

# O RELATO DOS MOTORISTAS DE UMA EMPRESA COMERCIAL SOBRE QVT<sup>1</sup>

THE REPORT OF THE DRIVERS OF A COMMERCIAL COMPANY ABOUT QWL

HÉRICA LANDI DE BRITO<sup>2</sup> | KÁTIA BARBOSA MACÊDO<sup>3</sup>

O artigo apresenta um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório referente à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos motoristas de uma empresa comercial, mediante indicadores propostos pelo modelo de Walton (1973). Para a coleta de dados foi realizada de forma coletiva uma entrevista semi-estruturada. A mesma foi filmada, transcrita e submetida à análise gráfica do discurso proposta por Lane (1985). Os resultados indicam satisfação relacionada a determinadas variáveis de QVT como integração e relevância social do trabalho. Houve insatisfação no que se refere à remuneração justa e adequada, condições de trabalho saudáveis e seguras e oportunidades de crescimento e segurança. O modelo analítico e a metodologia de pesquisa adotados asseguraram resultados que se adequaram ao objetivo proposto de identificar no discurso dos motoristas as diferentes perspectivas que estes desenvolvem acerca de sua QVT. Sugestões de intervenções e novos estudos foram descritos.

The article presents a study of case of descriptive and exploratory character referring to the Quality of Work Life (QWL) of the commercial company's drives by means of indicators proposed by the model of Walton (1973). For the collect of data a semi-structuralized interview was conducted in a collective way. The same one was filmed, transcribed and submitted to the graphical analysis of the speech proposed for Lane (1985). The results indicate satisfaction related to certain variables of QWL as integration and social relevance of the work. There was dissatisfaction regarding to adequate and fair compensation, safe and healthy working conditions and opportunity for growth and security. The analytical model and the adopted methodology of research adopted had ensured results that had adjusted to the proposed objective to identify in the speech of the drivers the different perspectives that these develop concerning its QWL. Suggestions of interventions and new studies had been described.

Palavras-chave: qualidade de vida; trabalho; organizações.

Keywords: quality of life; work; organizations.

<sup>1</sup> Data de recepção: 03/06/2011. Data de aprovação: 17/11/2011. Data de publicação: 29/12/2011.

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. E-mail: herica\_lb@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Psicologia (Psicologia Social) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora titular dos cursos de administração e psicologia e no mestrado e doutorado de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. E-mail: katia.macedo@cultura.com.br

## **1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A globalização é caracterizada pela internacionalização e valorização do capital. Concomitantemente, a força de trabalho se submete ao comando do capital mundial, o que culmina na negação da condição de sujeito dos trabalhadores, na medida em que seu trabalho é reduzido a um meio de valorização do valor (GADELHA, 2003; OLIVEIRA, 2002). As organizações estão inseridas neste processo, de modo que a qualidade de vida do trabalhador fica negligenciada em detrimento da necessidade de redução de custos e aumento da produtividade (MENDONÇA; MACÊDO, 2004).

Assim, paradoxalmente, ao lado do contínuo desenvolvimento econômico dos países industrializados há uma intensificação no esforço do trabalho, redução da autonomia, do bem estar e da satisfação dos trabalhadores, um declínio no número de empregos de carreira além de uma crescente desigualdade salarial (GREEN, 2006). Diante dessa realidade sócio-cultural, Macêdo et al. (2004) ressaltam a necessidade de considerar as necessidades do homem/trabalhador, sobretudo, do ponto de vista da qualidade de vida em seu ambiente de trabalho.

Em função das preocupações com as condições de trabalho e bem estar dos trabalhadores na execução de suas tarefas, a partir da introdução de novos modos de produção no século XIX e XX, surgiram os primeiros estudos científicos sobre o tema como os de Elton Mayo, da Escola de Relações humanas, os de Maslow e Herzberg, sobre motivação e os de Kurt Levin, relativos à dinâmica de grupo (RODRIGUES, 1994). Autores como Lima (1995), Guimarães (1998), Brighenti, Silva e Fernandes (2002) e Donaldson e Bligh (2006) afirmam que esses são estudos precursores da qualidade de vida no trabalho (QVT), cujo termo que foi constituído em 1950, quando Eric Trist e seus colaboradores formularam a abordagem sócio-técnica do trabalho (GUIMARÃES, 1998; TOLFO; PICCININI, 2002; GUEIROS; OLIVEIRA, 2002; MACÊDO et al., 2004; MENDONÇA; MACÊDO, 2004; TAMAYO et al., 2004; MACEDO; MATOS, 2008).

O surgimento de leis regulamentadoras e o aumento na consciência dos trabalhadores na década de 1960 (TAMAYO et al., 2004; RODRIGUES, 2004) impulsionaram o movimento de QVT na busca por formas de organização do trabalho que minimizassem os efeitos negativos do emprego para os trabalhadores (VIEIRA, 1996). Essa primeira fase do movimento se estendeu até 1974 quando a crise energética e inflacionária mundial fez

diminuir o interesse pelo tema que retornou em 1979, principalmente nos EUA, devido à constatação de que o modelo japonês, mais preocupado com a valorização do indivíduo e do trabalho em equipe, gerava maior comprometimento e produtividade nas empresas (MACEDO; MATOS, 2008). No Brasil, os estudos são mais recentes, mas também decorrem da procura por abordagens que ofereçam maior produtividade e envolvimento das pessoas com seu trabalho, sobretudo, devido ao aumento da competição das empresas nacionais com a abertura na importação de produtos estrangeiros e na esteira dos programas de qualidade total (TOLFO; PICCININI, 2002; MACÊDO et al., 2004).

A década de 1990 foi caracterizada por estudos que buscavam a relação entre QVT e os programas de qualidade total, vários deles desenvolvidos com foco em determinados elementos do trabalho (MACÊDO; MENDES, 2004). Embora o discurso afirmasse a democracia no trabalho e o bem estar dos trabalhadores, estes continuavam sendo instrumentos para aumentar a lucratividade e dominação, pois colocava nos mesmos a responsabilidade pelo resultado de qualidade (MENDONÇA; MACÊDO, 2004).

Atualmente, as empresas têm buscado atender tanto aos interesses dos trabalhadores quanto do capital, de forma que se concebe que a competitividade organizacional, produtividade e qualidade de produtos e serviços oferecidos estão em relação com ações de QVT (CORRÊA; BARROS; EVANGELISTA, 2004; RUGUÊ; CAPPI, 2004). Essa nova tendência em ascensão no âmbito organizacional é expressa através de práticas que valorizam os trabalhadores, como uma gestão focada nas pessoas, melhorias no ambiente de trabalho, tecnologias mais adequadas e tratamento mais humano (TOLFO; PICCININI, 2002; GUEIROS; OLIVEIRA, 2002; CONTE, 2003; CORRÊA et al., 2004; COZZO; KALLAS, 2008; OLIVEIRA et al., 2009).

## **2 CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Em termos conceituais, a QVT foi influenciada por pesquisas que identificavam a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho. Novas concepções foram elaboradas à medida que ocorreram transformações sócio-organizacionais e a concepção de trabalho evoluiu. Paiva e Couto (2008) afirmam que a definição do termo se desenvolveu de formas restritas para mais amplas. Inicialmente a QVT enfocava a reação das pessoas ao trabalho, depois, concebida como método, passa a designar técnicas de reformulação do trabalho. Mais tarde, foi definida como uma ideologia a ser promovida em função de seus valores sociais positivos. Por fim, também foi vista como um conceito global o que implica concebê-la como

“tudo” e considerá-la uma panacéia contra todos os problemas organizacionais, o que ocasiona, segundo Huse e Cummings (1985 apud PAIVA; COUTO, 2008), uma confusão no seu significado, e cria expectativas não realísticas acerca de sua abrangência e resultados. Vasconcelos (2001) ressalta que é desafio tornar a QVT uma ferramenta gerencial efetiva e não apenas um modismo passageiro, caso, alguns projetos de QVT fracassarem no futuro e o conceito “nada” mais significaria. Essa evolução do termo ao longo dos anos é apresentada sucintamente por Rodrigues (1994) que se baseou no trabalho de Nadler e Lawler (1983), conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1:** Definições evolutivas de QVT, segundo Nadler & Lawler

<b>Período</b>	<b>Foco principal</b>	<b>Definição</b>
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi um meio para engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o tema QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler, 1983, p. 22-24, *apud* Rodrigues, 1994, p. 81.

Apesar da falta de consenso no que refere à conceitualização, categorias de identificação e parâmetros de classificação, Monteiro (2004) ressalta que o conceito de QVT envolve humanização do trabalho, melhoria do meio ambiente do trabalho, participação dos empregados na definição de métodos de trabalho e satisfação dos mesmos. Nesta mesma direção, Macêdo e Mendes (2004, p. 62) afirmam que “a qualidade de vida no trabalho requer

a construção de um espaço organizacional que valorize a subjetividade dos trabalhadores, considerando-os sujeitos do seu trabalho e não objetos de produção.”

Para Kurogi (2004, p. 28), a QVT visa “alterar aspectos do trabalho a fim de se criar uma situação mais favorável à satisfação das necessidades dos trabalhadores e aumento da produtividade organizacional”. Assim, associa-se tanto à satisfação e desenvolvimento dos funcionários quanto ao desenvolvimento organizacional (GUEIROS; OLIVEIRA, 2002; CONTE, 2003; MACÊDO; MENDES, 2004).

De acordo com Goulart e Sampaio (1999 apud MENDONÇA; MACÊDO, 2004), a QVT não se restringe ao cumprimento de direitos trabalhistas, assistência a problemas familiares ou à promoção de benefícios comunitários. Por outro lado, apesar de alguns benefícios não se configurarem como ações de QVT específicas, podem contribuir indiretamente para melhoria desta como assistência médica e odontológica, programa de previdência privada, refeitório próprio, programa de preparação para aposentadoria, creche, bolsa de estudos, conjunto habitacional, videotecas/biblioteca, local para descanso, treinamentos e ginástica laboral. Este trabalho pressupõe que qualquer ação que vise ao desenvolvimento e bem estar do trabalhador pode ser considerada uma ação de responsabilidade social voltada para o público interno (MACÊDO, 2003).

Na interpretação de Guimarães (1998), é fundamental ter uma concepção ampla, crítica e sócio-politicamente orientada de QVT, o que inclui impreterivelmente a conquista da cidadania por parte do trabalhador, enquanto compartilhamento do poder de decisão entre estes e a gerência. Assim, as concepções que consideram QVT como um método de assepsia ambiental, de engenharia de segurança, restrita aos aspectos ergonômicos do trabalho ou exclusivamente correlata à saúde física e ocupacional dos empregados e aos aspectos psicológico-comportamentais do trabalho assumem uma visão produtivista relacionada unicamente à eficácia organizacional.

Os estudos conduzidos pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público – ErgoPublic, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, fazem uma crítica contundente e pertinente a este viés produtivista. De modo que, desenvolveram uma abordagem preventiva de QVT, de viés contra-hegemônico, cujo foco de atuação reside na mudança das condições da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho (FERREIRA, 2006; FERREIRA, 2007; FERREIRA; LEITE, 2007; FERREIRA et al., 2009; FERREIRA, 2009).

Lima (1995) ressalta que na QVT estão compreendidos não só aspectos materiais como saúde e segurança, mas a humanização do trabalho de forma abrangente, incluindo partilha de responsabilidade, autonomia, participação na gestão e nos resultados e desenvolvimento pessoal através de trabalhos que ofereçam possibilidades de progresso. É nesta direção que, Limongi (2003), considera a QVT como o conjunto das ações de uma organização que pressupõe implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

De acordo com Balarini e Gomes (2006), com a promoção de QVT, haverá uma maior adaptabilidade às mudanças, criatividade, clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico. Por outro lado, uma falta de QVT conduzirá à alienação, insatisfação, má vontade do trabalhador, declínio da produtividade e comportamentos contraproducentes (absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, etc.). Rossi, Quick e Perrewé (2009) consideram que as empresas se beneficiam da implementação de programas preventivos de QVT evitando pagar o alto preço causado pelo absenteísmo, afastamento, redução da produção e qualidade no trabalho, pois, para Kurogi (2004), a satisfação com relação à QVT implica maior motivação e interesse dos trabalhadores em contribuir para o progresso da organização. A ideia crucial dessa concepção é a de que as pessoas são mais produtivas quando estão satisfeitas com o próprio trabalho.

Walton (1973) afirma que, nas últimas décadas, incluíram-se as necessidades humanas no processo de compreensão de QVT (CAIXETA, 2004), de modo que, a abordagem da QVT vem ressaltando os seguintes aspectos relacionados à humanização do trabalho: valorização de atitudes pessoais e comportamentais, realização de atividades significativas e recompensadoras, participação nas decisões, reestruturação do trabalho, inovação nos sistemas de recompensas e melhorias das condições do trabalho (RUGUÊ; CAPPI, 2004). Nesse sentido, Walton (1973, p. 11) afirma que “a expressão QVT tem sido usada para descrever valores ambientais e humanísticos negligenciados por sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Estabelece-se assim, como referência a este trabalho, tal definição global de QVT.

## **2.1 Modelos e abordagens de QVT**

Das várias abordagens teóricas e modelos de QVT existentes, os principais autores que vêm atuando dentro deste conceito e propondo critérios para sua avaliação segundo Lima

(1997) são: Richard Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1986). No Brasil, se destacam: Eda Fernandes, Ana Cristina Limongi-França e Zélia Kilimnik (MACEDO; MATOS, 2008), o grupo de pesquisadores da ErgoPublic (UNB), além de outros grupos de pesquisas.

O modelo de Walton (1973) foi escolhido como referencial teórico desta pesquisa devido a sua amplitude visto que aborda tanto aspectos da vida dos trabalhadores quanto organizacionais (PIZZOLI, 2005). Além disto, vem sendo utilizado em larga escala por pesquisadores brasileiros (BRIGHENTI; SILVA; FERNANDES, 2002), já que as categorias de QVT propostas por ele mostram-se objetivas e bem estruturadas (VIEIRA, 1996).

Walton (1973) propõe oito categorias conceituais para analisar os indicadores da QVT: **1- Compensação justa e adequada** (satisfação do trabalhador em relação à política de remuneração da organização e comparação com outras organizações similares); **2- Condições de segurança e saúde do trabalho** (jornada de trabalho adequada e ambiente seguro e saudável com condições físicas de trabalho e equipamentos de execução de tarefas que reduzam o risco de doenças e danos); **3- Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana** (autonomia do trabalhador em decidir sobre o planejamento e a execução das suas tarefas, um trabalho que exija diferentes habilidades, o acesso às informações que dizem respeito ao trabalhador e ao seu desempenho profissional, realização de um trabalho do início ao fim e a percepção que o trabalhador tem sobre a importância de seu trabalho); **4- Oportunidade futura para o crescimento contínuo e segurança** (possibilidade de carreira, condições para desenvolvimento e crescimento pessoal, segurança e estabilidade em relação à permanência no trabalho e à garantia da remuneração); **5- Integração social na organização de trabalho** (ausência de discriminações, relacionamento de confiança mútua entre trabalhadores, senso de comunidade, e ausência de competição); **6- Constitucionalismo** (respeito aos direitos trabalhistas, o direito à privacidade, diálogo aberto e liberdade de expressão); **7- O trabalho e o espaço total da vida** (equilíbrio entre o trabalho e espaço total da vida para que a vida pessoal dos trabalhadores não seja prejudicada pelo excesso de trabalho); **8- Relevância social da vida no trabalho** (sentir-se valorizado pela organização que trabalha e responsabilidade social da organização).

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é analisar e descrever as experiências de QVT dos motoristas de uma empresa comercial, a partir dos indicadores propostos por Walton (1973), partindo da compreensão dos trabalhadores sobre o que seria qualidade de vida no trabalho e de como ela é vivenciada por eles, que são os principais atores em questão.

Embora pesquisadores como Costa, Koyama, Minuci e Fischer (2003); Zanelato e Oliveira (2004); Battiston, Cruz e Hoffmann (2006); Araújo e Vieira (2007); Oliveira (2008); Barcelos, Broetto, Oliveira e Júnior (2007); Penteadó, Gonçalves, Costa e Marques (2008) tenham abordado as características do trabalho de motoristas em interface com sua QVT, os dados levantados ainda não esgotaram as características inerentes a essa categoria profissional, o que nos motivou para estudar os motoristas desta empresa comercial atendendo ao pedido da área de RH.

### **3 MÉTODO**

O presente trabalho tem enfoque qualitativo (DENZIN et al., 2006) e trata de um estudo de caso de caráter descritivo exploratório (TRIVIÑOS, 1987).

#### **3.1 Participantes**

A organização pesquisada caracteriza-se por atuar no ramo comercial com 24 filiais na região Centro-Oeste e Sudeste do Brasil e ser de grande porte. Trata-se de uma empresa familiar, fundada há mais de 40 anos, por dois irmãos sócios, que são diretores da empresa até a presente data.

A seleção dos participantes foi intencional (GASKELL, 2002) e os critérios definidos para a mesma foram nível hierárquico e tempo de trabalho na empresa. Participaram deste estudo um grupo de nove motoristas que trabalha na organização entre 10 meses a 12 anos. A idade variou entre 31 e 63 anos. No total, a organização contava com 35 motoristas, com tempo na empresa entre 4 meses a 15 anos. A definição do número de participantes partiu do pressuposto de saturação de sentido (GASKELL, 2002). Para a escolha dessa categoria profissional, pesou o fato do setor onde trabalhavam apresentar alta rotatividade, absenteísmo, problemas de relacionamento e condições ruins de trabalho. Adotou-se a legenda P para designar participantes e o número sequencial para discriminá-los.

#### **3.2 Instrumentos**

Como instrumento de coleta de informações foi utilizada uma entrevista semi-estruturada. O roteiro foi elaborado por Macêdo et al. (2004) sendo composto por 9 categorias norteadoras. As perguntas da categoria 1 foram utilizadas para colher dados de identificação e as compreendidas entre as categorias de 2 a 9 basearam-se no modelo proposto por Walton (1973). Escolheu-se nesse estudo realizar entrevista grupal por esta possibilitar a troca de

pontos de vista, ideias e experiências, sobretudo para assuntos de interesse comum e não pertencentes a origens diversas, pois fornece critérios sobre o consenso emergente e a maneira com as pessoas lidam com a divergência (Gaskell, 2002).

### **3.3 Procedimentos**

O gerente de logística da empresa selecionou os participantes que além de atender aos critérios anteriores, tinham disponibilidade de tempo no dia acordado para a entrevista, que foi realizada coletivamente no auditório da organização em maio de 2009, com aproximadamente duas horas de duração. A mesma foi filmada, transcrita na íntegra e, posteriormente, submetida à análise gráfica de discurso de Lane (1985).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados serão apresentados considerando as categorias conforme descritas anteriormente.

### **4.1 Compensação justa e adequada**

Todos os motoristas não consideraram a remuneração recebida como compatível com as tarefas executadas. Existe ainda diferença salarial entre motoristas de categorias distintas (os carreteiros ganham mais do que os que dirigem caminhão *truck*) e entre os de uma mesma categoria (os de transporte urbano ganham uma comissão por entrega e os intermunicipais, apenas uma diária, que, segundo eles, é insuficiente): “O salário é pouco, a diária é pouca, quer dizer, se aumentasse o salário mais um pouquinho e aumentasse a diária, todo mundo ia trabalhar bem mais satisfeito” (P.9).

Diferentemente dos achados de Lima (1997) e em conformidade aos resultados de Macêdo et al. (2004), Ruguê e Cappi (2004) e Vieira (1996) todos os trabalhadores relataram que estão insatisfeitos com a política salarial da empresa. Para eles, esta não é justa por estar em desacordo com o que é oferecido no mercado, desconsiderar o tempo do trabalhador na organização e ainda pelo excesso de cobrança, conforme se observa:

P.6- “(...) A empresa não é ruim, o salário que é defasado, e a cobrança é muito grande, poderiam até cobrar, mas a empresa poderia fazer alguma coisa para melhorar o nosso lado para poder cobrar da gente.”

Assim, não existiria para Walton (1973), nem equidade interna nem externa, o que demonstra um não interesse da organização em atender às necessidades dos trabalhadores oferecendo uma compensação sentida como justa e adequada.

## 4.2 Condições de trabalho

Ao avaliarem as condições de trabalho, ressaltaram a falta de uma sala de espera com banheiro e bebedouro onde poderiam ficar aguardando a carga e o caminhão:

P.2- “(...) não vou falar pra pedir pra por uma televisão, por que é tá pedindo demais, mas pelo menos uma sala lá com um banco, um banheiro, uma água pro cê tomar.”

Os entrevistados alegaram que já levaram a questão ao conhecimento da gerência, mas até a data da coleta ainda não havia sido tomada providência. Esses achados eram previstos, uma vez que, boa parte das empresas não investe na promoção de um ambiente saudável e seguro para as áreas operacionais (MACÊDO et al., 2004).

Os equipamentos de execução de tarefas, na direção oposta do que é preconizado por Walton (1973), não reduzem o risco de doenças e danos, pois os motoristas alegaram que a manutenção dos caminhões é inadequada. O trecho abaixo é ilustrativo da situação:

P.3- “Já aconteceu comigo de sair da oficina sem freio (...) falaram faz mais essa viagem que eu acho que dá pra você ir e voltar, aí num sinaleiro quando eu fui soltar o caminhão, voltou, aí aconteceu deu colidir com outro carro lá.”

A jornada de trabalho foi considerada pelos motoristas da capital como pesada, sobretudo devido ao esforço físico desencadeado pelo desvio de função, o que gera uma sobrecarga de trabalho em várias atividades atribuídas a eles, já que, além de dirigir, ajudam a organizar a carga, conferi-la e descarregá-la. Tais fatores podem estar relacionados à ocorrência de problemas de coluna entre eles. Alguns aspectos desta situação e a reação dos gestores com relação à mesma podem ser observados a seguir nos seguintes trechos:

P.1: “O motorista é moto-chapa, ele não é só motorista. Ele tem que ajudar a mexer com descarregar carga. Então é bem pesado né?”

P.2- “cê fala oh, não posso bater carga. Tenho problema de coluna, aí eles já olham pro cê com cara de ironia (...) fala que você não tá querendo trabalhar nem ajudar.”

Em conformidade com esses achados, Costa et al. (2003), constataram em seu trabalho que os motoristas do transporte de passageiros estavam sendo submetidos a condições de trabalho penosas e desfavoráveis o que afetava sua saúde e segurança. Oliveira (2008), afirma

ainda, que as condições de trabalho satisfatórias dos motoristas muitas vezes têm sido relegadas às demandas comerciais.

### **4.3 Uso e desenvolvimento de capacidades**

Embora possam opinar sobre a montagem da carga, em última instância, os motoristas não têm autonomia para decidir como seu trabalho será realizado, e assim, percebem que não podem influenciar as decisões que envolvem os processos de trabalho dos quais participam, conforme sugerido pelo P.3: “A única opinião que ocê tem é para ter mais conforto na carga” e pelo P.7: “nóis faz o que mandam”. Portanto, em seu ambiente de trabalho parece prevalecer a máxima: “Você é livre para cumprir a ordem”. Segundo Oliveira (2008), tal falta de liberdade de expressão é um fator que determina a manifestação direta da vivência de sofrimento. Enquanto que, o estudo de Barcelos et al. (2007), demonstrou que a participação dos motoristas nas decisões da empresa quanto ao seu trabalho, poderia contribuir para a diminuição do impacto do trabalho sobre a sua saúde.

Na estrada, porém, longe dos gerentes, possuem um pouco mais poder de decisão, sob a pena de se responsabilizar sozinhos por esta, conforme se observa: P.8: “Eles fala cê vai por sua conta, eles sai fora e deixa você lá.”

Nesse sentido, em consonância com os achados de Ruguê e Cappi (2004), os motoristas dependem da prévia autorização para a execução de seu trabalho no que concerne à decisão dos dias e horários das entregas e definição de rotas.

As observações sobre esta categoria são opostas às encontradas no estudo de Brighenti et al. (2002), onde se observou que todas as decisões envolviam a participação dos trabalhadores. Por outro lado, os resultados se assemelham aos encontrados por Vieira (1996), os quais ressaltam que quando os operários sentiam necessidade de alterações no planejamento não podiam executá-las sem a autorização da chefia. Estudos demonstram que aqueles que têm poder de decisão sobre seu trabalho se consideram mais valorizados (LIMA, 2005) e são mais comprometidos e envolvidos com os resultados (MACÊDO et al., 2004). Dessa forma, é importante haver um modelo de gestão que oportunize a participação dos trabalhadores na resolução de problemas e na tomada de decisões no seu trabalho (MACEDO; Mendes, 2004).

Os participantes da pesquisa relataram que a profissão de motorista não utiliza diferentes habilidades e por isso agem, em conformidade com os achados de Zanelato e Oliveira (2004), de modo monótono e repetitivo, estando sob o controle rígido de desenvolver

somente atividades determinadas. Isto confirma o que Macêdo et al. (2004) descobriram, ao identificarem que, funcionários da área operacional se consideram limitados em relação à utilização de suas potencialidades.

#### **4.4 Oportunidades de crescimento e segurança**

Na percepção dos motoristas, falta incentivo para o crescimento e desenvolvimento profissional, e, portanto, possibilidade de carreira para os mesmos dentro da empresa. Na mesma direção dos achados de Lima (1995), ao se compararem com outras categorias profissionais, os motoristas concluíram que estão em condição desfavorável, pois consideram que têm menos chance de crescer, conforme se observa:

P. 6: “o ajudante e expedidor tem muito mais chance de promoção do que o motorista”.

P.8: “parece que o motorista é o final né?”.

A organização estudada não tem plano de cargos e salários e não existindo esses planos, os motoristas não tinham conhecimento mais preciso do fluxo de promoções possíveis para cada de cargo e quais seriam os requisitos e procedimentos necessários para pleitearem promoções. A indicação da chefia e a avaliação psicológica foram citadas como recursos para a realização das mesmas, o que gerava insatisfação por acreditarem que o processo pudesse não estar sendo justo. De acordo com Lima (1997), o planejamento formal da estrutura de cargos e das promoções possíveis numa organização deve resultar num plano de carreira, que deve tornar-se conhecido por todos os funcionários.

#### **4.5 Integração social na organização**

Os motoristas avaliaram que possuem uma boa relação e entendimento com sua equipe de trabalho, o que pode ser visualizado na fala: P.1: “O relacionamento aqui é muito legal, todo mundo considera todo mundo, é brincando e apelidando uns aos outros”.

Lima (1995), em uma pesquisa com funcionários da construção de edificações, identificou que as relações interpessoais entre colegas de trabalho é uma dimensão para a satisfação do indivíduo. Oliveira (2008) encontrou dados que indicam que o prazer dos motoristas rodoviários de passageiros é vivenciado nas relações que estes mantêm com seus pares. Essas relações promovem, segundo Gueiros e Oliveira (2002), uma melhor qualidade de serviços prestados e produtividade dos empregados. Cabe aqui ressaltar que para Dejours

(1999), o trabalho não se limita à produção, mas também à convivência (MACÊDO et al., 2004).

No que concerne à relação com os gestores, assim como os achados de Kurogi (2004), no presente estudo, os motoristas disseram que seus supervisores cobram demais, não os escutam nem se preocupam com eles, supervisionam constantemente e não reconhecem seu trabalho. Como identificado no estudo de Battiston, Cruz e Hoffman (2006), esses supervisores exigem que os motoristas arquem com as despesas por multas por infrações, danos no veículo, quebra de mercadoria, sendo esse valor descontado na folha de pagamento. Alguns relatos indicam essas práticas, consideradas injustas:

P.9: “Cobram tudo. Se carrega um caminhão, qualquer coisinha que estragar, na hora que chegar você tem que ir lá para fazer relatório. E eles quer que você pague tudo”.

P.2: “Aqui você faz as coisas e não ganha nenhum tapinha nas costas. Você não faz é amolança, encheção de saco”.

P.8: “É pressão de um lado e de outro. E eles não querem saber, vai em cima do motorista”.

Ao que parece, a relação entre os motoristas e seus supervisores é caracterizada pelo isolamento, o que impede o desenvolvimento de um senso de cooperação na organização e de integração social entre eles. Nesse sentido, a capacidade de interação e comunicação dos gestores com sua equipe deveria ser desenvolvida, pois para atingir objetivos organizacionais a organização depende essencialmente do trabalho de todos e da relação que mantém com eles (PAIVA; COUTO, 2008).

#### **4.6 Constitucionalismo**

Os trabalhadores que afirmaram ter seus direitos trabalhistas respeitados pela organização acreditavam que as leis se restringiam ao pagamento de salário e férias em dia. Alguns citaram ações desenvolvidas pela empresa em função de cumprimento à legislação trabalhista como benefícios oferecidos pela mesma, como a questão do alojamento. Com relação ao vale transporte, os participantes conseguiram perceber que se trata de um direito trabalhista e não de um benefício (P.2: “Desconta 6% referente no mês do seu sit pass e tem lei pra isso”). Observou-se ainda uma falta de direito de posicionamento: P.7: “nóis não tem voz ativa aqui não”. A falta de conhecimento dos trabalhadores em relação a direitos trabalhistas pode ser prejudicial de acordo com Macêdo et al. (2004), pois ao desconhecer os

mesmos , os trabalhadores não se mobilizam para exigí-los, dificultando que se sintam valorizados e seguros em relação ao trabalho.

#### **4.7 O trabalho e o espaço total de vida**

O significado do trabalho para os participantes dessa pesquisa é, sobretudo, o reconhecimento social relacionado à independência financeira, visto que, ter um emprego formal em época de generalização do desemprego e dos processos de exclusão social torna-se um valor para os indivíduos (MACÊDO et al., 2004; RUGUÊ; CAPPI, 2004). Entre as coisas ruins que o trabalho traz para a vida pessoal dos entrevistados está o medo de ser demitido, conforme se observa:

P9: “Você não pode comprar um trem a prestação que cê já fica com medo de ser mandado embora. (...) A firma pode me mandar embora a qualquer hora. Cê não tem estabilidade”.

Tal medo também foi constatado em motoristas de ônibus no estudo de Battiston, Cruz e Hoffmann (2006) e de Araújo e Vieira (2007). Como a certeza de continuidade do emprego é fator de tranquilidade para o trabalhador, se a empresa usa a rotatividade como política de gestão não poderá pretender dedicação e comprometimento dos trabalhadores (LIMA, 1995).

O fato do horário de trabalho ser imprevisível traz desconforto e interferência na vida privada dos motoristas, sobretudo com relação à disponibilidade de tempo para lazer e família:

P9: “(...) às vezes eu tenho que ir num casamento ou num aniversário no domingo, e eu só posso saber sábado se posso ir ou não (...) você não pode planejar nada”.

No estudo de Oliveira (2008), a presença de horários imprevisíveis também apareceu como fonte de sofrimento entre motoristas. Walton (1973) já havia comentado sobre os impactos negativos para a saúde do trabalhador decorrentes do tempo e energia que o trabalhador dedica à empresa, além dos conflitos que podem acarretar na situação familiar.

#### **4.8 Relevância social da vida no trabalho**

Em conformidade com os achados de Araújo e Vieira (2007), todos os participantes deste estudo sentem que não são valorizados na organização em que trabalham. Alguns fatores indicam os motivos: local de descanso inadequado, uniforme e comida ruins, falta de possibilidade de carreira bem como de recebimento de *feedbacks* pelo trabalho realizado, as

horas extras não são pagas, mas computadas no banco de horas e apenas algumas vezes lhes são concedidas folgas pelas mesmas e o não recebimento do vale alimentação. Alguns trechos demonstram tais dados:

P.1- “eu já trabalhei sábado, domingo e não tirei nem uma hora de folga.”

P.2- “(...) no final do mês não vem um centavo a mais daquele dia que cê passou do horário.”

P.9- “Não dá pra gente o ticket, dá um pedacim de carne no valor do ticket. Agente tem que trazer a malmita da gente com arroz e feijão”.

Para Walton (1973), a percepção do empregado de que a empresa valoriza seu trabalho e o orgulho que este tem de pertencer à empresa são fatores motivacionais geradores de produtividade por agregar índices de colaboração (MACÊDO et al., 2004; RUGUÊ; CAPPI, 2004). No caso dos participantes da pesquisa, a valorização existe por pessoas de fora, amigos e outros profissionais, sobretudo, em função da imagem positiva que a empresa tem na sociedade, mas que, para eles, não condiz com a realidade, o que pode ser observado em três falas de P9: “Os colegas meu fala... ah, cê trabalha naquela empresa... É o nome. Pensam que eu sou uma pessoa importante. A auto-estima fica boa lá fora”; “Na hora de você sair e arrumar outro emprego, a empresa tem nome no Centro-Oeste. Você arruma um emprego baum em outra empresa”; “A imagem lá não é o que é aqui. Nós num temo lugar pra nós ficar, e motorista daqui para eles, é muito gente boa”.

Com relação a ações de responsabilidade social, os motoristas afirmaram que a empresa possui um conjunto habitacional de boa localização com creche e videoteca, e consideram que facilita o deslocamento ao trabalho e contribui com o orçamento familiar. Conforme Macêdo (2003) afirma, tal ação favorece tanto a qualidade de vida dos funcionários e de suas famílias, quanto a construção de uma imagem positiva da empresa junto à comunidade. O fato de não haver registro de outros projetos de responsabilidade social, e nem relatos dos participantes sobre o tema, leva a uma suposição de que as ações de responsabilidade social se limitam à oferta dos benefícios acima relatados. Walton (1973) afirma que empresas que não desenvolvem projetos socialmente responsáveis deixam uma lacuna em relação ao reconhecimento, uma vez que, os trabalhadores sentem que seu trabalho e sua carreira não são devidamente reconhecidos o que afeta sua auto-estima e sua percepção da imagem organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo analítico utilizado de Richard Walton (1973) e o método de pesquisa adotados asseguraram resultados que se adequaram ao objetivo proposto de identificar no discurso dos motoristas, através da análise e descrição dos indicadores que caracterizam sua QVT, as diferentes perspectivas que estes desenvolvem acerca da mesma.

Pode-se afirmar que os instrumentos e métodos utilizados permitiram elucidar como os motoristas percebem os indicadores de QVT na empresa comercial. Os dados indicam que fatores constituintes da própria estrutura organizacional estavam comprometendo o desenvolvimento dos trabalhadores. O fato de os motoristas não terem lugar adequado para se sentar, para comer, para aguardar a carga ser colocada no caminhão; a dificuldade em relação a divisão de tarefas, sendo levados a acumular funções de carregadores; o não pagamento de horas extras de viagens; a falta de um plano de carreira; e uma comunicação deficiente indicam uma postura de desconsideração dos gestores em relação a QVT dos motoristas.

As verbalizações dos participantes referiram-se mais às categorias 1, 2 e 4 de Walton (1973), todavia, observou-se que alguns conteúdos elucidados podem representar um indicador em mais de uma categoria. A insatisfação dos motoristas com relação ao não recebimento do vale alimentação, além de significar para os participantes uma não valorização da empresa (categoria 8), também se relaciona à categoria 1, posto que influencia o orçamento dos mesmos. As horas extras, por não serem pagas, impactam tanto na remuneração (categoria 1), quanto presume a ocorrência de um excesso de tempo dedicado ao trabalho, em detrimento de outras esferas da vida (categoria 7). A jornada de trabalho, em termos de condições de trabalho (categoria 2), gera bastante desgaste físico, assim como influencia o espaço total de vida (categoria 7), por ser imprevisível.

Sugerem-se como intervenções a realização de ações direcionadas para promover melhora nas condições físicas do local de trabalho; dinamizar a comunicação com *feedbacks* sistemáticos; rever a política salarial, visando corrigir disparidades; institucionalizar um sistema de recompensa financeira adicional para aqueles que alcançarem as metas estabelecidas, visto que uma compensação financeira insuficiente é condição crucial para o aumento da rotatividade entre eles; estabelecer parâmetros formais de promoção por meio de uma elaboração de um plano de cargos e salários que possibilitaria o aumento de forma justa das chances de desenvolvimento profissional; contribuir com o pagamento do plano de assistência médica e odontológica; colocar em discussão as propostas de troca do almoço pelo

vale card e de construção da sala de espera dos motoristas, bem como incentivar a participação em reuniões para debates específicos.

Deve-se ressaltar que essas são alternativas técnicas pautadas em fatores higiênicos que embora possam influenciar indiretamente a satisfação e bem estar dos trabalhadores, seriam insuficientes para a promoção de uma QVT pensada de forma preventiva. A intervenção não pode se limitar a tais transformações, mas deve ser pensada no nível das relações estabelecidas dentro da organização, portanto, a própria estrutura organizacional, juntamente com seus valores e crenças cristalizados, devem ser questionados e para tal é necessário um processo de sensibilização junto à diretoria da empresa para discutir novas formas de gestão que incentivem a conquista de autonomia por parte dos trabalhadores.

Este trabalho apresenta algumas limitações, uma vez que em virtude das exigências da empresa só foi possível realizar uma entrevista grupal com o grupo de motoristas. Como analisamos apenas seu discurso não foi possível levantar o discurso de outros trabalhadores, por exemplo, do nível gerencial.

Seria interessante ampliar a pesquisa para outras áreas da organização uma vez que cada área possui suas especificidades; avaliar as condições do ambiente de trabalho com estudos ergonômicos periódicos. Como os funcionários declararam sua insatisfação decorrente da falta de *feedback*, recomenda-se ainda um treinamento que utilize técnica de integração em equipe, comunicação e também resolução de conflito. Uma análise detalhada acerca da relação entre funcionários e gerências poderia subsidiar a realização de treinamentos de liderança para que as chefias sejam, além de mediadoras técnicas entre empresa e empregados, canal de valorização e humanização no trabalho.

Pode-se dizer que o estudo contribui para a Psicologia Organizacional e do Trabalho por levantar via discurso dos motoristas, fatores que influenciavam sua qualidade de vida no ambiente do trabalho. Para a empresa pesquisada, além da devolutiva aos participantes, incluiu intervenções visando a promoção do desenvolvimento humano e organizacional.

## REFERENCIAS

ARAÚJO, M. do. S. C. de.; VIEIRA, S. B. **Saúde mental e trabalho:** estratégias dos motoristas de ônibus da cidade de João Pessoa frente à insegurança. Trabalho apresentado no XIV Encontro Nacional da ABRAPSO. Rio de Janeiro, 2007.

BALARINI, H. M.; GOMES, D. D. Qualidade de vida no trabalho - um desafio. **Selecta Camilliani**, v. 2, p.118-132, 2006.

BATTISTON, M.; CRUZ, R. M.; HOFFMANN, M. H. As condições de trabalho e saúde dos motoristas de transporte coletivo urbano. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 11, n. 3. p. 333-343, 2006.

BARCELOS, C. A.; BROETTO, K. N.; OLIVEIRA, M. A. B. de.; JUNIOR, N. G. **Qualidade de vida e saúde dos motoristas de ônibus urbanos da Grande Vitória:** uma análise da representação social do funcionário quanto à sua saúde e/ou adoecimento relacionados ao trabalho. In: Anais do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO, Rio de Janeiro, 2007.

BRIGHENTI, G. C.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. **Qualidade de vida no Trabalho:** um estudo dos fatores e dimensões presentes e percebidas na central de relacionamento com os clientes da TIM celular de Santa Catarina. Trabalho apresentado no XXVI Encontro Anual da Anpad, Salvador, BA, 2002.

CAIXETA, C. M. M. P. Psicodinâmica do trabalho: a percepção de trabalhadores em um contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho:** o olhar da psicologia e da administração. P. 85-112. Goiânia: Ed. da UCG, 2004.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE Business**, v. 7, p. 32-34, 2003. Retirado no dia 02/04/2009, do website [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gest\\_ao\\_10.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gest_ao_10.pdf)

COSTA, L. B.; KOYAMA, M, A, H.; MINUCI, E. G.; FISCHER, F. M. Morbidade declarada e condições de trabalho: o caso dos motoristas de São Paulo e Belo Horizonte. **São Paulo em perspectiva**, v. 17, n. 2. p. 54-67, 2003. [http://www.ecosecos.com.br/paginas/artigos/quali\\_vida\\_traba.htm](http://www.ecosecos.com.br/paginas/artigos/quali_vida_traba.htm).

COZZO, A. S.; KALLAS, D. **Programas de Qualidade de Vida no Trabalho:** um olhar sobre seus benefícios para as empresas e para os colaboradores. Disponível em: < [http://www.ecosecos.com.br/paginas/artigos/quali\\_vida\\_traba.htm](http://www.ecosecos.com.br/paginas/artigos/quali_vida_traba.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2009.

CORRÊA, A.; BARROS, J. B. de; EVANGELISTA, M. A. V. Programa de qualidade Goiás: contribuições para a qualidade de vida no trabalho. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho:** o olhar da psicologia e da administração. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. P. 213-240.

DENZIN, K. N.; LINCOLN, Y. S.; e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONALDSON, S. I.; BLIGH, M. C. Rewarding Career applying Positive Psychological science to improve quality of working life and organizational effectiveness. In: DONALDSON S. I.; BERGER, D. E.; PEZDEC, K. (Orgs.). **Applied Psychology:** new frontiers and rewarding career. P. 277- 296. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

FERREIRA, M. C. **Ofurô corporativo.** Portal da Universidade de Brasília. Disponível em: <http://www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm>. Acesso em: 30 jun. 2010.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho:** nova moda ou novo modelo de gestão empresarial? Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade\\_de\\_Vida/Artigo/4844/qualidade-de-vida-no-trabalho-nova-moda-ou-novo-modo-de-gestao-empresarial.html](http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Artigo/4844/qualidade-de-vida-no-trabalho-nova-moda-ou-novo-modo-de-gestao-empresarial.html). Acesso em: 30 jun. 2010.

- FERREIRA, M. C. **QVT: modismo ou novo modelo de gestão no trabalho?** Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade\\_de\\_Vida/Entrevista/4811/qvtmodismo-ou-novo-modelo-de-gestao-do-trabalho.html](http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Entrevista/4811/qvtmodismo-ou-novo-modelo-de-gestao-do-trabalho.html). Acesso em 29 jun. 2010.
- FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; BERGAMASCHI, V. Concepção e implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho (PQVT): no setor público: o papel estratégico dos gestores (no prelo). **Revista de administração**, v. 44, n.2, p.147-157, 2009.
- FERREIRA, M. C. **Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações.** Trabalho apresentado na 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o progresso da ciência (SBPC), Manaus, AM, 2009.
- GADELHA, R. M. d'A. F. Globalização e crise estrutural. Em DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P. E. A. (Orgs.). **Desafios da Globalização**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- GASKELL, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: GASKELL, G.; BAUER, M. W. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, imagem e Som: um manual prático**. Trad. P. Guareshi. Petrópolis: Vozes. P. 64-89, 2002.
- GUEIROS; OLIVEIRA, L. M. B. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de hotelaria na região metropolitana do Recife.** Trabalho apresentado no XXVI Encontro Anual da Anpad, Salvador, BA, 2002.
- GUIMARÃES, V. N. Qualidade de Vida no Trabalho e a Introdução de Inovações Tecnológicas: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, p.77-86, 1998
- GREEN, F. *Demanding Work: the paradox of the job quality in the affluent economy*. United Kingdom: Princeton University Press, 2006.
- KUROGI, M. S. **O discurso dos trabalhadores do departamento de recursos humanos e de outros setores sobre a qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma indústria alimentícia.** Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Católica de Goiás, Goiânia. 2004
- LANE, S. T. M. **Uma técnica de análise de discurso.** In: Congresso Interamericano de Psicologia, 20, Anais... Caracas (Venezuela), 1985.
- LIMA, I. S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresa de pequeno porte.** Tese (Doutorado em Engenharia)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- LIMA, E. de O. (1997). **Qualidade de vida no trabalho no processo de formalização organizacional: um estudo de duas organizações do ramo têxtil-confeccionista de Blumenau - SC.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Ilha de Santa Catarina, 1997.
- LIMONGI, A. C. **Qualidade de vida no trabalho-QVT.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MACEDO, J.; MATOS, R. D. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo realizado com os funcionários da Unicentro, do campus de Iratí.** Trabalho apresentado no Congresso internacional de administração, Ponta Grossa, PR, 2008.

- MACÊDO, K. B. A responsabilidade social e as organizações no Brasil. Em: MACÊDO, K. B.; BARROS, J. B. de. (Org.). **Administrando em tempos de globalização**. 1 ed. Goiânia: Editora da UCG, 2003. P. 69-102.
- MACÊDO, K. B.; MENEZES, A. R.; MARIOTTO, E. M. C.; CARNEIRO, L. A.; CABRAL, R. do P.; MARTINS, V. M. O prêmio SESI qualidade no trabalho em Goiás: a percepção dos trabalhadores. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. P. 17-60.
- MACÊDO, K. B.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento em trabalhadores de organizações com contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. P. 61-84
- MENDONÇA, H.; MACÊDO, K. B. Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. P. 113-128.
- MONTEIRO, G. F. (2004). Condições de trabalho versus produtividade: estudo de caso no setor de transportes urbanos em Goiânia. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. P. 177-212.
- OLIVEIRA, M. A. de. **Desafios éticos da globalização**. São Paulo: Paulinas, 2002.
- Oliveira, M. A. S. de. **A dialética prazer-sofrimento no trabalho de motoristas rodoviários de passageiros**. Disponível em: <http://www.redepsi.com.br/portal/modules/smartsection/item.php?itemid=105>. Acesso em: 10 jun. 2010.
- OLIVEIRA, R. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CASTRO, D. S. P.; Pereira, J. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e Responsabilidade Social Empresarial - RSE: Um Estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE**. Trabalho apresentado no XII Semead- Seminários em Administração, SP, 2009.
- PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós- choque de gestão": o caso da Copasa-MG. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 1189-1211, 2008.
- PENTEADO, R. Z.; GONÇALVES, C. G. de O.; COSTA, D. D. da.; MARQUES, J. M. Trabalho e saúde em motoristas de caminhão no interior de São Paulo. **Revista Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 4, 2008.
- PIZZOLI, L. M. L. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do hospital de Heliópolis. **Ciência e saúde coletiva**, v. 10, p. 1055-1062, 2005.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ROSSI, A. M., QUICK, J. C., PERREWÉ, P. L. **Stress and quality of working life: the positive and the negative**. IAP-Information Age Publishing, 2009.
- RUGUÊ, M. B. S.; CAPPI, M. C. B. Qualidade de vida no trabalho em indústria alimentícia: um estudo de caso. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. P. 241-290.
- TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. C. **The Best companies to work in Brazil and quality of working life: disjunctions between theory and practice**. Trabalho apresentado no XXII Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, PR, 2002.

TAMAYO, Á.; MACÊDO, K. B.; ZULMIRA, E.; VIEIRA, M. A. D.; PIRES, J. C. de S. O PQVT e a sua relação com os valores individuais e organizacionais em organizações públicas. In: MACÊDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. P. 129-150.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 24-35, 2001.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

WALTON, R. E. Quality of work life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n.1 pp.11-21, 1973.

ZANELATO, L. S.; OLIVEIRA, L. C. **Fatores estressantes presentes no cotidiano dos motoristas de ônibus urbano**. In: Anais do II Seminário Internacional de Estudos e Pesquisa Qualitativos, 2004, Bauru, SP.