



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Filosofia e Ciências Humanas

Programa de Pós Graduação em Psicologia

MICHELE TRIERWEILER

**ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA
NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

FLORIANÓPOLIS
2007

MICHELE TRIERWEILER

**ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS
ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Linha de Pesquisa: Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

FLORIANÓPOLIS

2007

MICHELE TRIERWEILER

**ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS
ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr^o. Narbal Silva
Programa de Pós-Graduação em Psicologia, UFSC

Prof^a. Dr^a. Suzana da Rosa Tolfo
Programa de Pós-Graduação em Psicologia, UFSC

Prof^o. Dr^o. Francisco Antônio Pereira Fialho
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

Prof^a. Dr^a. Kátia Barbosa Macêdo
Universidade Católica de Goiás

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2007.

*“Houve um tempo em que minha janela se abria
sobre uma cidade que parecia ser feita de giz.
Perto da janela havia um pequeno jardim quase
seco.*

*Era uma época de estiagem, de terra esfarelada, e
o jardim parecia morto. Mas todas as manhãs
vinha um pobre com um balde, e, em silêncio, ia
atirando com a mão umas gotas de água sobre as
plantas. Não era uma rega: era uma espécie de
aspersão ritual, para que o jardim não morresse. E
eu olhava para as plantas, para o homem, para as
gotas de água que caíam de seus dedos magros e
meu coração ficava completamente feliz.*

*Às vezes abro a janela e encontro o jasmineiro em
flor. Outras vezes encontro nuvens espessas.
Avisto crianças que vão para a escola. Pardais que
pulam pelo muro. Gatos que abrem e fecham os
olhos, sonhando com pardais. Borboletas brancas,
duas a duas, como refletidas no espelho do ar.
Marimbondos que sempre me parecem
personagens de Lope de Vega. Às vezes, um galo
canta. Às vezes, um avião passa. Tudo está certo,
no seu lugar, cumprindo o seu destino. E eu me
sinto completamente feliz.*

*Mas, quando falo dessas pequenas felicidades
certas, que estão diante de cada janela, uns dizem
que essas coisas não existem, outros que só
existem diante das minhas janelas, e outros,
finalmente, que é preciso aprender a olhar, para
poder vê-las assim”.*

Cecília Meireles

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Silvana e Luiz Antônio, pelo incentivo, paciência, presença e amor
imensurável.

Às minhas irmãs, Thaís e Luiza, pelos sorrisos, pelo afeto e união.

Aos meus avós, Eduardo, Waltrudes e Zulma (*in memoriam*), pelo carinho, pelas inúmeras
“rezas” e aplausos.

À tia Célia e Maria Clara, pelas hospedagens e amizade.

Ao meu orientador, Narbal Silva, que compartilhou comigo seu saber.

Aos demais professores da Pós-Graduação, pela brilhante contribuição em relação à busca
pelo empreendedorismo na minha profissão.

Às organizações participantes da pesquisa e, em especial, aos seus psicólogos, pela
oportunidade e cooperação.

E ao meu amor, meu espelho, pelas descobertas, pelo amor incondicional e... Bom, é só fechar
os olhos.

SUMÁRIO

RESUMO.....	9
ABSTRACT.....	10
1 ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	15
1.1 COMPORTAMENTO HUMANO E A QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	16
1.2 POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	18
1.3 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	25
1.4 ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	32
2 MÉTODO.....	45
2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	45
2.2 PARTICIPANTES.....	45
2.3 FONTES DE INFORMAÇÃO.....	47
2.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE.....	48
2.5 EQUIPAMENTO E MATERIAL.....	48
2.6 PROCEDIMENTOS.....	48
2.6.1 DECOMPOSIÇÃO DE VARIÁVEIS.....	48
2.6.2 CONTATO COM OS PSICÓLOGOS PARTICIPANTES DA PESQUISA E COM OS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	50
2.6.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	51

3	DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	53
	3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE: “ELABORAR POLÍTICAS DE QVT”	57
	3.1.1 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO “ELABORAR POLÍTICAS DE QVT”	57
	3.1.2 PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	60
	3.1.3 CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM “ELABORAR POLÍTICAS DE QVT”	71
	3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE: “PLANEJAR”	85
	3.2.1 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO “PLANEJAR”	85
	3.2.2 PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NO PLANEJAMENTO DOS PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	88
	3.2.3 CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM “PLANEJAR”	89
	3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE: “SENSIBILIZAR” TRABALHADORES E DIRIGENTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	104
	3.3.1 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO “SENSIBILIZAR”	104
	3.3.2 PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA SENSIBILIZAÇÃO DE TRABALHADORES E DIRIGENTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	106
	3.3.3 CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM “SENSIBILIZAR”	107
	3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE: “EXECUTAR” AÇÕES PERTENCENTES AO PROGRAMA DE QVT.....	118
	3.4.1 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO “EXECUTAR”	118
	3.4.2 PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA EXECUÇÃO DE AÇÕES DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	119
	3.4.3 CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM “EXECUTAR”	120

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE: “AVALIAR” RESULTADOS DO PROGRAMA DE QVT.....	126
3.5.1 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO “AVALIAR”.....	126
3.5.2 PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	127
3.5.3 CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM “AVALIAR”.....	128
3.6 CATEGORIAS DE ANÁLISE: “COMUNICAR RESULTADOS” DO PROGRAMA DE QVT ÀS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO.....	137
3.7 CATEGORIAS DE ANÁLISE: “APERFEIÇOAR” AS AÇÕES RELACIONADAS AO PROGRAMA DE QVT NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO.....	140
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
5 REFERÊNCIAS.....	149
6 APÊNDICE	158

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo um fator importante nas discussões sobre os processos organizacionais e o trabalho; as questões de ordem psicossocial, que superam os aspectos relacionados a processos e procedimentos no trabalho, as transformações tecnológicas ou exigências organizacionais adquirem relevância e o trabalhador vem sendo transformado em foco de preocupação dos dirigentes das organizações de trabalho para atingir seus objetivos. Como consequência, profissionais como os psicólogos começam a ter seu papel reconhecido, já que estariam aptos para intervir no comportamento humano e poderiam criar condições que facilitassem a QVT e garantissem a efetividade do desempenho organizacional. Em razão disto, esta pesquisa teve como objetivo geral caracterizar as principais atuações dos psicólogos na promoção da qualidade de vida nas organizações de trabalho. A amostra foi formada por seis psicólogos com atuação em programas de Qualidade de Vida em organizações de trabalho, do setor industrial e de grande porte, situadas na região de Blumenau, Jaraguá do Sul e Rio do Sul, no Alto Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. A análise dos dados possibilitou identificar as atuações dos psicólogos na elaboração de políticas de QVT, no planejamento dos programas de QVT, na sensibilização de dirigentes e trabalhadores, na execução das ações de QVT, na avaliação das ações, na comunicação dos resultados dos programas e no aperfeiçoamento das ações. Os resultados obtidos por meio deste estudo demonstraram que os psicólogos estão envolvidos com a QVT nas organizações de trabalho, exercendo atividades consideradas essenciais para a efetividade dos programas de QVT e que vão além do nível técnico, atingindo níveis estratégicos de atuação. A pesquisa contribuiu na identificação de possíveis intervenções e relações da Psicologia com a qualidade de vida no ambiente de trabalho e também para a construção do papel do psicólogo organizacional.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho, psicólogos, organizações de trabalho.

ABSTRACT

The Quality of Work Life has been an important factor in discussions about organizational process and job; the psychosocial aspects that surpass the aspects connected to process and proceedings in job, technological advances or organizational demands purchase relevance and worker has been changed into the center of attention of organizational managers to reach their objectives. Therefore, people who are engaged in professions like psychology begin to have recognized their role, whereas they would be ready to interfere in human behaviour and they would make working conditions that facilitate QWL and guarantee the organizational effectivity. This research had the main objective to characterize psychologists' principal performances in promotion of quality of work life in job organizations. The sample was formed by six psychologists that work in distinct organizations, in region of Alto Vale do Itajaí at state of Santa Catarina, with medium or large importance and with industrial activities, that have actions or programs turning to quality of work life. The data were collected through indirect information source, semi-structured interview and institutional documents. The analysis of data enabled to identify possibles interventions by psychologists in the working up of a project and politics of QWL, in planning of the QWL programs, in sensitization of managers and workers, in execution and appraisal of QWL actions, in the program results communication and the improvement of actions. The research proved that the psychologists are involved in QWL in work organizations holding essential activities to QWL programs effectivity and they pass over technical level to strategic level of acting. The research contributed to identify possibles interventions and relations between Psychology and quality of life in the job environment and to the construction of organizational psychologists' role.

Key-words: quality of work life, organizational psychologists, job organizations.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Caracterização dos psicólogos entrevistados	47
TABELA 2 – Decomposição de variáveis: atuação dos psicólogos em QVT.....	49
TABELA 3 – Decomposição de variáveis: programas de QVT.....	50
TABELA 4 – Caracterização dos Programas de QVT baseada na decomposição de variáveis (tabela 5).....	54
TABELA 5 – Caracterização dos programas de QVT nas organizações de trabalho: comparativo com o modelo de Walton (1973).....	55/56
TABELA 6 – Decomposição inicial das variáveis do comportamento “Elaborar políticas de QVT”	58
TABELA 7 – Decomposição final das variáveis do comportamento “Elaborar políticas de QVT”	59
TABELA 8 – Síntese sobre a maneira como ocorre a elaboração de políticas nas organizações de trabalho pesquisadas.....	61
TABELA 9 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Elaborar políticas de QVT” referente ao comportamento “Diagnosticar demandas para a QVT”	72
TABELA 10 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Elaborar políticas de QVT” referente ao comportamento “Planejar intervenções para a implementação das políticas de QVT”.....	74
TABELA 11 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Elaborar políticas de QVT” referente ao comportamento “Alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização”	77
TABELA 12 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Elaborar políticas de QVT” referente ao comportamento “propor ações e soluções”.....	79
TABELA 13 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Elaborar políticas de QVT” referente ao comportamento “Implementar as políticas de QVT”.....	81
TABELA 14 – Decomposição inicial das variáveis do comportamento “Planejar”	86
TABELA 15 – Decomposição final das variáveis do comportamento “Planejar”.....	87
TABELA 16 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Planejar” referente ao comportamento “Identificar necessidades dos trabalhadores e da organização”.....	90

TABELA 17 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Planejar” referente ao comportamento “Determinar objetivos dos programas de QVT”.....	93
TABELA 18 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Planejar” referente ao comportamento “Identificar critérios que sustentem a implantação do programa de QVT”.....	96
TABELA 19 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Planejar” referente ao comportamento “Identificar meios para a implementação dos programas de QVT”.....	98
TABELA 20 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Planejar” referente ao comportamento “Avaliar impactos das mudanças que o programa de QVT acarretará”.....	101
TABELA 21 – Decomposição inicial das variáveis do comportamento “Sensibilizar”....	105
TABELA 22 – Decomposição final das variáveis do comportamento “Sensibilizar”.....	105
TABELA 23 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Sensibilizar” referente ao comportamento “Evidenciar benefícios da QVT”.....	108
TABELA 24 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Sensibilizar” referente ao comportamento “conscientizar lideranças e trabalhadores sobre a importância e objetivos da QVT”.....	110
TABELA 25 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Sensibilizar” referente ao comportamento “Treinar para a QVT”.....	113
TABELA 26 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Sensibilizar” referente ao comportamento “Ter coerência entre discurso e prática”.....	116
TABELA 27 – Decomposição inicial das variáveis do comportamento “Executar”.....	118
TABELA 28 – Decomposição final das variáveis do comportamento “Executar”.....	119
TABELA 29 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Executar” referente ao comportamento “Elaborar plano de ação para o desenvolvimento dos programas de QVT”.....	121
TABELA 30 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Executar” referente ao comportamento “Atribuir responsabilidades aos profissionais envolvidos nos programas de QVT”.....	123
TABELA 31 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Executar” referente ao comportamento “Intervir nos programas de QVT”.....	125
TABELA 32 – Decomposição inicial das variáveis do comportamento “Avaliar”.....	126

TABELA 33 – Decomposição final das variáveis do comportamento “Avaliar”.....	127
TABELA 34 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Avaliar” referente ao comportamento “Avaliar adequação das ações realizadas nos programas de QVT”.....	129
TABELA 35 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Avaliar” referente ao comportamento “Avaliar adequação do método utilizado nos programas de QVT”.....	131
TABELA 36 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Avaliar” referente ao comportamento “Avaliar impactos das mudanças”.....	133
TABELA 37 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Avaliar” referente ao comportamento “Mensurar resultados”.....	135
TABELA 38 – Características da atuação dos psicólogos na categoria “Comunicar resultados do programa de QVT às pessoas na organização de trabalho”.....	138
TABELA 39 - Características da atuação dos psicólogos na categoria “Aperfeiçoar as ações relacionadas ao programa de QVT na organização de trabalho”.....	142

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Comportamentos dos psicólogos em programas de QVT.....	35
FIGURA 2 – Processo de participação dos psicólogos na elaboração das políticas de QVT nas organizações de trabalho.....	60
FIGURA 3 – Limites de compreensão para a atuação dos psicólogos em programas de QVT nas organizações de trabalho.....	70
FIGURA 4 – Processo de participação dos psicólogos no planejamento dos programas de QVT nas organizações de trabalho.....	88
FIGURA 5 – Processo de participação dos psicólogos na sensibilização de lideranças e trabalhadores para a implementação dos programas de QVT nas organizações de trabalho.....	106
FIGURA 6 – Processo de participação dos psicólogos na execução das ações dos programas de QVT nas organizações de trabalho.....	120
FIGURA 7 – Processo de participação dos psicólogos na avaliação das ações dos programas de QVT nas organizações de trabalho.....	128
FIGURA 8 – Processo de participação dos psicólogos na comunicação dos resultados dos programas de QVT para as pessoas nas organizações de trabalho.....	137

FIGURA 9 – Processo de participação dos psicólogos no aperfeiçoamento das ações dos programas de QVT nas organizações de trabalho.....141

1. ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Qualidade de vida, equilíbrio, prazer, vontade, necessidade. O trabalho vem abrangendo mais intensamente questões de ordem psicossocial, que superam os aspectos relacionados a processos e procedimentos no trabalho, as transformações tecnológicas ou exigências organizacionais. O trabalhador, como fator fundamental no processo de trabalho e na produtividade, vem sendo transformado em foco de preocupação dos dirigentes das organizações para atingir seus objetivos e, por isso, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) passa a ser valorizada. Como consequência, nas organizações de trabalho são implementados programas e ações focadas no tema. Profissionais como os psicólogos começam a ter seu papel reconhecido enquanto atuação que visa à efetividade do desempenho organizacional, já que, pelo menos supostamente, seriam profissionais “interessados” no comportamento humano e poderiam criar condições que, por exemplo, facilitassem a QVT. Porém, e a partir das considerações propostas nos estudos sobre a atuação do psicólogo nas organizações de trabalho desenvolvidos por autores como Zanelli (2002) e Bastos e Galvão-Martins (1990), ainda é percebida, por parte dos profissionais, uma falta de clareza a respeito das possibilidades de atuação dos psicólogos organizacionais, em especial nos programas de qualidade de vida nas organizações de trabalho e poucos estudos (específicos sobre a atuação do psicólogo em QVT foi identificado apenas o de Tannhauser, 1993) são encontrados a respeito.

Ao reconhecer que, principalmente nestes programas e ações de QVT, a ênfase está nos aspectos humanos, envolvendo comportamentos humanos, essenciais para o desenvolvimento organizacional (Limongi-França, 2003), a atuação do psicólogo constitui fator importante para a própria eficácia do programa ou das ações. Tal atuação adquire um valor que não pode ser negligenciado, tanto pelos dirigentes como, e principalmente, pelos próprios psicólogos, que parecem possuir, ainda, um espaço fracamente firmado nas organizações de trabalho, sobretudo por desconhecerem as possibilidades de atuação em níveis mais estratégicos da organização e não dominarem métodos e técnicas de intervenção que sejam adequados às organizações de trabalho. Para Zanelli (2002), o fato de os psicólogos estarem mais familiarizados com uma perspectiva clínica dificulta suas atuações quando defrontados com a perspectiva organizacional. Em razão disto, torna-se necessário, portanto,

produzir conhecimento científico que responda à pergunta “Quais as características da atuação dos psicólogos em programas de qualidade de vida nas organizações de trabalho?”. Identificar e caracterizar as atuações em QVT são objetivos principais deste estudo, que pretende proporcionar maior visibilidade sobre o papel do psicólogo como possível facilitador da qualidade de vida dos trabalhadores.

1.1 COMPORTAMENTO HUMANO E A QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

As organizações de trabalho compreendem, em termos de suas dimensões de análise, aspectos referentes à estrutura (sistema de planejamento, de medição, de recompensas, os mecanismos de controle, os relacionamentos de subordinação), à dimensão pessoal dos trabalhadores inseridos na organização e aspectos relacionados às práticas informais que unem as pessoas por meio de um sistema de valores que vão formar a cultura organizacional (Loiola e col, 2004). Em todas as dimensões, o comportamento humano está presente, de alguma forma, e pode facilitar ou, por outro lado, prejudicar seus processos, como por exemplo, o processo de implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

Os dirigentes das organizações, em relação aos indivíduos que as constituem, tradicionalmente não objetivaram compreender suas características, conceituá-los ou entender sua relação com a eficiência e eficácia organizacional (Tannenbaum, 1973). No tocante à eficácia, Fernandes (1988) demonstra que devem ser considerados alguns elementos centrais: metas, recursos, clientela, comunidade e, talvez o principal, o pessoal. Ao ignorar o indivíduo, como conseqüências surgem contradições entre a teoria e a prática nas organizações, “entre os modos segundo os quais elas deveriam trabalhar e a maneira pela qual efetivamente trabalham” (Tannenbaum, 1973, p. 47). E também uma distância entre discurso e prática do que seria bem-estar das pessoas na organização. Em complemento à discussão sobre a distância entre o real e o ideal nas organizações de trabalho, Albuquerque e Limongi-França (1998) assinalam que:

Filosoficamente todos acham importante, mas na prática prevalece o imediatismo, sendo os investimentos a médio e longo prazo esquecidos. Tudo está por fazer. Qualidade de

vida no trabalho é uma evolução da qualidade total. É o último elo da cadeia. Não dá para falar em qualidade total se esta não abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que deve ser desenvolvido é o de conscientização, o de preparação de postura para a qualidade em todos os sentidos – produção, serviço, desempenho e qualidade de vida no trabalho (Albuquerque e Limongi-França, 1998, p. 43).

Ainda em relação às contradições enfrentadas pelos membros das organizações, Hall (1984) apresenta como aspecto básico desse desacordo o fato de as organizações serem conservadoras por sua própria natureza, mesmo as que tentam causar impacto na sociedade. Lidar com o conservadorismo e com as contradições da organização, com a intenção de promover qualidade de vida no trabalho exige, dos profissionais envolvidos – entre eles o psicólogo –, compreensão apurada das características individuais e grupais que levam a determinados tipos de comportamento, visando fornecer subsídios para a mudança ou reformulação da cultura, das políticas e práticas organizacionais de forma a reduzir as incoerências existentes entre o falar e o fazer, o discurso e a prática.

Implantar nas organizações a consciência de que a qualidade de vida no trabalho é importante não só para os trabalhadores como também para a rentabilidade dos negócios implica, se for o caso, processar mudanças nos processos de trabalho mas, principalmente, no comportamento das pessoas. Schmidt (2000) considera que novos conceitos, em virtude das mudanças que acarretam, ocasionam alterações no processo produtivo e nas atividades rotineiras no sentido de integrar as pessoas às novas concepções, interferindo desta forma, nos comportamentos, posturas ou atitudes. Os responsáveis pelas organizações, com tais modificações, passam a ter, além da produtividade e eficiência organizacional, outras missões como a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização das pessoas que delas dependem, assistência à saúde de funcionários e familiares, oferta de cursos, desenvolvimento de planos de aposentadoria, ou seja, ao ajustar suas funções sociais assumem papéis que não eram de sua responsabilidade (Schmidt, 2000; Paz, 2004). Desenvolver ações que facilitem a QVT e possibilitem que a organização de trabalho seja um ambiente considerado saudável para os indivíduos passa a ser uma tarefa importante para os membros da organização.

Martins e Toledo (1998) sugerem que uma organização depende do ser humano. Mudar uma organização, visando transformá-la numa organização voltada também para a qualidade de vida, segundo os autores, é desenvolver as pessoas que nela interagem e atuam.

A melhoria contínua da qualidade (no caso, os autores fazem referência à gestão da Qualidade Total) é atingida quando passa a ser objetivo de todos os participantes do contexto organizacional, e tornada parte da cultura da organização. Silva e Zanelli (2004) consideram que os valores básicos compartilhados numa organização influenciam significativamente o modo como as pessoas sentem, pensam e agem e que entender a cultura de uma organização é bastante relevante para a compreensão do padrão de comportamento humano, para a compreensão das necessidades de mudança ou dos fatores de resistência à mesma. As ações empreendidas para modificar significativamente a cultura, entretanto, criam condições para a implantação dos programas de qualidade, assim como as ações que envolvem estrutura organizacional e a dimensão pessoal (Martins e Toledo, 1998).

A qualidade de vida no trabalho, segundo Corrêa (1993), envolve mais do que apenas os aspectos físicos ou tecnológicos. A partir da implantação da QVT, pelo seu conteúdo “sócio-psicológico”, são propiciadas mudanças tanto na cultura quanto no clima organizacional que, conseqüentemente, têm relação com a produtividade e satisfação dos trabalhadores, envolvendo os aspectos comportamentais e emocionais. O preparo adequado de chefias, gerências e trabalhadores em geral, a educação para a qualidade de vida, que podem ser vistos como atividades do psicólogo na organização, são fundamentais para a eficiência desses processos de mudança da cultura.

1.2 POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

A atuação dos psicólogos nas organizações de trabalho vem sendo estudada há algum tempo e apresenta algumas evoluções quanto ao foco de interesse e possibilidades de intervenção. As diferenças individuais nas características pessoais dos membros que configuram uma organização foram, de acordo com Tannenbaum (1973), preocupações inicialmente colocadas para os psicólogos, por F. H. Allport, sobre a questão “homem x organização”. Segundo Schein (1982), as primeiras questões estudadas pela Psicologia Organizacional envolviam seleção e avaliação de funcionários individuais. Para o autor, as contribuições das ciências de modo geral em relação às teorias e métodos possibilitaram a pesquisa empírica e a análise construtiva de problemas individuais ou da organização, aumentando, conseqüentemente, o interesse pela psicologia das organizações. As pesquisas e

estudos foram, aos poucos, abrangendo o ambiente físico, as condições de trabalho, a própria tarefa, os tempos e movimentos, a motivação dos trabalhadores, os sistemas de incentivo e a política de pessoal e das relações intergrupais. Dessa forma, ainda de acordo com Schein, a organização começou a ser melhor compreendida como um sistema e também como uma entidade psicológica à qual todos os membros, inseridos no seu contexto, respondem ou reagem.

A inserção do psicólogo nas organizações de trabalho, ao longo dos anos, vem evoluindo de práticas em atividades consideradas tradicionais (recrutamento, seleção, treinamento e avaliação psicológica) para ações de nível macro, que pressupõem compreender a organização e intervir, o que denota um desenvolvimento no sentido de ampliar, progressivamente, as formas de atuação sobre os fenômenos organizacionais. Schein (1982) demonstra que entre o “psicólogo industrial” das décadas de 1920, 30 e 40 e o psicólogo organizacional da década de 80 são encontradas diferenças significativas referentes à inter-relação das variáveis presentes nos fenômenos tradicionais (recrutamento, seleção, treinamento, testagem, análise de tarefas, incentivos e condições de trabalho) e à relação das mesmas com o sistema social da organização. O psicólogo organizacional e do trabalho, teoricamente, começa a perceber com maior clareza tais relações e inter-relações e a preocupar-se muito mais com características sistêmicas da organização, com o comportamento dos grupos e subsistemas, do que com o comportamento dos indivíduos e questões singulares, deslocadas do todo da organização. A evolução da psicologia nas organizações ocorre justamente de forma a desviar o foco de atenção do indivíduo para os sistemas e o desenvolvimento organizacional. Schein apresenta cinco tendências que estimularam tal evolução:

- Penetração de concepções sociológicas e antropológicas na Psicologia e o crescimento da psicologia social colocaram o psicólogo em contato com uma série de conceitos e métodos de pesquisa novos que tornaram possível a abordagem de problemas organizacionais;
- O desenvolvimento de novas teorias nas ciências físicas e biológicas possibilitou o surgimento de diferentes formas de compreender os problemas psicológicos. (...) conceitos de mútua dependência e interação, de circuitos de *feedback* e forças autorreguladoras possibilitaram analisar sistemas complexos e as relações destes com o ambiente externo. Esses conceitos também possibilitaram o desenvolvimento de

teorias expressivas dentro da Psicologia Organizacional, principalmente as teorias que são “contingentes” para determinadas situações de vida, idades, fases de pessoas ou do sistema a serem analisados.

- As rápidas transformações operadas na tecnologia e na sociedade obrigaram os cientistas e os profissionais a reconhecerem a interdependência dos fatores humanos e tecnológicos e a necessidade de desenvolver teorias e conceitos que possam abranger essas interdependências.
- Os profissionais e os dirigentes passaram a reconhecer o complexo mundo em que devem atuar e mostraram-se cada vez mais receptivos ao auxílio que os cientistas sociais possam prestar à resolução de problemas organizacionais.
- Os próprios psicólogos adquiriram habilidade para abordar problemas de sistemas complexos e, portanto, capacidade de auxiliar em maior escala as organizações.

Diante desses aspectos, que representam transformações tanto sociais quanto da própria função do psicólogo nas organizações de trabalho, os psicólogos, com os conhecimentos advindos da área da Psicologia tendem, nestes contextos, a operar reconfigurações no sentido de contribuir com conhecimentos sobre os “modos de pensar e agir dos sujeitos” (Grisci, 1999, p.5). E podem auxiliar os dirigentes a depreender consciência e “adquirir a capacidade de enfrentar (...) questões desenvolvimentais, quando elas ocorrem” (Schein, 1982, p. 6-7).

Com o surgimento de novas formas de gestão mais participativas e a intensificação das preocupações com as modificações no ambiente de trabalho que privilegiem o trabalhador, em especial a sua saúde física e mental e o seu bem-estar, algumas mudanças começam a ser percebidas. Parece que tais mudanças vêm contribuindo para que as possibilidades de atuação do psicólogo nas organizações de trabalho sejam cada vez mais reconhecidas pelos demais profissionais. De acordo com Limongi-França (2003), essas mudanças são observadas nas melhorias ergonômicas, pelas políticas de inclusão social, de promoção à saúde e intensificação de treinamento para novas tecnologias, assim como são refletidas em relacionamentos mais horizontalizados. Também “a gestão do trabalho tende a se modificar rumo a um equilíbrio entre vida profissional e familiar, ética, transparência e busca de justiça, de direito de expressão e de desenvolvimento para todos os participantes da comunidade organizacional” (Zanelli, 2002, p. 142). Tais valores vieram, segundo Schein (1982), modificar as expectativas dos membros das organizações com relação a um contrato

psicológico razoável e justo e, por outro lado, apresentaram a necessidade de as organizações desenvolverem flexibilidade e capacidade para enfrentar diversos “problemas novos”, e, conseqüentemente, como “problema psicológico”, desenvolver no seu pessoal este tipo de flexibilidade e adaptabilidade necessários. Nesse sentido, as pessoas nas organizações, principalmente os dirigentes, contribuem para o “manejo adequado das mudanças” quando permitem que profissionais capacitados para intervir no comportamento humano, como os psicólogos, estejam inseridos no contexto da organização e que tenham liberdade para agir de acordo com seus conhecimentos.

Num estudo que teve por objetivo identificar temas e conceitos, nas pesquisas realizadas no Reino Unido, que contribuíram para o avanço das pesquisas sobre as iniciativas voltadas para a qualidade nas organizações de trabalho, McCabe e cols (1998) consideram que as iniciativas voltadas para a qualidade são parte de uma ampla mudança na natureza das organizações (os autores tratam das organizações financeiras). Os autores relataram na pesquisa, que o desenvolvimento da qualidade, de modo geral, nas organizações, tem passado por estágios e que é a gestão da qualidade total que promove uma aproximação maior à gestão da qualidade. Porém, as estratégias empreendidas para alcançar a qualidade, incluindo a qualidade de vida, são caracterizadas como de difícil implementação, de um ponto de vista social, pelos conflitos intraorganizacionais, políticas internas e pelo aumento da insegurança do trabalhador em vários aspectos. A complexidade na implementação está relacionada ao fato de que essas estratégias visam primordialmente o lucro e envolvem subjetividades, poder e práticas gerenciais que vão além das prescrições mecânicas e técnicas. Para que o planejamento dos programas de prevenção seja adequado, de acordo com Paulo, Cury e Ferreira Jr. (2000), existe a necessidade de que os dirigentes sinalizem seus objetivos de maneira clara e apoiem as ações desenvolvidas por meio da construção de uma cultura que valorize a qualidade de vida. Para isso é preciso que haja mudança. As atuações do psicólogo nas organizações têm também a função de sensibilizar as pessoas para as mudanças que possam ocorrer e criar condições para a construção de uma cultura organizacional mais saudável do ponto de vista da QVT. Mas será que isso ocorre na realidade?

O trabalho do psicólogo nas organizações de trabalho apresenta lacunas que precisam ser preenchidas. Bastos e Achcar (1994) sugerem que alguns movimentos sinalizam uma transformação nas dimensões de atuação dos psicólogos. Esses movimentos parecem apontar para uma redefinição da profissão e de seus serviços prestados à sociedade, que são

percebidos tanto na área das organizações e trabalho, como na clínica, na psicologia social ou na psicologia da educação/escolar, mas não constituem, ainda, uma alteração quantitativa significativa. Zanelli (2002), ao comparar a “análise ocupacional do psicólogo”, desenvolvida por Bastos e Galvão-Martins (1990), com as possíveis atividades que este profissional poderia desenvolver, conclui que “muitos psicólogos brasileiros não têm cogitado a respeito de várias atividades” (p. 32).

A organização de trabalho, como campo de atuação para o psicólogo, possui uma estrutura que atende a três funções básicas: a) ela, intencionalmente, pretende produzir de forma a atingir suas metas; b) propõe regular o máximo possível a influência das variações individuais, assegurando que os indivíduos se conformem às exigências organizacionais, e não o contrário; e c) impõe um contexto onde o poder é exercido (Hall, 1984). De acordo com Schein (1982), para compreender como as organizações funcionam é necessário, antes, compreender como funcionam as pessoas que a compõem, principalmente os dirigentes, que exercem o poder por meio de decisões, ações e regras. Para Hall (1984),

as características organizacionais são determinantes cruciais do comportamento dos indivíduos. Em outras palavras, se as organizações têm características próprias e se essas características afetam o comportamento de seus membros, é preciso compreender as características organizacionais caso pretendamos compreender o comportamento humano (p. 28).

As características estruturais da organização e as características individuais de seus membros interagem (Hall 1984). O psicólogo, também como membro da organização, apresenta comportamentos que vão “ao” ou “de” encontro com as características e valores organizacionais. Para ampliar a compreensão sobre o seu papel nas organizações de trabalho, principalmente em relação à qualidade de vida no trabalho, objetivo deste estudo, é importante conhecer como os psicólogos interagem com a própria função. Segundo Schein (1982, p. 27-28), uma organização tende a ser mais flexível quando os dirigentes que ocupam postos-chave começam a desenvolver atitudes e capacidades que lhes permitam fazer uso dos achados da Psicologia Organizacional e do Trabalho em benefício do desenvolvimento da organização como tal. Mas que postos os psicólogos estão ocupando nas organizações? Como estão fazendo uso das contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho? Quais as

atuações que favorecem a qualidade de vida dos trabalhadores e o desenvolvimento da organização?

O estudo da atuação dos psicólogos nas organizações de trabalho remete à compreensão dos principais movimentos que tiveram impacto sobre as práticas administrativas e de organização do trabalho e que contribuíram também para a construção do papel do psicólogo organizacional e do trabalho. Os movimentos da Administração Científica e das Relações Humanas começaram a colocar em foco o trabalhador no contexto de trabalho e abriram, de certa forma, um espaço maior para a atuação do psicólogo nas organizações de trabalho. A caracterização desses movimentos permite identificar aspectos da construção do papel do psicólogo organizacional e do trabalho.

Segundo Tannenbaum (1973), o movimento da Administração Científica, organizado por F. W. Taylor, colaborou para ampliar o olhar sobre os membros da organização, seu comportamento e motivação, contrastando com a teoria burocrática e administrativa clássica. O interesse de Taylor era concentrado na “utilização eficiente da força de trabalho” e na “motivação dos trabalhadores para produzir mais rapidamente” (p. 34), sendo os princípios da Administração Científica desenvolvidos em torno da especificação dos movimentos no trabalho e do projeto de ferramentas e equipamentos, assim como a disposição de unidades e arranjos físicos nos locais de trabalho, para um desempenho mais eficiente. Taylor propôs um sistema de pagamento por unidade produzida no qual quanto mais peças o trabalhador produz mais alta é a sua remuneração. A Administração Científica, neste sentido, teve aceitação grande nos círculos industriais de todo o mundo, mas também sofreu oposições, principalmente dos sindicatos, que alegavam exploração dos trabalhadores, mas que mesmo assim passaram a aceitar os princípios da teoria, já que

Taylor desenvolveu o que parecia ser uma combinação logicamente irrefutável: movimentos eficientes, ferramentas e instrumentos eficientes, arranjos ótimos de trabalho aliados a uma remuneração altamente compensadora. Mesmo assim a Administração Científica às vezes não funciona – pelo mesmo motivo que as abordagens tradicionais à organização nem sempre são boas. O problema era o fator humano – aquele elemento complexo, traiçoeiro, emocional, social e às vezes irracional, cujo comportamento encerra a substância mesma da organização. As abordagens clássicas ou ignoram o fator humano ou subestimam-no (Tannenbaum, 1973, p. 32).

Outro movimento que surgiu nos moldes da Administração Científica, mas que contribuiu para o avanço da Psicologia Organizacional porque enfatizou aspectos informais no ambiente de trabalho, foi o movimento denominado Relações Humanas. Esse movimento iniciou a partir da pesquisa de Hawthorne, que confirmou e documentou “a universalidade e importância da organização informal¹, entremeada com a formal²”. Os resultados deste estudo demonstraram que a personalidade, a emoção e os sentimentos, a motivação e as diferenças individuais desempenham papéis importantes na organização de trabalho. Assim, as organizações informais, caracterizadas na pesquisa de Hawthorne, têm, como elementos constituintes: o desenvolvimento espontâneo e não planejado de relacionamento estável baseado em atração pessoal ou dependência mútua; o desenvolvimento de padrões de comportamento aceitáveis (por exemplo, alto nível de produtividade e ajuda mútua); o reforço destes padrões por um líder informal ou por uma rivalidade amigável (Tannenbaum, 1973). O movimento das relações humanas, quando enfatiza tais aspectos informais da organização, proporciona uma abertura maior para o estudo dos comportamentos e relacionamentos entre os membros da organização no trabalho, e, sendo o comportamento humano objeto de estudo da Psicologia, o psicólogo passa a incorporar um campo amplo de atuação e a ter a necessidade de repensar sua formação e redefinir suas ações.

¹ A organização informal “refere-se a um conjunto informal e sem planejamento, de grupos, amizades e ligações que inevitavelmente surgem quando várias pessoas se encontram e mantêm contatos regulares” (Tannenbaum, 1973, p.22).

² Tannenbaum (1973) conceitua a organização formal como “aquela planejada e programada pelos que a criam. Prescrita por regulamentos, constitui uma espécie de decreto social que reflete os conceitos sociais, psicológicos e administrativos de seus idealizadores” (p. 21).

1.3 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Macêdo e col (2004), em revisão sobre o histórico do conceito Qualidade de Vida no Trabalho, apresentam que foi em 1950, com os estudos sobre as relações entre indivíduo, trabalho e organização – a abordagem sócio-técnica com Eric Trist e colaboradores, o estudo pioneiro, realizado na Inglaterra, em minas de carvão – onde começou a se pensar em qualidade de vida no trabalho e denominá-la desta forma. Na década de 1960 surgiram, nos Estados Unidos, leis voltadas para os direitos civis e na década de 1970 o tema passou a ser amplamente conhecido. Mas o que é exatamente a Qualidade de Vida no Trabalho?

Goulart e Sampaio (2004), baseados nas investigações de Nadler e Lawler, consideram a qualidade de vida no contexto de trabalho como um modo de pensar as pessoas, de pensar o trabalho e as organizações, observando tanto o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade da organização como a participação do trabalhador na solução de problemas organizacionais e nas tomadas de decisões. Zanelli (1994) resgata que a própria idéia de qualidade de vida já pressupõe consciência de cada uma das pessoas, de que são responsáveis pela própria saúde e a idéia de que os membros da organização são co-responsáveis no sentido de promover ações que facilitem as pessoas a exercerem tal responsabilidade. Verificar quais as características da atuação dos psicólogos em QVT permitirá identificar se estes profissionais assumem a co-responsabilidade na promoção de ações em QVT.

A qualidade de vida no trabalho, segundo Heskett e cols (1997 citado por Lau, 2000), é medida pelos sentimentos que os trabalhadores têm em relação ao seu trabalho, colegas e organização, o que promove um “efeito-corrente” que influencia o crescimento e a lucratividade da organização. Como “efeito-corrente” o autor entende que a satisfação do trabalhador é relacionada à sua lealdade que, por sua vez, é relacionada à sua produtividade, esta à sua qualidade de serviço, o que conduz à satisfação do consumidor e, conseqüentemente, à sua lealdade que, por fim, é relacionada ao crescimento e lucratividade organizacional. Em pesquisa que visava testar se a qualidade de vida no trabalho é fator significativo para o crescimento e lucratividade organizacional, Lau (2000) verificou que as organizações que enfatizavam a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores tendiam

a ter maior crescimento que aquelas que não a enfatizavam. No estudo foram pesquisadas 29 organizações com programas de QVT, posteriormente comparadas com um grupo controle.

Um marco para os estudos da qualidade da vida no ambiente de trabalho são as contribuições de Richard Walton, na década de 1970. Tal autor coloca a QVT como um conceito baseado na humanização do trabalho e responsabilidade social da organização, ampliando conceitos atuais citados posteriormente por Kilimnik e colaboradores (1994), para trabalho e espaço de vida e envolvendo também o entendimento das necessidades e aspirações do indivíduo, por meio da reestruturação do desenho dos cargos e outras e novas formas de organizar o trabalho, formando equipes autônomas e melhorando o meio organizacional (Walton, 1973).

Em sua obra de revisão sobre o estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil até a década de 1990, Kilimnik e colaboradores (1994) destacam a evolução do conceito, em síntese:

- As contribuições de Westley (1979): as melhorias em QVT decorrem de esforços voltados para a solução de problemas gerados pela natureza das organizações da sociedade industrial e para a humanização do trabalho;
- Huse e Cummings (1985): QVT como forma de pensamento, preocupação com bem-estar do trabalhador, eficácia organizacional e participação do trabalhador;
- Hackman e Lawler (1971): trabalhos com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. Os esforços para a QVT buscam tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e relações de trabalho saudáveis;
- Guest (1979): a organização tenta revelar, através da QVT, o potencial criativo de seu pessoal;
- Nadler e Lawler (1983): QVT como modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade organizacional e participação dos trabalhadores.

Os autores destacam os anos de 1970 como uma fase importante para a QVT, que ressurgiu como tentativa de resgatar o significado do trabalho e a realização e crescimento pessoal e profissional. Mesmo assim, no início dos anos 1980 ainda perdurava a “apologia da dedicação exaustiva” (p. 307) ao trabalho, influenciada pela competição nos mercados internacionais e o modelo do Japão.

Porém, neste último final de século a tendência foi investigar as condições globais de trabalho, no sentido de resgatar a humanização na organização. A ênfase da QVT passou a ser a busca do equilíbrio entre trabalho e lazer. O enfoque mais atual, afirmam Kilimnik e colaboradores (1994), tende a extrapolar os limites da organização de trabalho e busca monitorar variáveis que determinam os ambientes tecnológico, psicológico, sociológico, político e econômico do trabalho, objetivando o bem-estar geral para o trabalhador. Os trabalhos, pesquisas e consultorias apresentados na revisão de Kilimnik e colaboradores (1994) envolvem as relações entre qualidade de vida no trabalho e desempenho de organizações (Quirino e col ,1983; Xavier, 1985), as várias experiências brasileiras de implementação da qualidade de vida no trabalho (Fernandes e Gutierrez, 1989); pesquisas com chefias a fim de diagnosticar o grau de satisfação, QVT e nível de estresse (Moraes e Kilimnik, 1989), a análise da QVT na alta gerência das indústrias de confecções do Estado do Ceará (Rodrigues, 1989); a investigação da QVT de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas das universidades estaduais do Paraná (Moreno, 1991); a avaliação dos indicadores sugeridos por Westley no nível de QVT dos funcionários de organizações do setor imobiliário (Ruschel, 1993); a avaliação da QVT dos enfermeiros em hospital de ensino (Vieira, 1993) e a importância da QVT para a competitividade na construção civil (Ouelhas e Morgado, 1993). Poucos estudos – na realidade, estudos específicos sobre o papel do psicólogo, somente o de Tannhauser (1993), já citado no texto – são encontrados quando o interesse é voltado para o papel do psicólogo na QVT.

Entre a década de 1970 e a década de 1980 houve uma paralisação das pesquisas em qualidade de vida no trabalho devido à crise nos países desenvolvidos (inflação, crise do petróleo, aumento da energia), mas a partir de 1980 o interesse pelo tema foi retomado, principalmente com a intenção de aumentar a produtividade das organizações em face da concorrência de mercado.

Os processos de mudanças tecnológicas, que afetam diretamente o trabalhador, também devem ser considerados. As inovações tecnológicas ensejam, por um lado, a redução, ou mesmo eliminação, de fatores que representam riscos para os trabalhadores no trabalho, mas por outro lado, introduziram fatores que tendiam a sobrecarregar os mesmos psíquica e mentalmente, causando sofrimento (Dias, 2000). Ao lidar com as transformações tecnológicas, econômicas e políticas, geralmente intensas e radicais, e na tentativa de sobreviver, se adaptar e se desenvolver, os gestores nas organizações de trabalho começaram,

nos anos de 1990, a adotar modelos, estratégias e táticas gerenciais, entendidas como uma nova forma de produzir, organizar e gerir o trabalho, genericamente denominados “reestruturação produtiva” (ou ainda, “Terceira Revolução Industrial”). As modificações trazidas pela reestruturação competitiva – planejamento estratégico, reengenharia, qualidade total e qualidade de vida no trabalho, capacitação profissional entre outros –, principalmente em relação às oportunidades concedidas aos trabalhadores de opinar em assuntos que lhes dizem respeito, incentivaram a eficiência da organização e contribuíram na criação de um ambiente de trabalho mais satisfatório tanto física quanto psicologicamente para os membros da organização (Tractenberg, 1999; Tannenbaum, 1973; Dias, 2000). O que vem sendo observado enquanto tendência nos contextos organizacionais, como afirma Ferreira Jr (2000), foi uma ênfase numa abordagem mais ampla da saúde e qualidade de vida do trabalhador, com um enfoque centrado na prevenção, conforme enfatizado na citação que segue:

A abordagem preventiva mais ampla e efetiva pressupõe a saúde do trabalhador vista, também, no seu conceito mais geral, ou seja, um estado de bem-estar físico, psíquico e social adaptado às suas necessidades em diferentes momentos de sua vida (...). A melhoria de fato das condições de vida e trabalho na empresa depende de uma visão apurada da cultura e características de saúde e vida da população-alvo, conhecimento dos riscos ocupacionais e forma de avaliá-los e controlá-los e de uma atuação sólida em nível educacional (Ferreira Jr, 2000).

Na década de 1990, baseados no modelo japonês, os programas de qualidade total e certificação ISO 9000 começaram a exigir mais dos trabalhadores e os programas de qualidade de vida no trabalho reapareceram mais como suporte para o aumento do lucro das organizações, apesar de “prometerem” igualdade no trabalho. Quanto à evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho, durante as décadas mencionadas, Verazo (1999, citado por Macêdo e col, 2004) destaca, baseando-se nos estudos de Walton (1973), que inicialmente, na década de 1950, a qualidade de vida no trabalho era vista como uma variável e enfocava a reação do indivíduo ao trabalho. Em 1970, passou a ser vista como abordagem, sendo o indivíduo a maior preocupação. Logo após, a qualidade de vida no trabalho foi entendida como um método para tornar o trabalho produtivo e satisfatório e então como “sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica” (p. 21). De 1975 a 1980 a qualidade de vida no trabalho foi

reconhecida como um movimento e depois disto como “tudo”, como resposta a qualquer problema organizacional. Os autores acrescentam que no futuro a qualidade de vida no trabalho poderá ser vista como “nada”, se não for fortalecida como conceito poderá ser transformada em modismo. Mas o que constitui a base dos programas ou das ações em QVT?

As ações no nível psicológico, nos programas de qualidade de vida no trabalho, por exemplo, são apresentadas num percentual reduzido, de acordo com alguns pesquisadores brasileiros. Arellano (2004) ao estudar as organizações brasileiras que tiveram premiados os seus programas de qualidade de vida no trabalho (pelo Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho no período de 1996 a 2001, promovido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho), constatou apenas seis por cento de ações na dimensão psicológica nos programas. Estas ações abrangiam principalmente o gerenciamento do estresse, a disponibilização de psicoterapia e terapêuticas preventivas e de aprimoramento pessoal. Numa outra pesquisa (Limongi-França, 2003) a respeito da visão dos executivos sobre os programas de qualidade de vida no trabalho, os resultados permitiram identificar, em relação à qualidade de vida na organização de trabalho, que os aspectos psicológicos envolvidos nestes programas, para 33 por cento dos executivos, estão relacionados à satisfação, motivação e auto-estima do funcionário. No entanto, as atividades desenvolvidas em QVT que possuem um enfoque psicológico nas empresas, na percepção dos executivos, representam cinco por cento do total de atividades, envolvendo lazer externo, caminhada ecológica, incentivo à participação em atividades sociais e tratamento psicológico (suporte e convênios). Para a autora da pesquisa, Limongi-França (2003), as atividades de QVT desenvolvidas nas empresas são mais intensamente percebidas sob o enfoque biológico, com ênfase nas ações voltadas para a saúde, alimentação e possíveis vícios dos funcionários, sendo as ações psicológicas e sociais pouco destacadas. Vieira (1996) realizou uma pesquisa sobre a qualidade de vida na gestão da qualidade total, com o estudo do caso de uma organização do setor metal-mecânico, onde foram realizadas 67 entrevistas nos departamentos de Ferramentaria e Metalúrgico. A autora demonstrou, a partir dos dados coletados, que os dirigentes entrevistados, quanto às percepções sobre o conceito de qualidade total, expressavam-se com facilidade e conheciam o tema, mas quando eram questionados sobre o princípio de melhoria da qualidade de vida no trabalho na organização em questão, mostravam-se surpresos, o que denota desconhecimento e despreocupação com a qualidade de vida e com uma visão humanista de gestão. Talvez essa despreocupação por parte dos

gestores e outros membros da organização esteja relacionada com a falta de divulgação, agora por parte dos psicólogos, sobre os benefícios da QVT e sobre a necessidade de ampliação das ações sob o enfoque psicológico, ações estas que envolvam “a criação de uma consciência básica de responsabilidade, de participação (...) e oportunidade de expressão por parte dos trabalhadores, envolvimento e comprometimento de todos na organização com o trabalho e com a qualidade” (Fernandes, 1996, p. 22-26).

Em pesquisa exploratória, em parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi), Macêdo e col (2004) investigaram 13 organizações de Goiás, com programas ou ações de qualidade de vida no trabalho implantados há pelo menos um ano, que participaram do Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho. A pergunta de pesquisa era “quais as características comuns dos programas de QVT e qual a sua relação com o trabalhador no contexto de diferentes organizações?”. O estudo foi baseado no modelo de Walton (1973) e demonstrou que muitas organizações desenvolvem ações de qualidade de vida no trabalho de forma instrumental, visando apenas, ou primordialmente, o aumento da produtividade e lucros. As ações eram concentradas nos Departamentos de Qualidade e de Recursos Humanos e Segurança e tinham enfoque nos planos de assistência médica e odontológica, preparação para a aposentadoria, atividades de lazer e bolsas de estudo. Os relatos dos participantes da pesquisa apontaram que as atividades ocorrem, muitas vezes, esporadicamente e que os trabalhadores deveriam ser melhor assistidos pelo departamento de recursos humanos. Ao afirmar que os trabalhadores eram pouco assistidos pelos profissionais do departamento de recursos humanos, pode ser pensada a função do psicólogo nos programas de QVT. Como este profissional vem desempenhando suas atuações para favorecer a qualidade de vida dos trabalhadores nas organizações?

Uma das explicações para a falta de assistência aos trabalhadores pode ser a desconsideração do contexto em que o trabalho é desenvolvido, é o que observou Cruz (2004). Ao estudar as relações entre a ocorrência de distúrbios musculoesqueléticos, processos de trabalho e cultura organizacional, Cruz (2004) descreveu que as organizações devem ser analisadas como fenômenos socialmente construídos e que compreender de modo abrangente a condição humana e as situações em que pode ser observada “tem sido o diferencial encontrado nas formas de pensar os diferentes processos pelos quais se produzem processos de saúde ou adoecimento” (p. 242). Assim, as ações para ampliar a qualidade do trabalho, tanto as redefinições dos postos de trabalho e tarefas quanto o encaminhamento para

cursos e treinamento às vezes desconsideram o contexto de trabalho e a competição e disputa pelo poder ou outros aspectos internos da organização (Bastos, 1992). Para uma atuação mais consistente com os objetivos da QVT, os psicólogos e outros profissionais envolvidos com a construção de programas que enfatizam a qualidade de vida devem perceber a maioria das variáveis que podem interferir no processo de desenvolvimento dos programas. A partir das considerações explicitadas por Bastos (1992), portanto, deveriam ser consideradas como variáveis a estrutura e o modo de funcionamento da organização de trabalho.

Tendo em vista os aspectos que a qualidade de vida no ambiente de trabalho engloba e as dificuldades que surgem quando são propostas mudanças comportamentais, a atuação do psicólogo, nas múltiplas etapas que constituem o processo de desenvolvimento de um programa que objetiva mudanças nos padrões de qualidade de vida numa organização, parece restrita no contexto organizacional e tem sido pouco demonstrada na literatura científica. Embora alguns dos estudos encontrados (Vieira, 1996; Búrigo, 1997; Fleury, 1993; Mazzucco, 1999; Tannhauser, 1993; dentre outros) abordem aspectos da qualidade de vida no trabalho e suas relações com variáveis como produtividade, melhoria da prestação de serviços, controle de qualidade total, percepção da qualidade de vida, práticas inovadoras de gestão e outras, tais estudos não contemplam as ações que os profissionais envolvidos na implantação e manutenção dos programas de qualidade de vida no trabalho desenvolvem.

A qualidade de vida no trabalho adquire importância como uma exigência da nova realidade social, pressupondo necessidades a serem atendidas visando à preservação pessoal e bem-estar, tanto físico como psicológico. Os programas de qualidade de vida no trabalho propõem uma relação saudável entre indivíduo e trabalho, valorizando questões sobre o sentido do trabalho que podem ser resgatadas pelo psicólogo na organização. Além disso, os programas sugerem a reconciliação dos objetivos dos indivíduos trabalhadores com aqueles propostos pela organização, o aumento da produtividade, observando melhores condições de trabalho e a satisfação do trabalhador. Walton (1973) afirma que a autonomia, a responsabilidade, as interações sociais satisfatórias no ambiente de trabalho, assim como a preservação da auto-estima do trabalhador para o conseqüente desenvolvimento das suas capacidades elevam os níveis de qualidade de vida no ambiente de trabalho, tanto quanto promovem equilíbrio entre o trabalho e os outros papéis desempenhados pelo indivíduo fora do trabalho.

Mudanças nos padrões de interação na organização é o que é sugerido nos programas de qualidade de vida no trabalho, o que implica, segundo Berndt e Coimbra (1995), mudança de valores e políticas organizacionais e, conseqüentemente, mudanças nas práticas profissionais. Segundo Lacombe e Tonelli (2001) tais práticas ainda são pouco sofisticadas e diversificadas e também não são claramente formuladas ou sistematizadas. As autoras ressaltam ainda como os programas advindos de uma mudança de foco na organização de trabalho – decorrente da importância dada ao *cliente* e à competitividade organizacional que fez repensar os processos de gestão de pessoas – são dependentes do envolvimento e da atuação dos profissionais envolvidos. Isto força, de certa maneira, a administração de recursos humanos, entre eles os profissionais da Psicologia, a adotar novas perspectivas de trabalho.

1.4 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

As possibilidades de atuação dos psicólogos na promoção da qualidade de vida nas organizações de trabalho necessitam estar claras para avaliar mudanças ou melhorias nas atuações e mesmo para avaliar a importância da presença do psicólogo na elaboração de programas de QVT. Para que a implantação de ações ou de programas que visam a qualidade de vida no trabalho seja facilitada, os profissionais envolvidos com tal temática devem estar preparados para atuar como facilitadores do processo. O psicólogo, inserido no contexto organizacional e tendo como foco de interesse o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho é um dos profissionais considerados capacitados para intervir nas três dimensões da organização – estrutura, pessoas e cultura, e tem, pelo menos supostamente, a capacidade de maximizar a possibilidade de mudanças que beneficiem, no sentido de elevar a qualidade de vida no trabalho, o trabalhador no processo de trabalho que executa, assim como beneficiem, paralelamente, a organização, no sentido de aumentar seus níveis de produtividade e qualidade.

As políticas que enfatizam o bem-estar dos trabalhadores, a qualidade de vida no trabalho, a efetividade organizacional e o bem-estar social fazem parte das transformações na gestão de recursos humanos nos últimos anos em decorrência, principalmente, do aumento da competitividade entre organizações de trabalho. A área de recursos humanos passou a ser

repensada de modo mais estratégico, “de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas” (Lacombe & Tonelli, 2001, p.159). Apesar disto, as atividades que caracterizariam uma prática mais estratégica são, segundo as autoras, ainda muito pouco difundidas, pelo menos na realidade brasileira, e ainda predominam as atividades de cunho operacional, o que talvez se estenda também para as práticas dos psicólogos em QVT nas organizações de trabalho.

Segundo pesquisa publicada na Gazeta Mercantil de 22 de março de 2005, os investimentos no capital humano, focados no desenvolvimento e capacitação de pessoal, nos incentivos aos planos de carreira e na maior flexibilidade nos horários de trabalho, assim como nas novas formas de remuneração, aparecem com um percentual de 88,5% (por cento) nas prioridades de investimentos numa amostra de 68 organizações das principais regiões brasileiras. O estudo sugere que as organizações estão investindo mais na motivação, capacitação e satisfação dos trabalhadores, aspectos tornados fundamentais para a garantia da rentabilidade dos negócios. Dentre esses investimentos, 81% das organizações adotam programas de melhoria da qualidade da vida no trabalho e incluem, entre as principais atividades, ginástica laboral, acompanhamento nutricional e ergonômico, massagem, flexibilidade de horários e palestras sobre temas variados. Por meio dessa pesquisa é possível perceber o quanto o conceito de QVT vem sendo utilizado e a importância de caracterizar as atuações do psicólogo num contexto onde, cada vez mais, são abertas possibilidades de intervenção e criadas demandas voltadas para o fenômeno de estudo da Psicologia, o comportamento humano.

Na figura 1 são apresentadas algumas variáveis que podem compor a atuação dos psicólogos na implementação de programas de QVT nas organizações de trabalho. Dentre as possibilidades de intervenção na QVT, podem ser observados níveis de comportamentos possíveis formando um ciclo sistêmico que parece iniciar em “elaborar políticas de QVT” e terminar em “aperfeiçoar” as intervenções. Porém, após o profissional aperfeiçoar as intervenções ele pode reelaborar políticas e, por isso, tais indicadores da atuação do psicólogo são colocados de forma circular, assumindo a propriedade de dinamicidade, tal como afirma Rebelatto e col (1999) ao falar sobre o objeto de trabalho da Fisioterapia: “Cada variável pode mudar seu valor de momento a momento por diferentes razões e, desse modo, compor, com as demais, múltiplas combinações. É isso que dá ao conceito, entendido dessa forma, a

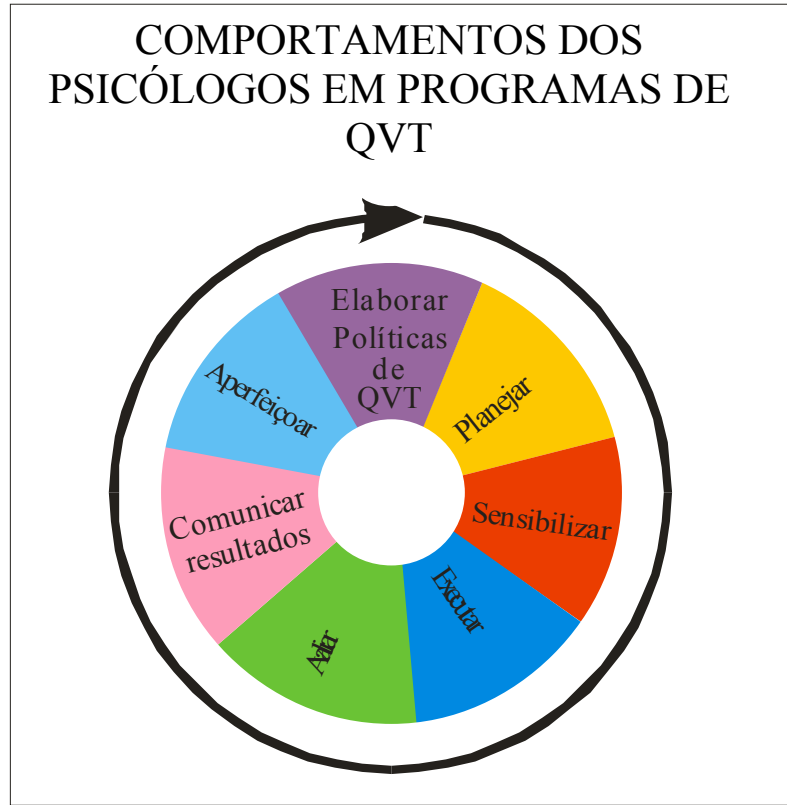
propriedade de dinamicidade” (p.232). Segundo os autores, “a própria visibilidade de como as relações de determinação podem acontecer é fundamental para entender, perceber ou definir em relação a que é necessário atuar e como é possível fazê-lo quando há um problema a exigir intervenção profissional” (p. 236 - 237). Identificar e descrever as instâncias de atuação em que os psicólogos são encontrados nas organizações de trabalho, mais precisamente na implantação de programas de QVT, parece importante para aumentar o grau de visibilidade sobre o papel do psicólogo nas organizações.

Os comportamentos expostos na figura 1 são considerados necessários para garantir a efetividade de um programa, no caso, um programa de QVT, nas organizações de trabalho. Para isto é necessário conhecer como se caracteriza cada tipo de comportamento decomposto na figura 1 e como o psicólogo utiliza seu conhecimento e interfere na QVT dos trabalhadores nas organizações de trabalho, a partir desses comportamentos, esclarecendo suas possibilidades de trabalho. É pressuposto, no entanto, que o profissional da Psicologia seja capaz de, a partir de sua formação, atuar nos diferentes níveis expostos na figura 1.

Albuquerque (1987), citado por Lacombe e Tonelli (2001), aponta a importância de os profissionais reconhecerem mudanças e interpretem os impactos das mudanças organizacionais nas políticas da organização de trabalho. Ou seja, além da execução de ações, que representa um nível mais operacional, o profissional deveria ser capaz, ou estar preparado para intervir também em níveis mais políticos e estratégicos, na elaboração de políticas de QVT, por exemplo. Dessa forma, o profissional não apenas interfere na recuperação e reabilitação, o que de certa maneira configurou-se como intervenção clássica na área de saúde, tanto na Medicina como na Fisioterapia ou outras áreas, e também na Psicologia, mas atinge níveis de prevenção e promoção de saúde e, mais especificamente, de QVT, sendo capaz de fazer parte da realidade em que atua. Parece haver, porém, “pouco conhecimento sobre o que caracteriza a atuação em cada um desses níveis e sobre as propriedades dos conceitos envolvidos na explicitação dessa caracterização” (Rebelatto e col, 1999, p. 257).

Figura 1:

“COMPORTAMENTOS DOS PSICÓLOGOS EM PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO”



Fonte: A figura foi elaborada pela autora desta pesquisa, Michele Trierweiler.

A preocupação com a QVT, como fator que garante o retorno econômico-financeiro às organizações de trabalho é apontada por algumas pesquisas, assim como a relação entre o grau de satisfação com a QVT e o desempenho no trabalho. Os dados dessas pesquisas sugerem que a satisfação dos trabalhadores com a qualidade de vida no ambiente de trabalho está relacionada às atitudes dos mesmos trabalhadores no trabalho, o que conseqüentemente reflete na maneira como contribuem para concretizar os objetivos da organização – a produção, por exemplo. Ho (1997), um desses pesquisadores, conduziu um estudo com seis organizações em Cingapura, das quais três tinham programas voltados para o bem-estar dos trabalhadores e três não os tinham. A autora entrevistou os administradores envolvidos com a saúde nas organizações e aplicou um questionário a 188 trabalhadores com 11 questões divididas em blocos nomeados “satisfação dos trabalhadores”, “estresse” e “absenteísmo”. Os resultados indicaram que as organizações que possuem programas voltados ao bem-estar de seus trabalhadores são percebidas mais positivamente pelos mesmos e, em decorrência disto, suas atitudes tendem a ser também mais positivas em relação à organização. Se a QVT é considerada essencial para a construção de atitudes positivas na organização, influenciando

tanto o desempenho do trabalhador quanto o desempenho da organização, estudar as características da atuação dos psicólogos envolvidos na formulação de programas e ações de QVT é necessário para definir o papel dos profissionais neste âmbito e otimizar os resultados dos próprios programas e ações.

Pesquisa realizada por Zanelli (1994) com 13 psicólogos reconhecidos³ e renomados na área da Psicologia Organizacional e executantes de atividades emergentes⁴, evidenciou que as estratégias de busca de qualidade, no caso também da qualidade de vida, necessitam do envolvimento dos profissionais que atuam nos órgãos de Recursos Humanos (RH), incluindo o psicólogo. Talvez não apenas o envolvimento, mas atuações precisas e coerentes, tanto no nível de elaboração de políticas quanto no planejamento e execução das ações. O psicólogo, ao restringir o seu trabalho a atividades técnicas e tradicionais, ao dedicar tempo integral a estas atividades – muitas vezes pela falta de preparo gerada já na formação acadêmica – tende a não aspirar posições de liderança (Zanelli, 1994; Bastos e Achcar, 1994) e não contribui no delineamento das políticas organizacionais. No entanto, a procura de profissionais por um desempenho inovador, orientado por um aumento da participação, conduz à atividades e posições mais estratégicas (Zanelli, 1994), que atendam às necessidades e demandas da organização, dos trabalhadores e dos próprios psicólogos, no sentido de intensificar a qualidade de vida no trabalho. Desse modo, conhecer as características das atuações dos profissionais de Psicologia no sentido de promover QVT permitirá identificar o grau de envolvimento do psicólogo com o tema e aumentar a visibilidade sobre seu papel nas organizações.

Para Spector (2004), a principal característica da atuação dos psicólogos em organizações de trabalho consiste na ampliação da eficácia e do funcionamento da organização, e tem como foco aspectos que propiciam melhorias na execução do trabalho como: treinar os trabalhadores, selecioná-los criteriosamente e criar tarefas mais ricas e com significado para quem as executa. Nos programas de qualidade de vida o psicólogo pode contribuir, com seus conhecimentos, na disseminação de informações sobre os programas de QVT, por exemplo; nos aspectos comportamentais dos trabalhadores, na maneira como se

³ São considerados “como participantes reconhecidos no meio profissional aqueles que possuem publicações, participações em congressos e outros indicadores ou, de algum modo, denotam ‘visibilidade’ na região onde atuam” (Zanelli, 1994, p. 108).

⁴ O autor (Zanelli, 1994, p. 105-106) sugere que as atividades e concepções emergentes são as que “têm surgido na prática do psicólogo organizacional brasileiro, indicadas pelas publicações no período aproximado dos últimos cinco anos” e que constituem tendências atuais.

comportam no ambiente de trabalho de forma a priorizar o comprometimento do trabalhador com o trabalho, a motivação no trabalho, a saúde física e mental; na adequação das relações entre chefia e trabalhadores, entre outras ações (Fernandes, 1996). No entanto, os estudos voltados para a identificação do papel do psicólogo na promoção da qualidade de vida nas organizações de trabalho são reduzidos e estão geralmente direcionados para a utilização de modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho, como o de Walton (1973). Um exemplo é o estudo de Tannhauser (1993) que, ao pesquisar as contribuições, reais e ideais, do psicólogo organizacional na melhoria da qualidade de vida de trabalhadores inseridos em empresas de Porto Alegre/RS, constatou que os psicólogos atuam principalmente na integração social do indivíduo na organização de trabalho e no desenvolvimento e uso das capacidades deste indivíduo. A autora utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado e baseado em indicadores de QVT de Richard E. Walton⁵ (1973), o qual foi enviado a 154 psicólogos, sendo que 113 foram respondidos. Mas, qual tem sido a participação do psicólogo organizacional no desenvolvimento de programas de QVT? As suas atuações estão voltadas, além dos níveis técnicos, também para níveis estratégicos? Como estão posicionados nas organizações e de que forma buscam se envolver nas políticas de qualidade de vida? Os profissionais estão conscientes do seu papel como agentes de mudanças e, neste sentido, das mudanças implicadas pela adoção de programas de qualidade de vida nas organizações?

Essas indagações surgem a partir da valorização gradativa das questões de natureza psicossocial, da noção de que a qualidade de vida, tanto pessoal quanto organizacional, é importante para o desempenho organizacional e quando as discussões sobre a condição humana no trabalho constituem uma tendência. Borges e Yamamoto (2004) relatam que a utilização de tecnologias cada vez mais desenvolvidas, a revolução nos meios de comunicação e as novas formas de gestão são mudanças que vêm ocorrendo de forma impactante no mundo do trabalho. O bem-estar do trabalhador passa a ser visto como necessidade para a realização das tarefas e as habilidades cognitivas dos trabalhadores são também valorizadas, sendo que o convívio dos grupos de pessoas nas organizações, os relacionamentos interpessoais são agora destacados. Assim, pode ser percebida uma mudança de foco na organização, pelo menos

⁵ Walton (1973) propõe oito categorias conceituais para a análise e aferição da qualidade de vida no trabalho: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança contínuos, integração social na organização de trabalho, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho.

teoricamente, e os dirigentes começam a priorizar os trabalhadores e seu comportamento na organização – possibilidades de atuação para o psicólogo – e não somente os modos de organizar o trabalho, uma vez que percebem a influência do bem-estar do trabalhador na maneira como este vai produzir na organização. Se o trabalhador começa a ser percebido como “peça fundamental” para a efetividade da organização, valorizar sua qualidade de vida parece essencial. Tais aspectos demandam que os profissionais da Psicologia, nos espaços que são reconhecidos como do âmbito da Psicologia Organizacional, tentem “identificar lacunas e repensar competências e conhecimentos” (Zanelli, 1994, p. 102) para que, assim, possam rever suas atuações e delimitar seu papel. Antes, porém, é necessário caracterizar tais atuações e identificar aquelas que podem facilitar e mesmo promover o bem-estar do trabalhador no seu contexto de trabalho.

Em pesquisa que objetivou medir a satisfação dos empregados com relação ao estado geral de estresse e a qualidade de vida no trabalho na organização, com 26 unidades fabris com até 500 empregados, sendo 21 respondentes por cada unidade, França (1996, citado por Albuquerque e Limongi-França, 1998) encontrou que o nível de tensão no geral é moderado e mais acentuado no nível das gerências e que esta tensão não é gerenciada pelos membros das organizações pesquisadas. Em contrapartida, todos os participantes relataram considerar importantes os programas de qualidade de vida para a obtenção de resultados organizacionais. Dentre as questões investigadas, a que questionava a existência de funcionários especialmente envolvidos com atividades de QVT apresentou como resultados que a maioria das organizações tem funcionários envolvidos com a qualidade de vida no trabalho, geralmente equipes de um a cinco funcionários, o que sugere, segundo a autora, boa mobilização organizacional para ações e programas de qualidade de vida no trabalho. Os resultados da pesquisa não apontam, porém, quais as funções desempenhadas por esses funcionários. Estariam os psicólogos entre eles? Quais ações desempenhariam?

O conhecimento e caracterização das atuações e possibilidades de atuação do psicólogo como um dos profissionais ligados à promoção da qualidade de vida no trabalho são importantes à construção de conhecimento a respeito das competências necessárias que permitam ao profissional da psicologia desempenho consistente com as necessidades dos trabalhadores e da própria organização de trabalho.

O trabalho que proporciona desafio, progresso potencial e a utilização das habilidades criativas e expressivas é, segundo Hall (1984), agradável e inspirador. Atividades

motivadoras, integrantes de um trabalho intrinsecamente compensador tendem a maximizar o grau de satisfação do trabalhador e conseqüentemente interferir positivamente na qualidade de vida no trabalho e no desempenho do profissional na organização. Hackmann e Oldham (1975), citados por Gondim e Silva (2004), em modelo construído tendo como base o fato de que “a natureza intrínseca das atividades que as pessoas realizam atua como fonte exponencial de motivação no trabalho” (p. 160), sugerem que os resultados pretendidos pelo trabalhador e organização serão alcançados à medida que o trabalhador possa

- a) experimentar o trabalho como significativo, válido ou importante; b) auto-perceber-se como responsável pelo resultado de esforço despendido e c) ser capaz de determinar como surgem o esforço e os resultados obtidos, e se estes são ou não satisfatórios e válidos (Hackmann e Oldham, 1975, citados por Gondim e Silva, 2004).

Depois de as pessoas terem sido recrutadas, selecionadas, treinadas e destinadas às suas funções, os dirigentes da organização passam a ter como tarefa, de acordo com Schein (1982), a criação de condições que facilitem um alto rendimento durante longo período de tempo, e que permitam a cada funcionário, por meio da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento a algumas de suas necessidades mais importantes. Conhecer as características das atuações dos psicólogos é procurar identificar de que forma o psicólogo pode contribuir para tornar o trabalho motivador e promover qualidade de vida, que, conseqüentemente, poderá proporcionar um desempenho organizacional efetivo.

O desempenho dos profissionais da Psicologia nas organizações de trabalho, a qualidade e quantidade de suas ações em qualidade de vida podem estar relacionados também à satisfação de suas próprias necessidades e aspirações no ambiente de trabalho. Katz e Kahn (1978, p. 141-143), ao estudarem as três bases da organização (requisitos da tarefa, valores e expectativas compartilhados e imposição de regras), afirmam que existem dois “ciclos de atividades” impulsionados pelas satisfações com o processo de trabalho: a) quando a tarefa gera sua própria motivação, é compensadora por si mesma e as pessoas estão executando atividades de acordo com os valores que compartilham, o ciclo de atividades é expressivo e proporciona satisfação direta; b) quando as pessoas desempenham suas tarefas para obtenção de recompensas, como salário, o ciclo é instrumental e a satisfação também é instrumental, relacionada à recompensa. Schein (1982) considera que, dependendo do grau em que suas expectativas correspondem às expectativas organizacionais e dependendo da natureza do objeto de troca (dinheiro em troca de tempo de trabalho, segurança e satisfação de

necessidades sociais em troca de lealdade e dedicação, por exemplo), as pessoas vão trabalhar de modo eficiente ou não, vão estar motivadas ou não, satisfeitas ou não. O psicólogo visto como um trabalhador inserido na organização de trabalho, também pode ter sua qualidade de vida considerada para que possa ter responsabilidade de buscar equilibrar as expectativas individuais e organizacionais por meio de ações que favoreçam a QVT. Identificar suas possibilidades de atuações permitirá identificar os âmbitos de atuação do psicólogo na qualidade de vida das pessoas na organização. É importante, porém, também identificar as responsabilidades dos membros da organização em termos do bem-estar dos trabalhadores de modo geral.

Com suas características de estabilidade e continuidade, as organizações ensejam, essencialmente, que os comportamentos e as relações de trabalho sejam previsíveis e controladas (Tannenbaum, 1973). Dessa forma, o interesse primordial nas organizações é compreender o comportamento dos seus membros no trabalho, no sentido de intensificar o controle (Hall, 1984), e promover, como implicação do sistema hierárquico de controle, a conformidade e uniformidade de comportamento (Tannenbaum, 1973). Entretanto, os dirigentes nas organizações têm procurado, apesar de muitas vezes utilizarem, para isso, enfoques mais econômicos que humanos, investir de sentido, significado e valor o trabalho. Isto porque parece existir algum tipo de relação entre qualidade de vida no trabalho e qualidade e produtividade. Fernandes (1996) refere que a qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade por implementá-la são imprescindíveis para alcançar as metas organizacionais, sendo base da produtividade e da competitividade. O desafio imposto às organizações de trabalho está em conseguir criar políticas que favoreçam a construção de um ambiente físico e psíquico que estimule a criatividade, o trabalho eficiente e a inovação, com um nível de qualidade de vida adequado no trabalho (Katz e Kahn, 1978; Tannenbaum, 1973; Schein, 1982). As relações equilibradas entre organizações e ambiente externo, comunidade, relações de troca mais respeitadas e justas entre os membros da organização, a congruência entre os objetivos e valores pessoais e organizacionais começam a fazer parte do cotidiano das organizações (Paz, 2004). Nesta perspectiva os psicólogos podem estar inseridos na organização de tal forma que tenham influência suficiente para promover ações que incentivem comportamentos coerentes com o que preconizam as teorias sobre qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, podem aumentar a satisfação dos trabalhadores e da própria

organização em relação à consecução de seus objetivos primordiais de produtividade, desenvolvimento e lucro.

Aos membros responsáveis pela organização compete, entre outros aspectos, aprimorar os relacionamentos entre trabalhadores, dirigentes e clientes, por meio da melhoria das condições de trabalho e promoção de estratégias formativas, como os treinamentos (Silva e Zanelli, 1994). Para Fernandes (1996), são as estratégias de treinamento, apoiadas no conceito de que as pessoas devem fazer tarefas de valor agregado mais elevado do que meramente executar, obedecer ou repetir, e que passem a opinar, organizar, mostrar, inovar, que constituem base de sustentação essencial aos programas de qualidade de vida no trabalho. Além disso, o desenvolvimento das pessoas nas organizações de trabalho sugere que os indivíduos não apenas estejam preparados para um melhor desempenho nas tarefas que lhes são atribuídas, mas também para suas condições de crescimento pessoal. A atuação do psicólogo em termos de facilitar ou promover a qualidade de vida na organização de trabalho exerce papel fundamental na maneira como serão ajustados trabalhadores e organização. Isto pressupõe a construção de uma cultura organizacional⁶ que favoreça a busca incessante da qualidade de vida no trabalho (Malik, 1992).

Ao ingressarem numa organização, os trabalhadores são confrontados com uma “estrutura social”, com padrões, normas e expectativas a serem seguidas, independentemente das características pessoais e valores individuais (Hall, 1984). O primeiro, e talvez o principal, problema humano de qualquer organização é justamente o modo como conciliar indivíduo e organização, como fazer o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e socializá-los e como destiná-los a funções nas quais obtenham o rendimento mais eficaz e o melhor desempenho e, ao mesmo tempo, satisfaça as necessidades e expectativas individuais com que essas pessoas vêm para a organização (Schein, 1982).

⁶ O conceito de cultura organizacional vem sendo utilizado, segundo Silva e Zanelli (2004), para explicitar o fato de que diferentes grupos de pessoas têm padrões típicos de “pensar, sentir e agir”. Assim, os modos peculiares de expressar e interagir socialmente são explicados pelos hábitos, costumes, crenças e valores compartilhados pelos integrantes de um grupo. Os significados compartilhados vão sendo produzidos gradativamente a partir das relações entre os membros na organização e partem, geralmente, da concepção de mundo dos fundadores, essencial na construção da cultura organizacional. Assmar e Ferreira (2004), ao retomarem o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (1982), ressaltam que ela pode ser vista como um padrão de pressupostos básicos que determinado grupo criou como forma de lidar com seus problemas (tais como a adaptação externa, na sociedade, ou a interação interna e a coerência entre seus membros) e que funcionam adequadamente, podendo assim ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas organizacionais e à organização como tal.

Assim, um dos principais dilemas da Psicologia Organizacional surge porque as políticas e as práticas que asseguram eficiência organizacional podem deixar insatisfeitas as necessidades individuais ou, o que é pior, podem criar problemas além daqueles com que as pessoas ingressaram na organização. Os empregados podem tornar-se alienados, inseguros e ressentidos, se a organização deixa de atender às necessidades mínimas de segurança, manutenção da auto-estima e oportunidade de crescer e evoluir. A questão fundamental é esta: como podem ser desenvolvidas as políticas organizacionais ou práticas sociais que permitam casar razoavelmente as necessidades humanas com as exigências da organização? (Schein, 1982, p. 17).

Uma das questões que Schein (1982) sugere em sua obra é que é possível manter ambas as perspectivas – a perspectiva do indivíduo que procura utilizar a organização para o atendimento de suas necessidades e a do dirigente que procura utilizar os recursos humanos de uma forma que melhor atenda às necessidades da organização. O autor ainda acrescenta a perspectiva desenvolvimental, na qual as soluções elaboradas por uma organização num ponto de sua história podem não ser aplicáveis num outro ponto, o que aumenta a complexidade da organização em relação aos aspectos humanos. O desafio dos psicólogos num contexto onde a qualidade de vida no trabalho é importante para o desenvolvimento organizacional está em unir, por meio de suas ações, essas duas (perspectiva do indivíduo e perspectiva da organização), ou três (quando é incluída a perspectiva desenvolvimental), perspectivas de forma a garantir a eficiência da organização em questão.

Segundo Vieira e Moraes (1997) no enfoque da QVT há duas perspectivas: uma é a “visão gerencialista” que vai preconizar investimentos nos sistemas integrados de compensação, elevação da segurança e melhoria das condições de trabalho, uma maior participação por parte dos trabalhadores, incentivos à liberação da criatividade, poder de decisão, retroinformação sobre o desempenho e perspectiva de crescimento. A preocupação, na visão gerencialista da QVT, é, basicamente, conciliar os interesses dos trabalhadores e dos empregadores. Uma segunda perspectiva é menos gerencialista e mais humanista, conforme os autores, e destaca os métodos participativos como meio de transformação do ambiente de trabalho, mas de acordo com as expectativas dos trabalhadores.

Mas que ações competem, aos profissionais da Psicologia, no sentido de atingir os objetivos no redimensionamento do trabalho e das pessoas no trabalho? Que tipos de intervenções realizam? Quais perspectivas teóricas utilizam? Quais instrumentos, ferramentas

ou técnicas adotam? Em que aspectos atuam para promover qualidade de vida no trabalho e criar uma cultura que valorize a qualidade em todos os sentidos? As respostas a estas questões permitirão compreender as características da atuação dos psicólogos em programas de QVT nas organizações de trabalho, objetivo principal desta pesquisa.

A necessidade de explicitar as contribuições do psicólogo nas ações e programas de qualidade de vida nas organizações de trabalho é importante para delimitar mais precisamente o campo de atuação profissional da psicologia organizacional e do trabalho. Conhecer os contextos nos quais vai atuar, rever suas práticas desde o surgimento do campo, assim como clarificar o conceito de qualidade de vida no trabalho e identificar as possibilidades de intervenção no mesmo, são aspectos importantes e que precisam ser discutidos ao objetivar caracterizar as atuações do psicólogo em QVT. E essa caracterização é essencial, uma vez que poucos são os estudos que abrangem as práticas profissionais. Para propor atuações mais abrangentes em qualidade de vida nas organizações de trabalho e formular programas que tenham resultados efetivos para os trabalhadores e, conseqüentemente para a organização, é preciso identificar as atuações existentes dos psicólogos em QVT nas organizações de trabalho.

2. MÉTODO

2.1 Escolha das organizações

Para a escolha das organizações participantes da pesquisa foi realizado um levantamento inicial das organizações de médio e grande porte, localizadas na região do Vale do Itajaí no estado de Santa Catarina, especificamente em Blumenau, Jaraguá do Sul e Rio do Sul, que possuíam psicólogos atuantes em programas que visassem a qualidade de vida no trabalho, em seu quadro de funcionários. Foram considerados não somente os programas formais de qualidade de vida no trabalho, mas qualquer conjunto de ações que estivessem relacionadas ao desenvolvimento do indivíduo e seu bem-estar no trabalho. A pesquisadora selecionou seis organizações de trabalho situadas na região especificada, as seis únicas que atendiam aos critérios da pesquisa. Foram entrevistados, como participantes da pesquisa, os psicólogos que trabalhavam nessas organizações e que desenvolviam ações em qualidade de vida no trabalho. O porte da organização foi estabelecido de acordo com o número de pessoas que a organização possui, sendo, de acordo com o Ministério do Trabalho e do Emprego do Brasil: até 19 empregados: micro; de 20 a 99 empregados: pequeno; de 100 a 499 empregados: médio e acima de 500 empregados: grande porte.

2.2 Participantes

Foram entrevistados, para a realização da pesquisa, seis psicólogos que atuavam há pelo menos um ano no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e em programas ou atividades específicas de qualidade de vida no trabalho, sem especificações de gênero, idade ou tempo de formação. O período de um ano foi considerado critério de classificação dos participantes porque, após um ano inserido na organização de trabalho, pressupõe-se que o profissional já teve tempo suficiente para estar socializado no ambiente de trabalho e, dessa forma, poder definir e delimitar mais precisamente suas possibilidades de atuação. Os psicólogos entrevistados atuavam profissionalmente em organizações industriais de grande porte, localizadas nas cidades de Blumenau, Jaraguá do Sul e Rio do Sul, na região do Vale

do Itajaí, no Estado de Santa Catarina. Os ramos de negócios compreenderam o têxtil, metalúrgico e alimentício.

Para estabelecer o número de participantes da pesquisa foi feito um levantamento, a partir de dados coletados por meio de contato por *email* com a FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, sobre as indústrias do Estado de Santa Catarina. Dentre as 101 indústrias presentes na região delimitada, apenas seis organizações atendiam aos critérios da pesquisa, ou seja, possuir um programa de QVT e possuir um psicólogo, pelo menos, atuando neste programa. Portanto, o número de organizações participantes da pesquisa foi totalizado em seis organizações, constituindo amostra da população estudada.

Na tabela 1 pode ser verificado o perfil dos profissionais participantes da pesquisa no que diz respeito às variáveis de idade, sexo, formação, tempo de formação, cargo, tipo de vínculo com a organização de trabalho e outras possíveis atividades que executariam, além da atuação na organização de trabalho em questão. Os seis psicólogos entrevistados foram denominados P1, P2, P3, P4, P5 e P6.

Tabela 1:**CARACTERIZAÇÃO DOS PSICÓLOGOS ENTREVISTADOS**

Participantes	Idade	Sexo	Formação	Tempo de formação	Cargo	Tipo de vínculo com a organização	Outras atividades
P1	29	Feminino	Psicologia; Pós-Graduação em Administração de RH	6 anos	Analista de RH	Empregatício	Não
P2	25	Feminino	Psicologia	2 anos	Psicóloga	Empregatício	Docência
P3	41	Feminino	Psicologia; Pós-Graduação em Administração de RH	15 anos	Analista de RH	Empregatício	Não
P4	28	Feminino	Psicologia; MBA em Gestão Empresarial	5 anos	Analista de Desenvolvimento Organizacional	Empregatício	Não
P5	29	Feminino	Psicologia; formação em Dinâmica de Grupo; Pós-Graduação em Planejamento e Administração de Projetos Sociais	5 anos	Analista de RH	Empregatício	Não
P6	29	Feminino	Psicologia; MBA em RH	5 anos	Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional	Empregatício	Docência

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

2.3 Fontes de informação

Foram utilizadas como fontes de informação a observação indireta a partir de documentos e entrevistas. Com os profissionais participantes da pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista com perguntas abertas e diretas, realizadas face a face, baseadas num

roteiro sobre as possibilidades de intervenção do psicólogo, de acordo com a decomposição das variáveis do problema de pesquisa.

Além das entrevistas com os sujeitos, foi feita análise de documentos – neste caso apenas folders e sites na *Internet* – das organizações pesquisadas, que abordavam características dos programas de QVT, principais procedimentos da organização referentes à qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de investigar as atuações dos profissionais entrevistados, assim como os processos mais formalizados dos programas de qualidade de vida no trabalho.

2.4 Situação e ambiente

As entrevistas e análise de documentos foram realizadas no próprio ambiente de trabalho dos profissionais, em ambiente reservado, no sentido de minimizar as possibilidades de interferências e garantir a privacidade dos profissionais.

2.5 Equipamento e material

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro pré-elaborado de perguntas, orientado pelas variáveis que precisavam ser observadas. O roteiro serviu de base para a pesquisadora, sendo que as perguntas foram abertas, fornecendo liberdade tanto para as respostas dos sujeitos como para as perguntas da pesquisadora, de acordo com as necessidades de informação adicionais ou complementares. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de um gravador de voz e transcritas pela pesquisadora.

2.6 Procedimentos

2.6.1 Decomposição de variáveis

Primeiramente, para ampliar a visibilidade sobre a atuação dos psicólogos em programas de QVT, foi necessária a decomposição das variáveis do fenômeno, definida *a priori*, o que permitiu a construção de procedimentos adequados de coleta de dados. As variáveis observadas – nas quais foi baseada a construção dos instrumentos - tiveram enfoque

principal nas atuações dos psicólogos voltadas para programas de qualidade de vida no trabalho, conforme decomposição de variáveis exposta na tabela 2.

Tabela 2:
DECOMPOSIÇÃO DE VARIÁVEIS: ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM QVT

Elaborar políticas de QVT	Avaliar fatores ambientais que afetam QVT		
	Propor soluções	Propor medidas com foco na QVT	
		Propor correções de ações	
		Propor aperfeiçoamentos de ações	
		Propor medidas de prevenção da QVT	
	Identificar valores vinculados a QVT		
	Alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização		
	Planejar ações em QVT	Identificar necessidades dos trabalhadores e da organização	
		Determinar condições que devem existir para atingir QVT	
		Avaliar dificuldades de implantação do programa	
Avaliar custos do programa			
Prever impactos das mudanças que o programa de QVT acarretará			
Identificar critérios que sustentem a implantação do programa			
Sensibilizar pessoas a respeito da QVT	Evidenciar vantagens, benefícios da QVT		
	Conscientizar lideranças sobre importância e objetivos da QVT		
	Evidenciar riscos		
	Treinar para a QVT		
	Criar oportunidades para a implantação da QVT		
	Ter coerência entre discurso e prática		
Executar QVT	Atribuir responsabilidades para a implantação do programa		
	Intervir		
	Desenvolver ações		
Avaliar as intervenções	Avaliar adequação das ações do programa		
	Avaliar impactos das mudanças ocorridas		
	Mensurar resultados do programa		
Comunicar resultados			
Aperfeiçoar as intervenções			

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa.

O conceito de “Qualidade de Vida no Trabalho” também foi decomposto e exposto na tabela 3 de forma a clarificar o conceito e as possibilidades de expressão do mesmo nas organizações de trabalho. As variáveis decompostas tanto na tabela 2 como na tabela 3 foram investigadas, de forma indireta, por meio das entrevistas com os profissionais. A decomposição das variáveis foi baseada no levantamento e revisão da literatura realizada para a demonstração da relevância científica e social da pergunta de pesquisa, apresentados na parte introdutória da pesquisa em questão.

Tabela 3:
DECOMPOSIÇÃO DE VARIÁVEIS: PROGRAMAS DE QVT

Programas de Qualidade de Vida no Trabalho	Tipos de programas	Ênfase na saúde física	
		Ênfase na saúde psicológica	
		Ênfase na dimensão social	Informativos
			Conscientizadores
		Ênfase na dimensão organizacional	Foco na imagem organizacional
	Duração dos programas	Semanas	
		Meses	
		Um ano ou mais	
		Contínuos	
	Amplitude dos programas	Áreas	Todos os níveis
			Alguns setores
			Isolados
		Público-alvo	Dirigentes
			Lideranças
			Trabalhadores de modo geral
	Crítérios	Competitividade	
		Produtividade	
		Imagem organizacional	
		Condições de trabalho	Ambiente de trabalho
Relações de trabalho			
Adequação do trabalho			
Satisfação			
Participação		Nas decisões	
		Nos processos de trabalho	
		Nos resultados	
Ações	Recuperar		
	Prevenir		
	Promover		
Equipes de trabalho	Psicólogos		
	Administradores		
	Engenheiros		
	Outros profissionais		
	Multiprofissionais		

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa.

2.6.2 Contato com os psicólogos participantes da pesquisa e com os dirigentes das organizações de trabalho

Após a seleção das organizações, a pesquisadora realizou um contato inicial, por telefone, e depois pessoal, com os participantes e os dirigentes das organizações, onde foi explicada a finalidade da pesquisa, sua relevância, as condições para pesquisa com seres humanos, respeitando os padrões éticos de pesquisa e a necessidade de colaboração por parte do profissional entrevistado, no sentido de obter anuência tanto dos participantes como dos

dirigentes das organizações. A seguir, foram agendados horários e datas para a realização da coleta de dados pela pesquisadora.

2.6.3 Técnicas de coleta e análise de dados

Primeiramente foi realizada uma testagem do instrumento de pesquisa com um profissional da Psicologia que atua em programas de QVT para aprimoramento do instrumento. Na coleta de dados foram obedecidas às diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa previstas na resolução CNS 196 de 10/10/1996. As técnicas de coleta de dados utilizadas incluíram a entrevista e a análise documental. As entrevistas foram gravadas (com a utilização do gravador), no local de trabalho dos informantes. Foi realizada uma entrevista com cada participante, sendo que foi considerada a possibilidade de recorrência, através de contato por *email*, para esclarecer ou obter dados para a conclusão da pesquisa. As informações buscadas por meio da análise de documentos e dos *sites* eletrônicos das organizações de trabalho tiveram o objetivo de investigar as ações mais formalizadas dos programas de qualidade de vida no trabalho, comparando-as com a realidade de trabalho percebida pelos psicólogos participantes da pesquisa.

Para a descrição e interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, por meio da construção de categorias e sub-categorias temáticas a partir dos dados coletados. Após a transcrição do conteúdo das entrevistas gravadas foram construídas tabelas com os comportamentos decompostos (tabela 2) a partir de trechos de relatos dos participantes. A partir das sínteses das entrevistas foi possível delimitar as ações específicas desenvolvidas pelos psicólogos entrevistados. As tabelas foram organizadas da seguinte maneira:

Participante	Comportamento	Trechos de relatos
--------------	---------------	--------------------

Caso o profissional tenha realizado o comportamento investigado, no espaço da tabela onde é referido tal comportamento foi marcado um “X”, como no exemplo a seguir:

Participante	Comportamento	Trechos de relatos
P1	X	“(…)”

De maneira geral e para facilitar a compreensão do trabalho, a descrição e interpretação dos resultados foi organizada da seguinte forma:

- Descrição do comportamento geral, por exemplo: “Elaborar políticas de QVT”;
- Processo de participação dos psicólogos em relação ao comportamento geral;
- Características da atuação dos psicólogos em relação ao comportamento geral, contendo as tabelas com os comportamentos específicos decompostos a partir do comportamento geral;
- Interpretação das descrições obtidas tendo como base o referencial teórico do estudo.

3. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a tabela 4, os programas de QVT foram caracterizados conforme decomposição de variáveis apresentada no tópico que descreve os procedimentos desta pesquisa, na tabela 3, a qual resgata os tipos de programas de QVT, a duração, a amplitude, os critérios utilizados, os enfoques nos quais se baseavam as ações e a caracterização da equipe de trabalho envolvida. Todos os programas eram contínuos nas organizações de trabalho e abrangiam todos os níveis da organização, incluindo trabalhadores de modo geral e dirigentes. A ênfase dos programas estava relacionada principalmente à saúde física, à saúde psicológica e à dimensão social, com ações tanto ao nível de promoção como também de prevenção em relação à QVT. A maioria das organizações possuía equipes multiprofissionais para o desenvolvimento dos programas, coordenadas em quase sua totalidade pelos psicólogos entrevistados. Os critérios dos programas abrangiam a produtividade, as condições de trabalho, competitividade, participação dos trabalhadores e imagem organizacional. Optou-se por caracterizar somente os programas de QVT das organizações de trabalho pesquisadas e não as próprias organizações em função do sigilo solicitado pelos dirigentes das organizações participantes.

Tabela 4:

**CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT BASEADA NA DECOMPOSIÇÃO
DE VARIÁVEIS (tabela 3)**

Participantes	Tipo (ênfase do programa)	Duração	Amplitude	Crítérios	Enfoque das ações	Equipe de trabalho
P1	Saúde física e dimensão social	Contínuo	Todos os níveis da organização / trabalhadores e dirigentes	Produtividade, condições de trabalho e participação dos trabalhadores na organização de trabalho	Prevenir e promover	Multiprofissional (psicólogo, assistente social, enfermeiro do trabalho e professor de Ed. Física). Coordenação: enfermeiro do trabalho.
P2	Saúde física e psicológica	Contínuo	Todos os níveis da organização / trabalhadores e dirigentes	Produtividade, condições de trabalho e participação dos trabalhadores na organização de trabalho	Prevenir e promover	De acordo com a ação a ser desenvolvida. Coordenação do psicólogo.
P3	Saúde física e dimensão social	Contínuo	Todos os níveis da organização / trabalhadores e dirigentes	Competitividade, produtividade, condições de trabalho	Prevenir e promover	De acordo com a ação a ser desenvolvida. Coordenação do psicólogo.
P4	Saúde física, psicológica e dimensão social	Contínuo	Todos os níveis da organização / trabalhadores e dirigentes	Competitividade, produtividade, imagem organizacional, condições de trabalho e participação dos trabalhadores na organização de trabalho	Prevenir e promover	Multiprofissional: "Times" com vários profissionais de cada unidade. Coordenação: psicólogo.
P5	Saúde física, psicológica e dimensão social	Contínuo	Todos os níveis da organização / trabalhadores e dirigentes	Competitividade, produtividade, imagem organizacional, condições de trabalho e participação dos trabalhadores na organização de trabalho	Prevenir e promover	De acordo com a ação a ser desenvolvida. Coordenação do psicólogo.
P6	Saúde física	Contínuo	Todos os níveis da organização / trabalhadores e dirigentes	Competitividade, produtividade, imagem organizacional, condições de trabalho e participação dos trabalhadores na organização de trabalho	Prevenir e promover	Multiprofissional: Chefia e gerência de Recursos Humanos, psicólogo, chefia e coordenador de Qualidade, gerentes das unidades. Coordenação: psicólogo.

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Em relação aos programas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas, verificou-se o predomínio de ações voltadas para o que Walton (1973) considera como condições de trabalho seguras e salutaras, principalmente a presença de ginástica laboral e outras atividades físicas, com enfoque na prevenção de doenças relacionadas ao trabalho. Houve um predomínio também no que Walton (1973) refere como integração social na organização de trabalho, com atividades que reforçavam o vínculo do profissional e sua família com a organização de trabalho e outras atividades de lazer, e no que o autor considera relevância social da vida no trabalho, com o estabelecimento de vínculos da organização de trabalho com entidades sociais, atividades e projetos para a comunidade em torno da organização e a preservação ambiental. Cada programa de QVT apresentou especificidades em cada organização de trabalho. Na tabela 5 são destacadas as principais ações desenvolvidas em cada programa de QVT analisado em relação ao modelo de Walton (1973), ou seja, que categorias do modelo os programas abrangiam em cada organização de trabalho:

Tabela 5:

CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: COMPARATIVO COM O MODELO DE WALTON (1973)

Participantes	Características das ações	Categorias do Modelo de Walton envolvidas
P1	<ul style="list-style-type: none"> • Ginástica laboral; • Voluntariado: parcerias com entidades para projetos com população carente da região; • Ateliê de costura/teares para o funcionário e comunidade; • Massagem na cadeira; • Atendimento psicossocial; • Datas comemorativas; • Educação e treinamento entre outras. 	Condições de trabalho seguras e salutaras Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento Integração social na organização de trabalho Espaço do trabalho dentro da vida como um todo Relevância social da vida no trabalho
P2	<ul style="list-style-type: none"> • Educação e treinamento; • Integração família-empresa; • Associação recreativa; • Grupos de apoio psicológico; • Ginástica laboral. 	Condições de trabalho seguras e salutaras Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento Integração social na organização de trabalho Espaço do trabalho dentro da vida como um todo

P3	<ul style="list-style-type: none"> • Ginástica laboral; • Programas informativos: palestras; • Orientações nutricionais e controle da obesidade; • Planejamento orçamentário e familiar; • Integração família-empresa; • Preservação ambiental. 	<p>Condições de trabalho seguras e salutaras</p> <p>Integração social na organização de trabalho</p> <p>Espaço do trabalho dentro da vida como um todo</p> <p>Relevância social da vida no trabalho</p>
P4	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção e prevenção da saúde: exames médicos, palestras de orientação, teatros educativos, oficinas de relaxamento; • Ginástica laboral; • Vínculo família-empresa; • Vínculo com comunidade: programas para terceira idade; associação recreativa; <i>open house</i>; • Acompanhamento psicossocial; • Grupos de apoio e orientação; • Datas comemorativas entre outras. 	<p>Condições de trabalho seguras e salutaras</p> <p>Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana</p> <p>Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento</p> <p>Integração social na organização de trabalho</p> <p>Espaço do trabalho dentro da vida como um todo</p> <p>Relevância social da vida no trabalho</p>
P5	<ul style="list-style-type: none"> • Associação Recreativa – prática de esportes e integração dos funcionários e familiares; • Ações comunitárias – eventos com foco na saúde, educação, cultura, lazer, cidadania, voluntariado; • Preservação ambiental; • Programa pré-aposentadoria; • Bem-estar do idoso; • Integração empresa-escola – formação de jovens; • Atendimento psicossocial aos funcionários e familiares; • Orientações nutricionais; • Ergonomia; • Programas informativos: alcoolismo, tabagismo, etc. • Ginástica laboral entre outras. 	<p>Condições de trabalho seguras e salutaras</p> <p>Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana</p> <p>Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento</p> <p>Integração social na organização de trabalho</p> <p>Espaço do trabalho dentro da vida como um todo</p> <p>Relevância social da vida no trabalho</p>
P6	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com entidades; • Parceria com academia de ginástica; • Associação recreativa; • Ambulatório clínico 24 horas; • Ginástica laboral; • Música nos setores; • Climatização dos setores de produção; • Educação e treinamento entre outras. 	<p>Condições de trabalho seguras e salutaras</p> <p>Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana</p> <p>Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento</p> <p>Integração social na organização de trabalho</p> <p>Espaço do trabalho dentro da vida como um todo</p> <p>Relevância social da vida no trabalho</p>

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Em relação à atuação dos psicólogos entrevistados na implementação de programas de QVT, esta foi subdividida em comportamentos específicos – elaborar políticas, planejar,

sensibilizar, executar, avaliar, comunicar resultados e aperfeiçoar -, estes também subdivididos em variáveis de comportamento, analisadas nas categorias a seguir.

3.1 Elaborar políticas de QVT

3.1.1 Descrição do comportamento “Elaborar políticas de QVT”

A primeira categoria de análise sobre a atuação dos psicólogos em programas de QVT refere-se à participação ou não dos psicólogos nos processos de elaboração de políticas de QVT. Para tal análise é necessário, antes, descrever o comportamento “elaborar políticas de QVT”. Na tabela 6 é apresentada uma decomposição *a priori*, ou seja, uma decomposição feita antes da coleta dos dados da pesquisa, das variáveis do comportamento “elaborar políticas de QVT”. Na decomposição da tabela 6 os comportamentos “avaliar fatores ambientais que afetam QVT”, “propor soluções”, “identificar valores vinculados a QVT” e “alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização” eram os comportamentos que definiam o comportamento a ser analisado – “elaborar políticas de QVT” - e eram considerados importantes para o profissional de Psicologia ao participar na elaboração das políticas de QVT da organização. O comportamento “propor soluções” ainda foi decomposto em “propor medidas com foco na QVT”, “propor correções de ações”, “propor aperfeiçoamentos de ações” e “propor medidas de prevenção da QVT”.

Tabela 6:
 DECOMPOSIÇÃO INICIAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “ELABORAR
 POLÍTICAS DE QVT”

Avaliar fatores ambientais que afetam QVT	
Propor soluções	Propor medidas com foco na QVT
	Propor correções de ações
	Propor aperfeiçoamentos de ações
	Propor medidas de prevenção da QVT
Identificar valores vinculados a QVT	
Alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização	

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa.

No entanto, após a coleta e análise dos dados, a definição do comportamento “elaborar políticas de QVT” passou a abranger as variáveis “diagnosticar demandas para a QVT”, “planejar intervenções de QVT” – observando que “planejar”, nesta categoria, refere-se ao planejamento de intervenções voltadas somente para a elaboração e implementação de políticas, ou seja, não inclui o planejamento dos programas de QVT propriamente ditos – “alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização”, “propor ações e soluções” e “implementar políticas de QVT”. A variável “alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização” ainda foi decomposta em “identificar valores vinculados a QVT”, que passou a ser sub-categoria, “sensibilizar dirigentes para a implementação de políticas de QVT” e “demonstrar a importância da QVT nos resultados da organização”. Tais variáveis foram consideradas variáveis importantes a partir da análise dos relatos dos entrevistados, como por exemplo, o trecho de relato do participante 6 (P6) que enfatiza a importância de buscar e explicitar para os dirigentes das organizações de trabalho as relações da QVT com os resultados financeiros e objetivos e valores organizacionais, tais como a produtividade do trabalhador:

(...) nós estamos percebendo que não podemos cobrar uma produtividade, uma qualidade se não estamos investindo no nosso combustível, que são as pessoas. Então é nisso que a gente está procurando focar pra conseguir elaborar uma política de QVT consistente. (...) Então hoje eu estou muito mais ativa na estratégia da empresa. O que o

meu trabalho pode trazer de diferente no resultado final, no lucro da empresa (trecho de relato de entrevista com participante 6).

Uma segunda tabela (tabela 7) foi construída, a partir dos novos comportamentos identificados, a qual é apresentada a seguir:

Tabela 7:
DECOMPOSIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “ELABORAR
POLÍTICAS DE QVT”

Diagnosticar demandas para a QVT	
Planejar intervenções para a implementação das políticas de QVT	
Alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização	Identificar valores vinculados a QVT
	Sensibilizar dirigentes para a implementação de políticas de QVT
	Demonstrar a importância da QVT nos resultados da organização
Propor ações e soluções	Propor medidas com foco na QVT
	Propor medidas de prevenção da QVT
	Propor correções de ações
	Propor aperfeiçoamentos de ações
Implementar políticas de QVT	

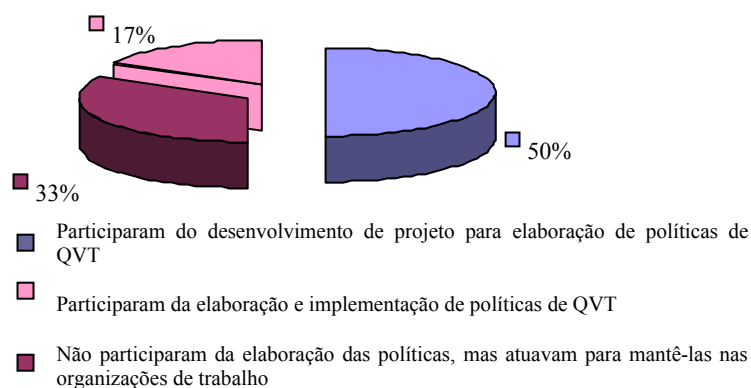
Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados em entrevistas com os profissionais pesquisados.

Em síntese, para avaliar a atuação dos psicólogos no processo de elaboração de políticas de QVT nas organizações de trabalho, foram observados os comportamentos decompostos na tabela 7, considerados definidores do comportamento geral “Elaborar políticas de QVT”. “Elaborar políticas” abrange desde o diagnóstico das demandas para a QVT, o planejamento e a proposta de soluções, alinhados aos objetivos organizacionais, até a implementação das políticas de QVT. A categoria “avaliar fatores ambientais que afetam QVT” foi substituída por “diagnosticar demandas para a QVT” e a categoria “planejar intervenções para a implementação das políticas de QVT” foi incluída, já que foi considerada anterior a “propor ações e soluções” pelos profissionais participantes da pesquisa.

3.1.2 Processo de participação dos psicólogos na elaboração de políticas de QVT nas organizações de trabalho

Em relação à atuação do psicólogo na elaboração de políticas de QVT, quatro dos entrevistados atuam de alguma forma neste processo, sendo que, destes, apenas P1 atuou no processo como um todo, na elaboração e implementação das políticas de QVT na organização de trabalho; já P2, P3 e P6 estavam atuando em projetos para a elaboração das políticas de QVT no momento da coleta dos dados, sendo que os projetos estavam em fase de aprovação pelos dirigentes da organização; e P4 e P5 não atuaram de forma alguma na elaboração das políticas de QVT, uma vez que as políticas já estavam implantadas e amplamente divulgadas anteriormente à participação do psicólogo no programa de QVT, porém atuavam de modo a manter tais políticas. A figura 2 demonstra os percentuais.

Figura 2:
PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA ELABORAÇÃO DAS
POLÍTICAS DE QVT NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO



Na tabela 8 são apresentados, resumidamente, os dados sobre a maneira como ocorre o processo de elaboração das políticas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas. De acordo com a tabela, nas organizações de trabalho de P1, P4 e P5 as políticas de QVT já estavam estruturadas. O psicólogo entrevistado P1 participou ativamente da implementação das políticas e atua de modo a reforçar as políticas já implementadas. No caso das organizações de P4 e P5, os psicólogos apenas reforçam as políticas de QVT e não participaram do processo de implementação das políticas porque não estavam trabalhando na organização no momento da implementação. Nas organizações de P2, P3 e P6 estavam sendo desenvolvidos projetos para a implementação de políticas consistentes de QVT, sendo que os psicólogos atuavam de modo a demonstrar a importância da criação de políticas adequadas de QVT por meio da execução de ações voltadas para a QVT.

Tabela 8:

**SÍNTESE SOBRE A MANEIRA COMO OCORRE A ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS
NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO PESQUISADAS**

Participantes	Informações baseadas nos relatos dos entrevistados
P1	A elaboração das políticas de QVT é realizada pela equipe de QVT da organização, da qual o psicólogo faz parte. O psicólogo, portanto, participa da elaboração das políticas de QVT na organização.
P2	Não existe uma política formal de QVT na organização. Existe um projeto, criado pelo psicólogo, com o objetivo de agrupar as ações isoladas de QVT e formular políticas consistentes de QVT. O psicólogo tem participação ativa na elaboração do projeto para a implantação das políticas de QVT.
P3	Não existe uma política de QVT. A organização é vinculada a um grupo. São sete unidades independentes sem uma política corporativa, ligadas apenas pelo aspecto financeiro. O profissional da Psicologia desenvolve projeto, junto com o médico do trabalho e o gerente de Recursos Humanos, para a elaboração de políticas de QVT na organização.
P4	As políticas de QVT na organização são antigas, de meados da década de 90. A organização era composta, na época, por duas divisões, cada qual com um programa de QVT e políticas específicas. Quando a organização foi unificada, as políticas de ambas foram também unificadas e foi criado um programa único. O psicólogo não teve qualquer participação na elaboração das políticas de QVT na organização.
P5	Os programas de QVT são baseados nos compromissos e na missão da organização, construídos no período de fundação da organização. Os compromissos estão baseados nos valores dos dirigentes e fundadores e foram delimitados com a ajuda de consultores. O psicólogo não teve qualquer participação na elaboração das políticas de QVT.
P6	Não existe uma política formal de QVT. O psicólogo, juntamente com a equipe de qualidade, o departamento de recursos humanos e as gerências das unidades da

<p>organização, formularam um projeto com ações voltadas para a QVT e para a qualidade em todos os sentidos (do produto, do atendimento ao cliente), a partir do qual vêm sendo estabelecidas as políticas de QVT. O psicólogo, portanto, atua na elaboração do projeto para a implementação das políticas de QVT na organização.</p>

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

A partir da análise da tabela 8 e do trecho de relato de P2, é possível perceber que os psicólogos P2, P3 e P6 tendem a atuar em níveis mais estratégicos, coordenando e criando projetos de QVT e, no caso de P1, efetivamente implantando políticas junto a uma equipe de QVT. Nas organizações de P4 e P5 os psicólogos atuam de forma a manter os programas de QVT como prioridade organizacional. A tendência entre os psicólogos entrevistados foi delimitar atuações mais coerentes com os objetivos organizacionais objetivando a sustentabilidade dos programas de QVT. Tal aspecto é ilustrado pelo trecho de relato do participante P2:

(...) Quando a gente pensa em montar um programa de QVT, para a partir dele, consolidarmos uma política de QVT, precisamos focar não somente no trabalhador, mas focar também, e talvez este seja o aspecto fundamental, nos objetivos da empresa. Se sabemos que o objetivo final da empresa é o lucro, qualquer ação que desvie desse objetivo não vai ser aprovada pelos dirigentes. Então precisamos estar sintonizados o suficiente com esses objetivos e bolar estratégias que demonstrem que investir na QVT vai trazer um retorno financeiro, entende? Você, quando está colocado num nível mais estratégico, precisa ter sempre em mente que é pressuposto que você esteja a favor da empresa, que busque aumentar os resultados, de produtividade, de lucro, sabe? Então nossos projetos só serão aprovados se conseguirmos conciliar as duas coisas: o lucro e a QVT (...) (P2).

Principalmente nas organizações de P2, P3 e P6 é possível observar que as ações em QVT são consideradas como propulsoras das mudanças que os profissionais objetivam em relação à qualidade de vida dos trabalhadores nas organizações de trabalho. Os psicólogos, nessas organizações, relacionam o planejamento e a execução das ações de QVT com uma maior probabilidade de aceitação por parte dos dirigentes das políticas de QVT, ou seja, os psicólogos partem dos resultados das ações para demonstrar a importância da QVT. As

características da atuação dos psicólogos nesse processo são descritas, mais detalhadamente, no tópico 3.1.3.

Em todas as organizações pesquisadas a QVT começa a ser considerada como um aspecto importante para a efetividade da organização. Nas organizações de P4 e P5, onde as políticas de QVT estão mais arraigadas à cultura organizacional, conforme demonstrado nos *sites* das organizações de trabalho pesquisadas e nos documentos analisados, é possível perceber, conforme demonstra o trecho de relato de P5, como a sensibilização constante dos dirigentes, o reforço das políticas de QVT e a demonstração dos resultados dos programas é importante para a manutenção dos programas e, conseqüentemente, das políticas de QVT:

Tem um investimento muito grande nessa área, que não existe nas outras empresas. (...) As chefias também são muito orientadas para divulgar esses programas. E acaba sendo uma ouvidoria interna, porque os trabalhadores sabem dos programas, sugerem, opinam. Eles sabem que é um trabalho sério e que hoje dá muito certo. E quando mostramos aos gestores esses relatos, eles acabam se sensibilizando. (...) A gente sempre procura envolver os gestores, a gente tem muito essa coisa de transparência e de não fazer o programa por fazer. E porque eles também já sentem essa necessidade. Pra você ter uma idéia nós temos hoje mais de 40 programas que envolvem a QVT na empresa (P5).

Portanto, a QVT, nas organizações pesquisadas, vem sendo um aspecto considerado para justamente sustentar uma vantagem competitiva em relação a outras organizações de trabalho.

Em meio às iminentes discussões sobre a saúde do trabalhador, propostas por autores como Codo, Soratto e Menezes (2004), Mendes e Cruz (2004) entre outros e políticas de saúde baseadas na humanização no ambiente de trabalho, a organização que manter estruturada uma política de QVT efetiva supostamente adquire vantagem sobre outras, otimizando a imagem organizacional. Tal aspecto é caracterizado no trecho de relato de P4, principalmente no que se refere a manter os trabalhadores competentes e “talentosos” na organização de trabalho:

A empresa entende que a QV está intimamente ligada à produtividade dos colaboradores. (...) Hoje em dia é um fator importante reter o colaborador, os nossos talentos. A empresa que, com alguns benefícios e que tenha um programa bem estruturado de QV, e que forneça algo mais para o funcionário para conseguir retê-lo, se

sobressai se comparada com as outras empresas. Falo isso porque acredito que a empresa só vem crescendo dessa forma porque coloca a QVT como um valor e como uma estratégia para a competitividade. As pessoas gostam de trabalhar aqui, se sentem motivadas, valorizadas (P4).

Um aspecto também a ser considerado pelos psicólogos entrevistados é a cultura organizacional e, de certa forma, a inserção dos mesmos naquela cultura, o que parece consistir também numa estratégia para a implementação de políticas e programas de QVT na organização de trabalho. O trecho do relato de P5 descreve tal aspecto:

Qualquer programa, se você trabalhar dentro da cultura da empresa você consegue chegar àquilo que você quer. Tem que ter jogo de cintura. Muitas vezes as pessoas acabam não conseguindo implantar programas porque começam a dar com a cabeça na parede, e querem quebrar de qualquer jeito as barreiras sem pensar que existem valores, que existe uma cultura, um jeitão da empresa. E pra mudar esse jeitão, eu tenho que primeiro me aliar a ele. (...) a gente nunca pode pegar um pacote fechado e querer implantar daquele jeito (P5).

Uma outra questão importante na atuação dos psicólogos para a elaboração das políticas de QVT é que os profissionais muitas vezes limitam suas possibilidades de ação em função da escassez de recursos, em especial os financeiros. P1, P4 e P5, por terem políticas implantadas formalmente nas organizações de trabalho nas quais atuavam, possuíam verbas destinadas para as ações em QVT. Nas outras três organizações os profissionais precisavam utilizar estratégias para, ao mesmo tempo, promover QVT e manter os objetivos organizacionais, os quais estavam mais centrados na lucratividade que na QVT e lidar com a escassez ou mesmo a ausência de recursos financeiros. As atuações dos profissionais deveriam estar alinhadas, primeiramente, aos objetivos organizacionais de produtividade e lucro. Os trechos dos relatos de P3 e P6 remetem às dificuldades encontradas e estratégias utilizadas para promover QVT e manter os objetivos organizacionais, já que num modelo capitalista, centrado na obtenção de lucros, o psicólogo realmente precisa alinhar seus próprios objetivos e atuações com os objetivos organizacionais:

Os projetos têm que estar aprovados pelo nosso gerente, diretoria, a compra da idéia (...). Então tem essa questão e a questão do orçamento pra isso também. A empresa

trabalha muito forte a questão do orçamento, são feitos 2 orçamentos por ano, em Novembro e em Junho. Então se você orçou um projeto, um treinamento pra tal mês, se for aprovado aí você realiza naquele mês, se você deixou passar você perde a verba (P3).

Algumas vezes esbarra no custo e aí a gente tem que usar um pouquinho mais da criatividade pra não depender tanto do custo, né? A maioria das empresas hoje está se segurando um pouco (P6).

Nas organizações de trabalho o indivíduo pode ser considerado uma das dimensões centrais, além das dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica, também presentes nas organizações (Sant'anna, Moraes e Kilimnik, 2002). Com base nesta constatação, pode ser depreendido que o profissional envolvido com os programas de QVT, que focalizam o indivíduo entremeadado nestas outras dimensões citadas, seja capaz de lidar com situações novas e inusitadas, de lidar com incertezas e ambigüidades, tenha iniciativa de ação e decisão, comprometa-se com os objetivos da organização, que consiga gerar resultados efetivos e que tenha, enfim, uma competência empreendedora.

Ao se caracterizar a atuação dos psicólogos em programas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas, foi percebido que tais características foram encontradas nestes profissionais, localizados em níveis mais estratégicos das organizações de trabalho, exercendo funções de coordenação. Os psicólogos, de alguma forma, seja por meio de pesquisas, de coleta de informações e dados para a sensibilização dos dirigentes sobre a importância da QVT, seja pela coordenação de equipes de trabalho formadas para a implementação dos programas de QVT, estavam, em razão disto, conseguindo firmar seu papel de maneira mais estratégica e fazendo com que os dirigentes voltassem seu olhar para a QVT.

De acordo com Zanelli (2003) e Achcar (2003), os psicólogos nas organizações de trabalho, de maneira geral, acabam por não almejar posições de liderança por dedicarem tempo integral às atividades tradicionais. Tal restrição não foi percebida nas organizações pesquisadas, nas quais os psicólogos buscam, constantemente, por um desempenho inovador, engajados numa esfera mais política e estratégica, interessados em atender às demandas organizacionais. Os psicólogos ocupam posições mais estratégicas, tais como as funções de coordenação dos programas de QVT, coordenação da área de desenvolvimento organizacional e responsabilidade social, nas organizações pesquisadas. Tal aspecto corrobora com o que Zanelli (2003) sugere, de que uma atuação inovadora e voltada para o aumento da

participação, por si, conduz o profissional a posições estratégicas e, no caso, posições nas quais os profissionais possam estar mais envolvidos no atendimento das demandas por QVT.

Ao mencionar os modelos institucionais hegemônicos, Schvarstein (1999) assinala que a economia ainda é a disciplina que “reina” no campo das organizações de trabalho, principalmente naquelas que objetivam primordialmente o lucro, sendo que, dessa forma, qualquer intervenção de qualquer profissional acaba sendo submetida ao que o autor chama de “tirania da racionalidade econômica”. Por outro lado, o mesmo autor afirma que o psicólogo obtém sua legitimidade na organização porque possui um capital cultural ou científico específico que o permite conhecer mais profundamente os aspectos relacionados aos sujeitos e suas interações no ambiente das organizações de trabalho. Segundo o autor, seja qual for a sua motivação para estar inserido numa organização, o psicólogo, em algum momento, vai ser confrontado com a contradição entre a finalidade da sua prática, tal como prescreve sua ética profissional, e as condições limitantes que a organização lhe impõe. Isto ficou evidente no fato de que muitos dos projetos dos psicólogos entrevistados não eram implementados em função da ausência de recursos destinados a QVT nas organizações de trabalho. E caberia, de certa forma, aos próprios profissionais da Psicologia demonstrar que as intervenções visando o comportamento humano nas organizações de trabalho são interessantes também economicamente. Tal esforço fica evidente nos relatos dos participantes, que atuavam, no caso de P1, P4 e P5, de modo a reforçar constantemente as políticas de QVT ou, no caso de P2, P3 e P6, que atuavam de modo a executar ações que demonstrassem a importância da implementação das políticas de QVT. Para o alcance dos resultados propostos, de acordo com Zanelli (2002, p. 120), o psicólogo, na organização de trabalho, deve ter a capacidade de compreender as inter-relações sistêmicas entre os elementos da estrutura organizacional, seja formal ou informal, e definir o seu papel propondo intervenções coerentes e consistentes, numa visão interdisciplinar, neste contexto específico. O autor ainda propõe que é também papel do psicólogo se fazer entender diante dos outros profissionais na organização, ou seja, posicionar-se de forma que todos entendam a sua prática.

Rumelt, Schendel e Teece (1994) enfatizam que a estratégia das organizações influencia no seu sucesso ou insucesso e que os membros das organizações precisam encontrar maneiras de sustentar uma vantagem competitiva. Uma das formas dos psicólogos

demonstrarem a importância da QVT para as organizações de trabalho é enfatizar que os resultados das ações de QVT com os trabalhadores conduziram a um aumento da produtividade (de acordo com os relatos de P6 e P1) e sustentariam tal vantagem na competitividade organizacional. Ao serem considerados os resultados organizacionais, a competitividade e as mudanças objetivadas em relação às concepções de dirigentes sobre a QVT, pressupõe-se que os psicólogos estejam inseridos em níveis estratégicos para possíveis intervenções.

Os níveis mais estratégicos são relacionados ao nível político ou institucional que, segundo Zanelli (1999), estariam relacionados às decisões organizacionais, congregando a alta direção. Os outros níveis presentes nas organizações de trabalho seriam, ainda de acordo com o autor, o nível intermediário, onde são interpretadas e traduzidas as estratégias em termos operacionais ou táticas específicas e o nível operacional, onde são executadas as atividades previstas no cotidiano. A estratégia, de maneira geral, pode ser vista como a determinação das finalidades e dos objetivos principais da organização de trabalho, envolvendo as decisões sobre planos de ação e alocação de recursos necessários, sendo basicamente um curso de ação planejada de forma consciente (Zanelli, 1999). Os profissionais entrevistados que atuam na implementação dos programas de QVT podem estar situados nos três níveis caracterizados por Zanelli (1999). No nível estratégico o profissional necessita de um grau mais elevado de aptidões para que possa intervir, visualizando aquelas conexões interdisciplinares, citadas por Zanelli (2002), de maneira à “convencer” os dirigentes sobre os aspectos positivos para a organização de trabalho na execução de um programa de QVT.

No entanto, antes de situar os profissionais da Psicologia nos níveis estratégicos, é interessante entender o conceito de comportamento, conceito básico para identificar as características da atuação dos psicólogos nos programas de QVT nas organizações de trabalho. Para a caracterização dessa atuação, é necessário voltar o olhar para os comportamentos específicos do psicólogo organizacional. A noção de comportamento, quando transposta para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pode ser compreendida como o “fazer humano no ambiente de trabalho” (Zanelli e Bastos, 2004). O comportamento do psicólogo organizacional não pode ser restrito àquilo que pode ser observado diretamente, segundo Zanelli e Bastos (2004), mas inclui também os estados subjetivos, intenções, motivações, crenças e valores.

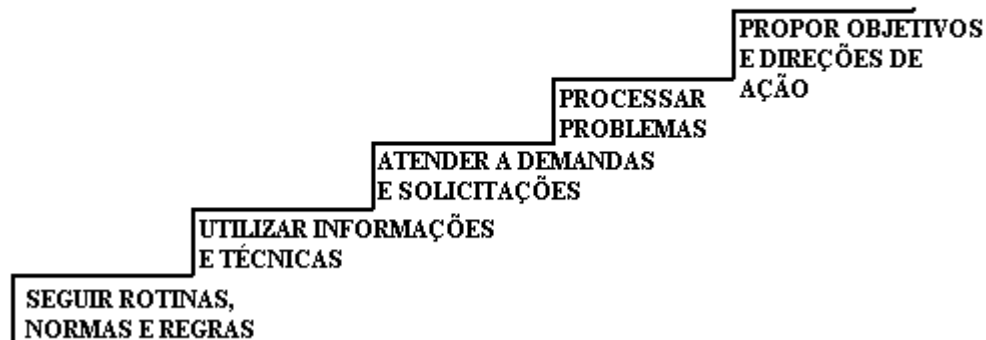
O que interessa, em termos de atuação profissional do psicólogo nas organizações é compreender e lidar com as diversas questões que relacionam, de alguma forma, o comportamento humano com o trabalho, já que a Psicologia nas organizações de trabalho vai estudar a natureza dos processos de organização desse trabalho, os impactos psicossociais e os reflexos sobre a qualidade de vida e a saúde do trabalhador, tanto individual quanto coletivamente (Zanelli e Bastos, 2004). Interessa, mais especificamente, conhecer tal atuação na qual o objetivo, o fim, seja exatamente a qualidade de vida, e não apenas os reflexos que as atuações tenham sobre a qualidade de vida. Já que o fazer humano, o comportamento, como afirma Botomé (2001, em Feltes e Zilles, 2001), é o próprio objeto de estudo da Psicologia, então como trabalhar com o comportamento humano de forma que se propicie QVT nas organizações de trabalho? É aí que se volta o olhar para o psicólogo e para o próprio fazer enquanto psicólogo.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), é a partir de 1995 que começa a surgir uma nova tendência no Brasil quanto às estratégias adotadas pelas organizações de trabalho em função do reconhecimento da importância que passa a ter os processos de pessoas, diante de ambientes organizacionais competitivos. Para as autoras, a maior preocupação das áreas de recursos humanos nas organizações de trabalho sempre se restringiu à administração dos processos operacionais e, historicamente, tem-se que também os psicólogos nas organizações sempre tiveram uma atuação voltada para os aspectos operacionais. Mas o que foi observado entre os psicólogos entrevistados é que, de alguma forma e em algumas ações, eles vão além do nível operacional. Uma explicação para isso pode ser o processo de vinculação das atuações dos psicólogos com a competitividade e o lucro das organizações de trabalho, o fato de enfatizarem os programas de QVT como estratégias para a competitividade organizacional e para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, do lucro para a organização. Além disso, a própria posição dos psicólogos nas organizações de trabalho era caracterizada por funções que vão além do que Matus (1997, citado por Botomé e Kubo, 2002) sugere como seguir rotinas, normas e regras ou utilizar técnicas. Nos casos de P4 e P6, por exemplo, suas funções estavam relacionadas à coordenação de projetos para o desenvolvimento organizacional e, no caso de P5, coordenação de projetos em QVT e Responsabilidade Social.

A proposta de Matus (1997, citado por Botomé e Kubo, 2002) para compreender a atuação das pessoas num determinado trabalho foi dividir tal atuação em “tetos” ou limites de compreensão. O primeiro nível seria o mais simples, de uma atuação voltada para as rotinas,

normas, regras sem perceber nada que vá além do que já é conhecido. O segundo nível estaria relacionado às informações e técnicas, diferentes das familiares, mas apenas adotadas e justapostas ao que é conhecido, sem a existência de uma avaliação sistêmica, integradora ou articuladora. No terceiro nível o profissional já atende à demandas e solicitações, com um raciocínio de mercado, voltado simplesmente para atender às queixas de forma reativa. No quarto nível o profissional é capaz de examinar e caracterizar o que é um problema e pode projetar ações que resolvam tal problema. Aí ele já necessita de recursos metodológicos e capital intelectual. E no quinto nível há a orientação e atuação para objetivos e direções que sejam significativos para a sociedade, ou seja, o profissional vai além das circunstâncias, hábitos ou solicitações e atua de forma a abrir possibilidades, aperfeiçoar e superar o que existe e é conhecido. A figura 3 ilustra esses níveis.

Figura 3:
LIMITES DE COMPREENSÃO SOBRE A ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS EM
PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO



Fonte: Botomé, S. P. e Kubo, O. M. (2002). Responsabilidade social dos programas de Pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. Em: *Interação em Psicologia*, 6 (1), p. 81-110.

De maneira geral, quando se trata dos programas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas, os psicólogos podem ser, de acordo com a sua atuação, distribuídos no quarto ou quinto nível de atuação a partir dos limites de compreensão propostos por Matus (1997, citado por Botomé e Kubo, 2002). Por exemplo, P1, P4 e P5: fazem parte de uma equipe que, de maneira geral, propõe objetivos e direções de ação, localizando-se no quinto nível de atuação. Já P2, P3 e P6: podem ser localizados no quarto nível de atuação, já que chegam a processar problemas relacionados a QVT, mas ainda não conseguem, devido às limitações organizacionais impostas (falta de recursos e exigências dos gestores, por exemplo) propor objetivos e direções de ações de maneira mais eficiente e eficaz. As limitações organizacionais sobrepõem as estratégias profissionais quando, de acordo com os relatos de P2, a aprovação dos projetos pelos dirigentes depende da relação direta e explícita com o lucro ou, no caso de P3, quando a definição das ações a serem executadas precisa ser feita com muita antecedência, nem sempre de acordo com a demanda para a QVT, o que justifica a classificação dos psicólogos P2, P3 e P6 no quarto nível proposto por Matus (1997, citado por Botomé e Kubo, 2002).

3.1.3 Características da atuação dos psicólogos em “Elaborar políticas de QVT”

Nas tabelas a seguir (tabelas 9, 10, 11, 12, 13 e 14) são apresentadas as características da atuação dos psicólogos entrevistados em relação à variável “Elaborar políticas de QVT” na organização de trabalho. Cabe ressaltar que dentre as organizações pesquisadas, três organizações possuíam projetos para implementar políticas de QVT nas organizações de trabalho no momento de realização da pesquisa e três organizações de trabalho já possuíam políticas formais de QVT e nas tabelas pode ser percebido que todos os participantes atuam em algum aspecto da elaboração de políticas. Um outro aspecto interessante, já descrito na tabela 8, é que desde o diagnóstico das demandas para a QVT a tendência, nas organizações de trabalho pesquisadas, é o trabalho em equipe de QVT, formadas, por exemplo, no caso de P1, por um psicólogo, pelo departamento de RH e as gerências de todas as unidades da organização.

O diagnóstico de demandas para a QVT pode ser considerado como sendo a primeira etapa para o processo de elaboração de políticas de QVT. Todos os profissionais partem da demanda para a execução das ações de QVT e a conseqüente configuração do programa de QVT, formulando planos de ação que atendam a tal demanda e que sejam flexíveis, ou seja, que possam ser adaptados constantemente em relação à demanda. Na tabela 9 são apresentados os dados referentes às atuações relacionadas a diagnosticar as demandas para a QVT desenvolvidas pelos psicólogos entrevistados.

Tabela 9:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“ELABORAR POLÍTICAS DE QVT” REFERENTE AO COMPORTAMENTO
“DIAGNOSTICAR DEMANDAS PARA QVT”**

Participantes	Diagnosticar demandas para a QVT	Trechos de relatos dos participantes
P1	X	“A gente tenta sentir o que eles querem através de conversas, a gente traz muito a supervisão para as reuniões de qualidade de vida porque eles sabem o que as pessoas querem, como querem, eles são os nossos indicadores”.
P2	X	“A gente procura diagnosticar o que as pessoas e a empresa realmente precisam. Isso por meio de pesquisas, por observações diretas nos setores e tal”.
P3	X	“(…) a gente pesquisou por que as pessoas adoecem e encontrou alguns dados interessantes: 38% fumam, 40% são obesos, 10% bebem diariamente, 40% não usam cinto de segurança, 60% não realizam check-up clínico e etc. (...) Então é a partir daí que a gente vai percebendo as demandas para QVT”.
P4	X	“O nosso programa ele tem algumas diretrizes corporativas, que a gente repassa pra todas as unidades, mas ele é um programa bem flexível, que se adapta à realidade de cada região (...) então a gente vai definindo as ações de acordo com a demanda de cada região, que a gente descobre por pesquisas e dados de observações mesmo, pela experiência que a gente tem”.
P5	X	“(…) eu faço toda essa leitura dos grupos, essa avaliação de como está o clima dentro da empresa, por meio de pesquisas (...) e a gente começa a fazer planos de ação conforme a área que precisa ter uma atenção maior”.
P6	X	“(…) as demandas a gente percebe pelas queixas, pelos afastamentos. A gente sempre acompanha esse volume de afastamentos, os motivos e tal”.

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Conforme demonstrado na tabela 9, todos os psicólogos entrevistados diagnosticam demandas para QVT, sendo que as principais atuações são relacionadas ao diagnóstico das demandas para a QVT por meio de pesquisas internas e observações diretas, do próprio local de trabalho, ou indiretas, quando investigam as demandas por QVT baseados nos relatos das pessoas mais diretamente ligadas aos trabalhadores como, por exemplo, os supervisores diretos. Uma outra fonte para diagnóstico de demandas de QVT refere-se aos índices e motivos de afastamento dos trabalhadores das organizações de trabalho.

No relato de P4 é demonstrada a importância do diagnóstico das demandas para a QVT quando menciona que, apesar das diretrizes corporativas, as demandas específicas de cada filial da organização, em regiões diferentes do país, são identificadas detalhadamente:

Então vou dar um exemplo: na Bahia nós temos uma unidade que fica numa cidade que gira em torno da nossa empresa, é uma cidade pequena, né, as famílias moram bem

próximas da empresa. Então lá eles precisam fazer mais atividades que envolvam as famílias, não só os colaboradores. Porque eles estão ali bem próximos e se fizer uma atividade só com os colaboradores eles acabam não indo. Então estas particularidades de cada região é que cada unidade tem a possibilidade de administrar (P4).

Segundo Malvezzi (1999), as organizações operam, atualmente, num ambiente globalizado, o que exige adaptações constantes e flexibilidade da organização. As situações no dia-a-dia organizacional necessitam diagnósticos constantes porque os membros das organizações precisam lidar diariamente com imprevistos. De acordo com o autor, as organizações vêm sendo redesenhadas e de um modelo “análogo ao funcionamento de uma orquestra” passam para um modelo “similar ao jogo de basquetebol”, ou seja, não se tem mais tarefas definidas previamente (pelo maestro-dirigente) e os membros da organização precisam criar suas tarefas durante o próprio “jogo”. Então, mesmo nas organizações pesquisadas nas quais as políticas eram previamente definidas, a atuação dos psicólogos foi fundamental para a constante revisão de tais políticas e sua atualização de acordo com as demandas organizacionais.

Um outro aspecto interessante é o envolvimento dos psicólogos em equipes multidisciplinares. Para Malvezzi (1999) a gestão na organização de trabalho é uma atividade mais dependente de diagnósticos e avaliações que de uma estrutura e papéis fixos, o que reforça a importância das equipes de trabalho. Para o autor, equipes dinâmicas e integradas ajudam mais uma organização do que uma estrutura com níveis hierarquizados. Isto corrobora com o que Zanelli (2002) sugere sobre a necessidade dos psicólogos de compreenderem suas inter-relações sistêmicas e definirem o seu papel, visualizando as conexões interdisciplinares.

Além do diagnóstico das demandas para a QVT, o planejamento das intervenções parece essencial para a implementação das políticas de QVT nas organizações de trabalho. Na tabela 10 são demonstrados os dados a respeito da maneira como os psicólogos contribuem ao planejar a implementação de uma política de QVT.

Tabela 10:

CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“ELABORAR POLÍTICAS DE QVT” REFERENTE AO COMPORTAMENTO

“PLANEJAR INTERVENÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE QVT”

Participantes	Planejar intervenções para a implementação das políticas de QVT	Informações baseadas nos relatos dos participantes
P1	X	“A nossa estratégia foi montar o grupo de QVT e também executar ações além da empresa, na família, na comunidade e mostrar os resultados. O funcionário começa a perceber que a QVT é importante e passa a exigir isso. Por meio dessas e outras ações a gente acabou sensibilizando os dirigentes. ”
P2	X	“A partir da demanda vou planejando ações, com meu gerente e outros profissionais. As ações e os resultados, as falas das pessoas, as pesquisas que fizemos, tudo isso vem sensibilizando os dirigentes”
P3	X	“A análise dos atestados e os resultados da ginástica laboral por exemplo, são formas de sensibilizar os dirigentes. E fazem parte do nosso planejamento para futuramente termos uma política de QVT”
P4		“As políticas de QVT já existiam antes de eu vir pra cá. O que nós planejamos são intervenções para manter acesas essas políticas”
P5		“Eu faço toda a parte de diagnóstico, pra saber quais as áreas que temos que trabalhar. As políticas de QVT são muito fortes na empresa, o que eu faço é mantê-las através dos bons resultados das ações”
P6	X	“São os efeitos surpreendentes da ginástica laboral, da música nos setores e outras ações que vão sensibilizando os dirigentes e acabam sendo os resultados das ações subsídios para o nosso projeto de implementação de uma política de QVT”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

De acordo com os dados apresentados na tabela 10, quatro dos psicólogos entrevistados planejam intervenções para a implementação das políticas de QVT, baseados principalmente na sensibilização dos dirigentes, demonstrando a importância da QVT nos resultados organizacionais – produtividade e lucro para a organização de trabalho. Nas organizações de P4 e P5 as diretrizes políticas de QVT para as ações dos programas já estavam determinadas anteriormente à atuação dos psicólogos nas organizações de trabalho pesquisadas; eles apenas atuavam de maneira a manter os bons resultados das ações, conforme relatos descritos na tabela 10. O planejamento das intervenções para a implementação das políticas envolveu, no caso de P1, a formação de uma equipe de QVT e a execução de ações não apenas dentro da organização de trabalho, mas também junto à família do funcionário e na comunidade para que a sensibilização dos dirigentes fosse consequência

da sensibilização dos trabalhadores e também da demonstração dos resultados das ações. No entanto, algumas dificuldades podem ser percebidas, conforme o relato de P1:

(...) nem todo programa tem índices de acompanhamento. Não tem como dizer que uma palestra vai ajudar, que o trabalho em equipe que a gente faz com a supervisão vai ajudar. Então aos pouquinhos implanta-se um programa, o pessoal gosta, há um aumento nos índices de produção, a questão do ambiente de trabalho melhorou... Então aos poucos que a gente vai conseguindo abrir caminhos com a diretoria (P1).

O profissional P1 conseguiu, desta forma, implementar uma política consistente de QVT na organização em que atuava, apesar da dificuldade em mensurar resultados. No caso de P2, P3 e P6 os projetos de ações eram preponderantes, sendo que a partir dos resultados das ações estavam sendo constituídos projetos de programas de QVT. Já P2, P3 e P6 consideravam que a sensibilização dos dirigentes para a implementação das políticas de QVT seria decorrência da comunicação dos resultados de pesquisas e ações junto aos trabalhadores, com a demonstração da importância da QVT para a organização de trabalho e seus objetivos de produtividade e lucro. No relato de P3 pode ser percebida a importância da sensibilização dos dirigentes a partir de resultados concretos, como por exemplo, os dados provenientes do acompanhamento dos atestados apresentados pelos trabalhadores na organização de trabalho:

Um exemplo é a questão dos atestados (...) eu comecei a trabalhar esses dados, a usar essa informação. Porque às vezes os gerentes falam: ‘meu Deus, esses médicos nossos eles dão muito atestado!’. E nós temos que mudar, porque não é a questão do médico dar muito atestado, mas por que o funcionário vem tanto no médico. Então comecei a mostrar esses dados, e aí eles vêem que interfere sim no resultado da empresa sabe? (P3).

No relato de P6 ainda pode ser percebido que o aspecto “competitividade organizacional” foi essencial para a sensibilização dos dirigentes, além da questão da produtividade e do lucro.

(...) a gente está percebendo que a competitividade hoje é grande, os produtos estão muito parecidos, os preços, e o diferencial está nas pessoas. Eu não posso cobrar uma produtividade se eu não estou investindo no nosso combustível que são as nossas pessoas. Então, em cima disso que a gente está procurando focar (P6).

De maneira geral, os psicólogos nas organizações de trabalho possuíam uma atuação, na categoria “elaborar políticas de QVT”, que se aproximava do que se pode chamar de atuação com características de empreendedorismo que, segundo Malvezzi (1999) seria o profissional que atua de maneira reflexiva, identifica, desenvolve e coordena recursos para a produção de um fim, atuando como facilitador de todo o processo. Entretanto, para as suas intervenções e esforços obterem os resultados desejados, as dimensões técnica, política e cultural precisam ser “identificadas, avaliadas e integradas”, porque, em muitos casos, mudanças que visam benefícios à organização às vezes são abaladas devido a resistências culturais e considerações políticas. Desta maneira, os membros da organização podem trabalhar com propósitos conflitantes e acabar enfraquecendo qualquer possibilidade de mudanças efetivas (Bowditch e Buono, 1992). Identificar tais dimensões e colocar em prática uma mudança organizacional, tal como um programa de QVT, pressupõe, antes, um planejamento, ou seja, uma expressão da visibilidade de fins e de meios, da intencionalidade de quem realiza o projeto em questão e de quem vai realizar o que é planejado (Rebelatto e col, 1999). Essa mudança organizacional, proposta por Rebelatto e col (1999) e Bowditch e Buono (1992), era pretendida pelos psicólogos P2, P3 e P6 e já havia sido conquistada por P1 no momento das entrevistas na medida em que os resultados das ações planejadas com o objetivo de implementar políticas de QVT visavam benefícios às organizações de trabalho e estavam sensibilizando os dirigentes para o desenvolvimento de programas e políticas de QVT consistentes.

Na sensibilização dos dirigentes uma atuação significativa seria o alinhamento dos objetivos dos programas de QVT com os objetivos organizacionais. Os dados referentes à atuação “alinhar objetivos da QVT com os objetivos organizacionais” são apresentados na tabela 11.

Tabela 11:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“ELABORAR POLÍTICAS DE QVT” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “ALINHAR
OS OBJETIVOS DA QVT COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO”**

Participantes	Alinhar os objetivos QVT/Organização	Trechos de relatos de entrevistas dos participantes
P1	X	“Então aos poucos que a gente vai conseguindo abrir caminhos com a diretoria. E não deu certo uma vez, apresenta de novo, não deu certo esse ano, apresenta no outro de novo, até uma hora a gente conseguir. E geralmente a gente consegue, quando mostramos os resultados que acabam interferindo na produtividade”.
P2	X	“Se a gente identifica que o que é valorizado na empresa é o lucro e, conseqüentemente, o trabalhador que trabalha mesmo, que põe a mão na massa, que veste a camisa da empresa, que procura crescer profissionalmente, então este também é um objetivo ao se trabalhar a QVT, entende?”.
P3	X	“Então quando você pega dados e mostra, leva essa informação, eles (dirigentes e colaboradores) se sensibilizam. Porque as pessoas vão adoeecer se a gente não cuidar”.
P4	X	“A empresa entende que a QV está intimamente ligada à produtividade dos colaboradores. (...) Hoje em dia é um fator importante reter o colaborador, os nossos talentos. A empresa que, com alguns benefícios e que tenha um programa bem estruturado de QV, e que forneça algo mais para o funcionário para conseguir retê-lo, se sobressai se comparada com as outras empresas”.
P5	X	“Qualquer programa, se você trabalhar dentro da cultura de empresa você consegue chegar àquilo que você quer, o objetivo principal (...) que muitas vezes condiz com o objetivo da empresa, como é o caso da nossa empresa”.
P6	X	“Todo momento, se a gente lança uma idéia nova, a diretoria ela compra, vendo que aquilo ali realmente é importante, é viável. A partir disso a gente tem uma autonomia muito grande”.

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

De acordo com a tabela 11, todos os psicólogos entrevistados procuravam alinhar os objetivos da QVT com os objetivos da organização, ou seja, demonstrar que a QVT pode, em longo prazo, melhorar os índices de produtividade da organização de trabalho e em médio prazo reduzir os custos relacionados ao afastamento dos trabalhadores por problemas de saúde. Nos trechos de relatos de P1, P2, P3 e P6 foram caracterizados os aspectos referentes à sensibilização dos dirigentes a partir da demonstração de que os resultados da QVT coincidem com os objetivos organizacionais – produtividade e lucro. O profissional P4, além de afirmar que a QVT estaria intrinsecamente relacionada à produtividade, afirmava também que um objetivo na organização seria reter os funcionários competentes. Investir na QVT

seria uma maneira de retê-los, sendo este um valor arraigado às políticas organizacionais. No relato de P5 foi mencionada a importância das ações permanecerem coerentes à cultura organizacional e que os objetivos do programa de QVT necessariamente seriam alcançados, à medida que o programa estivesse de acordo com a cultura organizacional:

Qualquer programa, se você trabalhar dentro da cultura de empresa você consegue chegar àquilo que você quer, o objetivo principal (...), mas tem que ter jogo de cintura. Porque muitas vezes eu vejo que as pessoas acabam não conseguindo implantar programas, não conseguem fazer muita coisa porque começam a dar com a cabeça na parede, e querem quebrar de qualquer jeito as barreiras sem pensar que existem valores, que existe uma cultura, um jeito da empresa. Então cada empresa tem seu jeito. E, aos poucos, assim, pra mudar esse jeito eu tenho que primeiro me aliar a ele. Pra depois que eu me aliei a ele eu conseguir mudar algumas coisas. É justamente assim, primeira coisa é conhecer a empresa. As consultorias hoje dão certo porque elas respeitam o jeito da empresa (P5).

Schvarstein (1999) então sugere que, quando os psicólogos unem seus conhecimentos sobre os sujeitos nas organizações, com os conhecimentos sobre as representações conceituais dos membros das organizações de modo geral, podem otimizar a sua posição no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e, conseqüentemente, aspirar posições mais estratégicas. Quando os psicólogos passam a olhar também para a perspectiva e objetivos organizacionais, que, nas organizações de trabalho pesquisadas basicamente estão relacionados à produtividade e lucro, já que pertencem ao setor industrial e são organizações de trabalho com fins lucrativos, tendem a delimitar atuações mais coerentes com os valores da organização. Assim, começam a definir uma trajetória de ascensão profissional no que se refere à evolução de atuações mais técnicas e operacionais para atuações mais estratégicas, como mostram os resultados da pesquisa referentes à atuação voltada para políticas organizacionais de QVT.

Na tabela 12 são analisadas as atuações dos psicólogos relacionadas à propor ações e soluções para a QVT.

Tabela 12:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“ELABORAR POLÍTICAS DE QVT” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “PROPOR
AÇÕES E SOLUÇÕES”**

Participantes	Propor ações e soluções	Informações baseadas nos relatos de entrevistas dos participantes
P1	X	Ginástica laboral; benefícios (plano de saúde, odontológico, etc); voluntariado (auxílio à população carente da região); massagem na cadeira; acompanhamento da situação social do trabalhador; eventos em datas comemorativas; educação.
P2	X	Benefícios (plano de saúde e plano odontológico; vale-refeição); semanas de educação para o trabalho; treinamentos; grupos de apoio psicológico; confraternizações fora do local de trabalho.
P3	X	Ginástica laboral; lazer; benefícios (plano de saúde); palestras informativas; leitura e discussão de textos; planejamento orçamentário familiar; visitas de familiares à empresa; civismo; eventos nas datas comemorativas.
P4	X	Promoção da saúde com atividades de cunho preventivo, exames médicos, palestras de orientação, oficinas, teatros educativos; ações para estreitar vínculo família do trabalhador/empresa; ações voltadas para a comunidade; associação recreativa.
P5	X	Grupos de apoio; benefícios (plano de saúde, odontológico, etc); acompanhamento psicológico e social; ações voltadas para a comunidade; voluntariado; associação recreativa; preparação para a aposentadoria; educação.
P6	X	Benefícios (plano de saúde, plano odontológico, convênios com entidades, academia, etc); lazer; ambulatório clínico 24 horas; ginástica laboral; música nos setores; semanas educativas; palestras e treinamentos.

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Ao observar a tabela 12, tem-se que todos os psicólogos entrevistados propuseram ações ou soluções para a QVT. As ações, num processo inverso, geralmente antecediam, nas organizações de trabalho pesquisadas, à implementação de diretrizes políticas de QVT. Não foi a partir de diretrizes organizacionais que foram formuladas e implementadas as ações de QVT, mas sim a partir das ações e da conseqüente sensibilização dos dirigentes que eram, no caso de P1, ou seriam, nos casos de P2, P3 e P6, construídas políticas de QVT nas organizações de trabalho. Com isso, as ações passam a ter considerável importância no processo de elaboração das políticas organizacionais de QVT. No trecho de relato de entrevista a seguir P2 enfatiza a maneira como propõe ações e soluções para a QVT:

Quando nós temos a demanda, quando nós planejamos a forma como vamos contribuir para divulgar que a QVT é importante, sensibilizando nossos gestores, aí então precisamos propor ações. Eu faço isso, mas sempre chamo as pessoas que vão ser envolvidas, de cada área, pra participar. Aí as ações são as mais variadas: desde uma palestra até ações maiores como uma gincana, para estimular a integração dos funcionários, os grupos de apoio, as oficinas, que são bem interessantes (P2).

Segundo Zanelli (2002), “parece existir entre os dirigentes relativa compreensão dos processos subjacentes e paralelos à pauta racional e um anseio por alcançar estilos de administração ‘mais avançados’” (p.143). Os psicólogos, no entanto, têm sido os profissionais-chave para evidenciar tais processos e fornecer ferramentas aos dirigentes para melhor administrar as pessoas na organização e, conseqüentemente, almejar melhores resultados organizacionais. No entanto, necessitam de conhecimentos mais amplos a respeito das técnicas e procedimentos de mensuração e avaliação dos resultados de um programa de QVT, e não simplesmente propor ações ou soluções às demandas por QVT.

Finalmente, na tabela 13 são apresentados os dados referentes à implementação das políticas de QVT nas organizações de trabalho por parte dos psicólogos entrevistados.

Tabela 13:
CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“ELABORAR POLÍTICAS DE QVT” REFERENTE AO COMPORTAMENTO
“IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE QVT”

Participantes	Implementar políticas de QVT	Trechos de relatos dos participantes
P1	X	“Para a equipe de QVT foram convidadas primeiro pessoas multifuncionais, o psicólogo, a assistente social, quem tinha os programas ligados à QV. Então o próprio grupo desenvolveu políticas de QVT que foram plenamente aceitas pela diretoria”
P2		“A gente não chega a ter uma política mais formalizada de QVT aqui. A gente luta por isso, mas ainda precisa haver mais engajamento dos gestores”
P3		“A gente não tem uma política corporativa, a gente pode fazer o que acha importante, mas nós somos ligados ao grupo por essa questão do orçamento, de ter dinheiro para realizar. Hoje, o que nós temos nessa unidade aqui: a gente trabalha a ginástica laboral, a gente trabalha alguns projetos assim momentâneos ou situacionais, mas não é uma coisa muito formal sabe?”
P4		“Como esse programa sempre existiu na empresa, a política de QVT já é bastante forte desde o início”
P5		“Na verdade, a administração, o Conselho, os fundadores eles têm muito isso de que as pessoas tem que estar motivadas pra realizar um bom trabalho. Então são políticas que já vêm lá do início da empresa”
P6		“Então o programa, que envolve várias ferramentas e políticas, todas voltadas para a QVT (...), estava adormecido e no final do ano a gente acrescentou várias outras ferramentas, deu uma oxigenada nelas e a partir de Janeiro a gente está colocando em prática”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Pode ser observado, na tabela 13, que apenas um dos participantes da pesquisa, P1, no momento da entrevista, já havia conseguido implementar políticas de QVT na organização em que atuava; os psicólogos P4 e P5 não participaram da implementação das políticas de QVT porque as políticas já estavam implementadas na organização antes da inserção desses psicólogos. Os psicólogos P4 e P5 não participaram do processo de elaboração das políticas, mas atuavam de maneira a reforçar as políticas tanto para dirigentes como para os colaboradores, o que pode ser percebido nos trechos de relatos seguintes:

Então todos os programas são baseados nos compromissos, criados desde a fundação da empresa, só que daí, pra fazer os programas é que a gente vai fazer de acordo com a necessidade (...) Então nenhuma ação é feita porque a gente achou bonito numa outra empresa ou outro local, entende? A ação é sempre conforme a demanda (...) Até a gente está trabalhando esse ano pra justamente fazer a ligação de todas as áreas que trabalham

com os nossos públicos, os públicos que têm contato com a empresa, internos e externos e como nós vamos fazer, as ações que nós vamos fazer pra esse público conforme a necessidade desse público (P5).

Então, a empresa percebeu na época e continua ainda hoje valorizando a QV de seus colaboradores. Ela entende, é claro, que a QV está intimamente ligada à produtividade dos colaboradores, o grau de satisfação deles com a empresa e também hoje em dia um fator importante é reter também o colaborador. A empresa, que tenha alguns benefícios e que tenha também um programa bem estruturado de QV, que forneça algo mais para o funcionário vai conseguir retê-lo (...) E o nosso programa ele tem algumas diretrizes corporativas, que a gente repassa pra todas as unidades, mas ele é um programa bem flexível, que se adapta à realidade de cada região (P4).

No relato de P2 foi caracterizada a falta de comprometimento dos dirigentes com o desenvolvimento de políticas de QVT, considerada um obstáculo à implementação dessas políticas. O profissional P2 relacionava a falta de comprometimento dos dirigentes à troca de direção e presidência pela qual a organização de trabalho passava no momento da entrevista, ou seja, encontrava-se em processo de mudança. Concomitantemente, acreditava ser uma fase propícia para a atuação do psicólogo, de acordo com o relato a seguir:

(...) porque até então não se tinha uma política de valorização do funcionário, de QVT. E agora nessa fase de mudança é que é preciso mostrar para os dirigentes que tem algo errado, que numa empresa não é só o lado financeiro que precisa ser bem cuidado, as pessoas precisam ser bem cuidadas porque elas são responsáveis pelo lucro final. Então a Psicologia entra aí, com projetos que sensibilizem os dirigentes para a questão da QVT. Mas confesso que é difícil, que ainda existe uma resistência que precisa ser transposta (P2).

Um outro exemplo sobre contextos de mudança relacionados à implementação de programas de QVT é a organização onde atuava o psicólogo P6, que possuía, até três anos atrás, uma cultura familiar muito forte, e estava passando também por uma reestruturação e, conseqüentemente, por uma revisão dos valores até então expostos na organização. O projeto proposto pelo psicólogo e a equipe envolvida (a qualidade, o departamento de recursos humanos e as gerências das unidades) já havia sido aprovado pelos dirigentes e estava em fase de implementação. O relato de P6 ilustra tal aspecto.

A empresa ela vem, na verdade, com uma cultura muito forte, então hoje, pra você entrar com um programa diferente, pra fazer algo diferente, o pessoal fica um pouco assustado num primeiro momento. Os dirigentes, eles compram bem a idéia. Até porque assim, a empresa passou por uma reestruturação muito grande. De três anos pra cá ela vem passando por essa reestruturação. Antes quem controlava era a família, então existia assim uma coisa muito forte, uma cultura familiar muito forte. Não podia isso, não podia aquilo, não podia, não podia, não podia, não podia... E agora a equipe de gestão mesmo, os gestores, ela foi profissionalizada. Então já fica um pouco diferente, mais fácil, com um acesso mais fácil pra gente colocar as idéias (P6).

A organização na qual estava inserido P3 tinha, como particularidade, a falta de uma política corporativa e embora pertencesse a um grupo de organizações, funcionava de maneira independente, mas ligada ao grupo pelo aspecto financeiro, o que dificultava a implementação das políticas de QVT, conforme demonstrado no trecho de relato a seguir:

Exatamente uma política de QVT nós não temos. Porque a empresa, pra você entender, é vinculada a um grupo. A empresa hoje ela tem seis unidades no Brasil e uma na Argentina. Todas as unidades são independentes, mas apesar de nós sermos uma unidade independente, nós não temos assim tanta liberdade pra poder fazer as coisas que a gente acha que deve acontecer. Principalmente quando se trata de orçamento. Mas por ser uma unidade ligada a um grupo, não existe uma política corporativa. Entende a nossa situação? A gente não tem uma política corporativa, a gente pode fazer o que acha importante, mas nós somos ligados ao grupo por essa questão do orçamento, de ter dinheiro para realizar (P3).

Em contextos de mudança os sistemas que tradicionalmente vinham sendo utilizados como referencial, de acordo com Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2002), acabam demonstrando fragilidades, como os sistemas centrados em cargos, por exemplo. Tal aspecto torna indispensável a atuação dos profissionais – no caso, do psicólogo – na busca por modelos que sejam capazes de sustentar uma gestão de forma mais integrada, como afirmam os autores, com foco nos indivíduos e também nos objetivos organizacionais. O psicólogo pode, a partir de um ambiente turbulento e mutável, descobrir formas de sensibilizar os dirigentes e propor objetivos e direções de ações, conforme o quinto nível de atuação proposto por Matus (1997, citado por Botomé e Kubo, 2002). Tal papel vem sendo

desempenhado fortemente por P2, que estava percebendo a mudança como elemento para favorecer a implementação das políticas de QVT.

A falta de uma política corporativa, como no caso de P3, do estabelecimento de valores organizacionais, ou mesmo a falta de comprometimento dos dirigentes com a QVT, como no caso de P2, dificulta a atuação do psicólogo na elaboração das políticas de QVT, já que, segundo Zanelli (2002), são as coalizões dominantes nas organizações de trabalho, as pertencentes à administração central, as que “têm a possibilidade de definir as políticas e práticas gerenciais” (p. 143), ou pelo menos as diretrizes gerais para que, a partir delas, os profissionais possam elaborar políticas e ações mais coerentes com os objetivos organizacionais.

Com relação à variável “elaborar políticas de QVT”, foi verificado, na pesquisa, que os psicólogos, nas organizações de trabalho, vinham contribuindo no delineamento das políticas organizacionais de QVT e não restringiam o seu trabalho a atividades técnicas e tradicionais. Estavam mais ligados a posições estratégicas e vinculados à administração central da organização. Os profissionais da Psicologia exerciam função de coordenação do processo de implementação de programas de QVT e, em um caso (P1), de políticas de QVT. O processo realizado pelos profissionais entrevistados até a categoria “implementar políticas de QVT” da presente pesquisa foi inicialmente o diagnóstico das demandas para a QVT, o planejamento das ações para a sensibilização dos dirigentes, o alinhamento dos objetivos da QVT com os objetivos organizacionais e a proposta e execução das ações. Tal processo foi executado mesmo nas organizações de P4 e P5, as quais já haviam políticas de QVT implementadas antes da atuação do psicólogo na organização de trabalho, com exceção da categoria “planejar intervenções para a implementação de políticas de QVT”. Nestes casos, o planejamento estava relacionado às intervenções para manter as políticas, ou seja, já que não estiveram envolvidos na implementação das políticas, buscavam reforçá-las por meio de ações. Apesar dos esforços para sensibilizar os dirigentes em relação à importância das políticas de QVT aos resultados organizacionais e para os trabalhadores de modo geral, uma das dificuldades encontradas foi a escassez de técnicas de mensuração dos resultados das ações. Os psicólogos P2 e P5 possuíam formas de avaliação reducionistas dos resultados das ações de QVT, ou seja, avaliavam somente a participação dos trabalhadores nas ações, o número de participantes, o que não demonstra os resultados efetivos dos programas de QVT. Outras dificuldades encontradas em relação à implementação das políticas de QVT foi a falta

de uma política corporativa, no caso de P3 e a falta de comprometimento dos dirigentes, no caso de P2.

3.2 “Planejar” ações e programas de QVT

3.2.1 Descrição do comportamento “Planejar”

A segunda categoria de análise sobre a atuação dos psicólogos em programas de QVT refere-se à participação ou não dos psicólogos nos processos de planejamento de intervenções em QVT.

Para conhecer o que os psicólogos vêm fazendo quanto ao planejamento de programas de QVT, é necessário, antes, descrever as características do comportamento “planejar”. Na tabela 14 pode ser verificada a decomposição das variáveis – prévia à coleta dos dados – sobre o comportamento “planejar”. Nesta decomposição, os comportamentos: identificar necessidades dos trabalhadores e da organização, determinar condições que devem existir para atingir QVT, avaliar dificuldades de implementação do programa de QVT, avaliar custos do programa de QVT, prever impactos das mudanças que o programa de QVT acarretará e identificar critérios que sustentem a implantação do programa, eram os comportamentos necessários para avaliar a participação do psicólogo nesta categoria.

Tabela 14:

DECOMPOSIÇÃO INICIAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “PLANEJAR”

Identificar necessidades dos trabalhadores e da organização
Determinar condições que devem existir para atingir QVT
Avaliar dificuldades de implantação do programa de QVT
Avaliar custos do programa de QVT
Prever impactos das mudanças que o programa de QVT acarretará
Identificar critérios que sustentem a implantação do programa de QVT

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa.

Após a coleta dos dados, no entanto, e a partir de uma revisão mais profunda da literatura, foi realizada uma reformulação da tabela 14, que resultou na tabela 15, na qual são apresentados os seguintes comportamentos, sendo que “avaliar custos” e “avaliar dificuldades” passaram a ser sub-categoria de “avaliar impactos do programa de QVT”, uma vez que nos relatos dos participantes o custo dos programas de QVT foi apontado como uma dificuldade de implementação do programa e, assim como as outras dificuldades que poderiam avaliar foram descritas como impactos dos programas. A palavra “condições” foi substituída pela palavra “objetivos” na segunda variável da tabela 15:

Tabela 15:**DECOMPOSIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “PLANEJAR”**

Identificar necessidades dos trabalhadores e da organização	
Determinar objetivos dos programas de QVT	
Identificar critérios que sustentem a implantação do programa de QVT	
Identificar meios para a implementação dos programas de QVT	
Avaliar impactos dos programas de QVT	Avaliar resultados positivos
	Avaliar dificuldades de implantação
	Avaliar custos

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados em entrevistas com os profissionais pesquisados.

O comportamento “planejar” pode ser, sinteticamente, descrito como a explicitação de fins e de meios de modo preciso, analítico, integrado e organizado, antes de iniciar qualquer procedimento, “e não, como é freqüente, entender planejar por ter idéias, agir e racionalizar o que é feito (ou que foi feito) à medida que ocorre a ação (ou depois de sua ocorrência)” (Rebelatto e col, 1999, p.271). Ou então, como também é freqüente, entender planejar por

administrar rotinas com ‘técnicas’ ou com ‘idéias novas’ ou ‘fazer coisas diferentes para os mesmos resultados’ (e não necessariamente coisas mais baratas e eficazes) ou, simplesmente, supor que relacionar tarefas de rotina ou etapas de trabalho basta como ‘planejamento’. Outras vezes, há a suposição – nem sempre consciente – de que planejar é ‘discutir e debater bastante antes de começar a fazer’. Há várias outras concepções sobre planejar que não têm nada que ver com o conceito, mas que são difundidas, familiares e constantemente executadas e aceitas no meio social e profissional. Isso lhes confere uma força que reduz a probabilidade de resolver tal problema (mudar conceitos e práticas sobre o que é planejar) por meio de informação ou esclarecimento apenas (Rebelatto e col, 1999, p. 271 e 272).

Em função do que Rebelatto e col (1999) sugerem, ou seja, o planejamento como a explicitação precisa de fins e meios, do que é necessário conseguir e como fazer para conseguir o que é necessário, antes de iniciar a etapa de execução das ações, parece necessário verificar o que os psicólogos entendem, de que forma participam e o que tem sido feito quanto ao planejamento dos programas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas de

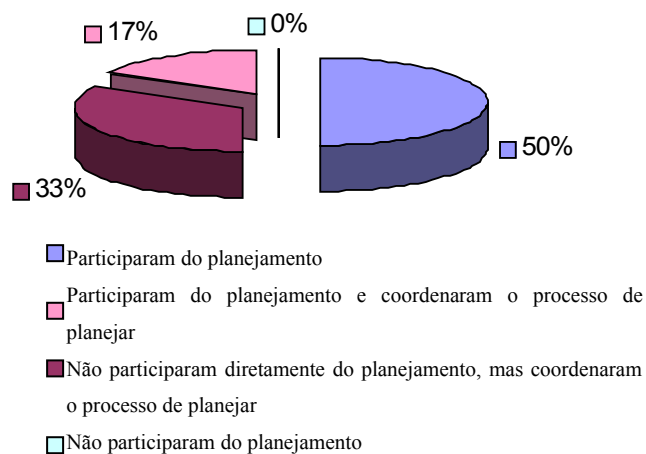
forma a diagnosticar de que maneira conceitos e práticas sobre “planejar” são utilizados com o objetivo de solucionar os problemas ou atender às demandas relacionadas à qualidade de vida das pessoas na organização em que trabalham.

3.2.2 Participação dos psicólogos no planejamento dos programas de QVT nas organizações de trabalho

Em relação à atuação do psicólogo no planejamento das ações dos programas de QVT, três dos entrevistados mencionaram que participaram do planejamento. Apenas um psicólogo participa do planejamento e coordena o processo de planejar as ações e dois não participam diretamente do planejamento das ações, mas coordenam o processo de planejar.

Na figura 4 são demonstrados tais percentuais.

Figura 4:



3.2.3 Características da atuação dos psicólogos em “Planejar”

Nas tabelas 16 a 23 são apresentados os dados referentes à atuação dos psicólogos no planejamento dos programas de QVT, conforme os comportamentos específicos já citados na tabela 15. Em relação ao comportamento “identificar necessidades dos trabalhadores e da organização”, quatro dos psicólogos realizam-no na organização de trabalho em que atuam. Na tabela 16 estão descritos os trechos de relatos dos participantes que ilustram seu envolvimento na identificação das necessidades ou demandas organizacionais. Os profissionais P1, P2, P3, P5 e P6 identificam as necessidades dos trabalhadores e organização em relação à QVT, enquanto na organização de P4 o comportamento é realizado por outros profissionais, que não o psicólogo. Os psicólogos utilizam, principalmente, e de acordo com os trechos de relatos apresentados na tabela 16, pesquisas de clima organizacional, estatísticas dos atestados, observações diretas do ambiente de trabalho, conversas com supervisores de trabalho/produção, contatos e análise de relatórios do Serviço Social e do Serviço Médico para identificar as necessidades relacionadas à qualidade de vida na organização de trabalho. Além das pesquisas por meio de questionários, são realizados contatos diretos com os trabalhadores por meio de conversas informais, conforme os trechos de relatos dos entrevistados:

Tabela 16:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“PLANEJAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “IDENTIFICAR NECESSIDADES
DOS TRABALHADORES E DA ORGANIZAÇÃO”**

Participantes	Identificar necessidades dos trabalhadores e da organização	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“(…) conversando com as pessoas a gente vai sentindo as necessidades das áreas, tem também os relatos da assistente social, que vai nas casas dos funcionários e a gente traz muito a supervisão para as reuniões do grupo de QVT porque eles sabem o que as pessoas querem”
P2	X	“A gente procura fazer pesquisa sempre, pesquisa de clima, dos interesses dos funcionários... porque não adianta trabalhar questões que não interessam pro funcionário. A gente geralmente faz um questionário, mas também faz um corpo-a-corpo pra sentir como eles estão (...)”
P3	X	“(…) eu faço a parte de estatísticas dos atestados por setor, quantos são, os motivos, quais turnos. E porque as pessoas buscam tanto o sindicato... Uma outra coisa: a gente pesquisa por que as pessoas adoecem (...)”
P4		“(…) É feita todo ano uma pesquisa com os colaboradores pra identificar quais são os pontos críticos, os hipertensos, diabéticos, fumantes e tal, e de acordo com essa pesquisa alinhamos as ações para aquele ano. Para fazer essa pesquisa a gente sempre contrata um parceiro (...)”
P5	X	“(…) eu faço toda essa leitura dos grupos, essa avaliação de como está o clima dentro da empresa, através de pesquisas, dos relatos até da área de Serviço Social (...) Por exemplo, nós percebemos que está havendo uma demanda, um aumento na procura pelas nutricionistas, muita gente com o peso acima da média. E isso é constatado aqui no Serviço Médico”
P6	X	“(…) a gente observa o número de atestados, queixas (...) acompanhando um pouco mais a vida dos nossos funcionários na empresa (...) o volume de afastamentos e aspectos do ambiente mesmo, como barulho e temperatura (...)”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

A atuação “identificar necessidades dos trabalhadores e da organização” foi desenvolvida por cinco profissionais entrevistados, sendo que apenas na organização de P4 tal comportamento ocorre por meio de outros profissionais. No caso de P4 a identificação de necessidades é terceirizada. Os motivos para a terceirização da atividade são descritos no trecho de relato.

Nós fazemos uma pesquisa com os colaboradores pra identificar quais são os pontos críticos, o que está precisando ser trabalhado nessa comunidade. Aí assim, a gente identifica se tem muitos hipertensos, diabéticos ou fumantes, e de acordo com essa pesquisa que a gente vai alinhar as ações para aquele ano. Para fazer essa pesquisa a gente sempre contrata um parceiro pra fazer. Aliás, a maioria das atividades que a gente faz tanto no programa de qualidade de vida quanto no de clima organizacional a gente contrata parceiros. Por que? Aquela velha história de que santo de casa não faz milagre. E até pra deixar eles mais à vontade pra responder. Pra ter mais certeza de que o resultado vai ser mais fidedigno (P4).

Segundo Zanelli e Bastos (2004), o distanciamento entre o que, no ambiente de trabalho, é exigido dos trabalhadores e as suas necessidades e expectativas ocasiona dificuldades que podem levar à prejuízos para a saúde e interferir na vida das organizações. Os autores sugerem que uma dificuldade bastante visível é a sensação de sobrecarga pelo excesso de trabalho. Parece importante que se identifique as necessidades dos trabalhadores, assim como as necessidades das organizações de trabalho na implementação de programas de QVT. Tais programas, em princípio, visam à valorização do trabalhador no ambiente de trabalho, além de tornar a organização mais competitiva e eficaz. Identificar as necessidades desses trabalhadores, como demonstrado nos relatos dos participantes da pesquisa, é primordial a qualquer ação. E resultados fidedignos são indispensáveis. A capacidade dos profissionais da Psicologia em realizar pesquisa nas organizações de trabalho e elaborar os instrumentos necessários a uma atuação coerente na área, desviando, de acordo com Zanelli (2002), de um enfoque centrado na análise do indivíduo, numa perspectiva clínica, para a análise de contextos, de sistemas, apresenta uma tendência entre os profissionais entrevistados.

Lacombe e Tonelli (2001) consideram que é interessante, para os membros das organizações de trabalho, repensarem as atividades da área de Recursos Humanos, geralmente a área na qual estão presentes os profissionais que irão desenvolver os programas de QVT e onde os psicólogos estão geralmente inseridos nas organizações de trabalho, de forma a integrar os objetivos de prazo mais longo da organização, assim como as variáveis relevantes do ambiente interno e externo e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Esta seria uma perspectiva mais estratégica para a área de RH e para os programas de QVT.

Para que os membros das organizações de trabalho consigam integrar todos estes aspectos, primeiramente é preciso identificar as necessidades em todos os âmbitos, das

peças e da organização. Este tipo de tarefa foi relatada como sendo realizada por cinco dos psicólogos entrevistados. Tal tarefa não necessariamente precisaria ser desempenhada diretamente pelo psicólogo, mas é um tipo de atuação que, como afirmam Zanelli e Bastos (2004), o psicólogo deve conhecer. Isto pressupõe a compreensão total do processo de trabalho, bem como ter a consciência das atribuições dos indivíduos e das diversas unidades ou setores das organizações de trabalho. Além disto, ele necessita articular visão, missão, valores, metas e estratégias organizacionais. E também porque o psicólogo, com sua formação voltada para o comportamento humano e, no caso do psicólogo organizacional, para o comportamento humano em situações de trabalho, é este o profissional supostamente qualificado para clarificar o significado da área de Recursos Humanos nas organizações de trabalho, significado que, segundo Lacombe e Tonelli (2001), ainda está sendo trabalhado dentro de cada organização.

Ao analisar a atuação dos psicólogos no planejamento dos programas de QVT, um aspecto a ser verificado é se os objetivos almejados com a QVT nas organizações de trabalho são claros para os profissionais e se os mesmos tornam também claros tais objetivos para os demais membros das organizações de trabalho.

Na tabela 17 são demonstrados os dados a respeito da determinação dos objetivos dos programas de QVT.

Tabela 17:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“PLANEJAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “DETERMINAR OBJETIVOS
DOS PROGRAMAS DE QVT”**

Participantes	Determinar objetivos dos programas de QVT	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Tem que ser os dois: produtividade e satisfação do trabalhador. Tentamos melhorar cada vez mais a qualidade de vida dos trabalhadores, investimos muito na saúde, para reduzir os atestados e afastamentos, e em treinamento, para qualificar nossos profissionais e retê-los na empresa, mantendo-os motivados”
P2	X	“Na verdade, em qualquer empresa, você não vai investir em QVT só pensando no bem-estar do trabalhador. O objetivo por trás de qualquer investimento neste sentido acaba sendo o aumento da produtividade, do lucro da empresa e também a melhoria da imagem da empresa perante o mercado de trabalho. A satisfação do trabalhador também é um objetivo, mas secundário, entende?”
P3	X	“E o objetivo é a gente estar trabalhando como um todo, a parte física, a emocional, a questão do fumo, alcoolismo, a própria saúde como é que está... Então a gente quer abordar a parte mental, a física, social, material, espiritual também né?”
P4	X	“a empresa percebeu na época e continua ainda hoje valorizando a QV de seus colaboradores. Ela entende, é claro, que a QV está intimamente ligada à produtividade dos colaboradores, o grau de satisfação deles com a empresa e também hoje em dia um fator importante é reter também o colaborador”
P5	X	“(…) dar oportunidade e reconhecimento ao trabalhador... tem muito isso de que as pessoas têm que estar motivadas para realizar um bom trabalho. O nosso objetivo é a satisfação do trabalhador, porque se o cara está satisfeito, ele vai estar motivado e vai produzir mais”
P6	X	“Tudo, porque realmente a gente está percebendo que a competitividade hoje é grande, os produtos estão muito parecidos, os preços, e o diferencial está nas pessoas, na postura, eu não posso cobrar uma produtividade, uma qualidade se eu não estou investindo no nosso combustível que são as nossas pessoas. Então, em cima disso que a gente está procurando focar”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Em todas as organizações foi percebida a atuação dos psicólogos ao determinar os objetivos dos programas de QVT, conforme demonstrado na tabela 17. Os objetivos dos programas estão relacionados, em parte, e de acordo com os trechos dos relatos dos participantes expostos na tabela 17, aos objetivos organizacionais. O bem-estar e a satisfação do trabalhador aparecem como pressuposto para o aumento da produtividade e competitividade organizacionais. Apenas em P3 esta relação não fica clara. Fazendo um comparativo com a tabela 11, porém, pode ser percebido que esta relação ocorre quando P3

relata que as pessoas iriam adoecer se a organização não investisse na QVT. O adoecimento do trabalhador eleva, de certa forma, os custos da organização em termos de pessoas. No relato de P3 pode ser verificado que um dos objetivos dos investimentos na QVT era a diminuição dos gastos com os trabalhadores afastados por motivo de saúde.

Pessoas que vêm com muito atestado, eu acompanho, vejo o que está acontecendo. Marco consulta, verifico o motivo do atestado (...), eu faço visita domiciliar. Porque a gente tem um número alto de funcionários afastados e essa é uma realidade das empresas do Sul. Então a gente vê pessoas que realmente estão doentes, com uma patologia muito clara. E outros não, tem pessoas que estão afastadas daqui, mas que trabalham no posto de gasolina. Sabe? Isso é um custo alto (...) Então faço a parte de estatísticas dos atestados por setor, quantos atestados, os motivos, se é no 2º turno o maior índice, ou se é no 1º. A origem desses atestados, de onde vem mais. Porque as pessoas buscam tanto o sindicato. Aí comecei a trabalhar esses dados, a usar essa informação. Porque às vezes os gerentes falam: meu Deus, esses médicos nossos eles dão muito atestado. E nós temos que mudar, porque não é a questão do médico dar muito atestado, mas por que o funcionário vem tanto no médico. Às vezes ele não está nem doente (P3).

Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2002), ao discursarem sobre as competências requeridas tanto a nível organizacional como a nível pessoal no mundo dos negócios, ressaltam que deveria haver um equilíbrio entre o que é esperado do trabalhador e dos profissionais de modo geral em termos de competências e produtividade e os reflexos positivos quanto a um enriquecimento das tarefas e uma participação mais ativa, tanto produtiva quanto salarialmente. Os programas de QVT, neste sentido, proporcionariam alguns benefícios aos trabalhadores. Os autores, porém, questionam se na prática esse equilíbrio realmente existe. Os psicólogos entrevistados demonstram ter uma noção clara sobre quais seriam os objetivos do programa de QVT e os reflexos que são esperados nas perspectivas individual, grupal, organizacional e ambiental, principalmente nas organizações de P4 e P5, onde as políticas de QVT estão presentes desde a fundação da organização de trabalho, de acordo com a análise de documentos realizada, e são aceitas e valorizadas pela alta administração, os dirigentes da organização.

De acordo com Zanelli (1999), quando os profissionais participam no estabelecimento dos objetivos tanto individuais quanto grupais, sendo tais objetivos claros, relevantes e

aceitáveis, há facilidade em atingir desempenhos mais elevados. Talvez esta fala justifique a própria atuação dos psicólogos nos programas de QVT que, conforme vem sendo demonstrado na análise das categorias, ultrapassa o nível operacional.

Um outro aspecto importante é a relação existente entre a tabela 17 e a tabela 11. Todos os psicólogos participantes da pesquisa estão envolvidos na determinação dos objetivos dos programas de QVT e todos, também, procuram alinhar esses objetivos aos objetivos organizacionais, no caso à produtividade, ao lucro e à competitividade.

Nas organizações de trabalho pesquisadas, de modo geral, retomando a teoria de Vieira e Moraes (1997) sobre as perspectivas gerencialista e humanista, os psicólogos parecem utilizar uma perspectiva mais gerencialista que humanista, embora os aspectos humanistas também estão presentes nos seus discursos, como a satisfação do trabalhador, a sua saúde física e mental e a sua motivação. Porém, e comparando com os dados apresentados na tabela 11, as ações são aprovadas pelos dirigentes das organizações à medida que atendam aos objetivos organizacionais. Dessa forma, as atuações dos profissionais da Psicologia precisam estar direcionadas aos objetivos organizacionais, o que configura uma tendência gerencialista, caracterizada claramente no relato de P2 apresentado na tabela 17.

Na tabela 18 são descritos os dados obtidos nas entrevistas com os psicólogos a respeito da identificação dos critérios que sustentariam os programas de QVT nas organizações de trabalho.

Tabela 18:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“PLANEJAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “IDENTIFICAR CRITÉRIOS QUE
SUSTENTEM A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT”**

Participantes	Identificar critérios que sustentem a implantação do programa de QVT	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Na verdade não temos muitos critérios. O programa de QV é muito mais as pessoas que estão dentro do que a própria empresa. Porque às vezes a empresa diz ‘ah, não, não tem dinheiro pra fazer isso’. Não tem problema, o grupo se reúne, pega o tempo que tem, pega as pessoas disponíveis, e vamos fazer. O que a gente tenta mostrar é a economia que se tem se o funcionário não adoecer”
P2		“Bom, a gente vem procurando identificar alguns critérios, a redução no volume de afastamentos, de doenças relacionadas ao trabalho, da rotatividade. Mas no momento nós não temos ninguém para se responsabilizar por isto. E como eu acabo concentrando muitas funções, não tenho condições de fazer. Então a gente fica sem dados para mostrar e comprovar: olha, o programa é positivo por isso e por isso”
P3	X	“Como eu faço o acompanhamento dos atestados, os critérios que a gente utiliza são exatamente estes: a redução no número de atestados, e conseqüentemente, dos custos com os funcionários”
P4		“Em todas as unidades a gente tem os analistas, coordenadores de desenvolvimento organizacional agora. Eles é que vão trazendo pra gente as necessidades e, com isso mantém o interesse da empresa nos programas. Na verdade já é um programa bem visto na empresa, não precisamos estar a toda hora mostrando que é importante porque o programa já caminha sozinho, sabe?”
P5	X	“Nós nos baseamos muito nos diagnósticos, na pesquisa sócio-econômica. Divulgamos isso, e como a qualidade de vida é um valor bem delimitado da empresa, não temos muitas dificuldades em mostrar que precisamos manter os programas”
P6	X	“Um critério pra manter o programa acaba sendo a competitividade, que hoje é grande. Procuramos mostrar que as pessoas é que vão fazer a diferença e que a produtividade está diretamente relacionada a essas pessoas”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais.

Na tabela 18 pode ser verificado que quatro dos psicólogos entrevistados identificam critérios para sustentar a implantação do programa de QVT, ou seja, o que mantém o programa como ferramenta válida para atingir a QVT na organização de trabalho e manter trabalhadores e dirigentes comprometidos com o programa. Há uma relação da tabela 18 com a tabela 17 no aspecto de que alguns dos critérios para sustentar os programas acabam sendo os próprios objetivos do programa de QVT, como no caso a competitividade organizacional

explicitada por P6. O profissional P4 relaciona os critérios de sustentação do programa às necessidades organizacionais, tarefa realizada por outros coordenadores de desenvolvimento organizacional. No caso de P2, ele identifica alguns critérios, mas não realiza tal atividade formalmente. Já P1 não os identifica claramente, porém em seu discurso o profissional relata que a organização de trabalho reduz seus gastos com a saúde do trabalhador quando o mesmo não adocece.

Nos relatos dos participantes pode ser percebido que os critérios de sustentação, ou seja, a relação entre desempenho do trabalhador e a competitividade organizacional (P6), nas próprias demandas por QVT (P4 e P5), a redução do número de atestados (P1 e P3), dos programas de QVT estão voltados para atingir os objetivos organizacionais. Gil (2001) enfatiza que é preciso altos níveis de motivação das pessoas para que as organizações de trabalho atinjam seus objetivos. Por mais que seja colocada a satisfação do trabalhador, a motivação, ou mesmo a sua saúde e outras demandas como objetivos da QVT ou como critérios para sustentar o programa de QVT, o que interessa aos dirigentes das organizações de trabalho é a produtividade e a competitividade.

Para Zanelli e Bastos (2004) é tarefa central do psicólogo organizacional explorar e analisar as interações das múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas no trabalho, os grupos e as organizações em si, e construir estratégias e procedimentos que promovam, preservem ou restabeleçam a qualidade de vida das pessoas. O foco nos objetivos organizacionais parece importante para a sustentabilidade dos programas de QVT nas organizações pesquisadas. Porém, é o psicólogo que vai trazer a perspectiva mais humana nas organizações de trabalho. Entre os psicólogos entrevistados, a satisfação e a motivação dos trabalhadores também parece consistir foco das atuações profissionais, corroborando ao que é sugerido por Donaire, Zacharias e Pinto, 2005; Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2002). Para os autores, o investimento nas pessoas é importante porque são elas que configuram elementos centrais de diferenciação estratégica para a organização de trabalho à medida que utilizam suas habilidades para produzir, ganhar mercado, efetuar acordos e fornecer serviços ao cliente. Isso porque as fontes tradicionais de vantagem competitiva, como a tecnologia e a mão-de-obra barata, não são mais suficientes.

No planejamento dos programas de QVT, identificar meios para a implementação do programa é tarefa fundamental do processo de planejar, conforme explicitado no item 3.2.1. Na tabela 19 são explicitados os dados referentes a este processo.

Tabela 19:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“PLANEJAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “IDENTIFICAR MEIOS
PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT”**

Participantes	Identificar meios para a implementação dos programas de QVT	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“A gente tenta sentir o que eles querem através de conversas, a gente traz muito a supervisão para as reuniões de qualidade de vida porque eles sabem o que as pessoas querem, como querem”
P2	X	“Eu procuro estudar um pouco cada área da empresa, porque o método que a gente vai utilizar é diferente dependendo a área. Então eu identifico as características, o perfil das pessoas em cada área e vou definindo meios para implementar uma ação e que tenha uma maior probabilidade de dar certo”
P3	X	“A gente procura observar as pessoas... eu estou muito na fábrica, meu gerente também... a partir disso a gente vai elaborando, pensando como vamos fazer, o que vamos fazer”
P4	X	“De acordo com a vontade dos funcionários. Ah, tem funcionário de unidades que preferem mais palestras, outros preferem mais dinâmicas, oficinas, a gente contrata uma pessoa também com experiência, com gabarito pra fazer essas ações. Teatro... tudo assim de uma forma quanto mais lúdica melhor, porque isso atrai mais a atenção das pessoas”
P5		“(...) forma-se uma equipe, que chama grupo de trabalho, pra gente construir um plano de ação. De acordo com as áreas, com as pessoas que estão envolvidas, forma-se a equipe. Às vezes são coisas grandes que envolve até a Prefeitura, aí a gente manda o projeto pra Prefeitura, pras universidades também”
P6		“Existe uma comissão: a Qualidade, o RH e as gerências das unidades. Essa comissão elabora um cronograma e as pessoas responsáveis têm que estar tomando a frente de suas ferramentas, elaborando que ações vão fazer, como vão fazer. A gente procura envolver as pessoas que são mais estratégicas para facilitar a implementação do programa”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

De acordo com o que está demonstrado na tabela 19, quatro dos psicólogos identificavam meios para a implementação dos programas de QVT, sendo que P5 e P6 delegavam-na a grupos de trabalho que estavam mais envolvidos com as ações de QVT propriamente ditas. No caso de P1, as pessoas responsáveis pela supervisão dos setores da organização de trabalho eram trazidas para as reuniões de QVT com o objetivo de fornecerem informações sobre as maneiras mais adequadas de implementar os programas de QVT. Na

organização de P1 são realizados testes em algumas áreas anteriormente à implementação da ação na organização como um todo, conforme relato a seguir:

Então durante 6 meses nós fizemos uma experiência com uma certa quantidade de pessoas e se foi muito bem visto, se teve um resultado bom, tanto na qualidade de vida da pessoa mesmo, dela estar se sentindo bem, quanto na produção que aumentou, então a gente vai levar a idéia pra outros setores. Aí vai adaptando a cada setor, porque cada setor tem uma característica diferente, pessoas diferentes (P1).

Na organização de P5 um grupo de trabalho desenvolvia planos de ação para os programas de QVT, assim como nas organizações de P1 e P6, sendo que apenas P1 estava envolvido nesses grupos. A observação e a identificação das características individuais e grupais dos trabalhadores são formas de identificar meios para a implementação dos programas de QVT nas organizações de P2, P3 e P4. Tais aspectos são demonstrados pelo relato de P2:

Você fazer essa pesquisa sobre a forma como vai implementar a ação é fundamental para o teu sucesso ou não, entende? Porque não dá pra implementar da mesma forma em todos os setores. Então costumo traçar um perfil dos trabalhadores de cada área. Então podemos ter mais clareza se a ação tem que ser implementada de maneira mais incisiva e tal, entende? (P2).

De acordo com Tolovi Jr (1994), a etapa do planejamento para os programas de QVT é fundamental. A participação do psicólogo no planejamento, como um agente de mudanças, é imprescindível, principalmente por trazer a perspectiva humana para um contexto onde predomina a busca por resultados de ordem econômica, como é o caso das organizações pesquisadas. Na perspectiva do que Rebelatto e col (1999) sugerem a respeito do planejamento, a explicitação de meios para a implementação de programas de QVT antes de iniciar a etapa de execução das ações, foi configurada, também na perspectiva dos psicólogos entrevistados, como uma etapa imprescindível do planejamento dos programas de QVT, de maneira que entendem e participam direta, no caso de P1, P2, P3 e P4 ou indiretamente, no caso de P5 e P6.

Um outro aspecto a ser observado é a formação de equipes multiprofissionais de trabalho no planejamento dos programas e ações de QVT. No relato de P6, exposto na tabela

19, o profissional sugere que o trabalho em equipe multiprofissional facilita a implementação do programa uma vez que são profissionais de diferentes áreas investindo na QVT, profissionais que estarão comprometidos com as mudanças que o programa de QVT possivelmente acarretará. Para Haak (1998) é possível que, a partir de um programa de qualidade, se consiga resgatar o significado do trabalho e promover um envolvimento maior das pessoas com suas tarefas, de forma a tornar as organizações de trabalho mais competitivas. Para isso é necessário, conforme os relatos de P1, P5 e P6 que profissionais estratégicos, conforme relato de P6, estejam envolvidos no programa. O autor afirma que qualquer mudança no modelo de administração, como é o caso da implementação dos programas de QVT, pode trazer mudanças na motivação dos trabalhadores, fortalecendo o significado do trabalho e a formação da identidade e imagem do trabalhador. O programa de QVT, neste sentido, é um estímulo para o trabalhador. De acordo com o que sugerem Zanelli e Bastos (2004), o próprio processo de mudança organizacional constitui objeto privilegiado do estudo e das intervenções do psicólogo nas organizações de trabalho.

Prever e avaliar os impactos dessas mudanças é o comportamento a ser analisado na tabela 20.

Tabela 20:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“PLANEJAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “AVALIAR IMPACTOS DAS
MUDANÇAS QUE O PROGRAMA DE QVT ACARRETERÁ”**

Participantes	Prever impactos das mudanças que o programa de QVT acarretará	Trechos de relatos das entrevistas dos participantes
P1	X	“A equipe de QVT faz essa avaliação conversando com as pessoas. Dificuldades com os trabalhadores não temos muitas. E com dirigentes é aquilo: tá, mas o programa de QVT, o que ele tem a ver com o foco da empresa que é tal? E nem todo programa tem índices de acompanhamento, aí gera uma resistência. Mas a gente sempre acaba dando um jeito, faz um negócio meio ‘voluntário’, tenta fazer com um menor custo”
P2	X	“Aqui na empresa depende muito da área em que estamos implantando uma ação. A gente já consegue imaginar quais serão as dificuldades, pelo perfil das pessoas, pelas pesquisas de clima. Com este material conseguimos visualizar aonde teremos mais dificuldade e de que forma temos que trabalhar para atingir melhores resultados. Quando você já está atuando há um tempo na empresa você já conhece as pessoas”
P3	X	“O propósito deste projeto é o de encontrar soluções para os trabalhadores satisfazerem suas aspirações, evitando que o trabalho seja visto como fonte de estresse, frustrações e esgotamento. Aí tem a questão da aprovação, tem que estar aprovado pelo nosso gerente, pela diretoria, a compra da idéia, da satisfação que isso vai gerar, a questão do orçamento também”
P4	X	“a gente sempre trabalha questões de interesse dos colaboradores (...) É a partir deles que vão se desenvolvendo as atividades. Termina o ano, faz nova pesquisa com os colaboradores pra saber qual a demanda e retorna as atividades”
P5	X	“É assim... existe um ideal, todo programa existe um ideal. Qualquer programa, se você trabalhar dentro da cultura de empresa você consegue chegar àquilo que você quer, o objetivo principal, as mudanças que você quer. Tem que ter jogo de cintura”
P6	X	“Nós elaboramos um cronograma onde as pessoas responsáveis têm que estar tomando a frente da sua ferramenta. Então é feito um cronograma e existem relatórios de acompanhamento, todo final de mês tem: quantidade de horas de treinamento, tudo tabulado pra que a gente possa mensurar também o que está sendo feito. E até justificar o porque de estar fazendo, quais os resultados estamos tendo”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Na tabela 20 pode ser visto que todos os psicólogos avaliam os impactos das mudanças advindas da implementação dos programas de QVT, envolvendo a avaliação dos resultados positivos, das dificuldades de implementação dos programas e dos custos. As dificuldades referem-se às resistências dos trabalhadores e dirigentes, apontadas por P2 e P4 e, mais precisamente, no relato de P6:

Toda mudança ela gera uma resistência. Até dependendo a cultura da empresa, que no nosso caso é muito forte, porque até então era uma empresa familiar. Pra fazer algo

diferente o pessoal fica um pouco assustado num primeiro momento, tanto os trabalhadores como os dirigentes. Quando estão assustados a tendência é resistirem. Essa resistência temos que trabalhar para desfazer, isso é uma dificuldade (P6).

No relato de P4 essa dificuldade, a resistência dos trabalhadores também é identificada, porém o apoio dos dirigentes contribui para facilitar a implementação dos programas:

Ah, tem sempre, né? Das pessoas falarem: ah, que bobagem, fazer isso pra que? Sabe? Por exemplo, no dia da mulher mesmo a gente teve depoimentos emocionados, mas teve gente que disse que não gostou. Sempre tem aqueles que não gostam e por serem formadores de opinião acabam envolvendo os demais. Mas acho que são poucos, e eles não estão conseguindo tirar o brilho dos programas. E a direção apoia muito (P4).

Os custos dos programas e os desafios de alinhar os programas aos aspectos culturais da organização de trabalho são caracterizados como aspectos que também podem dificultar a implementação dos programas de QVT. No relato de P2 está demonstrado que é a partir do custo do programa que se define a aprovação ou não do mesmo:

Nós passamos por algumas dificuldades financeiras, então é tudo muito controlado. Temos que fazer todo o orçamento anteriormente, economizando ao máximo, porque se não a gente sabe que a ação não vai ser aprovada pela diretoria (P2).

Já no relato de P5 a questão do custo do programa tem menos ênfase como dificuldade de implementação. Uma explicação para isto é o fato de a organização de trabalho de P5 ter a QVT como um aspecto valorizado pelos dirigentes, sendo parte da cultura e política organizacional:

Todos os programas têm um custo, mas só que compensa né? O ganho é muito grande. Investir em treinamento, investir em QVT a gente sempre recebe um retorno com isso. Estudiosos já disseram isso. Então é em cima disso que a gente busca dados, estar mostrando dados de que está sendo legal para os colaboradores e para a comunidade. E isso vai muito da política da empresa. Valorizar isso ou não (P5).

Schein (1982) considera que, para se planejar intervenções eficientes é preciso ter clareza a respeito da maneira como se devem iniciar as mudanças, como gerir o processo total das mudanças e como estabilizar os resultados das mudanças desejadas. O início de uma mudança, para o autor, é geralmente crítico, porque as pessoas resistem a ela, mesmo quando os objetivos são aparentemente desejáveis. O relato de P4 apresenta tal paradoxo.

Como afirma Zanelli (1999), as mudanças trazem insegurança e desconforto, mas, por outro lado, podem possibilitar um redirecionamento pessoal e organizacional. Cabe aos profissionais envolvidos intervirem de maneira a favorecer este processo. Para o mesmo autor, o ceticismo dos trabalhadores diante das iniciativas organizacionais, tal como os programas de QVT, pode ser atribuído à escassez de oportunidades dos trabalhadores obterem maiores informações sobre tais iniciativas que, muitas vezes, acabam sendo mantidas restritas a alguns segmentos. Para o autor, ampliar a inclusão dos trabalhadores nas decisões gera maior consciência sobre os objetivos dessas iniciativas, como as ações de QVT, e aumenta o grau de motivação para mudar, ou seja, incluir os trabalhadores na reestruturação dos processos de trabalho pode ajudar a superar obstáculos culturalmente arraigados. Estratégias como as realizadas por P5, de envolver os gestores no planejamento das ações de QVT ou as de P2, de conhecer o perfil das pessoas previamente à implementação de uma ação de QVT, ou as de P1, quando (de acordo com o trecho de relato descrito na tabela 19) busca trazer os supervisores para as reuniões de qualidade de vida para descobrir meios de implementação do programa, são estratégias que buscam reduzir o desconforto ou o impacto negativo da mudança acarretada pela QVT.

Para Schein (1982) a aceitação de que os indivíduos, os grupos e as organizações de trabalho são sistemas dinâmicos complexos e a busca pela capacidade de enfrentamento eficiente dos problemas auxiliam os profissionais configurados como agentes de mudança, tal como o psicólogo, que têm por função ajudar a organização de trabalho a se diagnosticar, selecionar suas próprias respostas para a superação dos problemas e avaliar seu próprio progresso.

Zanelli e Bastos (2004), assim como Schein (1982), caracterizam as organizações como sistemas com níveis de complexidade e abrangência variados, sendo, basicamente: o nível individual, envolvendo as características pessoais de personalidade, atitudes, valores, aptidões, habilidades, crenças, competências e os processos psicossociais básicos – percepção, motivação, aprendizagem entre outros; o nível grupal, que envolve os processos que

configuram a dinâmica dos grupos e equipes de trabalho – estilos de liderança, comunicação, conflitos, etc; o nível organizacional, que envolve as arquiteturas organizacionais e suas características estruturais; e o nível do contexto ambiental, já que as organizações, como afirmam os autores, não podem ser vistas como “unidades agindo em um vácuo” (p. 485), ou seja, os profissionais devem atuar em todos estes aspectos ou níveis para conseguir êxito em seus objetivos e projetos. Se em algum desses níveis os objetivos não estiverem claros e explícitos e se a avaliação e demonstração dos resultados não forem descritas, a tendência é o grau de dificuldade de implementação dos programas de QVT aumentar. A sensibilização das pessoas em todos esses níveis parece imprescindível para o próprio sucesso dos programas de QVT e é caracterizada e analisada na próxima categoria deste trabalho.

3.3 “Sensibilizar” trabalhadores e dirigentes para a implementação dos programas de QVT na organização de trabalho

3.3.1 Descrição do comportamento “Sensibilizar”

A terceira categoria de análise sobre a atuação dos psicólogos em programas de QVT diz respeito à sensibilização de trabalhadores e dirigentes para a implementação dos programas de QVT nas organizações de trabalho. Para descrever e interpretar este tipo de comportamento foi realizada uma decomposição inicial, anterior à coleta de dados, das variáveis de comportamentos presentes, as quais incluíam “evidenciar vantagens e benefícios da QVT”, “conscientizar lideranças sobre a importância e objetivos da QVT”, “evidenciar riscos”, “treinar para a QVT”, “criar oportunidades para a implantação da QVT” e “ter coerência entre discurso e prática”.

Na tabela 21 são apresentadas as variáveis citadas.

Tabela 21:

DECOMPOSIÇÃO INICIAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO
“SENSIBILIZAR”

Evidenciar vantagens e benefícios da QVT
Conscientizar lideranças sobre a importância e objetivos da QVT
Evidenciar riscos
Treinar para a QVT
Criar oportunidades para a implantação da QVT
Ter coerência entre discurso e prática

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa.

A partir dos relatos dos participantes foram determinadas as variáveis consideradas importantes para descrever e interpretar o comportamento “sensibilizar”. Na tabela 22 são apresentadas as variáveis do comportamento “sensibilizar”, resultantes da decomposição realizada após a coleta de dados. Para a construção da tabela 22 foram analisados os relatos dos participantes da pesquisa, sendo que não foi possível identificar, nestes relatos, trechos que evidenciassem riscos para a implementação dos programas de QVT. Desta forma, uma variável foi suprimida da tabela por falta de dados encontrados nas entrevistas. Além disso, as variáveis “treinar para a QVT” e “criar oportunidades para a implantação da QVT” foram unidas e transformadas apenas na variável “treinar para QVT”, também devido à dificuldade em separá-las nos relatos dos participantes.

Tabela 22:

DECOMPOSIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO
“SENSIBILIZAR”

Evidenciar vantagens e benefícios da QVT
Conscientizar lideranças sobre a importância e objetivos da QVT
Treinar para a QVT
Ter coerência entre discurso e prática

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados em entrevistas com os profissionais pesquisados.

3.3.2 Processo de participação dos psicólogos na sensibilização para a QVT nas organizações de trabalho

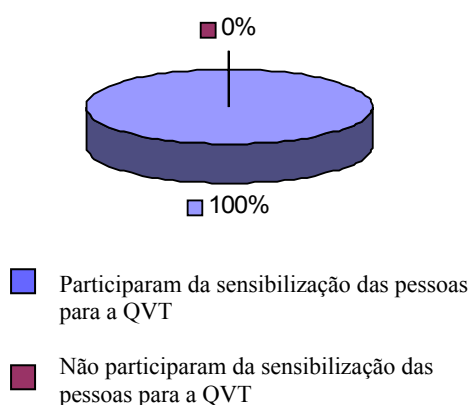
Dos psicólogos entrevistados, conforme mostrado na figura 5, todos participaram de alguma forma do processo de sensibilização das pessoas, nas organizações de trabalho, a respeito da importância da QVT. No relato de P5 foi destacada a participação do psicólogo em atividades mais estratégicas que puramente técnicas. A sensibilização dos participantes das organizações de trabalho a respeito da QVT pode ser, neste sentido, considerada uma atuação mais estratégica por parte do psicólogo.

E eu assim, como eu estou muito nessa área de diagnóstico e planejamento, pra montar o plano de ação, essa parte de execução, de aplicar propriamente o programa acaba não sendo minha responsabilidade (P5)

Na figura 5, portanto, foi caracterizado o processo de participação dos psicólogos entrevistados na sensibilização dos membros da organização para a QVT.

Figura 5:

PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA SENSIBILIZAÇÃO DE LIDERANÇAS E TRABALHADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO



Segundo Bowditch e Buono (1992) qualquer estratégia de intervenção utilizada nas organizações de trabalho deve ser cuidadosamente dosada em termos do impacto emocional

que possa causar sobre os membros da organização enquanto indivíduos. Isto sugere que o momento de sensibilização das pessoas para uma intervenção específica, como as ações orientadas à QVT, seja, por esse motivo, o estágio fundamental no que se refere ao êxito nas etapas posteriores de intervenção. De acordo com Schein (1982), a implementação de uma mudança, tal como a implementação de um programa de QVT, pressupõe que é preciso inicialmente criar motivação para mudar, o que o autor chama “degelo ou descongelamento”. Este é um processo complexo que envolve mecanismos específicos, segundo o autor, sendo que todos os mecanismos estariam voltados para que os indivíduos desaprendam suas atitudes ou comportamentos prévios à mudança, diminuindo a força de antigos valores ou crenças.

De acordo com os resultados obtidos por meio desta pesquisa e analisando as tabelas anteriores a respeito da elaboração das políticas de QVT e o planejamento dos programas de QVT se pode constatar que os psicólogos pesquisados atuam de modo mais acentuado nas etapas de planejar os programas de QVT e sensibilizar as pessoas para a QVT, e menos nas etapas de intervir ou executar as ações. Isto pode ser demonstrado pelas próprias posições dos psicólogos dentro das organizações de trabalho, como, por exemplo, a de coordenação de desenvolvimento organizacional, desempenhando funções de coordenação e desenvolvimento de projetos, entre eles os programas de QVT, mais do que a execução das ações de QVT, que será apresentada no tópico 3.4 deste trabalho.

3.3.3 Características da atuação dos psicólogos em “Sensibilizar”

Na tabela 23 foram demonstradas as atuações dos psicólogos ao evidenciar os benefícios da QVT nas organizações de trabalho.

Tabela 23:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“SENSIBILIZAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “EVIDENCIAR BENEFÍCIOS
DA QVT”**

Participantes	Evidenciar benefícios da QVT	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Procuramos incluir as pessoas da fábrica nas reuniões da equipe de QVT, porque são eles que vão mostrar a importância das ações, os supervisores. E a gente faz muita palestra para conscientizar as pessoas”
P2	X	“Nós temos um programa de educação continuada no qual a gente inclui palestras de conscientização sobre a importância da QVT. Geralmente sou eu que faço essas palestras. Na verdade eu sou um profissional multifuncional!”
P3	X	“A gente faz a pesquisa (por que as pessoas adoecem) ou a palestra para mostrar para eles (trabalhadores e gerências) porque é importante fazer ginástica, para que venham participar”
P4	X	“(…) palestras de orientação, oficinas, teatros educativos, todos organizados pelos times. Temos também um folder feito ano passado (2004) que chama: o que importa são as pessoas, e fala sobre todos os nossos programas”
P5	X	“A SIPAT trabalha muito a conscientização. Aqui na empresa nós mudamos a SIPAT, ao invés de ser uma semana por ano nós fazemos uma semana durante o mês, cada uma com um tema, xsempre relacionado à QVT”
P6	X	“Nós usamos a SIPAT e também campanhas de conscientização, treinamentos com temas relacionados à QVT”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Todos os psicólogos, de acordo com a tabela 25, procuravam evidenciar os benefícios da QVT para os membros da organização de trabalho. Os benefícios evidenciados abrangiam de forma mais ampla os aspectos relacionados à saúde física no trabalho, conforme demonstrado no relato de P5 e P3.

O tema agora vai ser sobre alcoolismo. Então, por exemplo, vão ser passadas informações e vai ser discutido com chefias, com gerentes. Então a partir disso talvez surja a necessidade de se criar um programa. Dependendo a demanda. Mas a tendência é essa, manter as equipes para fazer o plano de ação e envolver a área de comunicação pra saber como vamos envolver e sensibilizar as pessoas. Com o grupo de apoio ao tabagista – o GAT – foi assim, a gente utilizou a área de comunicação pra através da comunicação interna divulgar que nós estaríamos montando o grupo de apoio pra tabagistas, pra quem tivesse interesse. E foram montados vários grupos, com uma metodologia ligada aos programas do governo federal (P5).

Até agora o que a gente mais fala é sobre a saúde física. Nós incentivamos muito a participação na ginástica sabe? Fazemos palestras periódicas com os funcionários pra que eles não desistam, que eles sempre façam, porque às vezes acontece aquela situação assim: ah, eu tô com um monte de serviço e eu não vou porque 15 minutinhos vai me atrapalhar. Não é pra pensar assim. É pra ir fazer ginástica. E fazer com que o supervisor também incentive o funcionário a ir. A questão do controle do peso, da obesidade, de periodicamente estar informando as pessoas por palestras, observando-as, fazendo aquele controle de altura, peso, massa corpórea (P3).

Os meios utilizados para a sensibilização a respeito da QVT são palestras de conscientização, reuniões, programas de educação continuada, divulgação de pesquisas sobre a saúde dos trabalhadores, oficinas, teatros informativos, *folders* e a própria SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho). No caso de P1 a estratégia utilizada para a sensibilização dos trabalhadores e dirigentes para a QVT foi o envolvimento dos supervisores de áreas de trabalho na organização. O programa de educação continuada foi a ferramenta utilizada por P2 para implementar ações de QVT, assim como a SIPAT foi utilizada por P5 e P6. Outras campanhas e palestras informativas e a divulgação dos resultados de pesquisas internas foram as estratégias utilizadas por P3, P4 e P6.

Autores como Berry e Grieves (2003) e Pettigrew et al (1988), citados por Coda, Cesar e Garcia (2005), comentam que para as pessoas estarem mobilizadas para uma mudança é preciso que as demandas de cada setor das organizações de trabalho estejam alinhadas com as propostas de mudança apresentadas por programas desenvolvidos pela área de RH, tais como os programas de QVT. Os profissionais envolvidos com a QVT deveriam, na perspectiva dos autores, promover, desenvolver continuamente e sustentar habilidades para que as pessoas possam aprender conhecimentos novos e transferir para suas situações de trabalho o que aprenderam. Evidenciar vantagens e benefícios dos programas de QVT seria uma forma de mobilizar as pessoas para as mudanças advindas com a QVT à medida que estas vantagens e benefícios estejam coerentes com os objetivos dos membros de cada área da organização de trabalho.

A próxima etapa refere-se a conscientizar dirigentes e trabalhadores a respeito da importância da QVT, de acordo com os dados apresentados na tabela 24.

Tabela 24:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“SENSIBILIZAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “CONSCIENTIZAR
LIDERANÇAS E TRABALHADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DA
QVT”**

Participantes	Conscientizar lideranças e trabalhadores	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Até tu conseguires mostrar que trabalhando a QVT tu vais estar ajudando a equipe e consequentemente, lá no final, na produção, é difícil. Mas nós já abrimos um bom caminho com a diretoria. Acho que hoje eles já têm essa visão. E com os trabalhadores tentamos conscientizar com as palestras”
P2	X	“Eu procuro mostrar os dados das pesquisas de clima, porque aí eles (dirigentes) percebem que precisam cuidar da saúde do funcionário, do bem-estar, da satisfação. Porque não é fácil arranjar pessoas qualificadas pra trabalhar, eles precisam manter o funcionário na empresa. E também pra reduzir os custos que se tem quando o número de atestados é alto. (...) com os funcionários é palestra”
P3	X	“(…) quando você pega dados e mostra, eles (dirigentes e trabalhadores) se sensibilizam. Porque as pessoas vão adoecer se a gente não cuidar. As pessoas precisam de lazer, precisam... aí se sensibilizam. E você não consegue só vender essa idéia para os dirigentes, porque quando chegar pra operacionalizar, se o funcionário não souber, ele também não vai aderir ao programa”
P4	X	“A QVT já é uma política bem arraigada da empresa. Como eu te falei, os programas já caminham sozinhos. Mas nós temos ainda formas de conscientização, os folders, os teatrinhos...”
P5	X	“As chefias são muito orientadas para divulgar os programas e conscientizar as pessoas sobre a importância da QV no ambiente de trabalho”
P6	X	“Nós usamos a SIPAT e também campanhas de conscientização, treinamentos com temas relacionados à QVT (...) e com as lideranças nós procuramos colocar pra eles a importância e eles é que têm que vender o nosso peixe. Essa sensibilização dos líderes sou eu que faço”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Na tabela 24 pode ser constatado que também todos os psicólogos estão envolvidos nos processos de conscientização das lideranças e trabalhadores sobre a importância da QVT. Os profissionais P1, P2 e P3 aliavam a conscientização dos dirigentes à demonstração de resultados efetivos na produtividade dos trabalhadores, na redução dos gastos com os funcionários afastados e nos índices de rotatividade das organizações. Na organização de P4 as políticas de QVT eram reforçadas por meio de folders, teatros e campanhas informativas. Nas organizações de P5 e P6 a conscientização das chefias e líderes era utilizada para atingir

os trabalhadores. No relato de P6 foi enfatizada a participação do psicólogo na sensibilização das pessoas para a QVT nas organizações de trabalho.

Hoje eu estou altamente envolvida em todos os processos. Desde a coordenação, de trazer idéias novas, de estar criando, abrindo possibilidades, até o controle disso tudo. Colocar conceitos, treinar os monitores, sensibilizar, colocar o que eles podem fazer diferente pra priorizar a QVT, de que forma, desde a integração do novo funcionário, no seu primeiro dia de trabalho na empresa, até a entrevista de desligamento. Então eu tenho que estar a par de tudo. Tem a equipe que faz, que executa mesmo, e eu tenho que estar coordenando (P6).

De acordo com Tolovi Jr (1994) falar em qualidade ou qualidade de vida no trabalho pressupõe um programa de mudanças comportamentais que exige esforço, dedicação e perseverança – o que precisa partir do topo da organização. Evidenciar os benefícios da QVT e conscientizar trabalhadores e lideranças sobre a importância e os objetivos da QVT são formas de conseguir atingir essas mudanças. Segundo o mesmo autor, quando se trata da qualidade ou da QVT são abordados os níveis mais complexos da organização de trabalho, ou seja, o comportamento e a cultura. São os níveis mais difíceis de serem manipulados, daí a necessidade de sensibilização das pessoas na organização anteriormente a qualquer execução de qualquer ação. Para o autor, é inútil tentar iniciar qualquer programa de QVT sem o verdadeiro interesse da alta administração. Se este interesse não existe, um programa educacional talvez seja a melhor alternativa. No caso das organizações onde ainda existem projetos para a implementação dos programas e políticas de QVT, a execução das ações, a demonstração dos resultados, a sensibilização por meio de palestras e campanhas informativas, como é o caso de P2, P3 e P6, conforme os relatos na tabela 24, caracterizam o que Tolovi Jr (1994) considera como um programa educacional.

A atuação dos psicólogos pesquisados na conscientização dos participantes das organizações de trabalho parece ocorrer por meio de processos educativos como, por exemplo, os programas de educação continuada e a SIPAT para conscientizar os membros da organização de trabalho. Lacombe e Tonelli (2001) demonstram que as lideranças na organização de trabalho começam a ser vistas como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz dos trabalhadores e que cabe ao profissional do RH, neste sentido também ao psicólogo, o papel de aconselhamento e coordenação dos esforços para que os líderes possam

desempenhar esta nova função. Zanelli (1999) destaca que elucidar pressupostos, intervir nos modos de pensar e agir das pessoas, auxiliar na flexibilização perceptiva dos membros da organização são aspectos intrinsecamente pertinentes às atividades dos psicólogos.

Para Oliveira, Limongi-França e Muritiba (2002), em pesquisa que realizaram a respeito de avaliação de resultados em RH, mais especificamente dos programas de QVT, demonstraram que ainda há espaço nas organizações de trabalho para uma maior divulgação dos programas de QVT. De acordo com os autores, o percentual das pessoas que desconhecem os objetivos da QVT ou a existência de modelos gerenciais para a implantação de programas de QVT, e ainda, o percentual das pessoas que consideram desnecessárias as ações de QVT é bastante elevado (nas organizações pesquisadas pelos autores esse percentual chega a 35%). Conforme os relatos descritos nas tabelas 23 e 24, os psicólogos evidenciavam os benefícios da QVT e conscientizavam as lideranças e trabalhadores, porém, se esses processos influenciavam os modos de pensar e agir dos trabalhadores e dirigentes/lideranças, de maneira a favorecer a QVT, os dados desta pesquisa não são suficientes para confirmar.

Os psicólogos entrevistados consideravam, em relação ao tipo de atuação “treinar para QVT”, os programas de educação continuada, as campanhas de conscientização, a SIPAT e palestras informativas como ferramentas para treinar os trabalhadores para os programas de QVT. Não havia, porém, nas organizações de trabalho pesquisadas, programas de treinamento formais desenvolvidos para que os trabalhadores estivessem preparados para participar das ações de QVT ou mesmo reduzir o nível de resistência em relação às ações que objetivam a QVT. Além disto, o que os psicólogos compreendiam como treinamento para QVT, também era entendido como ações de QVT. Com base nestes aspectos, se pode dizer que apenas P6, dentre os seis psicólogos entrevistados treina as pessoas da sua organização de trabalho para a QVT. Contudo P6 desenvolve treinamentos restritos aos monitores para que estes multipliquem os mesmos junto aos demais trabalhadores da organização.

Na tabela 25 estão expostos os trechos de relatos referentes à atuação “treinar para a QVT”.

Tabela 25:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“SENSIBILIZAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “TREINAR PARA A QVT”**

Participantes	Treinar para a QVT	Trechos de relatos de entrevistas
P1		“A assistente social vai na casa do funcionário, faz atendimento, envolve os familiares. Também tem o atendimento interno, tem toda questão de medicina, de prevenção; as palestras informativas. Então existem várias coisinhas que vão se somando”
P2		“Muitas vezes os trabalhadores acabam recebendo as ações assim mesmo, de supetão. Talvez porque não exista uma política mais forte de QVT as pessoas acabam também não dando tanta importância e acabam resistindo, às vezes, às nossas intervenções. Mas acho que o segredo para você criar oportunidades é você fazer as pessoas se interessarem por isso, perceberem o quanto é importante. A gente costuma começar as ações por alguns setores, como um piloto, para aguçar a curiosidade das pessoas”
P3		“Bom, nós temos o treinamento operacional, que é aquele básico pra pessoa que entra, pra conhecer a função, que não tem nada a ver com QVT. Aí tem os treinamentos mais vivenciais voltados pras chefias e lideranças, uma vez por ano (...) Eu coordeno essa parte, mas contrato uma empresa de fora pra treinar”
P4		“(…) o que acontece: no início do ano as unidades montam o seu plano de ação, o que ela vai fazer em cada módulo durante o ano. E aí vai agendando e isso é passado para os colaboradores para eles saberem o que a gente vai ter ao longo do ano. É uma forma de preparar o colaborador para as ações”
P5		“A maioria das coisas são feitas pela comunicação (...) Não é bem um treino, mas um preparo das pessoas. A SIPAT trabalha isso também. Mas a tendência é essa, manter as equipes para fazer o plano de ação, envolver a área de comunicação pra saber como vamos envolver, sensibilizar as pessoas”
P6	X	“O meu papel é também colocar conceitos, treinar os monitores, colocar o que eles podem fazer diferente, de que forma, desde a integração do novo funcionário na empresa até a entrevista de desligamento”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais.

No caso de P1 não existe um treinamento formal para a implementação das ações de QVT. De acordo com o relato descrito na tabela 25 as próprias ações são consideradas pelo profissional como treino para a QVT. O treino para a QVT tanto na organização de P1 como na organização de P2 é relacionado ao período de testagem das ações em algum setor, conforme ilustrado nos relatos que seguem:

A gente tenta aguçar o interesse pela QVT por meio dos testes de implementação de algumas ações em setores específicos. Isso pode ser considerado um treino? Sabe que eu acho que sim (P1).

Quando iniciamos a ação num setor específico aguça mesmo a curiosidade. As pessoas ficam se perguntando: poxa, mas o que está acontecendo? O que estão querendo trabalhar? Entende? Essa curiosidade já prepara o pessoal para receber posteriormente uma ação no seu setor (P2).

No relato de P6, exposto na tabela 25, pode ser identificado que o psicólogo procura tornar os próprios trabalhadores, no caso os monitores, agentes ativos dos processos de desenvolvimento de suas competências profissionais e pessoais, uma tendência, segundo Zanelli e Bastos (2004), nas organizações de trabalho. Os psicólogos ainda orientam e conscientizam as pessoas por meio de campanhas, palestras, da SIPAT ou dos programas de educação continuada, o que pode ser considerado como a criação de oportunidades para a implementação da QVT.

Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2002) ressaltam que, na prática, nas organizações de trabalho prevaleceria um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado e que a presença de processos de tomada de decisão efetivamente participativos, descentralizados e transparentes ficariam apenas na teoria. No entanto, é possível concluir que, a partir do relato de P6, começa a surgir, nas organizações de trabalho, ainda que com pouca representatividade (na pesquisa apenas P6 dentre os seis psicólogos entrevistados), novas propostas de atuação profissional, mediante a aquisição, por parte dos trabalhadores, de responsabilidades que vão além do que é esperado na sua função específica, responsabilidades essas como treinar os trabalhadores para a QVT, por exemplo, o que pressupõe maior participação dos trabalhadores nos processos organizacionais tais como a implementação dos programas de QVT. Tal conclusão contradiz o que foi sugerido por Moraes, Maestro Filho e Dias (2003), de que nas organizações ditas modernas ainda estão presentes formas de dominação, camufladas por técnicas de “inovadoras” de gestão que visam o desenvolvimento dos recursos humanos, ou seja, a teoria da administração teria incorporado “novas” propostas de ação mediante o surgimento de novas tecnologias gerenciais, viabilizadas por programas de qualidade total, QVT, reengenharia, organizações de aprendizagem entre outras, mas que, na essência, os dirigentes das organizações manteriam formas de dominação que demonstrariam a predominância dos antigos conceitos burocráticos. Nas organizações de trabalho parece haver, de forma crescente e segundo Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2002), uma demanda por profissionais que demonstrem competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas. Tal aspecto, segundo os mesmos autores, pode levar a um movimento nas

organizações em direção a climas organizacionais que estimulem a modernidade. Disso talvez resulte, como aferiam os autores, “massa crítica” indispensável a um “salto qualitativo” para maior modernidade política e das práticas de gestão de pessoas, o que pode propiciar realmente ambientes de trabalho mais participativos e satisfatórios no que se refere a QVT.

Na tabela 26 são apresentados dados sobre a existência ou não de coerência entre discurso e prática na implementação dos programas de QVT nas organizações de trabalho.

Tabela 26:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“SENSIBILIZAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “TER COERÊNCIA ENTRE
DISCURSO E PRÁTICA”**

Participantes	Ter coerência entre discurso e prática	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Normalmente cada membro da equipe cuida de alguma coisa e procura ser bem coerente entre o que faz e o que postula nos seus discursos (risos)”
P2	X	“Acho que precisa haver uma coerência entre o que a gente faz e o que fala né? Os setores mais relacionados aos recursos humanos cuidam muito nessa questão da coerência, por isso tomamos um certo cuidado em quais ações vamos implementar, porque nem sempre o que a gente gostaria que acontecesse realmente acontece, né?”
P3	X	“Por exemplo, a gente não faz uma pesquisa de clima porque se eu fizer eu sei que vai aparecer muita coisa que eu não vou ter condições de atender no momento. Então a gente prefere não fazer. Aí a gente faz informalmente, conversando com a supervisão, conversando com um, com outro. Porque se eu não posso atender, se eu criar uma expectativa, vai ficar pior do que já estava”
P4	X	“Nós fizemos uma pesquisa com os colaboradores pra identificar quais são os pontos críticos, o que tá precisando ser trabalhado nessa comunidade. Aí assim, a gente identifica se tem muitos hipertensos, diabéticos ou fumantes, e de acordo com essa pesquisa que a gente vai alinhar as ações para aquele ano, pra não ficar fazendo projetos que não tenham a ver com a realidade daquelas pessoas”
P5	X	“As chefias são muito orientadas para divulgar esses programas. E acaba sendo uma ouvidoria interna, porque os trabalhadores sabem dos programas, sugerem, opinam. Eles sabem que é um trabalho sério e que hoje dá muito certo”
P6	X	“A gente tem grupos de conhecimento que é quando o líder traz um grupo de funcionários pra passar uma informação, trazer alguma informação a mais e nessas informações a gente fala sobre o que está acontecendo na empresa, o que tem de novidade, o que nós conseguimos e o que não conseguimos. É bom porque atinge todos os funcionários e dá uma coerência entre o que estamos falando e o que estamos fazendo”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

A coerência entre discurso e prática dos psicólogos entrevistados é um aspecto difícil de ser analisado porque, na pesquisa, não foram verificadas *in loco*, os modos como ocorriam as ações de QVT por meio da atuação dos psicólogos pesquisados. Enfim, os dados foram coletados a partir das entrevistas realizadas com os psicólogos, além de dados extraídos de alguns documentos, os *sites* e *folders* das organizações de trabalho pesquisadas. Ou seja, os dados foram obtidos com base no discurso dos psicólogos, e não na observação direta de suas práticas. A construção da tabela 26 foi baseada na análise de documentos e nos *sites* das organizações de trabalho, elementos estes que proporcionaram informações sobre algumas

ações desenvolvidas em QVT. De acordo com o que está exposto na tabela 26, todos os psicólogos parecem se preocupar com a coerência entre discurso e práticas em QVT. Isto é baseado no fato de que os objetivos organizacionais, em todas as organizações, são declarados aos trabalhadores, as ações são desenvolvidas de forma transparente e aberta, com grande preocupação com a comunicação dos resultados e a participação dos trabalhadores nas decisões que envolvem a QVT. Um outro aspecto também a ser considerado pode ser ilustrado pelo relato de P3 demonstrado na tabela 26, quando menciona que não são criadas expectativas nos trabalhadores que não poderão ser atendidas pelo psicólogo ou demais participantes da organização.

Segundo Lacombe e Tonelli (2000) ainda há uma grande diversidade de pensamento entre os profissionais que ajuda a contribuir, na opinião das autoras, para a “heterogeneidade” das práticas dos profissionais de RH nas organizações de trabalho nacionais. Entre os profissionais entrevistados, a totalidade deles não apresenta divergências entre seus discursos e suas práticas. Seria interessante, porém, verificar se essa divergência não ocorre entre os profissionais de uma mesma organização, por exemplo, entre psicólogo e gerente de RH, ou psicólogo e diretor da organização e assim por diante. O papel estratégico dos profissionais de RH, entre eles dos psicólogos, seria, segundo as mesmas autoras, repensar as atividades de maneira a integrar objetivos dos dirigentes, variáveis relevantes do ambiente de trabalho e as necessidades das pessoas envolvidas com os processos de trabalho. Desta maneira, elementos como a relação que os dirigentes das organizações querem estabelecer com os trabalhadores, o grau de participação esperado, a ênfase dada ao recrutamento e às formas de avaliação de desempenho seriam, segundo Lacombe e Tonelli (2000), elementos orientadores sobre a maneira como os subsistemas da organização serão administrados, as decisões e ações de modo geral, além de comporem aspectos a serem analisados para estabelecer uma maior coerência entre discursos e práticas. No entanto, os dados obtidos com a pesquisa foram considerados insuficientes para verificar estes aspectos e estabelecer as devidas relações entre outros profissionais e os psicólogos entrevistados.

3.4 “Executar” ações pertencentes ao programa de QVT

3.4.1 Descrição do comportamento “Executar”

Nas tabelas 27 e 28 são descritos os comportamentos atribuídos à execução das ações pertencentes ao programa de QVT.

Na tabela 27, os comportamentos “atribuir responsabilidades para a implantação do programa”, “intervir” e “desenvolver ações” foram, inicialmente, os comportamentos considerados definidores do comportamento executar.

Tabela 27:

DECOMPOSIÇÃO INICIAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “EXECUTAR”

Atribuir responsabilidades para a implantação do programa
Intervir
Desenvolver ações

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa.

Por meio da coleta dos dados, foram percebidas dificuldades em diferenciar os comportamentos “intervir” e “desenvolver ações”. Além disto, considerou-se que “elaborar plano de ação para o desenvolvimento dos programas de QVT” também era um comportamento considerado pertinente à análise das atuações dos psicólogos quando da execução de ações orientadas a QVT.

Na tabela 28 é apresentada a decomposição final das variáveis do comportamento “executar”, concluída após a coleta de dados.

Tabela 28:

DECOMPOSIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “EXECUTAR”

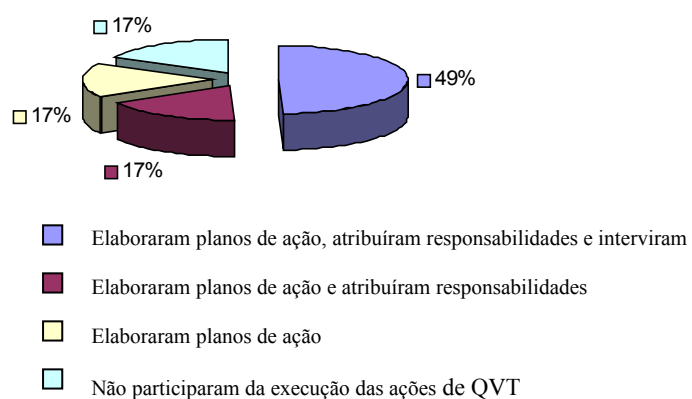
Elaborar plano de ação para o desenvolvimento dos programas de QVT
Atribuir responsabilidades aos profissionais envolvidos nos programas de QVT
Intervir

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados em entrevistas com os profissionais pesquisados.

3.4.2 Participação dos psicólogos na execução das ações dos programas de QVT nas organizações de trabalho

De acordo com a figura 6, três dos psicólogos entrevistados desenvolvem todos os comportamentos expostos na tabela 31, ou seja, elaboram planos de ação, atribuem responsabilidades e intervêm nos programas de QVT. Apenas um psicólogo elabora planos de ação e atribui responsabilidades; também apenas um elabora planos de ação e, finalmente, um psicólogo não participa na execução das ações de QVT.

Na figura 6 está representada a participação dos psicólogos entrevistados na execução das ações relacionadas ao programa de QVT nas organizações de trabalho.

Figura 6:**PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA EXECUÇÃO DAS AÇÕES RELACIONADAS A QVT NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO ONDE ATUAM****3.4.3 Características da atuação dos psicólogos em “Executar”**

Na tabela 29 são referidas as atuações dos psicólogos quanto a elaborar planos de ação para o desenvolvimento dos programas de QVT.

Tabela 29:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“EXECUTAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “ELABORAR PLANO DE AÇÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE QVT”**

Participantes	Elaborar plano de ação	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“A equipe de QVT foi formada no final do ano passado (2004) e a responsável é a enfermeira do trabalho. Mas é o grupo que se reúne e constrói as propostas a serem implantadas ou não”
P2	X	“A partir das pesquisas que a gente tem eu chamo as pessoas envolvidas para montarmos juntos um plano de ação”
P3	X	“Eu elaboro planos de ações relacionadas ao meu setor. Geralmente a gente já faz em função do orçamento que é feito duas vezes por ano. Mas depende de quem surge a idéia. Como a nossa estrutura é muito enxuta, a gente acaba trabalhando meio junto as questões da QVT”
P4	X	“Cada unidade tem um time. Nós convidamos um funcionário de cada área para participar do time. E esse time planeja as ações, organiza. E cada time de cada unidade precisa entregar um plano de ação com as atividades a serem desenvolvidas. Isso eu coordeno”
P5	X	“Eu estou muito nessa área de planejamento, diagnóstico, de montar o plano de ação. (...) E aí vai conforme a necessidade, conforme a área que precisa ter uma atenção maior”
P6		“Eu faço desde a coordenação, de trazer idéias novas, de estar criando, abrindo possibilidades, até o controle disso tudo. Colocar conceitos, treinar os monitores, colocar o que eles podem fazer diferente, de que forma, desde a integração do novo funcionário, no seu primeiro dia de trabalho na empresa, até a entrevista de desligamento. Então eu tenho que estar a par de tudo. Mas as pessoas responsáveis pelas ações que montam um plano de ação”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Na tabela 29 pode ser observado que apenas P6 não participava do desenvolvimento dos planos de ação dos programas de QVT; o psicólogo P6 coordenava o processo, porém quem montava um plano de ação eram as pessoas responsáveis pela ação a ser desenvolvida. No caso de P1 e P4 eram equipes de QVT que elaboravam um plano de ação para o desenvolvimento dos programas de QVT. Ambos participavam das equipes. No relato de P4 pode ser verificada a importância do trabalho em equipe para a implementação dos programas de QVT.

É a nossa área, que antes era RH e agora é Desenvolvimento Organizacional, quem coordena tudo isso. Mas como é que acontece? Cada unidade tem um time. Nós convidamos um funcionário de cada área para participar desse time. E esse time é que planeja as ações, organiza. Porque a gente convida um de cada área? Pra que cada área

tenha a sua representatividade. Até pra poder dar um retorno: ah, no meu departamento eles acharam isso, acharam aquilo... então vamos fazer dessa ou daquela forma (P4).

Os profissionais P2 e P5 elaboravam e coordenavam o processo de elaboração de planos de ação, convocando pessoas de outras áreas de acordo com a necessidade. P3 era responsável pela elaboração do plano das ações relacionadas ao seu setor, especificamente.

Segundo Zanelli (1999), com as novas propostas administrativas os dirigentes procuram redirecionar a estrutura tradicional das organizações de trabalho com o argumento de que tal estrutura reforça a indesejável cisão entre planejamento e ação. Isso porque a tendência é isolar quem executa as ações de quem as planeja, direciona e aperfeiçoa as mesmas ações. Talvez o mais interessante fosse que as mesmas pessoas que elaborassem planos de ação estivessem também envolvidas na execução das ações, assim como no seu aperfeiçoamento e, anteriormente, na elaboração das políticas e objetivos da QVT. Para isso, seria necessário que os profissionais fossem responsáveis apenas pela QVT, que já é um tema amplo para ser trabalhado nas organizações de trabalho, numa área específica de Recursos Humanos e não, como acontece com os psicólogos entrevistados, com exceção de P4, que exercem outras funções além da implementação dos programas de QVT, tais como a seleção de pessoal e os atendimentos psicológicos aos trabalhadores, como é o caso de P1, P2 e P3. No entanto, nem sempre é possível nas organizações de trabalho concentrar a responsabilidade pela QVT em apenas uma pessoa. Neste sentido, as equipes de QVT parecem ser uma solução.

Na tabela 30 são apresentados os dados sobre a conseqüente atribuição de responsabilidades pelas ações de QVT relacionadas ao plano de ação proposto pelos profissionais nas organizações de trabalho pesquisadas.

Tabela 30:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“EXECUTAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “ATRIBUIR
RESPONSABILIDADES AOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NOS PROGRAMAS DE
QVT”**

Participantes	Atribuir responsabilidades	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“A equipe que define quem faz o que, geralmente de acordo com as habilidades de cada um. Eu fiquei com a parte da ginástica laboral no momento”
P2	X	“Como eu coordeno tudo isso, eu mesma que vou chamando as pessoas para se envolver nas ações”
P3		“Depende de quem surge a idéia. Como nós temos uma estrutura muito enxuta, a diretoria é bastante atuante, então quando eles idealizam um projeto, eles já falam: ah, isso é pra tal pessoa, e chamam as pessoas para coordenar. Quem tem mais a ver com a área”
P4	X	“É o time. Ele que define. Ah, eu faço os convites, você distribui, você contrata o som. Isso vai de acordo com as habilidades de cada um e também de acordo com o tempo disponível das pessoas”
P5	X	“A gente fez agora há pouco tempo uma avaliação de clima numa empresa nossa. Foram identificadas algumas situações. Eu e outra psicóloga fizemos a avaliação e o contato com a equipe multidisciplinar pra ver quem vai dar continuidade à esse trabalho, fazer esse trabalho em grupo”
P6		“Então a gente coloca pra eles (lideranças) a importância e como fazer e por que, então até com alguns exemplos, e eles é que comprometem a equipe, que desenvolvem os processos, que definem quem faz o que. Até por ter um número grande de funcionários, não tem como a gente chegar direto neles”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Na tabela 30 pode ser observado que P3 não era responsável por atribuir responsabilidades aos demais envolvidos nos programas de QVT. Os psicólogos P1 e P4 faziam parte da equipe de QVT, sendo que a equipe como um todo era responsável por atribuir responsabilidades para o desenvolvimento dos programas de QVT. Já P2, P5 e P6 eram diretamente responsáveis por atribuir responsabilidades. Na organização de P5 a avaliação do clima organizacional foi utilizada como instrumento de avaliação para a QVT, conforme relato que segue:

Então é esse tipo de trabalho que faço de, a partir de um dado, uma demanda, como foi o caso dos dados obtidos com a pesquisa de clima, orientar as pessoas para desenvolverem as ações (P5).

Zanelli (1999) afirma que o psicólogo é um profissional capaz de identificar grupos que possuam tendências que favoreçam a mudança, podendo criar condições que propiciem aos trabalhadores gerar idéias ou propor soluções que incrementem e desenvolvam uma “mentalidade aberta à aprendizagem”. De acordo com o autor, tal aspecto favorece a “produção de relacionamentos produtivos, apresentando desafios e metas e oferecendo apoio diferenciado, em função das necessidades das pessoas ou dos grupos, em situações específicas” (p. 70). O psicólogo pode ser o responsável, ainda conforme o autor, por formar equipes autogerenciadas observando a existência de condições individuais para as responsabilidades e preparo suficiente para as atividades e condições organizacionais, como o que acontece na organização de P5. De acordo com os dados apresentados na tabela 30, quatro dos psicólogos entrevistados já estão envolvidos com tais atividades, o que revela um movimento nos padrões de atuação do psicólogo organizacional para atuações mais estratégicas e voltadas para a gestão da QVT.

Na tabela 31 são analisados os dados que dizem respeito à intervenção propriamente dita nos programas de QVT nas organizações pesquisadas.

Tabela 31:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“EXECUTAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “INTERVIR NOS PROGRAMAS
DE QVT”**

Participantes	Intervir	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Eu executo algumas atividades, quando têm a ver com a minha área de atuação. Mas geralmente coordeno a ação, o planejamento e tal”
P2	X	“Algumas ações eu executo, outras eu delego para outros profissionais, de acordo com a área de atuação”
P3		“Eu geralmente coordeno os programas, mas contrato uma empresa de fora pra fazer propriamente o trabalho. Eu participo conversando, mas na hora de trabalhar algumas coisas que são importantes no dia-a-dia deles, nada melhor que alguém de fora pra estar falando, porque aí as pessoas escutam”
P4	X	“Eu sou integrante do time, além de ter o papel de coordenadora das ações de QVT. E como integrante eu também executo as ações”
P5		“(…) essa parte de execução, de aplicar propriamente o programa acaba não sendo minha responsabilidade. Como sou só eu nessa área, não tem como pegar do início ao fim. Tem que pegar uma parte. A gente sempre trabalha em equipe”
P6		“Tem a equipe que faz, que executa mesmo, e eu tenho que estar coordenando”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Na tabela 31 pode ser verificado que três dos psicólogos participantes da pesquisa intervíram diretamente nos programas de QVT, principalmente nas ações que tinham relação com a área da Psicologia. Os psicólogos P1, P2 e P4 coordenavam o processo de execução e executavam as ações de QVT. Já P3, P5 e P6 coordenavam o processo, porém não executavam diretamente as ações de QVT, conforme relato de P5.

Eu participo da parte de planejamento, porque faço a parte de coordenação dos programas, então não dá pra executar propriamente as ações. Mas eu gosto de estar por dentro de tudo que acontece, ter essas informações porque são importantes pra que eu possa coordenar isso tudo (P5).

Zanelli e Bastos (2004) trazem a concepção de que todas as ações, no caso as ações de QVT, implicam em diferentes níveis de intervenção, ou seja, o nível técnico, mais superficial, no qual o profissional atua por meio de instrumentos e procedimentos já conhecidos; o nível estratégico, o qual abrange a possibilidade de o profissional participar da formulação de estratégias que incorporam a atividade e, por fim, um terceiro nível no qual o profissional

poderia intervir no plano de formulação de políticas globais para a organização de trabalho. Baseando-se nos dados apresentados até então e na tabela 31, pode-se dizer que os psicólogos apresentam atuações nos três níveis propostos por Zanelli e Bastos (2004) quando, no caso de P1, P2 e P4 participam da elaboração de planos de ação e estratégias para a execução das ações e, no caso de P3, P5 e P6, coordenando o processo como um todo.

3.5 “Avaliar” resultados do programa de QVT

3.5.1 Descrição do comportamento “Avaliar”

Nas tabelas 32 e 33 são apresentados, respectivamente, os comportamentos considerados definidores do comportamento “avaliar” resultados dos programas de QVT. No caso da tabela 32 são apresentados os comportamentos preliminares à coleta de dados, os quais “avaliar adequação das ações do programa”, “avaliar impactos das mudanças ocorridas” e “mensurar resultados do programa”.

Tabela 32:

DECOMPOSIÇÃO INICIAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “AVALIAR”

Avaliar adequação das ações do programa
Avaliar impactos das mudanças ocorridas
Mensurar resultados do programa

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa.

Já na tabela 33 são apresentados os comportamentos considerados definidores de “avaliar resultados do programa de QVT” posteriores à coleta de dados. Na tabela 33 o comportamento “avaliar adequação do método” foi considerado variável importante para avaliação dos resultados dos programas. Neste sentido, a tabela 33 foi considerada mais adequada a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 33:

DECOMPOSIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS DO COMPORTAMENTO “AVALIAR”

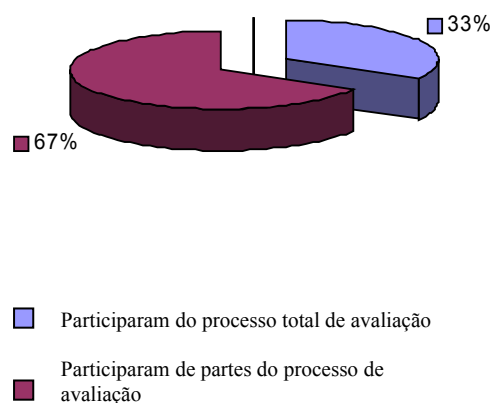
Avaliar adequação das ações
Avaliar adequação do método
Avaliar impacto das mudanças
Mensurar resultados

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados em entrevistas com os profissionais pesquisados.

3.5.2 Participação dos psicólogos na avaliação das ações dos programas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas

Conforme é demonstrado na figura 7, dois dos psicólogos entrevistados, representados por P1 e P4, participaram do processo total de avaliação das ações relacionadas a QVT nas organizações de trabalho. Ou seja, avaliavam a adequação das ações, avaliavam a adequação do método utilizado para a execução das ações, o impacto das mudanças ocorridas com o programa, e mensuram, de alguma forma, os resultados obtidos com as ações.

Na figura 7 estão apresentados os dados referentes ao processo de participação dos psicólogos na avaliação dos programas de QVT nas organizações pesquisadas.

Figura 7:**PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES RELACIONADAS À QVT NA ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO PESQUISADAS**

As formas de mensuração dos resultados são descritas mais detalhadamente na tabela 37. Dentre os psicólogos pesquisados, P2 não mensura resultados de QVT, porém avalia as ações, o método e o impacto das mudanças proporcionadas por meio da implementação do programa de QVT. P3 avalia apenas o impacto das mudanças, assim como P5. P6, por sua vez, avalia o impacto das mudanças e mensura resultados do programa de QVT.

3.5.3 Características da atuação dos psicólogos em “Avaliar”

Os dados apresentados na tabela 34 referem-se à “avaliar a adequação das ações realizadas nos programas de QVT”.

Tabela 34:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“AVALIAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “AVALIAR ADEQUAÇÃO DAS
AÇÕES REALIZADAS NOS PROGRAMAS DE QVT”**

Participantes	Avaliar adequação das ações	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“A gente tenta sentir o que eles querem através de conversas, a gente traz muito a supervisão para as reuniões de qualidade de vida porque eles sabem o que as pessoas querem, como querem, eles são os nossos indicadores na avaliação das ações, se estão adequadas ou não”
P2	X	“Ao final de cada projeto, cada ação a gente distribui questionários para avaliar se as ações foram adequadas ou não, horário, dinâmicas. Nem todos respondem, mas a gente distribui mesmo assim”
P3		“Da ginástica eu tenho porque minha ginástica é terceirizada, então eles mandam isso periodicamente. As demais ações não, nenhuma forma de avaliação; as demais é só pelo clima que a gente vai sentindo depois. Informalmente. Da ginástica eles mandam a participação em gráfico, o relato das pessoas, eles fazem toda uma pesquisa”
P4	X	“Depois de cada evento a gente geralmente faz uma pesquisa com as pessoas que participaram. Um questionário. E depois a gente faz a reunião de análise crítica. Aí avalia tudo, desde o local, se foi adequado, horário, se o número de participantes atendeu à expectativa, se o objetivo foi alcançado. O time que participa”
P5		“É assim, nós temos estatísticas. E as estatísticas são numéricas, o número de pessoas que participaram. Então esse ano é até um desafio da empresa trabalhar com os indicadores e com os resultados”
P6		“Aí são... essa mesma comissão tem as pessoas, cada um da sua área, da sua ferramenta, já tem ali a forma de avaliar. Mas mais exatamente quem faz essa avaliação é o pessoal da qualidade”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Nos casos de P3, P5 e P6, estes não faziam diretamente a avaliação das ações de QVT. O profissional P3 recebia avaliações da ginástica laboral, realizada por uma empresa terceirizada. Já P5 possuía apenas estatísticas numéricas, descritas por meio de relatórios sobre a participação dos trabalhadores nas ações de QVT, ou seja, o número de participantes em cada ação desenvolvida. Na organização de P6 a avaliação das ações era realizada pelo departamento de qualidade, sendo que não foi possível delimitar o motivo. E os psicólogos

P1, P2 e P4 participavam diretamente do processo de avaliação das ações de QVT, conforme os trechos de relatos descritos na tabela 34. O profissional P1 utilizava reuniões com supervisores dos setores da organização de trabalho para avaliar a adequação das ações junto aos trabalhadores. Na organização de P2 esta avaliação era realizada por meio de questionários distribuídos aos trabalhadores ao término de cada ação; o mesmo acontecia na organização de P4. Além do questionário a ser respondido pelos trabalhadores, na organização de P4 era realizada o que o profissional pesquisado descrevia como “reunião de análise crítica”, desenvolvida entre os membros da equipe de QVT, conforme o relato a seguir:

Então sempre depois de cada evento a gente faz essa pesquisa com as pessoas que participaram. E é legal porque as pessoas participam, colocam a opinião e, como no time tem pessoas de diferentes áreas, essa análise crítica fica mais rica, mais fidedigna (P4).

Segundo Botomé (2001, em Feltes e Zilles, 2001), a partir dos estudos da área da Psicologia, desde o final do século XIX, sobre o comportamento, os profissionais podem contar com uma infinidade de dados que permitem entender e lidar com o comportamento como uma “relação”, e não mais como apenas aquilo que era a ação visível do organismo. A ênfase, portanto, passou a ser a relação existente entre aquilo que o organismo faz (sua ação) e o ambiente no qual ele realiza a ação, ou seja, o ambiente não é mais algo fixo e estático, como afirma o autor, mas configura-se como uma interação entre o que existe quando uma ação ocorre e o que existe depois de sua ocorrência. A partir disso, pode ser afirmado que, quando a atuação do profissional da Psicologia é analisada, enquanto profissional responsável pela QVT, talvez seja essa avaliação que falta nos profissionais entrevistados: de mapear o que existia antes e o que passou a existir após a implementação do programa de QVT. Dentre os psicólogos entrevistados apenas três deles avaliam a adequação das ações de QVT, conforme os dados apresentados na tabela 34.

Na tabela 35 são apresentados os dados relacionados à avaliação do método utilizado pelos profissionais pesquisados na implementação das ações de QVT.

Tabela 35:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“AVALIAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “AVALIAR ADEQUAÇÃO DO
MÉTODO UTILIZADO NOS PROGRAMAS DE QVT”**

Participantes	Avaliar adequação do método	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“A equipe de QVT faz essa avaliação do método, de como foram feitas as ações e tal”
P2	X	“Os questionários servem também para avaliarmos o método mesmo, se foi legal, ou se precisa fazer de outro jeito, enfim”
P3		“O método também, a gente sente se foi adequado pelas conversas com os trabalhadores. Mas também não é nada formal, sabe?”
P4	X	“O método de trabalho, se foi adequado ou não, a gente avalia mesmo na reunião de análise crítica. No questionário que entregamos aos trabalhadores também tem uma perguntinha a respeito do método, se gostaram do método”
P5		“Eu estou muito na área de diagnóstico e planejamento (...) essa área de avaliação dos programas ainda está devagar, ainda não temos essa avaliação dos resultados mesmo, só, como eu falei, da participação”
P6		“A avaliação do método eu acredito que nem o pessoal da qualidade faz. Porque como estamos ainda com o projeto do programa de QVT ainda não estamos muito na fase de avaliação. É mais aplicar a ação e ver no que dá”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Conforme demonstrado na tabela 35, a avaliação do método utilizado para a realização das ações dos programas de QVT nas organizações de trabalho coincide com os dados apresentados na tabela 34. Os mesmos profissionais, P1, P2 e P4, que avaliavam as ações, avaliavam conseqüentemente o método utilizado, sendo na organização de P1 esta avaliação realizada pela equipe de QVT e nas organizações de P2 e P4 por meio de questionários e somente no caso de P4 por meio das reuniões de análise crítica. P3, P5 e P6 não realizavam a avaliação do método. No relato de P6 pode ser verificado que a avaliação do método utilizado não está presente no planejamento dos programas de QVT.

A avaliação do método eu acredito que nem o pessoal da qualidade faz. Porque como estamos ainda com o projeto do programa de QVT ainda não estamos muito na fase de avaliação. É mais aplicar a ação e ver no que dá. A gente tem que mostrar resultado, mostrar que é interessante para a organização investir na qualidade de vida dos funcionários (P6).

Para Oliveira, Limongi-França e Muritiba (2002), a avaliação dos resultados de qualquer ação que envolva a área de Recursos Humanos é primordial para que os administradores possam verificar se os objetivos da gestão de pessoas estão sendo cumpridos e de que maneira a área de RH poderia alinhar seus objetivos com as metas globais da organização de trabalho. É, na realidade, segundo os autores, a avaliação dos métodos e resultados da implementação das ações que vai ter papel importante para a competitividade organizacional. Como o pano de fundo dos programas de QVT pesquisados, conforme os dados apresentados até então, parece ser, além do aumento da produtividade e lucro, a competitividade organizacional, a avaliação dos programas de QVT já deveria ser uma etapa prevista desde o planejamento das ações. E, de fato, é uma etapa prevista em apenas três organizações pesquisadas, de acordo com os dados apresentados na tabela 35. Tal etapa, de acordo com os mesmos autores, teria como função auxiliar os gestores de negócios e profissionais de RH a administrar o nível de eficácia desejado para as práticas de gestão de pessoas, o que possibilitaria a realização de ações que contribuíssem para a diferenciação das organizações de trabalho em ambientes competitivos.

Na tabela 36 são demonstrados os dados a respeito da avaliação dos impactos positivos e negativos da implementação das ações de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas.

Tabela 36:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“AVALIAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “AVALIAR IMPACTOS DAS
MUDANÇAS”**

Participantes	Avaliar impactos das mudanças	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	<i>Idem trecho de relato descrito na tabela 37</i>
P2	X	“Eu tento na verdade acompanhar o resultado final da organização, se naquele mês em que foi realizada uma ação a produção melhorou, por exemplo. Mas não é sempre que eu faço isto, até por falta de tempo mesmo”
P3	X	“O que a gente tem, além da participação, é a diminuição dos atestados, de procura pelo médico. Não que seja real, não posso te dizer que é assim mesmo. Os afastamentos continuam, sabe? Mas eu teria muito mais se não tivesse a ginástica, por exemplo”
P4	X	“A empresa, com alguns benefícios e que tenha um programa bem estruturado de QVT, que forneça algo mais para o funcionário, vai conseguir retê-lo, se comparada com as outras empresas”
P5	X	“(…) nós temos avaliações, de como estão esses públicos (trabalhadores, dirigentes e comunidade) e a gente começa a fazer planos de ação conforme a área que precisa ter uma atenção maior, porque a gente está deixando a desejar ou vamos trabalhar com as pessoas que estão envolvidas com esse público e fazer ações que melhorem esse relacionamento”
P6	X	“A gente consegue mensurar isso nos resultados mesmo, o que que muda na produção, na qualidade de produção. Isso é perceptível”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Na tabela 36 pode ser verificado que todos os psicólogos procuram avaliar os impactos que as ações de QVT refletiram nos trabalhadores de modo geral, em termos de mudanças relacionadas tanto a aspectos positivos como a aspectos negativos na QVT. Esta avaliação pode adquirir também um caráter informal, por meio de conversas com os trabalhadores durante o horário de trabalho, conforme é sugerido no relato de P3 na tabela 34. O acompanhamento dos processos de produção dos trabalhadores nas organizações de trabalho é descrito por P2 e P6 como maneiras de avaliar os impactos das mudanças proporcionadas pela QVT. No entanto, os impactos “esperados” estão apenas relacionados à produtividade dos trabalhadores, de acordo com os relatos. A avaliação dos impactos das mudanças advindas com a QVT na organização de P3 é realizada a partir da análise do número e características dos atestados médicos. A ênfase, nas organizações de P2, P3 e P6 parece ser a saúde física do trabalhador, almejando a otimização dos resultados organizacionais de produtividade e redução dos gastos destinados à saúde, ou melhor, à falta de saúde dos trabalhadores. Nas

organizações de P4 e P5 os impactos esperados referem-se à retenção do trabalhador competente na organização e o atendimento às demandas dos trabalhadores em seus setores, respectivamente. Nos trechos de relatos a seguir são ilustrados tais aspectos:

A QVT está intimamente ligada à produtividade dos colaboradores, o grau de satisfação deles com a empresa e também hoje em dia um fator importante é reter também o colaborador (P4).

Por exemplo, nós percebemos que está havendo uma demanda, um aumento na procura pelas nutricionistas, muita gente com o peso acima da média. E isso é constatado aqui no Serviço Médico. Porque nós temos a revisão periódica médica. Então a gente percebeu uma demanda aí e vamos ter que fazer alguma coisa. Então nenhuma ação é feita porque a gente achou bonito numa outra empresa ou outro local, entende? A ação é sempre conforme a demanda (P5).

Os resultados e impactos das ações de QVT nas organizações pesquisadas não estavam diretamente relacionados com valores financeiros e de curto prazo, ou, pelo menos, os profissionais entrevistados não conseguiam fazer esta relação com clareza nem mensurar os resultados dos programas de QVT, mas, ao contrário, seus objetivos pareciam ser mais amplos e, por este motivo, seriam alcançados em longo prazo. Tal dificuldade, corroborando as afirmações de Oliveira, Limongi-França e Muritiba (2002), faz com que muitos profissionais deixem em segundo plano a tarefa de avaliar os resultados dos investimentos na QVT e das ações propriamente ditas. De acordo com os relatos dos psicólogos, não são todos que avaliam o programa de QVT até o nível da mensuração dos resultados. E mesmo os que o fazem relatam que a avaliação é uma etapa difícil de ser realizada porque, conforme relatou P1, “não se consegue mensurar todas as ações”.

Na tabela 37 são descritos os dados referentes à participação dos psicólogos na mensuração dos resultados dos programas de QVT.

Tabela 37:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“AVALIAR” REFERENTE AO COMPORTAMENTO “MENSURAR RESULTADOS”**

Participantes	Mensurar resultados	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“As entrevistas de desligamento são uma forma de estar avaliando, o absenteísmo, o índice de afastamento, o por que as pessoas estão se afastando, o índice de produtividade... Mas nem sempre a gente consegue mensurar isso. São só indicadores né?”
P2		“Não, acho que a gente não chegou lá ainda. Não conseguimos mensurar isso, pelo menos por enquanto. Mas acredito que seja possível avaliar a questão da produtividade, rotatividade, absenteísmo... esses talvez sejam indicadores a serem avaliados e mensurados”
P3		“A gente só mensura a participação”
P4	X	“A gente procura medir o antes e o depois, mais em termos do comprometimento do funcionário com a sua função, o trabalho e o meio no qual trabalha (...) Os instrumentos são os mais variados possíveis, depende da ação e do time envolvido”
P5		“Nós temos estatísticas apenas, numéricas sabe? Só o número de pessoas que participou. Até a gente está vendo se faz uma parceria com uma consultoria pra justamente trabalhar este ponto. E também porque o resultado não é só aquele numérico, mas se eu atingi o principal objetivo, por exemplo, no GAT que trabalha com o tabagismo, o grupo de apoio ao tabagista, então assim, não são quantas pessoas participaram do GAT, mas quantas pessoas largaram, quantas pessoas permaneceram sem o fumo depois”
P6	X	“A gente consegue mensurar isso nos resultados mesmo, na produção, na qualidade da produção. Isso é perceptível”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

O único profissional que menciona uma possível avaliação do ambiente no qual o trabalhador exerce sua função e a QVT é P4, de acordo com o trecho de relato descrito na tabela 37 e o relato a seguir, quando afirma que mede o antes e o depois em termos do comprometimento do trabalhador com a função que exerce e o ambiente de trabalho no qual a exerce.

A gente procura medir o antes e o depois, mais em termos do comprometimento do funcionário com a sua função, o trabalho e o meio no qual trabalha. Porque como o programa já tem bastante tempo, a gente está se dando conta que ele já está caminhando sozinho, os resultados são perceptíveis. Os instrumentos são os mais variados possíveis, depende da ação e do time envolvido (P4).

Observar e avaliar o ambiente de trabalho como um todo e as mudanças ocorridas com a implementação de uma ação de QVT poderia ser uma maneira de mensurar resultados do programa de QVT.

No entanto, nas suas respectivas organizações de trabalho, P2, P3 e P5 não realizavam a mensuração dos resultados das ações de QVT. Embora de modo restrito, P3 e P5 mensuravam apenas a quantidade de trabalhadores participantes das ações. Conforme mencionado por P5, a mensuração era restrita a “apenas estatísticas, o número de pessoas participantes” (P5). Finalmente, P1, P4 e P6 mencionaram mensurar resultados dos programas de QVT, apesar de não conseguirem, durante as entrevistas, descrever detalhadamente a maneira como a mensuração dos resultados era realizada nas organizações de trabalho. De qualquer forma, as entrevistas de desligamento dos trabalhadores da organização, o absenteísmo, o índice de afastamento e produtividade foram apontados por P1 como indicadores da QVT. Já P4, apesar de destacar o comprometimento do trabalhador com as suas funções como um indicador da QVT, não conseguiu descrever como media o comprometimento do trabalhador “antes e depois” da implementação da ação de QVT. De modo contrário, P6 sugeriu no seu relato que media os resultados da QVT por meio da produção, na quantidade e qualidade do que era produzido anterior e posteriormente à implementação da ação de QVT, mas também não conseguiu descrever de que maneira realizava tal mensuração, de acordo com o trecho de relato que segue:

A gente consegue mensurar isso nos resultados mesmo, na produção, na qualidade de produção. Isso é perceptível. Aí são... essa mesma comissão tem as pessoas, cada um da sua área, da sua ferramenta, já tem ali a forma de avaliar. Mas mais exatamente quem faz essa avaliação é o pessoal da qualidade (P6).

Na pesquisa de Oliveira, Limongi-França e Muritiba (2002), os autores encontraram que aproximadamente 15% das pessoas nas organizações de trabalho acreditavam que não existiam resultados que possam ser mensurados em termos de ações e programas de QVT. Além destes, 18% desconheciam tais resultados mensuráveis, ou seja, em torno de 33% dos respondentes ou não conheciam os resultados mensuráveis em QVT, ou não acreditavam que eles pudessem existir. Por outro lado, 93,2% concordavam que as ações e programas de QVT interferiam positivamente na produtividade. Na realidade, parece que o problema, segundo os

autores, não está relacionado com a falta de resultados mensuráveis, mas sim ao desconhecimento de métodos capazes de serem utilizados para se avaliar os resultados dos programas de QVT. Os psicólogos P1, P4 e P6 afirmaram que realizavam tal mensuração, no entanto não foram avaliados os métodos utilizados pelos profissionais para mensurar os resultados. Tão pouco foi evidenciado o tipo e como era realizada a mensuração.

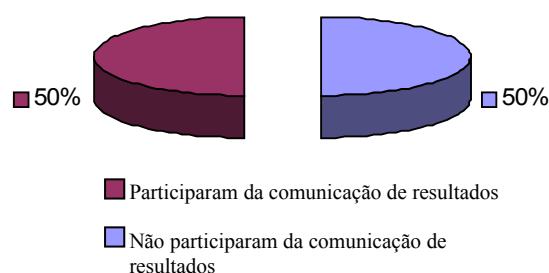
3.6 “Comunicar resultados” do programa de QVT às pessoas na organização

Na categoria “comunicar resultados do programa de QVT às pessoas na organização de trabalho” são contempladas as atuações dos psicólogos referentes à comunicação dos resultados das ações dos programas de QVT nas organizações pesquisadas, envolvendo qualquer tipo de comunicação a respeito da QVT como forma de divulgar os resultados das ações e dos programas de modo geral nas organizações de trabalho, tanto interna quanto externamente.

Conforme pode ser percebido na figura 8, três dos psicólogos participam da comunicação dos resultados dos programas de QVT às pessoas na organização de trabalho. Os outros três não participam deste processo.

Figura 8:

PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROGRAMAS DE QVT PARA AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO



Na tabela 38 são apresentados os trechos de relatos dos participantes a respeito de como ocorre o processo de comunicação dos resultados da QVT ou, no caso de P3, as justificativas sobre a ausência deste processo.

Tabela 38:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“COMUNICAR RESULTADOS DO PROGRAMA DE QVT ÀS PESSOAS NA
ORGANIZAÇÃO”**

Participantes	Comunicar resultados do programa de QVT	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Sempre é comunicado, por reuniões. Quando a coisa tá ótima, acabou de lançar um programa, o resultado a gente apresenta pra diretoria. Depois a questão da manutenção desses programas permanece, a direção só fica sabendo se a gente vai fazer uma ação muito grande, muito drástica. Eu faço a divulgação para os trabalhadores e para os dirigentes é o gerente de RH que faz”
P2	X	“Eu mesma faço uns cartazes e espalho pela empresa divulgando as ações, a participação, convidando e tal. Acho que isso é importante”
P3		“se eu mostrar o resultado, ele vai falar: ah tá, aquele não está participando, mas eu estou. Ele vai pensar... não interessa aquele que não participa. Então talvez isso não sensibilize tanto quanto você chamar pra palestra”
P4		“Os resultados são divulgados e os colaboradores perguntam: vou sair na revista, vou sair no mural? As pessoas querem se ver. Então a gente divulga o antes e o depois. No caso aqui, como é um corporativo, a gente tem uma área de comunicação, e eles é que coordenam essa parte de divulgação. Mas nas unidades são elas mesmas que fazem, tem que ser o time, tem que fazer mural...”
P5		“(...) nós temos uma revista que sai todo mês de setembro, e é como se fosse um relatório interno específico para o nosso colaborador. Essa revista é anual. E nós temos o nosso jornal do colaborador, todo mês, e através dele ou da intranet a gente sempre leva notícias, ou através de informativos, pra sempre mantê-los informados. Toda essa área dos informativos é a comunicação quem faz”
P6	X	“A gente divulga através das lideranças, das comunicações internas que a gente tem, do jornal interno, o jornal mural que a gente chama, e também então através dos líderes”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Na organização de P1 os resultados dos programas de QVT eram comunicados aos dirigentes por meio de reuniões coordenadas pelo gerente de RH. Estas reuniões eram realizadas somente quando o programa de QVT apresentava resultados considerados “ótimos” pelo psicólogo P1. Os resultados eram também comunicados aos trabalhadores pelo próprio psicólogo durante palestras ou outras reuniões. No caso de P2, este comunicava os resultados dos programas de QVT por meio de cartazes anexados no ambiente de trabalho. Já P6 utilizava o jornal de comunicação interna para divulgar os resultados dos programas de QVT, além de exposições em murais no ambiente de trabalho e a comunicação às lideranças. As lideranças, por sua vez, realizavam o que P6 caracterizava como “grupos de conhecimento”, onde as lideranças passavam as informações dos resultados dos programas de QVT para os trabalhadores de modo geral.

A gente tem grupos de conhecimento que é quando o líder traz um grupo de funcionários pra passar uma informação, trazer alguma informação a mais e nessas informações a gente fala sobre o que está acontecendo na empresa, o que tem de novidade, o que nós conseguimos e o que não conseguimos. Aí ele atinge todos os funcionários (P6).

Nos casos de P4 e P5 a divulgação dos resultados era realizada nas organizações de trabalho, porém os responsáveis pela divulgação eram os profissionais da área de comunicação em ambas as organizações, sendo que os psicólogos não exerciam atividades relacionadas à divulgação dos resultados da QVT. Nas duas organizações a área de comunicação organizacional era responsável por comunicar as ações e possíveis resultados de ações organizacionais. Finalmente, P3 não considerava adequado divulgar os resultados da QVT.

Apenas na organização de P3 o processo de comunicar resultados de QVT não era realizado, já que não é considerado um processo capaz de sensibilizar as pessoas para a QVT. Cabe ressaltar que o resultado ao qual se refere P3 é apenas o resultado relativo à participação dos trabalhadores nas ações de QVT, ou seja, quando fala em resultados, P3 parece desconhecer, quando afirma que o trabalhador não estaria interessado em saber quem participa das ações de QVT, outros possíveis resultados mensuráveis em QVT, corroborando a pesquisa de Oliveira, Limongi-França e Muritiba (2002).

De acordo com Oliveira, Limongi-França e Muritiba (2002), nem sempre as ações de QVT são desenvolvidas pelo departamento de RH de uma organização de trabalho. Segundo os autores, existem algumas atividades que podem ser desenvolvidas por outros departamentos, como o departamento de marketing e comunicação, como é o caso das organizações de P4 e P5, nas quais os responsáveis pela comunicação externa e interna dos programas de QVT é o departamento de comunicação organizacional, sem a participação dos psicólogos, visando melhorar a imagem organizacional no contexto externo. As maneiras como eram desenvolvidos os processos de divulgação dos resultados não foram contemplados nos dados desta pesquisa. Caberia, portanto, questionar se o papel do psicólogo na maneira como poderiam ser divulgados os resultados dos programas de QVT é fundamental. No entanto, não foram encontrados dados na literatura a respeito deste tema.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a comunicação organizacional é um processo fundamental que apresenta as funções de produção e controle, que é a comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização de trabalho, tais como o controle de qualidade; inovação, que é a comunicação voltada para as mensagens sobre novas idéias e mudanças de procedimentos que ajudam a empresa a se

adaptar e responder ao meio ambiente; socialização e manutenção, comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa. A comunicação dos resultados dos programas de QVT pode estar relacionada ao envolvimento pessoal e a motivação das pessoas, o que a torna indispensável para a própria eficácia do programa. Para Zanelli (1999), as trocas comunicativas facilitam o reconhecimento das questões estratégicas e é por meio da comunicação que os membros de um grupo descobrem as dimensões de um assunto ou problema, assim como percepções e valores comuns entre os participantes, além de proporcionar um aprofundamento dos vínculos entre os trabalhadores. As trocas comunicativas quanto às ações de QVT contribuem para que as pessoas entendam a importância e os objetivos da QVT, favorecendo sua participação nas ações.

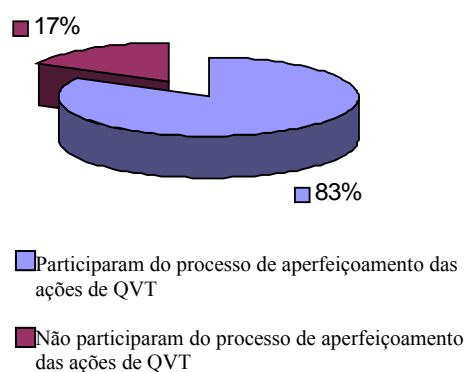
3.7 “Aperfeiçoar” as ações relacionadas ao programa de QVT na organização de trabalho

A presente categoria abrange as atuações dos psicólogos no aperfeiçoamento das ações dos programas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas. Aperfeiçoar as ações é a categoria posterior à comunicação e avaliação dos resultados da QVT. A partir da avaliação dos resultados e comunicação aos trabalhadores e dirigentes os profissionais teriam dados suficientes para aperfeiçoar as ações de acordo com a necessidade. Por “aperfeiçoar ações” entende-se qualquer ajuste nas ações e programas de QVT, após o processo de avaliação, com o objetivo de otimizar os resultados dos mesmos, seja em função da organização de trabalho, seja em função dos trabalhadores envolvidos.

De acordo com o que pode ser observado na figura 9, cinco dos psicólogos entrevistados participavam do processo de aperfeiçoamento das ações relacionadas ao programa de QVT nas organizações de trabalho.

Figura 9:

PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NO APERFEIÇOAMENTO DAS
AÇÕES DOS PROGRAMAS DE QVT NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO
PESQUISADAS



Na tabela 39 são descritos trechos das falas dos participantes quanto ao aperfeiçoamento das ações de QVT, por parte dos profissionais entrevistados, nas organizações de trabalho pesquisadas.

Tabela 39:

**CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO DOS PSICÓLOGOS NA CATEGORIA
“APERFEIÇOAR AS AÇÕES RELACIONADAS AO PROGRAMA DE QVT NA
ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO”**

Participantes	Aperfeiçoar as ações relacionadas ao Programa de QVT na organização de trabalho	Trechos de relatos de entrevistas
P1	X	“Todo ano é feita uma pesquisa com todos os colaboradores que participam da ginástica laboral, eles respondem questões sobre sintomas de dores musculares e é comparado de um ano para outro. Se melhorou ou piorou. Por exemplo, este ano saiu muito a questão de dor numa determinada região. Então o que acaba acontecendo: o técnico de seg. vai verificar isso e a gente já levou pra reuniões e estamos vendo o que a gente vai fazer pro ano que vem”
P2	X	“A gente faz uma pesquisa com os funcionários até para eles mesmos sugerirem aperfeiçoamentos. E tem funcionado (...) Aí quem está envolvido na ação vai rever, analisar o que pode ser melhorado”
P3		“Acho que o objetivo é sempre aperfeiçoar. Mas nem sempre a gente consegue implementar mais coisas do que já tem. E depois assim, têm situações que a gente não consegue medir. Por exemplo, a gente não faz uma pesquisa de clima, porque é uma política da empresa, porque se eu fizer uma pesquisa de clima eu sei que vai aparecer muita coisa que eu sei que não vou ter condições de atender no momento. Então a gente prefere não fazer”
P4	X	“É um aperfeiçoamento contínuo, como geralmente são as mesmas pessoas, elas já estão bem entrosadas, já conseguem fazer uma boa avaliação. Então é uma melhoria contínua, sempre melhorando um pouquinho de cada vez. Não tem nada formal, só no fim do ano pra o início do outro, que a gente faz uma avaliação geral”
P5	X	“O grupo de trabalho ele tem uma autonomia sobre o programa. Ele acaba modificando com o tempo, vendo o que podem complementar, o que não está bom. Então não é algo que tenha nada formalizado. É uma coisa contínua. Eles são bem autônomos pra fazer as melhorias e decidir sobre tudo o que está acontecendo no programa”
P6	X	“A comissão avalia isso, mas às vezes vem uma sugestão diferenciada, do diretor e tal. A gente avalia, coloca isso em prática, se for viável”

Fonte: Tabela organizada e construída pela autora desta pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas com os profissionais pesquisados.

Apenas P3 não participa do processo de aperfeiçoamento das ações de QVT. Nas outras organizações de trabalho os psicólogos procuram contribuir para um aperfeiçoamento contínuo dos programas de QVT. Na organização de P1 eram realizadas pesquisas anuais referentes às ações de QVT nas quais os trabalhadores opinavam sobre as ações. O psicólogo P1 exemplificou, de acordo com a tabela 39, este processo com a ação “ginástica laboral”, ou

seja, na avaliação da ginástica laboral os trabalhadores respondiam questões a respeito das dores musculares. A partir dos resultados investia-se nos aspectos que não obtinham bons resultados.

Na organização de P2 os trabalhadores podiam sugerir aperfeiçoamentos das ações por meio de questionários de avaliação das ações de QVT. O profissional responsável pela ação e o próprio psicólogo providenciavam aperfeiçoamentos, conforme é demonstrado no relato que segue:

A gente faz uma pesquisa com os funcionários até para eles mesmos sugerirem aperfeiçoamentos. E tem funcionado, porque eles opinam mesmo. Como não precisam se identificar ao responderem os questionários aproveitam para propor ou mesmo criticar as ações. Aí quem está envolvido na ação vai rever, analisar o que pode ser melhorado (P2).

A partir de avaliações anuais junto aos trabalhadores, na organização de P4 eram realizados aperfeiçoamentos das ações de QVT. Nas organizações de P5 e P6 eram as equipes de QVT as responsáveis pelo aperfeiçoamento das ações de QVT. Apenas na organização de P3 não existia aperfeiçoamentos das ações de QVT. A justificativa de P3 referia-se à ausência de medidas para os resultados das ações e pela dificuldade em atender as demandas dos trabalhadores.

Segundo Rebelatto e col (1999), não são muitas as organizações de trabalho que utilizam, de maneira constante e rápida, o conhecimento novo para se redefinir ou se transformar. Talvez porque os próprios profissionais inseridos na organização não estejam preparados para serem “cientistas”. Uma organização apropriada à utilização de conhecimento científico, segundo os autores, é aquela que apresenta definições, organização, estrutura, funcionamento e, principalmente, comportamento humano em qualidade, volume e frequência, congruentes, desde o administrador principal até o funcionário com atribuições mais simples em toda a organização. A etapa do aperfeiçoamento das ações é a etapa na qual os profissionais podem utilizar conhecimentos novos, oriundos de avaliações junto aos trabalhadores e pesquisas na literatura remetente às organizações de trabalho, para atingir objetivos organizacionais e promover a QVT de maneira que atenda às expectativas dos membros da organização de trabalho. De acordo com os autores, para uma organização de trabalho se desenvolver, ela precisa possuir uma quantidade adequada de profissionais bem

preparados para transformar a realidade existente (a prevalência de problemas) em uma direção de interesse social. E estar “bem preparado para transformar a realidade” pressupõe a necessidade de dedicação contínua à pesquisa que produza conhecimento sobre essa realidade específica e sobre as possíveis formas de atuação mais adequadas para transformá-la.

Nas organizações pesquisadas os psicólogos estavam implementando programas e políticas de QVT, o que pressupõe um conhecimento prévio sobre a QVT, sobre a cultura da organização de trabalho, sobre os objetivos e metas organizacionais, sobre as necessidades dos trabalhadores, além de constante à pesquisa à qual se referem Rebelatto e col (1999). Talvez por acumularem muitas funções, o tempo que seria necessário para a dedicação à pesquisa seja prejudicado, o que acaba interferindo no planejamento dos programas de QVT, nas formas de execução das ações, de avaliação e aperfeiçoamento. Os dados apresentados na pesquisa são insuficientes para delimitar se os psicólogos utilizavam pesquisa para buscar formas de atuação mais adequadas para cada ação de QVT. No entanto, o processo avaliativo desempenhado pelos psicólogos, com um caráter investigativo, ajuda a aperfeiçoar as ações de QVT. Mas apesar de quase todos os psicólogos participarem do aperfeiçoamento das ações, esse processo não é um processo formal nas organizações de trabalho, ou seja, ele ocorre sem critérios específicos, ou seja, não há critérios para o aperfeiçoamento das ações formalmente descritos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo caracterizar as atuações dos psicólogos em programas de qualidade de vida nas organizações de trabalho de grande porte, do setor industrial, na região do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina. Considerando os resultados discutidos nesta pesquisa, tal objetivo foi atingido, uma vez que os dados obtidos revelaram aspectos importantes a respeito das práticas dos psicólogos nas organizações pesquisadas e como eles estão trabalhando no sentido de promover a qualidade de vida no trabalho.

As atuações dos psicólogos na elaboração de políticas de QVT nas organizações de trabalho pesquisadas foram caracterizadas por atuações consistentes em projetos para a implementação de políticas de QVT em três organizações. A implementação das políticas de QVT foi desenvolvida por um dos psicólogos entrevistados e os outros dois atuavam de maneira a reforçar as políticas de QVT, já implementadas anteriormente às entradas dos psicólogos nessas organizações. Os psicólogos atuavam de forma a processar problemas e propor objetivos e direções de ação nas organizações a partir do diagnóstico das demandas para a QVT.

O planejamento dos programas de QVT a partir do levantamento das necessidades dos trabalhadores e dirigentes nas organizações de trabalho foi desenvolvido por cinco dos psicólogos entrevistados. Além disto, a determinação dos objetivos dos programas de QVT foi uma atuação desempenhada por todos os psicólogos pesquisados. No planejamento dos programas a formação de equipes de trabalho foi verificada em quatro organizações participantes da pesquisa. Quando o psicólogo não participava da equipe, coordenava as atuações da mesma. Avaliar os possíveis impactos causados pelas mudanças advindas com as ações de QVT foi uma atuação observada entre todos os psicólogos, que avaliavam não somente os impactos positivos, mas também dificuldades e os custos dos programas de QVT.

A sensibilização dos participantes das organizações de trabalho quanto a QVT envolveu os psicólogos na sua totalidade. Os profissionais procuravam evidenciar os benefícios da QVT, conscientizar lideranças, dirigentes e trabalhadores a respeito da QVT e buscavam =coerência entre seus discursos e suas práticas. A dificuldade encontrada na sensibilização das pessoas nas organizações referiu-se ao treino para a QVT, desempenhado por apenas um dos psicólogos entrevistados. O tema QVT não era trabalhado anteriormente à

implementação das ações e os psicólogos confundiam as próprias ações como treino para a QVT.

Em relação à execução das ações de QVT, os psicólogos entrevistados estavam mais envolvidos com a elaboração de um plano de ação para o desenvolvimento dos programas de QVT e a atribuição de responsabilidades entre os profissionais participantes da organização de trabalho do que propriamente com a intervenção nos programas. A atuação “intervir nos programas de QVT” foi desempenhada por três dos psicólogos participantes da pesquisa. As características da atuação dos psicólogos nos programas de QVT, portanto, eram mais relacionadas às atuações de coordenação do que de execução das ações de QVT.

Os psicólogos entrevistados possuíam facilidade em avaliar os impactos das mudanças proporcionadas pelos programas de QVT, porém apresentavam maiores dificuldades na avaliação do método e na mensuração dos resultados, atuações estas desempenhadas por apenas três psicólogos. Dentre os que relataram medir os resultados das ações de QVT, não ficaram claras as maneiras como atuavam para medir estes resultados. Constata-se, portanto, uma falta de preparo técnico-instrumental entre os profissionais pesquisados e a necessidade de articulação entre o conhecimento teórico e as práticas referentes à mensuração de resultados da QVT.

Na comunicação dos resultados dos programas de QVT foi observada a participação de outros setores, como o setor de comunicação, nas organizações de P4 e P5. Apenas na organização de P3 a divulgação dos resultados da QVT não foi considerada necessária pelo psicólogo. Nas outras organizações os psicólogos atuavam de maneira a divulgar os resultados dos programas de QVT.

Aperfeiçoar as ações de QVT era atuação desempenhada por cinco dos psicólogos entrevistados. Novamente P3 não atuava no aperfeiçoamento das ações, assim como não divulgava os resultados dos programas. A dificuldade na mensuração dos resultados da QVT pode ser um aspecto que dificulte também o aperfeiçoamento das ações.

Um outro aspecto interessante, enfatizado nos relatos de P2 e P3, é o fato de não existir muita clareza quanto ao que realmente seria a QVT. Quando questionados sobre a definição de QVT os profissionais remetiam às ações desenvolvidas nos programas. Neste sentido, o que acontece em muitas organizações é “copiar” ações e delimitar um programa de QVT a partir do que é feito nas grandes organizações, como é o caso de P3, que visitou as grandes organizações de trabalho da região para montar o projeto para o desenvolvimento do

programa de QVT. Em algumas organizações, contatadas por telefone durante o levantamento das indústrias que faziam parte da amostra desta pesquisa, foi percebido que o fato de possuírem um programa de ginástica laboral já era suficiente para ser considerado um programa de QVT. No caso de P1, por exemplo, para a construção do programa de QVT foram aglomeradas as ações de QVT já realizadas por diferentes profissionais. Talvez a falta de critérios para delimitar um programa de QVT e delimitar o que seria a QVT seja ainda um aspecto a ser trabalhado nas organizações de trabalho.

Dentre as limitações encontradas para o desenvolvimento desta pesquisa destaca-se o número reduzido de organizações pesquisadas. Cabe ressaltar que, na região pesquisada é muito reduzido o número de indústrias que efetivamente possuem programas de QVT que abrangem uma parcela significativa de seus trabalhadores. Este fato corrobora os dados demonstrados em pesquisa realizada por Tolfo e Piccinini (2001), de que também no país este número é reduzido. Na região pesquisada, das 92 organizações presentes no levantamento da FIESC, somente seis organizações possuíam programas de QVT mais ou menos estruturados – alguns ainda estavam em projeto - com psicólogos exercendo alguma atividade no programa. A partir destes dados o presente trabalho pode contribuir para ampliar a visibilidade referente ao papel dos psicólogos nos programas de QVT nas organizações de trabalho, isto porque poucos trabalhos sobre a atuação do psicólogo em QVT foram encontrados na literatura.

Os dados apresentados referem-se a apenas seis organizações de trabalho, do setor industrial e atuantes numa região específica do país. Apesar disto, a partir dos resultados desta pesquisa pode ser sugerido que os psicólogos vêm contribuindo e ampliando seus espaços de atuação, nas organizações de trabalho, com práticas que vão além do nível técnico, exercendo funções de coordenação e papéis mais estratégicos quanto aos objetivos organizacionais. Tal evidência vai de encontro ao que, há alguns anos, foi demonstrado nas pesquisas de Zanelli (2002) e Bastos (1992), ou seja, a predominância de uma perspectiva clínica de análise do indivíduo e atuações puramente técnicas e clássicas da área da Psicologia em organizações de trabalho, como a seleção de pessoal. Por meio dos dados apresentados, é possível afirmar, ainda que de modo incipiente, que algumas mudanças vêm ocorrendo na realidade da atuação dos psicólogos inseridos em organizações de trabalho de maneira a ampliar e delimitar uma atuação profissional mais coerente às exigências contextuais.

Os dados apresentados nesta pesquisa constituem fonte para novas pesquisas uma vez que podem servir de base para investigações a respeito de atuações específicas dos psicólogos, como por exemplo, a mensuração de resultados de programas, não apenas de QVT, mas de quaisquer programas implementados nas organizações de trabalho. As atuações descritas neste trabalho possuem um caráter genérico. Desta maneira, novas pesquisas poderiam especificar as atuações dos psicólogos em cada categoria apresentada, assim como observar *in loco* como são desenvolvidas estas atuações dos profissionais nos seus ambientes de trabalho.

Em termos da relevância social deste trabalho, os dados apresentados contribuem para que os profissionais inseridos em organizações de trabalho repensem suas práticas, aprendam com as experiências de outros profissionais e consigam traduzir para o seu cotidiano de trabalho tais conhecimentos. Promover a qualidade de vida no trabalho configura-se numa atuação pertinente ao profissional da Psicologia nas diversas organizações de trabalho. No caso da própria autora desta pesquisa, os dados coletados e analisados consistiram em base para a construção e a coordenação de um programa de qualidade de vida no trabalho numa organização hospitalar, onde atua há aproximadamente dois anos.

5. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G., LIMONGI-FRANÇA, A. C. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr/jun.

ARELLANO, E. B. (2004). Qualidade de vida no trabalho e os programas premiados. Em: SAMPAIO, Jáder dos Reis. (org) **Qualidade de vida no trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.

ASSMAR, E. M. L., FERREIRA, M. C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. Em: TAMAYO, A. (org) (2004). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed.

BASTOS, A. V. B. (1992). O psicólogo nas organizações. Conselhos Federal e Regionais de Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, n. 12, v. 2, p. 42-46.

BASTOS, A. V. B., ACHCAR, R. (1994). Dinâmica profissional e formação do psicólogo: uma perspectiva de integração. Em: ACHCAR, Rosemary (org) **Psicólogo brasileiro: práticas emergentes e desafios para a formação**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.

BASTOS, A.V.B., GALVÃO-MARTINS, A.H.C. (1990). O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.1, p. 10-18.

BERNDT, A., COIMBRA, R. (1995).As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 33-41, jul/ago.

BORGES, L. O., YAMAMOTO, O. H. (2004). O mundo do trabalho. Em: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs) (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. (1992). **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

BÚRIGO, C. C. D. (1997). Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, v. 15, n. 22, Florianópolis/SC: Editora da UFSC, 2º sem.

CAIXETA, C., M., M., P. (2004). Psicodinâmica do trabalho: a percepção de trabalhadores em um contexto de qualidade de vida no trabalho. Em: MACÊDO, K. B. (org) (2004). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da Psicologia e da Administração**. Goiânia: Editora da UCG.

CHAVES, L. F. N. (2001). Qualidade de vida no trabalho (QVT): antecedentes, definições e modelos teóricos. Em: GUIMARÃES, L.B.M. (ed) (2001). **Ergonomia: tópicos especiais: qualidade de vida no trabalho, empresa inteligente**. 3.ed. Porto Alegre: FEENG/UFRGS/EE/PPGEP.

CODA, R., CESAR, A. M. R. V. C., GARCIA, M. N. (2005). Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 29, Brasília, DF, Anais ENANPAD.

CODO, W., SORATTO, L., MENEZES, I. V. (2004). Saúde Mental e Trabalho. Em: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs) (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

CORRÊA, R.A.A. (1993). Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 27, p. 113-123.

CRUZ, R. M. (2004). Distúrbios musculoesqueléticos, processos de trabalho e cultura organizacional. Em: TAMAYO, A. (org) (2004). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed.

DIAS, E. C. (2000). Organização da atenção à saúde no trabalho. Em: FERREIRA JÚNIOR, M. (org) (2000). **Saúde no trabalho: temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores**. São Paulo: Roca.

DONAIRE, D., ZACHARIAS, J. J., PINTO, A. D. L. (2005). Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho nas agências bancárias do Vale do Ribeira: uma contribuição à estratégia de gestão de pessoas. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 29, Brasília, DF, Anais ENANPAD.

FERNANDES, E. C. (1988). Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a gerência de recursos humanos. **Informação Profissional – RH**, São Paulo: n. 25.

FERNANDES, E. C. (ano desconhecido). **Da expressão do trabalhador... à qualidade de vida no trabalho**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FERNANDES, E. (1996). **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 5. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade.

FERREIRA JÚNIOR, M. (org) (2000). **Saúde no trabalho: temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores**. São Paulo: Roca.

FLEURY, M. T. L. (1993). Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar/abr.

GAZETA MERCANTIL (2005). **Empresas investem mais na qualidade de vida no trabalho**: funcionários motivados aumentam a rentabilidade dos negócios. 22 de março de 2005.

GONDIM, S. M. G., SILVA, N. (2004). Motivação no trabalho. Em: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs) (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

GOULART, Í. B., SAMPAIO, J.R. (2004). Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. Em: SAMPAIO, Jáder dos Reis. (org) **Qualidade de vida no trabalho e Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.

GRISCI, C. L. I. (1999). Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. Conselhos Federal e Regionais de Psicologia. **Psicologia Ciência Profissão**, n. 19, v. 1, p. 2-13.

HAAK, M. K. (1998). As pessoas através da qualidade: um estudo exploratório no setor de serviços. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 22, Foz do Iguaçu, PR, Anais ENANPAD.

HALL, R. H. (1984). **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

HO, J. T. S. (1997). Corporate wellness programmes in Singapore: effect on stress, satisfaction and absenteeism. **Journal of Managerial Psychology**, v. 12, n. 3, p. 177-189.

KATZ, D., KAHN, R. L. (1978). **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas.

KILIMNIK, Z. M., MORAES, L. F. R., RAMOS, W. M. (1994). O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 18, Curitiba, PR, Anais ENANPAD, p. 305-325.

LACOMBE, B. M.B., TONELLI, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de

recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, Maio/Agosto, p. 157 - 174.

LAU, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance: an *ad hoc* investigation of two key elements in the service profit chain model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 5, p. 422-437.

LEWIS, D., BRAZIL, K., KRUEGER, P., LOHFELD, L., TAM, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. **Leadership in Health Services**, v. 14, n. 2, p. 9-15.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. (2003). **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas.

LOIOLA, E., BASTOS, A.V.B., QUEIROZ, N., SILVA, T.D. (2004). Dimensões básicas de análise das organizações. Em: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs) (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

MACÊDO, K. B., MENEZES, A.R., MARIOTTO, E.M.C., CARNEIRO, L.A., CABRAL, R.P., MARTINS, V. M. (2004). O prêmio Sesi Qualidade no trabalho em Goiás: a percepção dos trabalhadores. Em: MACÊDO, K. B. (org) (2004). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da Psicologia e da Administração**. Goiânia: Editora da UCG.

MALIK, A. M. (1992). Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura nas organizações de saúde. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 4, p. 32-41, set/out.

MALVEZZI, S. (1999). O agente econômico reflexivo: um novo desafio para a psicologia organizacional. Em: **Anais do 1º Encontro Norte-Nordeste de Psicologia**: 1-7. Salvador, BA.

MARTINS, R. A., TOLEDO, J. C. (1998). Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 52-59, abr/jun.

MAZZUCCO, G. D. (1999). **Qualidade de vida no trabalho: uma investigação no nível gerencial de uma indústria do setor cerâmico catarinense**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC, Florianópolis.

McCABE, D., KNIGHTS, D., KERFOOT, D., MORGAN, G., WILLMOTT, H. (1998). Making sense of “Quality” – toward a review and critique of quality initiatives in financial services. *Human Relations*, v. 51, n. 3, p. 389-409.

MENDES, A. M., CRUZ, R. M. (2004). Trabalho e saúde no contexto organizacional: algumas vicissitudes teóricas. Em: TAMAYO, A. (org) (2004). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed.

MORAES, L. F. R., MAESTRO FILHO, A. D., DIAS, D. V. (2003). O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 2, Abr/Jun, p. 57 – 71.

OLIVEIRA, P. M., LIMONGI-FRANÇA, A. C., MURITIBA, S. N. (2002). Avaliação de resultados em RH: fontes de evidência da percepção e das práticas dos administradores no caso dos programas de qualidade de vida no trabalho. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 26, Salvador, BA Anais ENANPAD.

PAULO, A. F., CURY, R., FERREIRA JÚNIOR, M. (2000). Gestão e gerência de programas preventivos de saúde nas empresas. Em: FERREIRA JÚNIOR, M. (org) (2000). **Saúde no trabalho: temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores**. São Paulo: Roca.

PAZ, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em: TAMAYO, A. (org) (2004). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed.

REBELATTO, J. R. e col. (1999). **Fisioterapia no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Ed. Manole.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D., TEECE, D. (1994). **Fundamental issues in strategy**. Cambridge: Harvard Business School Press.

SANT'ANNA, A. S., MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. (2002). Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 26, Salvador, BA, Anais ENANPAD.

SCHEIN, E. H. (1982). **Psicologia organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

SCHMIDT, M. L. G. (2000). Qualidade total e certificação ISO 9000: história, imagem e poder. Conselho Federal e Regionais de Psicologia. **Psicologia Ciência Profissão**, n. 20, v. 3, p. 16-23.

SCHVARSTEIN, L. (1999). La Psicología Social De Las Organizaciones. Em: **Anais do 1º Encontro Norte-Nordeste de Psicologia**, Salvador.

SILVA, N., ZANELLI, J. C. (1994). Qualidade de vida no trabalho e melhoria na prestação de serviços aos usuários: estudo de uma empresa de transportes urbanos. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 18, Curitiba, PR, Anais ENANPAD, v.9, p. 276-285.

SILVA, N., ZANELLI, J. C. (2004). Cultura Organizacional. Em: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs) (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

SPECTOR, P. E. (2004). **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva.

TANNENBAUM, A. S. (1973). **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas.

TANNHAUSER, C. (1993). Qualidade de vida no trabalho: contribuições no papel do psicólogo organizacional. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 17, Salvador, BA, Anais ENANPAD, v.10, p. 183-167.

TOLFO, S. R., PICCININI, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, jan/abr, p. 165 - 193.

TOLOVI JR, J. (1994). Por que os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 6-11, nov/dez.

TRACTENBERG, L. (1999). A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Conselhos Federal e Regionais de Psicologia. Psicologia Ciência Profissão**, n. 19, v. 1, p. 14-29.

VIEIRA, A. (1996). **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis, SC: Insular.

VIEIRA, A., MORAES, L. F. R. (1997). A qualidade de vida no trabalho, as inovações tecnológicas e o movimento sindical: um estudo de caso. Em: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 21, Rio das Pedras, RJ, Anais ENANPAD.

WALTON, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n.1, Fall.

ZANELLI, J. C. (1994) Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. In: ACHCAR, Rosemary (org) **Psicólogo brasileiro: práticas emergentes e desafios para a formação**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.

ZANELLI, J. C. (2002). **O psicólogo organizacional nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed.

6. APÊNDICE

Instrumento de pesquisa – Entrevista e Análise de documentos

Quais as características da atuação de psicólogos em programas de qualidade de vida nas organizações de trabalho?

Bloco 1: Caracterização dos psicólogos

Data: ___ / ___ / ___

Idade: _____

Sexo: _____

Formação:

Tempo de formação: _____

Campo de atuação: _____ Outras atividades desempenhadas fora da organização de trabalho em questão: Docência? Pesquisa? Consultório? Outras?

Tipo de vínculo do psicólogo com a organização: _____

Cargo: _____

Bloco 2: Caracterização dos programas de QVT

O que define a QVT?

Existem políticas de QVT nesta organização? Você consegue caracterizá-las?

Que critérios utiliza para a elaboração dos programas de QVT? Descreva.

Competitividade

Satisfação do trabalhador

Produtividade

Condições de trabalho

Imagem da organização

Quais programas de QVT já foram implementados na organização? Descreva-os.

Que programa de QVT está implementado atualmente na organização?

Qual a duração média e a abrangência dos programas de QVT?

De que maneira foi formada a equipe de trabalho responsável pelo programa atual?

Quais os critérios para a formação dessa equipe?

Qual a ênfase dos programas de QVT? Descreva.

- Saúde física
- Psicológica
- Dimensão social
- Dimensão organizacional

Bloco 3: Categorias gerais de observação

Elaborar políticas de QVT:

Quais os objetivos dos programas de QVT? Em quais valores estão pautados?

Quais as características das políticas de QVT?

Quem participa na elaboração das políticas?

Você está envolvido na elaboração de políticas de QVT na organização?

- Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

Descreva um processo de elaboração de políticas de QVT nesta organização.

Planejar:

Quais programas de QVT estão sendo planejados atualmente? Descreva-os.

Descreva o processo de planejamento do programa de QVT.

Que profissionais estão envolvidos no planejamento dos programas de QVT?

Você participa no planejamento dos programas de QVT?

- Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

Sensibilizar:

Que procedimentos são utilizados para sensibilizar trabalhadores e dirigentes sobre a importância e os objetivos da QVT? Descreva as ações que têm o objetivo de sensibilizar os membros da organização.

Você participa da sensibilização dos membros da organização para a QVT?

Sim Não Tenho dúvida. *Justifique sua resposta.*

Executar:

Quais as principais ações de QVT realizadas na organização que você trabalha? Descreva-as.

Quem são os responsáveis por estas ações?

Qual é o papel de cada uma das pessoas responsáveis por ações?

Quem distribui responsabilidades para a execução das ações?

Você é responsável por uma ou mais ações?

Sim Não Tenho dúvida. *Justifique sua resposta.*

Em caso afirmativo, descreva as ações e as responsabilidades que você têm em cada uma das ações.

Você encontrou algum tipo de dificuldade na implantação das ações?

Sim Não Tenho dúvida. *Justifique sua resposta.*

Quais procedimentos você adotou para superar as dificuldades?

Você encontrou algum tipo de facilidade implantação das ações?

Sim Não Tenho dúvida. *Justifique sua resposta.*

Avaliar:

Você possui indicadores para avaliar os resultados das ações de QVT?

Sim Não Tenho dúvida. *Justifique sua resposta.*

Caso afirmativo, descreva-os.

Caso afirmativo, quais instrumentos ou técnicas são utilizados para avaliar os resultados?

No caso de ocorrer avaliação do programa de QVT, você participa desta etapa?

Sim Não Tenho dúvida. *Justifique sua resposta.*

Quem está envolvido no processo de avaliação do programa?

De que modo as pessoas envolvidas participam do processo de avaliação?

Caso ocorra avaliação, descreva como você utiliza os resultados da avaliação do programa.

O processo de avaliação identifica relações entre políticas de QVT e resultados do programa de QVT?

Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

Comunicar:

Os resultados do programa de QVT são comunicados aos trabalhadores?

Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

Os resultados do programa de QVT são comunicados aos dirigentes?

Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

Caso sejam comunicados, que meios são utilizados para a divulgação dos resultados?

Você participa da divulgação dos resultados do programa de QVT?

Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

De que modo você participa na divulgação? Descreva as suas ações.

Caso ocorram, você considera importante a divulgação de resultados do programa de QVT?

Justifique sua resposta.

Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

Aperfeiçoar:

No caso de existir avaliação do programa de QVT na organização, os resultados obtidos na avaliação são utilizados para aperfeiçoar o programa?

Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

Caso ocorra, você participa do aperfeiçoamento do programa de QVT?

Sim Não Tenho dúvida. Justifique sua resposta.

De que forma você participa?

No caso de existir aperfeiçoamento após a avaliação e a comunicação dos resultados, descreva as ações voltadas para o aperfeiçoamento do programa de QVT nos quais você participou.