trabalho se desdobra além do espaço laboral, na medida em que o sofrimento não se aplica apenas aos processos construídos no interior da fábrica, da empresa ou da organização. O sofrimento é acrescido de processos que se desenrolam fora da empresa, no espaço doméstico e na economia familiar do trabalhador.

Com o advento da sociedade pós-capitalista, que é a sociedade do conhecimento e das organizações, a nova riqueza produzida nas organizações do conhecimento advém dos subutilizados ativos intangíveis, o capital humano e o capital estrutural interno e externo (PILATTI; BEJARANO, 2005). As pessoas transformaram-se nos únicos verdadeiros agentes. Com a mudança para o paradigma do conhecimento tornou-se necessário um enfoque diferenciado do capital humano: as pessoas deixaram de ser geradoras de custos ou recursos para se tornarem geradoras de receita.

4 MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho constitui-se em, a priori conhecer como se exerce e se desempenha a tarefa de gestão de recursos humanos, para, a *posteriori*, partir por meios de pesquisas na organização, com intuito de desenvolver e esclarecer conhecimentos de melhoria. As pesquisas quantitativas são mais adequadas no desenvolvimento deste, pois apura as atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, utilizando-se de questionários padronizados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A monografia destina-se ao diagnóstico da Loja LM Telecomunicações de Foz do Iguaçu, agente autorizado da BRASIL Telecom. Nesta empresa existe atualmente quinze funcionários, tendo como sujeitos da pesquisa as pessoas que se consideram cooperadores até então tratados como ocupantes de cargos - chaves, sendo este o objeto de estudo principal desse trabalho juntamente com os colaboradores da base operacional que formarão o objeto de estudo secundário. Também se cita que a pesquisa se estende aos gerentes da organização, pois muitos dados foram fornecidos por eles e poderão ter importância para que, se concretizem os objetivos da pesquisa.

Também, o estudo tem a finalidade de avaliar a organização e encontrar as dificuldades que no exato momento do trabalho estejam ocorrendo.

4.2 ETAPAS DA PESQUISA

Partindo-se da definição do problema, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica referente às definições a respeito do tema em estudo. Num segundo momento realizou-se uma pesquisa da história da instituição, utilizando-se do acervo documental disponibilizado para o estudo. Após todo levantamento bibliográfico e documental foi realizada uma pesquisa junto aos colaboradores – chave da organização em estudo.

4.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico apresentam-se os tipos de dados que foram coletados, bem como as técnicas utilizadas para a coleta e a análise destes dados.

4.3.1 Tipos de Dados

Os dados utilizados para realização do estudo foram de origem primária e secundária.

Os dados primários, através de diálogo e entrevistas com os colaboradores, sempre como amostra.

Os dados secundários foram aqueles disponibilizados na organização e que estavam contidos em atas, manuais, organogramas, fluxogramas, normas e regimentos, leis e estatutos dentre outros documentos organizacionais e foram obtidos por meio da pesquisa documental a partir de documentos disponibilizados pela organização.

4.3.2 Técnicas de Coleta de Dados

Neste item relaciona-se o modo de procedência para obtenção dos dados necessários para a conclusão do estudo.

4.3.2.1 Dados Primários

Neste caso levando em consideração a utilização de questões abertas, baseadas apenas em um roteiro para seguir a seqüência lógica do tema, que permitiriam o entendimento e a perspectiva dos participantes. Assim, a pesquisa não ficou limitada por uma seleção prévia de questões, como acontece no caso do método quantitativo.

Segundo Roesch (1999), as entrevistas semi-estruturadas são apropriadas quando:

- a) faz-se necessário entender os fundamentos que os entrevistados usam como base para suas opiniões sobre determinado tema;
- b) o objetivo da entrevista é desenvolver uma compreensão sobre o tema em questão pelo entrevistado, para que o pesquisador possa influenciá-lo de forma independente ou colaborativa;
- c) a lógica passo a passo da situação não está clara;

- d) o assunto em estudo é altamente confidencial e o entrevistado poderia relutar em dizer a verdade sobre a questão se não fosse de forma confidencial, numa situação de pessoa a pessoa.

A entrevista semi-estruturada realizada na LM Telecomunicações dividiu-se em três etapas, seguindo a técnica desenvolvida por Seidman, citado por Da Silva (2004) em sua tese de Doutorado, enfatizando os seguintes aspectos a serem observados:

- a) o **significado** da instituição para o indivíduo, para entender a sua **importância** na vida profissional e também individual;
- b) a sua atuação no interior da organização, que atividades são desempenhadas por ele, para verificar sua **performance de relacionamento** com os demais servidores da instituição;
- c) a compreensão da importância da **qualidade de vida no trabalho** para a instituição.

Como já havia sido mencionado optou-se pela entrevista como método de pesquisa considerando o fato que por meio desta técnica consegue-se captar a opinião pessoal do entrevistado, o sentimento real sobre o que está sendo debatido por meio até mesmo das expressões físicas, técnica esta utilizada para captar os dados primários. Os dados secundários originaram-se graças à utilização da técnica de pesquisa documental.

Os sujeitos da pesquisa fazem parte do colaboradores da LM Telecomunicações, procurou-se direcionar a pesquisa para vários funcionários das mais diversas áreas e com mais tempo de serviço e experiência diferenciada.

4.3.2.2 Dados Secundários

Os dados secundários por sua vez são procedentes de documentos da organização. Sua utilização visa complementar as entrevistas realizadas. A preocupação inicial para o desenvolvimento do trabalho foi direcionada a pesquisa documental, em que se utilizou as seguintes fontes:

- a) levantamento de dados oficiais de funcionários afastados do ambiente de trabalho, pelo motivo de doença ocupacional;

- b) números de faltas dos funcionários pelo fato de atendimento médico, conforme informação do RH, após conferência de atestados entregues na empresa.

De acordo com Forster (*apud* ROESCH, 1999), a análise documental tem um valor primordial, pois permite o entendimento de situações, além de permitir a conceituação da organização, ainda sugere cinco passos para sua realização:

- a) acesso;
- b) verificação da autenticidade;
- c) compreensão dos documentos;
- d) análise dos dados;
- e) utilização dos dados.

De acordo com Gil (1991, p. 52),

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiro há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.

Para realizar a pesquisa documental utilizaram-se documentos referentes a LM Telecomunicações, ligados à sua forma de estruturação, fundação e organização de pessoal.

5 ANÁLISE E COMPREENSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Neste capítulo aborda-se o fator determinante proposto a partir do desenvolvimento da monografia que é a análise e o estudo dos dados e informações coletados por meio das entrevistas e da análise documental.

5.1 O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

No início das entrevistas os participantes foram informados de que teriam a liberdade de optar pela resposta ou abstenção perante qualquer uma das indagações realizadas.

A seguir, foram relacionados pontos importantes da vida profissional de cada entrevistado no interior da LM Telecomunicações, com o objetivo de demonstrar o grau de comprometimento individual com a empresa.

Todas as entrevistas ocorreram na própria Instituição, apenas em dias e horários alternados, buscando sempre a disponibilidade de cada entrevistado.

Tendo como objetivo obter dados suficientes para o apontamento das influências da qualidade de vida no trabalho, diante de todas as dificuldades enfrentadas por todos, tanto na vida profissional e pessoal.

5.1.1 A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho e sua Influência nos serviços prestados pelo colaborador

Este é o ponto crucial e polêmico da pesquisa, a questão da qualidade de vida no trabalho é sempre envolta por preconceitos, talvez pelo fato de envolver a questão do capital humano, do relacionamento interpessoal, enfim por envolver o ser humano, os pensamentos e as ideologias.

Mas como já indicado anteriormente o objetivo desta pesquisa é abordar o conceito da qualidade de vida no trabalho interno como fator favorável para a melhoria ou continuidade da qualidade na oferta de serviços. Afinal o ser humano é o capital mais importante de qualquer organização (OLIVEIRA, 1997).

Nesta terceira e última etapa da pesquisa procurou-se abordar junto aos participantes além do conceito de qualidade de vida no trabalho, alguns temas que se ancoram a ele:

- a) renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais;
- b) orgulho pelo trabalho;
- c) vida emocional satisfatória;
- d) auto-estima;
- e) imagem da empresa;
- f) horário e condições de trabalho sensato;
- g) possibilidade de uso do potencial humano;
- h) respeito aos direitos da cidadania.

Ao final da entrevista sugeriu-se que cada entrevistado apontasse o que precisa e poderia ser melhorado no tocante a qualidade de vida no trabalho. Entre os problemas apontados e os detectados, se relaciona o resultado a seguir da pesquisa.

5.2 Resultado da Pesquisa

Indicam-se a seguir os resultados mais revelantes do trabalho de campo:

5.2.1 Fadiga não há na empresa um local adequado para o funcionário possa descansar, tais como um ambiente fechado e restrito, causando assim um maior cansaço para executar suas tarefas, aumentando sua predisposição para doenças ocupacionais.

Outro fator que influencia na QVT dentro da empresa, é o fato que a maioria dos funcionários tem duas atividades, são contratados para exercer uma determinada função, e no decorrer dos dias pela necessidade de pessoal, os demais acabam assumindo funções que não são suas.

5.2.2 Má iluminação a iluminação, na maior parte dos setores não está adequada ao previsto de adequação da iluminação.

5.2.3 Ventilação por ser tratar de um prédio antigo, e atualmente alugado, não é autorizado conforme contrato fazer qualquer alteração na estrutura, somente mantê-la de acordo com vistoria inicial. O proprietário do prédio não autoriza a instalação do ar condicionado central, através de tubulações já existentes. Também não há janelas de ventilação nos banheiros e nas salas comerciais, então a entrada de ar ocorre somente por meio das portas principais. Diante disso, a temperatura alta dificulta a realização de tarefas, pois os ventiladores não são suficientes. Os colaboradores reclamam muito disto, mas até o presente momento nada foi feito para mudar.

5.2.4 Percepção após dados levantados

A expectativa dos profissionais é que, se a empresa espera qualidade nos serviços prestados por ela, desta forma ações de QVT devem ser incorporadas definitivamente no cotidiano da empresa. Outra perspectiva dos profissionais é de que a empresa, ao conceber um programa de qualidade, perceba que este programa não será implantado com sucesso se não houver um efetivo envolvimento, participação e motivação para realização de atividades. Isso é qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenham papéis diferentes.

Os colaboradores desejam uma vida feliz, é interessante citar que eles necessitam também de reconhecimento, pelo simples motivos de estarem ali para somar e numa relação entre serviços prestados e salário recebido, ambos os lados irão ganhar.

6 Outras recomendações advindas do estudo

A determinação de riscos ocupacionais consiste em uma série de etapas que envolvem a análise e a avaliação destes riscos.

Espera-se que a empresa, no decorrer dos dias vai se adaptando com as normas regulamentadoras, que com a elaboração de projeto e dos próprios profissionais e com auxílio deste estudo, possa realmente implementar os processos visando à melhoria e oportunizando a QVT.

A utilização de referencial bibliográfico nas áreas abordadas nos mostra, onde está cada irregularidade, que afeta a empresa e profissionais.

Sugeriu-se no decorrer do trabalho, a troca de luminárias, e esta foi aceita pelo empregador, pois através de contato uma empresa do ramo informou que toda lâmpada fluorescente tem sua vida útil, e a partir desta informação todas foram trocadas.

Também foi providenciada uma caixa contendo produtos emergenciais, por meio de um comunicado repassado a todos, procurou-se conscientizar que é difícil manter uma empresa, pois são muitos impostos e despesas, e a cada dia surgem necessidades de um remédio ou outro produto essencial, como exemplo tem-se: sonrisal, lisador (dor de cabeça), absorvente higiênico, dentre outros. Quando isso ocorria, um colaborador tinha que se ausentar do seu posto de trabalho e ir até a farmácia mais próxima. Com esta medida sugerida, somente um colaborador faz o controle. Para facilitar, foi criada uma lista (apêndice 01), para que cada colaborador marcasse três itens que poderia contribuir financeiramente, para não haver repetição, e todos ficaram conscientes que quando utilizarem algum remédio e/ou produto, assim que puderem deveriam fazer a reposição.

Foi criado também (foto 02) um espaço para aniversariante do mês, em que o empregador se dispôs em fornecer do próprio caixa um bolo e refrigerantes, no final do expediente para a comemoração.

Resolvendo fato visível na empresa, conseguiu-se na hora certa e com a pessoa certa, mostrar que a empresa tem uma funcionária qualificada em desvio de função, e neste mês de março ela foi promovida, passando da função de Serviços gerais para o Caixa, e fará realmente o que gosta, e acredita-se que se

desempenhará com mais prazer, refletindo indiretamente na qualidade de vida desta colaboradora.

No decorrer deste trabalho, observou-se que o corrimão da escada estava com a solda quebrada, deixando-o totalmente inseguro. Ao apresentar o problema para a Gerente, por meio de uma conversa informal, pode-se demonstrar que havia necessidade de concertar o corrimão, para se evitar problemas tanto com um colaborador ou um cliente, partindo do princípio que poderiam se machucar. Após alguns minutos ela autorizou contratar um profissional, o serviço, ficou pronto no mesmo dia.

Conforme legislação da Consolidação das Leis do Trabalho Art's 71 a 72 (anexo 3), todo serviço de digitação requer a cada período de 90 (noventa) minutos de trabalho consecutivos um período correspondente a 10 (dez) minutos de repouso, não deduzidos da duração normal de trabalho. Na empresa já se tem uma pessoa afastada pelo problema de LER (Lesões por Esforços Repetitivos), mas ninguém está registrado como digitador, mas em vários setores há colaboradores que têm que elaborar planilhas, quase que diariamente, enviado-as a Brasil Telecom, todas no aplicativo excell. Considerando este fato, gradativamente se repassa aos colaboradores a necessidade de exercitar a região mais afetada, fazendo alguns exercícios simples de alongamento. Também foi sugerida e aceita a compra de bolinhas, e hoje se tem 03 (três) na empresa, e quando há um intervalo, como exemplo o almoço, vai-se conversar de forma descontraída pegando a bolinha e apertando-a. O resultado foi o depoimento de todos os colaboradores ao afirmarem “uma sensação de relaxamento e redução da dor” que afeta principalmente os pulsos.

Conforme (foto 01), sugeriu-se e foi aceita a colocação de uma caixa de papelão abaixo da mesa para apoio e descanso dos pés. Após, indagada pelo proprietário da empresa, e explicou a ele por meio de uma conversa informal, que esta medida é simples, mais necessária e de extrema importância. Diante da explanação do fato, este autorizou a fazer orçamento e comprar para todos os postos de trabalho, o móvel adequadamente produzido para esta finalidade

Diante de maior consciência no que se refere à concepção do que seja a qualidade de vida do trabalhador às necessidades dos seres humanos, bem como, despertando outras preocupações, como por exemplo, a ventilação, disponibilização

e uso de EPI's (Equipamentos de Proteção Individuais), e principalmente atenção dos colaboradores e administradores.

O estudo não se encerra aí, gradativamente e no decorrer dos dias se apontará ao empregador às falhas que podem provocar no futuro, um problema grave e penalizar seriamente a empresa. Essas medidas tendem a propiciar uma equipe saudável e mais feliz, trabalhando mais unida e observando cada um seu posto de trabalho e as oportunidades de melhoria contínua. Também podem ser aceitas sugestões de melhorias que o colaborador percebe no ambiente de trabalho de seus colegas, criando um processo de observação importante no contexto organizacional.

Acredita-se também que todos os colaboradores estão conscientes que gradativamente, e com muita calma, se conseguirá obter do empregador que for melhor para todos, mas para isso tem-se que mostrar profissionalismo, demonstrando que a equipe está disposta a somar, e com garra e força de vontade se conseguirá conjugar o bom ambiente de trabalho com os resultados traçados e esperados pela empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que a temática da QVT assume maior relevância nos anos 70, quando se dá um esgotamento da organização do trabalho de corte taylorista/fordista, ao qual associa-se um aumento do absenteísmo, da insatisfação no trabalho e da não aderência dos trabalhadores às metas definidas pela gerência. O modelo japonês é o novo paradigma de organização do trabalho, visando superar essa realidade, apesar de tal modelo, conforme apontam alguns estudiosos, reduzir a autonomia nas relações de trabalho, além de envolver um controle importante da vida extraprofissional pela estrita utilização do tempo a serviço da empresa (ANTUNES, 1995; HIRATA E ZARIFIAN, 1991).

Mesmo diante dos vários enfoques que vai assumindo a QVT, interessou aqui ressaltar que para a OIT, a temática é expressada no PIACT, lançado em 1976, procurando articular duas vertentes: uma relacionada à melhoria da qualidade geral de vida como aspiração humana e que não poderia ser barrada no portão das fábricas; e outra relativa à maior participação dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito à sua vida e atividade de trabalho. Nesse sentido, a saúde e a qualidade do trabalho não podem ser negociadas como mais um mero elemento da produção. Tal abordagem visava superar a prevenção dos acidentes e doenças considerados diretamente ligados ao trabalho, priorizando a busca de outros nexos saúde-trabalho, para além da causalidade direta. Os agravos à saúde, que também ocorrem na população geral, quando relacionados ao trabalho assumem um perfil diferenciado.

A Organização Mundial da Saúde, no ano de 1979, advogou a estratégia da necessidade de desenvolver-se programas especiais de atenção à saúde dos trabalhadores, visando promover melhorias nas condições da qualidade de vida e trabalho nos países em desenvolvimento (FREITAS ET AL., 1985).

Ressalte-se que a idéia de QVT aqui defendida envolve questões intrinsecamente ligadas às novas tecnologias e seu impacto para a saúde e o meio ambiente; aos salários, incentivos e participação nos lucros das empresas; à criatividade, autonomia, grau de controle e quantidade de poder dos trabalhadores

sobre o processo de trabalho (LAURELL E NORIEGA, 1989). Disso decorre que se defenda a conquista de um replanejamento do trabalho em que a gestão participativa seja real, com verdadeiros canais coletivos de negociação capital trabalho, visando à resolução dos conflitos/contradições de interesses e a superação de uma certa gestão participativa de caráter patronal, episódica e reversível, porque acompanhada da intensificação, da precariedade do trabalho e dos contratos e direitos trabalhistas (ANTUNES, 1995).

Surge, portanto, um debate que tenha como foco a possibilidade de organização a partir dos locais de trabalho, de forma a possibilitar uma discussão das demandas de maneira democrática e igualitária, visando submeter as questões ligadas à competitividade/produktividade e qualidade do produto à qualidade do trabalho e à defesa da vida e da saúde no trabalho. Daí ser necessária a utilização de outros indicadores sanitários que melhor espelhem as maneiras atuais de consumo da força de trabalho, acopladas à reengenharia produtiva em que prevalece a entrada de novos e desconhecidos insumos quanto à nocividade à saúde e ao ambiente, aliada ao aprofundamento da automação e informatização no processo produtivo.

Qualquer empresa voltada para a satisfação dos clientes, deve posicionar-se de forma a adotar foco nestes e nas suas necessidades, sendo mais clara nos RH nela existente, especialmente em se tratando de empresas que vendem produtos similares, ou mesmo iguais aos da concorrência.

Na busca pela excelência, a empresa deve tornar-se acessível ao cliente e ao colaborador, sem temer exposição, críticas e um relacionamento estreito com os públicos interno e externo, com os quais está envolvida. Além disso, faz-se necessário o estabelecimento de estratégias que possam não apenas garantir o sucesso da empresa no contexto atual, mas também prospectar ações para o futuro, motivando e melhorando gradativamente a QVT dentro dele.

Neste sentido, o Planejamento da QVT pode facilitar o alcance dos objetivos almejados, trazendo resultados para a maximização das vendas e para a conquista e fidelização de clientes, além de bases sólidas para a tomada de decisões. Na Loja

da LM em Foz do Iguaçu, a qual não possui um Planejamento de QVT, a carência destas ações é visivelmente sentida. O bom atendimento ao cliente, tendo em vista o cumprimento de metas, por si só não é suficiente, pois conquistar um cliente é mais fácil que mantê-lo (do ponto de vista do esforço despendido).

Para que a Loja da LM de Foz do Iguaçu se fortaleça no mercado, é imprescindível que, aliada a outras estratégias, também se desenvolva um Planejamento de QVT como condição básica para a maximização das vendas, por meio de uma aproximação da empresa e colaboradores. Não é possível sobreviver por muito tempo nesse mercado voraz e mutante sem raízes sólidas fincadas na organização, e o Planejamento de QVT é um instrumento capaz de abrir um leque de ferramentas indispensáveis ao sucesso.

Anexo 01

Quadro 1

Os dez principais grupos de doenças e acidentes relacionados com o trabalho, Estados Unidos, 1982.

1. Doenças pulmonares: asbestose, bissinose, silicose, pneumoconiose dos trabalhadores do carvão, câncer de pulmão, asma ocupacional.
 2. Lesões músculo-esqueléticas: distúrbios da coluna lombar, do tronco, extremidades superiores, pescoço, extremidades inferiores, fenômeno de Raynaud traumáticamente induzido.
 3. Cânceres ocupacionais (outros que não de pulmão): leucemia, mesotelioma, câncer de bexiga, de nariz e de fígado.
 4. Amputações, fraturas, traumas oculares e politraumatismos.
 5. Doenças cardiovasculares: hipertensão, coronariopatias e infarto agudo do miocárdio.
 6. Distúrbios da reprodução: infertilidade, abortamento espontâneo, teratogênese.
 7. Distúrbios neurotóxicos: neuropatias periféricas, encefalites tóxicas, psicoses, alterações de personalidade (relacionadas a exposições ocupacionais).
 8. Perdas auditivas relacionadas com exposição a barulho excessivo.
 9. Afecções dermatológicas: dermatoses, queimaduras térmicas e químicas, contusões.
 10. Distúrbios da esfera psíquica: neuroses, distúrbios de personalidade, alcoolismo e dependência de drogas.
-

Fonte: National Institut of Occupational Safety and Health, 1983.

Anexo 02

NR 17 - Ergonomia

17.1. Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

17.1.1. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho, e à própria organização do trabalho.

17.1.2. Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora.

17.2. Levantamento, transporte e descarga individual de materiais.

17.2.1. Para efeito desta Norma Regulamentadora:

17.2.1.1. Transporte manual de cargas designa todo transporte no qual o peso da carga é suportado inteiramente por um só trabalhador, compreendendo o levantamento e a deposição da carga.

17.2.1.2. Transporte manual regular de cargas designa toda atividade realizada de maneira contínua ou que inclua, mesmo de forma descontínua, o transporte manual de cargas.

17.2.1.3. Trabalhador jovem designa todo trabalhador com idade inferior a 18 (dezoito) anos e maior de 14 (quatorze) anos.

17.2.2. Não deverá ser exigido nem admitido o transporte manual de cargas, por um trabalhador cujo peso seja suscetível de comprometer sua saúde ou sua segurança. (117.001-5 / I1)

17.2.3. Todo trabalhador designado para o transporte manual regular de cargas, que não as leves, deve receber treinamento ou instruções satisfatórias quanto aos métodos de trabalho que deverá utilizar, com vistas a salvaguardar sua saúde e prevenir acidentes. (117.002-3 / I2)

17.2.4. Com vistas a limitar ou facilitar o transporte manual de cargas, deverão ser usados meios técnicos apropriados.

17.2.5. Quando mulheres e trabalhadores jovens forem designados para o transporte manual de cargas, o peso máximo destas cargas deverá ser nitidamente inferior àquele admitido para os homens, para não comprometer a sua saúde ou a sua segurança. (117.003-1 / I1)

17.2.6. O transporte e a descarga de materiais feitos por impulsão ou tração de vagonetes sobre trilhos, carros de mão ou qualquer outro aparelho mecânico deverão ser executados de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a

sua segurança. (117.004-0 / 11)

17.2.7. O trabalho de levantamento de material feito com equipamento mecânico de ação manual deverá ser executado de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a sua segurança. (117.005-8 / 11)

17.3. Mobiliário dos postos de trabalho.

17.3.1. Sempre que o trabalho puder ser executado na posição sentada, o posto de trabalho deve ser planejado ou adaptado para esta posição. (117.006-6 / 11)

17.3.2. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé, as bancadas, mesas, escrivaninhas e os painéis devem proporcionar ao trabalhador condições de boa postura, visualização e operação e devem atender aos seguintes requisitos mínimos:

a) ter altura e características da superfície de trabalho compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida dos olhos ao campo de trabalho e com a altura do assento; (117.007-4 / 12)

b) ter área de trabalho de fácil alcance e visualização pelo trabalhador; (117.008-2 / 12)

c) ter características dimensionais que possibilitem posicionamento e movimentação adequados dos segmentos corporais. (117.009-0 / 12)

17.3.2.1. Para trabalho que necessite também da utilização dos pés, além dos requisitos estabelecidos no subitem 17.3.2, os pedais e demais comandos para acionamento pelos pés devem ter posicionamento e dimensões que possibilitem fácil alcance, bem como ângulos adequados entre as diversas partes do corpo do trabalhador, em função das características e peculiaridades do trabalho a ser executado. (117.010-4 / 12)

17.3.3. Os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto:

a) altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida; (117.011-2 / 11)

b) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; (117.012-0 / 11)

c) borda frontal arredondada; (117.013-9 / 11)

d) encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar. (117.014-7 / 11)

17.3.4. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados sentados, a partir da análise ergonômica do trabalho, poderá ser exigido suporte para os pés, que se adapte ao comprimento da perna do trabalhador. (117.015-5 / 11)

17.3.5. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados de pé, devem

ser colocados assentos para descanso em locais em que possam ser utilizados por todos os trabalhadores durante as pausas. (117.016-3 / I2)

17.4. Equipamentos dos postos de trabalho.

17.4.1. Todos os equipamentos que compõem um posto de trabalho devem estar adequados às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.4.2. Nas atividades que envolvam leitura de documentos para digitação, datilografia ou mecanografia deve:

a) ser fornecido suporte adequado para documentos que possa ser ajustado proporcionando boa postura, visualização e operação, evitando movimentação freqüente do pescoço e fadiga visual; (117.017-1 / I1)

b) ser utilizado documento de fácil legibilidade sempre que possível, sendo vedada a utilização do papel brilhante, ou de qualquer outro tipo que provoque ofuscamento. (117.018-0 / I1)

17.4.3. Os equipamentos utilizados no processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo devem observar o seguinte:

a) condições de mobilidade suficientes para permitir o ajuste da tela do equipamento à iluminação do ambiente, protegendo-a contra reflexos, e proporcionar corretos ângulos de visibilidade ao trabalhador; (117.019-8 / I2)

b) o teclado deve ser independente e ter mobilidade, permitindo ao trabalhador ajustá-lo de acordo com as tarefas a serem executadas; (117.020-1 / I2)

c) a tela, o teclado e o suporte para documentos devem ser colocados de maneira que as distâncias olho-tela, olhoteclado e olho-documento sejam aproximadamente iguais; (117.021-0 / I2)

d) serem posicionados em superfícies de trabalho com altura ajustável. (117.022-8 / I2)

17.4.3.1. Quando os equipamentos de processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo forem utilizados eventualmente poderão ser dispensadas as exigências previstas no subitem 17.4.3, observada a natureza das tarefas executadas e levando-se em conta a análise ergonômica do trabalho.

17.5. Condições ambientais de trabalho.

17.5.1. As condições ambientais de trabalho devem estar adequadas às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.5.2. Nos locais de trabalho onde são executadas atividades que exijam solicitação intelectual e atenção constantes, tais como: salas de controle, laboratórios, escritórios, salas de desenvolvimento ou análise de projetos, dentre outros, são recomendadas as seguintes condições de conforto:

- a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO; (117.023-6 / I2)
- b) índice de temperatura efetiva entre 20oC (vinte) e 23oC (vinte e três graus centígrados); (117.024-4 / I2)
- c) velocidade do ar não superior a 0,75m/s; (117.025-2 / I2)
- d) umidade relativa do ar não inferior a 40 (quarenta) por cento. (117.026-0 / I2)

17.5.2.1. Para as atividades que possuam as características definidas no subitem 17.5.2, mas não apresentam equivalência ou correlação com aquelas relacionadas na NBR 10152, o nível de ruído aceitável para efeito de conforto será de até 65 dB (A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB.

17.5.2.2. Os parâmetros previstos no subitem 17.5.2 devem ser medidos nos postos de trabalho, sendo os níveis de ruído determinados próximos à zona auditiva e as demais variáveis na altura do tórax do trabalhador.

17.5.3. Em todos os locais de trabalho deve haver iluminação adequada, natural ou artificial, geral ou suplementar, apropriada à natureza da atividade.

17.5.3.1. A iluminação geral deve ser uniformemente distribuída e difusa.

17.5.3.2. A iluminação geral ou suplementar deve ser projetada e instalada de forma a evitar ofuscamento, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos.

17.5.3.3. Os níveis mínimos de iluminamento a serem observados nos locais de trabalho são os valores de iluminâncias estabelecidos na NBR 5413, norma brasileira registrada no INMETRO. (117.027-9 / I2)

17.5.3.4. A medição dos níveis de iluminamento previstos no subitem 17.5.3.3 deve ser feita no campo de trabalho onde se realiza a tarefa visual, utilizando-se de luxímetro com fotocélula corrigida para a sensibilidade do olho humano e em função do ângulo de incidência. (117.028-7 / I2)

17.5.3.5. Quando não puder ser definido o campo de trabalho previsto no subitem 17.5.3.4, este será um plano horizontal a 0,75m (setenta e cinco centímetros) do piso.

17.6. Organização do trabalho.

17.6.1. A organização do trabalho deve ser adequada às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.6.2. A organização do trabalho, para efeito desta NR, deve levar em consideração, no mínimo:

- a) as normas de produção;
- b) o modo operatório;
- c) a exigência de tempo;

d) a determinação do conteúdo de tempo;

e) o ritmo de trabalho;

f) o conteúdo das tarefas.

17.6.3. Nas atividades que exijam sobrecarga muscular estática ou dinâmica do pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores, e a partir da análise ergonômica do trabalho, deve ser observado o seguinte:

a) para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie deve levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores; (117.029-5 / I3)

b) devem ser incluídas pausas para descanso; (117.030-9 / I3)

c) quando do retorno do trabalho, após qualquer tipo de afastamento igual ou superior a 15 (quinze) dias, a exigência de produção deverá permitir um retorno gradativo aos níveis de produção vigentes na época anterior ao afastamento. (117.031-7 / I3)

17.6.4. Nas atividades de processamento eletrônico de dados, deve-se, salvo o disposto em convenções e acordos coletivos de trabalho, observar o seguinte:

a) o empregador não deve promover qualquer sistema de avaliação dos trabalhadores envolvidos nas atividades de digitação, baseado no número individual de toques sobre o teclado, inclusive o automatizado, para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie; (117.032-5)

b) o número máximo de toques reais exigidos pelo empregador não deve ser superior a 8 (oito) mil por hora trabalhada, sendo considerado toque real, para efeito desta NR, cada movimento de pressão sobre o teclado; (117.033-3 / I3)

c) o tempo efetivo de trabalho de entrada de dados não deve exceder o limite máximo de 5 (cinco) horas, sendo que, no período de tempo restante da jornada, o trabalhador poderá exercer outras atividades, observado o disposto no art. 468 da Consolidação das Leis do Trabalho, desde que não exijam movimentos repetitivos, nem esforço visual; (117.034-1 / I3)

d) nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 (dez) minutos para cada 50 (cinquenta) minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho; (117.035-0 / I3)

e) quando do retorno ao trabalho, após qualquer tipo de afastamento igual ou superior a 15 (quinze) dias, a exigência de produção em relação ao número de toques deverá ser iniciado em níveis inferiores do máximo estabelecido na alínea "b" e ser ampliada progressivamente. (117.036-8 / I3)

Anexo 03

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO

Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943

DOU de 09/08/1943

Art. 71 - Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas.

§ 1º - Não excedendo de 6 (seis) horas o trabalho, será, entretanto, obrigatório um intervalo de 15 (quinze) minutos quando a duração ultrapassar 4 (quatro) horas.

§ 2º - Os intervalos de descanso não serão computados na duração do trabalho.

§ 3º - O limite mínimo de 1 (uma) hora para repouso ou refeição poderá ser reduzido por ato do Ministro do Trabalho quando, ouvida a Secretaria de Segurança e Higiene do Trabalho, se verificar que o estabelecimento atende integralmente às exigências concernentes à organização dos refeitórios e quando os respectivos empregados não estiverem sob regime de trabalho prorrogado a horas suplementares. (Redação dada pelo [Decreto-lei nº 229](#), de 28-02-67, DOU 28-02-67)

§ 4º - Quando o intervalo para repouso e alimentação, previsto neste artigo, não for concedido pelo empregador, este ficará obrigado a remunerar o período correspondente com um acréscimo de no mínimo 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da remuneração da hora normal de trabalho. (Acrescentado o § 4º pela [Lei nº 8.923](#), de 27-7-94, DOU 28-7-94)

Art. 72 - Nos serviços permanentes de mecanografia (datilografia, escrituração ou cálculo), a cada período de 90 (noventa) minutos de trabalho consecutivo corresponderá um repouso de 10 (dez) minutos não deduzidos da duração normal de trabalho.

Apêndice 01

Colaboradores favor colocar seu nome em três itens no que você irá cooperar com nossa caixa de primeiros socorros:

Remédio	colaborador
Novalgina	
Sonridor	
Anador	
Aspirina	
Termômetro	
Estomazil	
Algodão	
Esparadrapo	
Gases	
Polvedine	
Álcool 70	
Modess	
Novalgina	
Sonridor	
Anador	
Aspirina	
Termômetro	
Estomazil	
Algodão	
Esparadrapo	
Gases	
Polvedine	
Vick Chá	
Modess	
Bandeid	
Dorflex	
Gelol	
Votarem	
Vick Chá	

Observação: Lembrando que devemos trazer e sempre que usarmos repor.



Figura 01

Fonte: Sandra da S. Baill



Figura 02
Fonte: Sandra da S. Baill

Empresa LM Telecomunicações



Figura 03

Fonte: Sandra da S. Baill



Figura 04

Fonte: Sandra da S. Baill

8 REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. C. **Adeus ao trabalho?:** Ensaio Sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez Editora, Campinas, SP: Editora Unicamp,

BARRETO, J. B. Prevenção de acidentes de trabalho. **Archivos de Hygiene**, v. 2, p. 342-364, janeiro, 2001

BERLINGUER, G. A relação entre saúde e trabalho do ponto de vista bioético. **Saúde e Sociedade**, v. 2 (2), p. 101-134, dezembro, 2002

BERTOLLI FILHO, C. Medicina e trabalho: As ciências do comportamento na década de 40. **Revista de História**, p. 37-51; 127-128, março, 1999

BRITO, J Uma proposta de vigilância em saúde do trabalhador com a ótica de gênero. *Cadernos de Saúde Pública*, v 13 (2), p 41-14, fevereiro, 2001

CATTANI, A. D. Ação sindical em face da automação. **Gestão participativa**, v. 2 (2) p. 21-25. março, 1999

Autonomia. **Gestão participativa**, v. 2 (2) p. 27-34, agosto, 2000

(Org.). **Trabalho e Tecnologia:** Dicionário Crítico. Petrópolis, RJ: Vozes Editora, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CIBORRA, C.; LANZARA, G. F. (Orgs.). **Progettazione delle Tecnologie e Qualita del Lavoro.** Milão: Franco Angeli Editore, 1985.

CORRÊA, M. B. 1997. Reestruturação produtiva e industrial. *In:* CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e Tecnologia:** Dicionário Crítico. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997, p. 202-205.

COUTO, Hudson de Araújo. **Ergonomia aplicada ao trabalho:** o manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo, 1995.

DASILVA, Amarildo Jorge. **A História de Vida do Gerente e a Estratégia: O Caso da UNIOESTE**. 293f. 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis. 2004.

DEMASI, D (Org.). **A Emoção e a Regra: os Grupos Criativos na Europa de 1850 a 1950**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Oboré, 1987.

DEJOURS, Cristophe et al. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, E. C. **A Atenção à Saúde dos Trabalhadores no Setor Saúde (SUS), no Brasil: Realidade, Fantasia ou Utopia?** 324f. 1994. Tese de doutorado. Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

DUL, Jan; WEERDMEESTER, Bernard. **Ergonomia prática**. Tradução Itiro lida. São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

FASSA, A.; FACCHINI, L. A. Trabalho e saúde em indústria de celulose e papel: perfil segundo setor. **III Congresso Brasileiro de Epidemiologia**, Salvador, 1995, p. 115.

FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. (Coords.) 1983. **Organização do Trabalho: uma Abordagem Interdisciplinar**. São Paulo: Atlas, 1983.

FOLHA DE S. PAULO (Editorial). **Produtividade e miséria**, p. 1-2, edição de 14/11/1993.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GARDELL, B.. Scandinavian research on stress in working life. **International Journal of Health Services**, v. 12 (1), p. 31-41, 1982.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMEZ, M. C.; MEIRELLES, Z. V. Crianças e adolescentes trabalhadores: um compromisso para a saúde coletiva. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 13 (2), p. 135-140, 1997.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, v. 29 (11), p. 311-361, 1997.

HELOANI, J. R. 1994. **Organização do Trabalho e Administração: uma Visão Multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

HIRATA, H.; ZARIFIAN, P. Força e fragilidade do modelo japonês. **Estudos Avançados**, v. 12 (5), p. 173-184, 1991.

HUMPHREY, J. **Fazendo o "Milagre": Controle Capitalista e Luta Operária na Indústria Automobilística Brasileira**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes/CEBRAP, 1982.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 5. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

KARASEK, R. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 285-308, 1979.

KARASEK, R. et al. Job decision latitude, job demands and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. **American Journal of Public Health**, v. 71 (7), p. 694-705, 1981.

LACAZ, F. A. C. 1983. **Saúde no Trabalho**. 147f. 1983. Dissertação de mestrado. Departamento de Medicina Preventiva, Faculdade de Medicina, USP, São Paulo.

LACAZ, F. A. C. **Saúde do Trabalhador: um Estudo sobre as Formações Discursivas da Academia, dos Serviços e do Movimento sindical**. 435f. 1996. Tese de doutorado. Departamento de Medicina Preventiva e Social, Faculdade de Ciências Médicas, Unicamp, Campinas.

LAURELL, A. C. Trabajo y salud: estado del conocimiento. *In*: FRANCO, S.; NUNES, E.; BREILH, J.; LAURELL, A. C. (Orgs.). Debates en Medicina Social. **Serie Desarrollo de Recursos Humanos**, n. 92, p. 249-339, OPAS-ALAMES, Quito, 1991.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. 1989. **Processo de Produção e Saúde**. Trabalho e Desgaste Operário. São Paulo: CEBES-HUCITEC, 1989.

LUCCA, S. R.; MENDES, R. Epidemiologia dos acidentes do trabalho fatais em área metropolitana da região sudeste do Brasil, 1979-1989. **Revista de Saúde Pública**, v. 27 (3), p. 168-176, 1993.

MARMOT, M; THEORELL, T. Social class and cardiovascular disease: the contribution of work. **International Journal of Health Services**, v. 18 (4), p. 659-674, 1988.

MENDES, R. (Org.). 1980. **Medicina do Trabalho-Doenças Profissionais**. São Paulo: Sarvier, 1980.

Patologia do Trabalho. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995.

Subsídios para um debate em torno da revisão atual do modelo de organização da saúde ocupacional no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 16 (64), p. 7-25, 1988.

MONTEIRO, M. S. **Gestão Participativa no Trabalho e Saúde**: um Estudo de Caso. 125f. 1995. Dissertação de mestrado. Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, USP, São Paulo.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**: base para gerência eficaz. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLSEN, O.; KRISTENSEN, T. S. Impact of work environment on cardiovascular diseases in Denmark. **Journal of Epidemiology and Community Health**, v. 45, p. 4-10, 1991.

ORTSMAN, O. **Mudar o trabalho. As experiências, os métodos, as condições de experimentação social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.

PILATTI, Luiz Alberto; BEJARANO, Viviane Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno. In: GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIEREZ, Gustavo Luis; VILARTA, Roberto (Organizadores). **Gestão da qualidade de vida na empresa**. Campinas: IPES, 2005, p. 85-104.

REBOUÇAS, Aja et al. 1989. **Insalubridade-morte lenta no trabalho**. São Paulo: DIESAT/Oboré, 1989.

RIBEIRO, H. P.; LACAZ, F. A. C. (Organizadores). 1984. **De que Adoecem e Morrem os Trabalhadores?** São Paulo: IMESP/DIESAT, 1984.

RODRIGUES, I. J. 1995. O sindicalismo brasileiro da confrontação à cooperação conflitiva. **São Paulo em Perspectiva**, v. 9 (3), p. 116-126, 1995.

RODRIGUES, M. C. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: Fundação Edson Queirós, 1991. (Mimeo).

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALERNO, M. S. 1994. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. *In*: FERRETTI, C. (Org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SATO, L. **Abordagem Psicossocial do Trabalho Penoso: Estudo de Caso de Motoristas de Ônibus Urbano**. 115f. 1991. Dissertação de mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social, PUC, São Paulo.

SATO, L. **Qualidade de vida**. 1999. (Mimeo).

SELIGMANN-SILVA, E. Saúde mental e automação: a propósito de um estudo de caso no setor ferroviário. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 13 (2), p. 95-110, 1997.

SOUSA, Fernando Ponte de. A Educação Física em busca de seu curso. *Revista da Educação Física/UEM*, Maringá, v.1, n. 0, p. 5, 1989.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

VEZINA, M. Work-related psychological disorders: alternative approaches. Quebec, 1988. (Mimeo).

VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros em Hospital de Ensino**. 169f. 1993. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VILLEGAS, J.; NORIEGA, M.; MARTINEZ, S.; MARTINES, S. Trabajo y salud en la industria maquiladora mexicana: una tendencia dominante en el neoliberalismo dominado. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 13 (2), p. 123-34, 1997.

WÜNSCH FILHO, V. 1998. **Reestruturação produtiva e acidentes de trabalho no Brasil**. São Paulo, 1998. (Mimeo).

www.teleco.com.br