

A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM SITUAÇÕES DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO.

Elza Fátima Rosa Veloso – Doutoranda em administração FEA-USP; Consultora técnica da pesquisa Melhores Empresas na FIA.

Renata Schirrmeister – Mestre em administração pela FEA-USP; Professora substituta PUC-SP.

Ana Cristina Limongi-França – Doutora pela FEA-USP; Coordenadora do FEA NEP-GQVT.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivos buscar relações possíveis entre o desligamento voluntário e a percepção sobre qualidade de vida no trabalho, além de estudar a influência da qualidade de vida no trabalho (QVT) em situações de transição profissional. Foi realizada revisão conceitual sobre gestão da qualidade de vida no trabalho e gestão de carreiras, e estudo de caso com profissionais que aderiram a programas de desligamento voluntário de uma sociedade de economia mista, hoje privatizada. O método utilizado foi o qualitativo, com o uso de entrevista semi-estruturada com esses profissionais. Como complemento metodológico foi utilizado para análise das entrevistas a análise de conteúdo. O estudo traz como contribuição a ampliação da visão sobre as relações entre a QVT e a auto-gestão de carreiras, especialmente em mudanças de trajetória profissional. Conclui que há evidências qualitativas de influência da qualidade de vida no trabalho na decisão pelo desligamento da instituição, sem desconsiderar fatores como a conjuntura econômica, o mercado de trabalho, as demandas sociais e o preparo que o indivíduo deve possuir para de fato gerir e controlar a direção de sua vida; e que a busca por QVT tem relação com as escolhas profissionais após o desligamento.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão de Carreiras, Transição de Carreira.

Abstract

This study aims to look for possible relationships between the voluntary shutdown and quality of working life perception. Furthermore, aims to study the influence of quality of working life (QWL) in career transition. Conceptual review was conducted on quality of working life management and career management, by a case study with professionals who have joined the shutdown Volunteer Programs of a mixed economy society, which is

privatized nowadays. It was used the qualitative method, using a semi-structured interview with these professionals and content analysis. The study brings, as a contribution, an extension to the view on relations between the QWL and self-management careers, especially to changes in professional trajectory. It concludes that there is evidence of qualitative influence of quality of life at work at decision of institution shutdown, and that the search for QWL is related to the career choices after shutdown.

Key-words: Quality of Working Life, Career Management, Career Transition.

Introdução

Há algumas décadas ocorre mudança no paradigma da administração, decorrente das transformações ocorridas na sociedade e do próprio amadurecimento das teorias de administração. Verificam-se a valorização do indivíduo na organização e do trabalho em grupo, maior participação em decisões, maior acesso a informações, além do aumento da autonomia dos trabalhadores. Surgiram pressões por agilidade, liderança, inovação, autodesenvolvimento e aprendizagem. O conhecimento passou a ser o maior valor de uma empresa e também do indivíduo (ALBUQUERQUE, 2002; LIKERT, 1971; REIS, 2003). Neste contexto, surgiram e cresceram os conceitos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Gestão e Auto-Gestão de Carreiras.

Hoje é possível identificar a crescente responsabilidade do indivíduo em decidir sobre sua carreira, considerando as possibilidades oferecidas pela sociedade. Torna-se viável, então, afirmar que para os indivíduos há o “aumento da responsabilidade individual pelo desenvolvimento da carreira” e para as empresas a “diminuição do compromisso de prover estabilidade no emprego e nas carreiras” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 294).

Buscando estudar a influência da QVT na auto-gestão de carreira, este artigo tem como objetivos buscar relações possíveis entre o desligamento voluntário e a percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho, além de estudar a influência da QVT em situações de transição profissional.

Foi realizada a revisão conceitual sobre Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Carreiras, além do estudo de caso com profissionais que aderiram a Programas de Desligamento Voluntário (PDV's) de uma empresa pública de economia mista, o

Banespa, hoje controlado pelo grupo espanhol Santander.

O trabalho organiza-se em seis seções: Introdução, referencial teórico sobre qualidade de vida no trabalho e gestão de carreiras, metodologia – com os dados sobre o Banespa, descrição de dados das entrevistas, análise de resultados, e, por fim, as conclusões.

Qualidade de Vida no Trabalho

Anteriormente ao advento da teoria da administração, a Qualidade de Vida no Trabalho era representada pela busca de satisfação do trabalhador e pela tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho. Os métodos de trabalho passaram a ser sistematizados nos séculos XVIII e XIX dando início à administração científica (SAMPAIO, 2004).

A teoria da administração começou a desenvolver a sua visão humanista com os experimentos da Western Electric, com Elton Mayo (1927 a 1932) e do Tavistock Institute, com Eric Trist (estudos testados a partir de 1949), que deram origem à escola sociotécnica, cuja organização do trabalho é baseada na autonomia e trabalho em equipe, que é oposta ao taylorismo (SANT'ANNA, 1998 e MARX, 1998).

Também são destacados autores como Maslow (1977 - hierarquia de necessidades), Herzberg (1968 – satisfação no trabalho e motivação), Mc Gregor (1980 - teorias X e Y) e Argyris (maturidade - imaturidade). Estes autores, em geral, produziram recomendações importantes em torno do conflito instaurado nas relações de trabalho da administração científica, em direção a uma maior humanização nas organizações sem, no entanto, alterar a lógica de produtividade e estrutura de poder taylorista (SANT'ANNA, 1998 e MARX, 1998).

O termo Qualidade de Vida no Trabalho foi introduzido por Louis Davis, de UCLA, Los Angeles, em contribuição à escola sociotécnica, no início da década de 1970. Embora não haja um consenso conceitual, todos os trabalhos apontam a QVT como uma reação ao taylorismo e instrumento de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental. Os

trabalhos em torno da QVT foram impulsionados – assim como os novos modelos de administração – por exigências da sociedade, com o aumento das preocupações referentes aos direitos civis e à responsabilidade social das empresas (SANT’ANNA, 1998).

Fernandes e Gutierrez (1988, p.31) compreendem que a QVT está relacionada a condições de trabalho favoráveis e ainda a vários aspectos que tornam os cargos mais satisfatórios, abrangendo fatores organizacionais, ambientais e comportamentais. Para Nadler e Lawler (1983) a QVT é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização.

Walton (1973, p.16) considera que o conceito deve envolver os valores essenciais dos movimentos ocorridos ao longo do século XX (atos legislativos e movimentos sindicais) e o atendimento de necessidades e aspirações humanas mais recentes, calcado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa.

Limongi-França (2003) procura consolidar o conceito de QVT nas diversas formas em que é tratada em uma proposta de três escolas de pensamento: a Escola Socioeconômica, cujo pensador de maior destaque é Giddens; a Escola Organizacional, onde encontram-se os principais autores da Administração como Mayo, McGregor, Chrys Argyris, Schein, Handy, Mintzberg e Ulrich, entre outros; e a Escola Condição Humana no Trabalho, com a visão do ser humano nas dimensões biopsicossocial, tendo como precursor Lipowski (1986). A QVT evoluiu das questões legislativas para as estratégicas, envolvendo qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário, cidadania, significado do trabalho, comunicação, produção e mercado. Na maioria destes caminhos verifica-se a discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos, comunidade e até do próprio planeta em sua inserção no universo. Para a autora,

a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p.22).

No foco *socioeconômico*, a Economia criou índices de Qualidade de Vida como por exemplo o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), o IDCV (Índice de Condições de

Vida) e o IDS (Índice de Desenvolvimento Social). No foco *pessoa*, QVT se estende a riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança no trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade e empregabilidade.

De acordo com a autora, o foco biopsicossocial vem a atender as considerações de Lippit, com a visão das necessidades do indivíduo como um todo e tem como precursor Lipowski (1986). Esta conceituação foi adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986. Ao foco biopsicossocial foi acrescentada a dimensão organizacional adequando-se assim à visão ao ambiente específico da organização. O principal conceito desta escola é a visão holística do homem, contrariando a visão departamentalizada do ser humano para ser visto como um todo harmônico, multidimensional.

Dentro das abordagens mais modernas e abrangentes, SANT'ANNA (1998) aponta os trabalhos de Walton (1973), Westley (1979) e Lippit (1978, *apud* SANT'ANNA, 1998), como descrevemos abaixo:

Walton (1973) elaborou um método de avaliação de QVT, com oito critérios básicos:

1. Compensação justa e adequada.
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho (período de trabalho regulamentado, condições físicas de trabalho e limite de idade).
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas (que abrange autonomia, exercício de múltiplas habilidades, *feedback* e perspectiva de continuidade, execução de tarefas completas e planejamento do trabalho).
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional (possibilidades de promoção, aquisição de novas habilidades, segurança no emprego).
5. Integração social na organização (proximidade hierárquica, mobilidade social, ausência de preconceitos, apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal).

6. Constitucionalismo (liberdade de expressão, equidade, privacidade e direito de recurso).
7. Trabalho e espaço total de vida (equilíbrio entre o trabalho e a vida privada).
8. Relevância social do trabalho (reputação, imagem e práticas corporativas da organização).

Westley (1979) agrupou os obstáculos que prejudicam a QVT da seguinte forma:

- Políticos: sentimento de insegurança no emprego.
- Econômicos: sentimento de injustiça no sistema de recompensas.
- Psicológicos: ausência de auto-realização, levando à alienação.
- Sociológicos: ausência de participação nas decisões, gerando anomia.

Lippit (1978, em SANT'ANNA, 1998) agrupou os oito critérios de Walton (1973) em quatro fatores-chave:

1. O trabalho em si.
2. O indivíduo.
3. A produção do trabalho.
4. Funções e estrutura da organização.

Para o autor há a necessidade de maturidade na organização para a aplicação de práticas de QVT, sendo necessário o desenvolvimento de um novo conceito de indivíduo, com suas reais necessidades; um novo conceito de poder, alicerçado na colaboração e entendimento; novos valores organizacionais, tendo como referência os ideais humanísticos e democráticos.

Em geral, QVT é entendida como um instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores. Os elementos-chave deste construto apóiam-se em quatro pilares básicos:

1. Resolução de conflitos.
2. Reestruturação da organização do trabalho.
3. Inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não-financeiras).
4. Melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência).

Alguns típicos desencadeadores de QVT atualmente são os vínculos e estrutura de vida pessoal, os fatores socioeconômicos e as metas empresariais, além de pressões organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Embora a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida global sejam distintas, elas são mutuamente influenciadoras e as insatisfações no trabalho podem causar desajuste na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto insatisfações fora do trabalho exercem um papel desadaptador sobre o trabalho (SAMPAIO, 2004).

Gestão de Carreiras

O conceito de carreira, assim como o conceito de QVT, modificou-se com a evolução das teorias de administração e o contexto de nossas relações sociais. Houve um deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa para uma concepção mais individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre seus destinos e que possui como pilares principais o empreendedorismo e o desenvolvimento integral do ser humano (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2003).

A noção de carreira surgiu no século XIX, com a sociedade industrial capitalista liberal, como um *ofício com etapas e progressão*. Para além da esfera organizacional, a carreira de um indivíduo depende de quatro fatores macroscópicos: o sistema cultural (valores dominantes); a estrutura social; a estrutura econômica e o sistema político (CHANLAT, 1995).

Na abordagem tradicional - ainda encontrada em alguns países, regiões ou empresas - a carreira era predominantemente masculina, restrita aos grupos socialmente

dominantes e caracterizava-se por uma relativa estabilidade e verticalidade. Hoje vemos uma mudança importante pela participação das mulheres e de pessoas de todas as classes sociais, a instabilidade e a progressão descontínua e por vezes horizontal (*op.cit.*). A Tabela 1 contém os diversos tipos de carreiras que podemos encontrar, com as suas características.

Tabela 1: Descrição dos Tipos de Carreira

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	<ul style="list-style-type: none">▪ Profissão, perícia▪ Habilidades profissionais	<ul style="list-style-type: none">▪ Organização de peritos▪ Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidade de criação▪ Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none">▪ Pequenas e médias empresas▪ Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	<ul style="list-style-type: none">▪ A capacidade pessoal▪ As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	<ul style="list-style-type: none">▪ Habilidades sociais▪ Capital de relações	<ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento, Relações▪ Parentesco (Rede Social)	<ul style="list-style-type: none">▪ Familiar▪ Comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995,p.72)

No contexto atual, podemos definir carreira como a *seqüência de posições e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa*. A gestão de carreiras moderna envolve a conciliação das perspectivas da empresa e do indivíduo, o que implica na gestão e na auto-gestão da carreira. Isto se deve ao fato de que, para obtenção de vantagem competitiva, os gestores necessitam engajar e comprometer as pessoas com os resultados de seu trabalho; este é um processo intrínseco e para tanto a pessoa deve estar envolvida pelos seus valores, talentos e habilidades (DUTRA, 1996).

A carreira é então o fruto da relação entre a pessoa e a organização, dentro de um

contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. Enquanto o indivíduo deve ter um entendimento e avaliação de sua experiência profissional, a organização define políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas (*ibid.*).

A auto-gestão da carreira é interessante para o gestor organizacional pois implica em uma postura mais inovadora e empreendedora, características procuradas e estimuladas nas empresas. Adicionalmente, há uma pressão social sobre os indivíduos para desenvolverem esta postura, pela disseminação da idéia de que a pessoa pode e deve influenciar a sua própria trajetória - tanto no setor privado como no público – e a valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade (*ibid.*).

O indivíduo deve desenvolver três tarefas para o seu planejamento de carreira: a auto-avaliação (qualidades, interesses e potencial); estabelecimento de objetivos de carreira (baseado na auto-avaliação e nas oportunidades oferecidas) e implementação do plano de carreira (obtenção de capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias) (*ibid.*).

Schein (1978) elaborou o conceito de desenvolvimento de carreira como fruto do desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Entende como fundamental a interação de todos os espaços da vida do indivíduo, considerando que cada dimensão influencia fortemente as outras. O autor considerou três dimensões: ciclo de vida biossocial (idade), ciclo familiar e ciclo profissional.

No ciclo de vida biossocial foram considerados como momentos de maior pressão (ou marcos de referência) a adolescência, a crise dos 30 anos, a crise da meia idade e a crise da velhice. No ciclo familiar foram considerados dois momentos de maior pressão: no primeiro estaria o casamento e nascimento dos filhos e no segundo o momento em que os filhos saem de casa. No ciclo profissional o autor levantou como momentos de maior pressão o ingresso na carreira, a consolidação e a retirada.

Dutra (2002b) descreve que um bom sistema de carreiras deve estar assentado em princípios que representem os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas, garantindo assim a sua consistência ao longo do tempo; como estrutura, pode ser em

linha, em rede, dupla paralela, paralela múltipla e paralela em Y. O autor aponta ainda três instrumentos de gestão:

1. Decisões individuais sobre a carreira (na empresa ou não), com auto-avaliação, processos de aconselhamento profissional, informações estruturadas sobre oportunidades profissionais internas e externas, processos estruturados de *feed-back* etc..
2. Gerenciamento da carreira pela empresa, com previsões de demanda, programas de desenvolvimento, programas de captação interna e processos de acompanhamento do desempenho e crescimento profissional etc..
3. Comunicação entre as pessoas e a empresa, com programas de preparação e aperfeiçoamento dos gestores como conselheiros e orientadores, processos de negociação de objetivos de carreira e desenvolvimento etc.

Estes instrumentos devem ter como características fundamentais:

- Transparência, possibilitando o total acesso às informações;
- Honestidade de intenções, para que possa existir um relacionamento de confiança;
- Sentimento de segurança, sem o que as duas anteriores tornam-se muito difícil de se concretizar.
- Clareza das regras, que devem estar acordadas por ambas as partes.

Por se tratar de uma parceria, uma conciliação de interesses e não mais um estrito relacionamento “chefe-subordinado”, estas características devem estar presentes nas atitudes de ambas as partes – tanto da empresa como do indivíduo.

Desta forma, o papel das empresas na gestão de carreiras envolve a criação de espaço, o estímulo ao desenvolvimento e o suporte e condições de alavancagem. Como meios, deve-se utilizar a contínua interação, a aprendizagem organizacional, o respeito à individualidade, o estímulo e suporte à cidadania organizacional, o desenvolvimento e

satisfação das necessidades das pessoas e uma proposta transparente de intenções.

O papel das pessoas no desenvolvimento de sua carreira envolve a gestão de seu desenvolvimento, da competitividade profissional e da sua carreira, tendo como meios para isso o autoconhecimento e o conhecimento das oportunidades.

Metodologia

O método utilizado foi o qualitativo, onde “as percepções dos elementos pesquisados são obtidas por inferências não estatísticas” (CAMPOMAR, 1991, p.92). A estratégia metodológica foi o estudo de caso, relativo aos PDV's do Banespa, que pode ser descrito como a “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001, p.32).

Para Yin (2001), uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as *entrevistas* e esse foi o instrumento utilizado para a coleta dos dados qualitativos.

Segundo Selltiz *et al* (1987, p.41) as *entrevistas menos estruturadas* são utilizadas para “levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e determinar o significado pessoal de suas atitudes”. Assim, foi elaborado um roteiro semi-estruturado para a realização de *entrevistas focalizadas* onde “embora os entrevistados sejam livres para expressar de maneira completa sua linha de raciocínio, a direção da entrevista está claramente nas mãos do entrevistador” (*ibid.*).

Na análise dos dados resultantes das entrevistas, foi utilizada a *análise de conteúdo*, que permite “obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.42).

Procedimentos de Campo

Foram entrevistados, em abril de 2008, três ex-funcionários da instituição (o

Banespa), desligados em três Programas de Desligamento Voluntário (PDV's) diferentes, que passaram a trabalhar sem vínculo empregatício formal. Na fase de elaboração deste artigo esses entrevistados (abaixo) foram contatados e informaram não haver mudanças em sua trajetória profissional desde a época da realização das entrevistas.

1. Uma *gerente de agência*, desligada no PDV de 2001, hoje *professora universitária* (por cooperativa) e *consultora* (autônoma).
2. Um *escriturário*, desligado no PDV de 1985, hoje *cirurgião dentista* com consultório próprio (autônomo).
3. Um *escriturário-caixa*, desligado no PDV de 1987, hoje *cinasta*, 2º assistente de câmera (prestador de serviços).

O universo da pesquisa

O Banespa, Banco do Estado de São Paulo, Sociedade de Economia Mista, tinha como seu maior acionista o Estado de São Paulo. Após Intervenção Federal em 31 de dezembro de 1994, foi privatizado e vendido ao Grupo Espanhol Santander em novembro de 2000.

Antes da privatização os funcionários ingressavam via concurso e tinham a oportunidade de se manter no emprego até a aposentadoria. As poucas demissões aconteciam por justa causa ou por vontade do demissionário. Todos iniciavam a carreira no cargo de *escriturário*, exercendo atividades operacionais. As promoções para cargos técnicos e administrativos aconteciam via concurso interno. Os funcionários cultivavam relação estreita e emocional com a empresa, intitulada informalmente de *família banespiana*. Algumas dessas características do trabalho no Banespa podem ser confrontadas em matérias de periódicos da época da privatização:

Os caixas do banco, por exemplo, acostumados a aumentos por tempo de casa, chegam a ganhar 30% mais que seus pares em outros bancos (a relação é inversa para níveis mais altos). Subia-se na hierarquia por concurso. Além das raízes de empresa pública, o Banespa tem também um clima quase de irmandade. Seus funcionários – muitos com 20 anos de casa – têm uma relação quase sentimental com a empresa e os

colegas. “Ali você constrói relações de décadas”, diz uma ex-funcionária. “Deixei o banco há seis anos e ainda faço parte da grande família banespiana.” (EXAME, 2001)

Os banespianos contavam com a Cabesp (Caixa Beneficente dos Funcionários do Banco do Estado de São Paulo) e com a Banesprev (Fundo Banespa de Seguridade Social) para buscar assistência financeira com juros especiais. Além desses, existiam outros benefícios como vale-refeição, auxílio creche/babá, auxílio funeral, licença prêmio, abono assiduidade e outros.

Desde a Intervenção Federal foram oferecidos alguns PDV's, antes da privatização. Após a venda do banco ao grupo espanhol Santander, foi oferecido apenas um PDV.

Descrição dos dados das entrevistas

Os critérios utilizados para transcrição, seleção e análise dos dados foram os relacionados às variáveis-chave: Carreira, Qualidade de Vida no Trabalho e influências a elas associadas, conforme descrições a seguir:

Trajectoria de carreira na instituição financeira estudada:

- *Professora*: Trabalhou em várias unidades diferentes, uma central de serviços e algumas agências. Foi escriturária de 1987 a 1998; supervisora de 1998 a 2000 e gerente de agência de 2000 a 2001.
- *Dentista*: Foi escriturário em várias unidades, em uma central de serviços e em algumas agências, entre 1989 e 1995.
- *Cineasta*: Foi escriturário-caixa na mesma unidade, uma agência, entre 1989 e 1997.

Percepções sobre QVT:

- *Professora*: QVT está ligada à noção de felicidade pessoal. Significa ter remuneração suficiente para atividades que lhe trazem felicidade, como comprar um livro ou sair com os amigos, por exemplo; ter certa estabilidade, poder viver uma rotina não monótona de trabalho, com satisfação pessoal nas atividades que realiza; o trabalho, para ter um

significado deve estar ligado ao bem-estar e ao auto-reconhecimento.

- *Dentista*: QVT é ter autonomia, poder trabalhar sem vigilância, ter flexibilidade de horário e realização profissional.

- *Cineasta*: QVT está ligada à saúde no trabalho, nível de stress aceitável, carga de trabalho equilibrada e remuneração satisfatória.

Decisão de trabalhar na instituição financeira:

- *Professora*: A decisão teve relação com a carga de trabalho equilibrada (seis horas diárias), com a estabilidade de um emprego público, status (disputa intelectual na seleção) e salário superior aos oferecidos no mercado.

- *Dentista*: A decisão aconteceu somente por motivos financeiros, ou seja, ter um salário para pagar os estudos.

- *Cineasta*: A decisão teve relação com a impossibilidade da família em financiar os estudos universitários. O concurso para trabalhar no banco viabilizou o custeamento do curso superior em publicidade.

Influência da QVT na decisão de trabalhar na instituição:

- *Professora*: Admite a influência, pois buscava um bom clima organizacional, onde as pessoas fossem respeitadas, com uma quantidade de trabalho menos exploradora e essa era a imagem projetada pela instituição na época.

- *Dentista*: Entende que a QVT influenciou essa decisão somente na medida da garantia de pagamento dos estudos, o que não condiz com sua noção real de qualidade de vida.

- *Cineasta*: Admite alguma influência, mesmo que inconsciente, uma vez que optou entre esse e outro trabalho em uma companhia aérea. Os fatores considerados foram a proximidade de sua residência, a carga horária de seis horas diárias, finais de semana livres e alguns benefícios oferecidos pela instituição.

Atendimento das necessidades de QVT na instituição:

- *Professora*: Entende que no começo da sua vida profissional na instituição as necessidades de QVT foram atendidas, pois o clima organizacional que buscava

realmente existia. Constituiu amigos no trabalho e isso tinha certa importância na rotina. Porém, depois de certo tempo, sentia-se frustrada e com seu potencial desperdiçado, pois as promoções não aconteciam por mérito.

- *Dentista*: Entende que as necessidades de QVT não eram atendidas. Não tinha expectativas quanto a esse fator e não se permitia refletir sobre o assunto; pautava-se em uma visão de futuro com QVT fora do banco.

- *Cineasta*: Entende que as necessidades de QVT não eram atendidas. A rotina de trabalho incluía movimentos repetitivos constantes. Adquiriu LER (Lesão por Esforços Repetitivos) e chegou a ficar de licença médica.

Decisão de sair da instituição:

- *Professora*: Decidiu aderir ao PDV após a privatização porque a imagem que tinha da organização já não era a mesma de quando ingressara. O símbolo cultural da *família banespiiana*, que incluía clube, colônia de férias etc., tirava a privacidade. O trabalho rotineiro era realizado em troca de remuneração e estabilidade. Após a privatização, a estabilidade já não existia. Então, o salário já não bastava.

- *Dentista*: Decidiu aderir ao PDV porque já tinha terminado os estudos e montado consultório próprio. Na época, trabalhava pela manhã no banco e à tarde no consultório. Saiu em busca da realização do sonho e consolidação da nova carreira.

- *Cineasta*: Decidiu aderir ao PDV porque queria investir na carreira escolhida no curso superior (publicidade) e buscar realização profissional.

Trajetória de carreira após o desligamento

- *Professora*: Graduada em história, cursou o mestrado em lingüística e foi trabalhar como professora em uma faculdade, em cursos tecnológicos e de graduação. Hoje, além dessa atividade, atua como consultora em educação corporativa em uma instituição financeira, onde aproveita a experiência do trabalho no Banespa.

- *Dentista*: Dedicou-se à profissão de cirurgião dentista, trabalhando em consultório próprio.

- *Cineasta*: Durante algum tempo trabalhou em uma produtora de cinema sem

remuneração. Fez um curso de cinema em Cuba, foi assistente de vídeo e hoje é 2º assistente de fotografia em filmes publicitários, curtas e longas-metragens.

Influência da busca de QVT na decisão do desligamento:

- *Todos os entrevistados são enfáticos em afirmar total influência.*
- Para a *professora*, na época do desligamento, a carga de trabalho de gerente era exaustiva (14 horas diárias), com metas insuportáveis e muita competição. Sentia necessidade de ter um trabalho socialmente mais importante, que proporcionasse mais auto-estima profissional.
- Para o *dentista*, toda a expectativa em relação a QVT estava depositada em começar a trabalhar somente na profissão escolhida.
- Para o *cinesta*, apesar de sofrer de LER, continuava digitando seis horas por dia, ou mais, sem intervalos, o que prejudicava sua saúde.

Comparação entre a QVT na instituição e na atividade atual:

- *Todos são enfáticos em afirmar que encontram na atividade atual mais qualidade de vida do que trabalhando no Banespa.*
- Para a *professora*, na atividade atual há maior valorização intelectual, rotina menos exaustiva, com flexibilidade de horário, que permite contato com pessoas interessantes.
- Para o *dentista*, no banco não conseguia ter autonomia e flexibilidade de horário, fatores condizentes com o que considera QVT e que encontra na atividade atual, apesar de ter mais responsabilidade com os resultados do trabalho.
- Para o *cinesta*, há o sentimento de maior realização profissional na atividade atual, além de maior compensação monetária e intelectual.

Influência da busca de QVT na trajetória profissional atual e em possíveis mudanças de trajetória:

- *Todos são enfáticos em afirmar que a QVT tem influência direta na trajetória atual e em possíveis mudanças nessa trajetória.*
- Para a *professora*, as decisões sobre a trajetória atual e as possíveis mudanças estão

diretamente ligadas a “fazer o que gosta”, independente do status ou da estabilidade oferecida pela empresa. Entende que a estabilidade está em sua capacidade profissional.

- Para o *dentista*, as decisões sobre a trajetória atual e as possíveis mudanças estão ligadas à conciliação do trabalho com passeios, amizade, esporte etc.. Descarta a hipótese de seguir uma carreira que não atenda o que considera QVT.

- Para o *cinasta*, as decisões sobre a trajetória atual e as possíveis mudanças estão ligadas ao equilíbrio da carga de trabalho, ao nível de stress e à remuneração. Afirma sempre considerar a possibilidade de trabalhar menos com uma remuneração maior, sem prejuízo à saúde.

Análise dos Resultados e Achados do Estudo

A análise de conteúdo de tipo classificatório permite examinar as respostas a questões abertas. Com essa técnica é possível classificar as relações psicológicas que um indivíduo mantém com um objeto (BARDIN, 1977, p.59). Na pesquisa em foco foi possível estabelecer associações para identificar as relações psicológicas entre os entrevistados e a instituição financeira estudada. A classificação foi definida nesta pesquisa em *de afeto*, *financeira* e *profissional*. Essa classificação foi útil na análise da relação entre QVT e Auto-Gestão da Carreira.

Foi possível deduzir que a *professora* tinha relação *de afeto* com a instituição. Essa dedução se deve à identificação de frases durante a entrevista, como por exemplo, “o trabalho era muito rotineiro e já não atendia mais às minhas expectativas, mas continuava vendo os amigos e, durante certo tempo, não sentia aquilo como se fosse um trabalho” ou “após a privatização, a organização já não era mais nada daquilo que eu imaginava”.

O *dentista* tinha relação *financeira* com a instituição. Algumas das frases que identificam essa dedução são: “decidi trabalhar no banco, pura e simplesmente por motivos financeiros” ou “o banco me proporcionava qualidade de vida só na medida em que garantia o pagamento dos meus estudos”.

O *cinasta* tinha relação *profissional* com a instituição. Como exemplo, é possível identificar as seguintes frases: “apesar de sofrer de LER, além do caixa, fazia digitação,

então digitava seis horas por dia sem parar, ou mais, sem receber horas extras” ou “aderi ao PDV porque ali não havia mais condições de continuar trabalhando”.

Segundo Bardin (1977), para a análise a questões abertas, “convém formular hipóteses” (p.60). Com o estabelecimento da classificação proposta foi possível testar e confirmar a *hipótese central* deste trabalho de que “a adesão a Programas de Desligamento Voluntário e as conseqüentes mudanças de trajetória profissional estão associadas à insatisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho”. Foi possível deduzir que as três relações sugeridas – de afeto, financeira e profissional – têm relação com a noção de QVT dos entrevistados e com a adesão ao PDV, com conseqüente mudança de trajetória profissional.

No caso da *professora*, a relação *afetiva* é condizente com sua percepção sobre QVT, que inclui – além de bem-estar, auto-reconhecimento e satisfação pessoal – a possibilidade de sair com amigos, proporcionada pela remuneração. Na decisão de adesão ao PDV e conseqüente mudança de trajetória profissional foi considerada a carga excessiva de trabalho, que dificultava a vida social tanto fora do banco quanto durante o expediente, pois as metas e a competição dificultavam a convivência. Há então como supor o rompimento do afeto com a instituição, representado pela convivência social e pela imagem constituída da organização, que era vista como facilitadora dessa convivência.

Para o *dentista*, a relação puramente *financeira* é confirmada na contradição entre a sua percepção sobre QVT – que inclui autonomia, flexibilidade de horário e realização profissional – e o trabalho que realizava no banco. A decisão de adesão ao PDV aconteceu no momento em que os estudos estavam concluídos e o consultório montado, com possibilidade real de manutenção das despesas. Houve então o rompimento da necessidade de manutenção da relação com a instituição e a possibilidade de buscar QVT na nova trajetória profissional.

Para o *cinasta*, a relação *profissional* está implícita no fato de que, apesar da sua noção de QVT estar ligada – além do nível de stress e da carga de trabalho equilibrada – à saúde no trabalho, continuava trabalhando com digitação no banco, apesar de sofrer de LER. A decisão de adesão ao PDV, com conseqüente mudança de trajetória profissional

teve relação – além da busca de satisfação profissional – com a necessidade de preservação da saúde, impossibilitada pela instituição.

Conclusões

Kilimnik e Castilho (2004), ao tratar da importância do trabalho e da QVT, afirmam que “tornar-se bem sucedido na profissão e gostar do que se faz no trabalho é muito mais importante para a nossa geração do que jamais foi até então” (p.167). O estudo de caso apresentado confirma esta tendência, já que para os entrevistados a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente associada à auto-realização. Nas três entrevistas foi possível constatar que há coerência entre a percepção pessoal sobre QVT e a transição de carreira.

A Auto-Gestão de Carreira é uma tendência forte no contexto socioeconômico em que vivemos, sendo estudada e recomendada em Gestão de Pessoas há várias décadas. Segundo Kilimnik *et.al.* (2004),

Tradicionalmente, poucos indivíduos mudavam de emprego ou de carreira durante o curso de sua vida, mas, hoje em dia, isso ocorre com muita frequência, sendo que uma boa parte é obrigada a fazê-lo e não está devidamente preparada para tal (p.14).

A afirmação acima é condizente com a conclusão de Dutra (2002a) de que “há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de sua vida profissional tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado quanto pelo fato de não terem tido nenhum estímulo ao longo da vida” (p.101). Nas entrevistas apresentadas é possível perceber que apesar da aparente “situação de conforto” gerada pela estabilidade, típica do trabalho em instituições com características de empresa pública, a possível “falta de preparo” para mudar de emprego foi superada pela busca de condições de trabalho mais gratificantes, especialmente entre os dois entrevistados que aderiram a PDV’s anteriores à privatização, pois após a venda da instituição essa situação de “conforto” já não era uma realidade. Porém, nos três casos, devido à Intervenção Federal, a situação era condizente com o *momento de crise*, considerado por Dutra (2002a) um dos momentos em que as

pessoas se tornam naturalmente mais preocupadas com sua carreira, o que costuma propiciar a predisposição para mudanças profissionais.

Decisões de transição profissional como as apresentadas neste artigo demonstram como a Auto-Gestão de Carreiras é importante. Por outro lado, cuidar de sua empregabilidade não é apenas uma obrigação do trabalhador, mas também um direito. A empresa é co-responsável pela carreira e pelo bem-estar do indivíduo. Como explica Chanlat (1996), uma carreira só é possível pelas oportunidades que a sociedade, seus valores e seus aspectos conjunturais oferecem. Ela depende das aberturas profissionais oferecidas pelo mercado de trabalho. E conclui: “não se pode, realmente, falar de carreira, hoje em dia, sem considerar as dinâmicas sociais subjacentes.” (*ibid.*, p.20).

Na análise das entrevistas foi possível perceber que a mudança de carreira inclui, além de imposições da instituição, necessidades pessoais de auto-realização, uma vez que todos os entrevistados partiram para profissões completamente diferentes da exercida na instituição financeira. A busca por QVT certamente tem relação com essas escolhas, uma vez que todos afirmaram que a Qualidade de Vida no Trabalho tem influência direta na trajetória atual e em possíveis mudanças nessa trajetória.

Considerando que “um trabalho inadequado reduz, de algum modo, a percepção de qualidade de vida como um todo” (Kilimnik et.al., 2004), é possível concluir que, entre os entrevistados, durante o trabalho na instituição, essa redução da percepção foi uma realidade, pois apesar de todos serem enfáticos em afirmar que encontram na atividade atual mais qualidade de vida do que na exercida na instituição estudada, os três permaneceram longos períodos trabalhando no banco: a professora trabalhou por 14 anos, o dentista 6 anos e o cineasta 9 anos. Esta distorção leva à constatação de que a QVT não é o único fator influente nas decisões relacionadas à carreira; há outros fatores como a conjuntura econômica, o mercado de trabalho, as demandas sociais e o preparo que o indivíduo deve possuir para de fato gerir e controlar a direção de sua vida.

No caso dos bancários, Blass (1992) concluiu em seu estudo sobre a greve da categoria de 1985 que “a idéia de passagem nos bancos públicos relaciona-se muito mais com o término do curso superior. O projeto de abandonar o banco modifica-se mediante as dificuldades de inserção no mercado de trabalho com os mesmos patamares salariais

(...) configurando a situação profissional que se convencionou chamar de ‘provisório definitivo’” (p.43). Além da “redução de percepção” acima mencionada, esse contexto provavelmente influenciou a longa permanência dos entrevistados na instituição, porém não impossibilitou a concretização de outras perspectivas mais próximas ao que consideram QVT.

Pela análise das entrevistas, é clara a influência da QVT no desligamento da instituição financeira em foco. Desta forma, é possível inferir que a Qualidade de Vida no Trabalho tem forte influência nas escolhas relacionadas à carreira, não sendo, entretanto, o único fator destas decisões.

Apesar das limitações decorrentes da individualidade das respostas dos entrevistados e da possibilidade de influência do entrevistador, este estudo traz como contribuição à área de Administração de Empresas, especialmente à área de Gestão de Pessoas, a associação entre QVT e Auto-Gestão de Carreiras, especialmente em situações de transição profissional.

Referências

ALBUQUERQUE, L.G.. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BALASSIANO, M; C. E.; VENTURA, F., FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? *Anais do XXVII Enanpad*. Atibaia: ANPAD, 24 a 27 de setembro de 2003.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977.

BLASS, L. M. S. *Estamos em greve!* – Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários. São Paulo: Hucitec - Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA-USP, v. 26, p. 95-97, Jul./Set. 1991.

CHANLAT, J .F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I) *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV-EAESP, v. 35, n. 06, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV-EAESP, v. 36, n. 01, p. 13-20, Jan./Fev./Mar. 1996.

DUTRA, J.S. *A gestão de carreira*. Em FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

FERNANDES, E.C. e GUTIERREZ, L.H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma experiência brasileira. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA-USP, v. 23 n.4, p. 29-38, Out./Dez. 1988.

KILLIMNIK, Z. M e CASTILHO, I.V. Trajetórias e Transições de Carreira: um estudo longitudinal sobre a Qualidade de Vida de profissionais assalariados de Recursos Humanos que passaram a trabalhar como autônomos. Em SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) *Qualidade de vida no Trabalho e Psicologia Social*. 2^a. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

KILLIMNIK, Z. M. *et. al*. Carreiras em Transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais”. *Anais do XXVIII Enanpad*. Curitiba: ANPAD, 25 a 29 de setembro de 2004.

LIKERT, R. *Novos Padrões de Administração*. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D’Orsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

LIPOWSKI, Z. J. Psychosomatic medicine: past and present. Toronto: *Can. J. Psychiatry*, v.1, 1986.

MARX, R. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição*. São Paulo: Atlas, 1998.

MILKOVICH, G.T. e BOUDREAU, J.W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

NADLER, D.A. e LAWLER, E.E. *Quality of work life: perspectives and directions*. *Organizational Dynamics*, v.11, n.3, p. 20-30, 1983.

REIS, G. G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 2^a. Ed.

São Paulo: Atlas, 2003.

ROSENBURG, Cynthia. À flor da pele. *Revista Exame*. Jun./2001. Disponível em <<http://fws.uol.com.br/folio.cgi/exam2001.nfo/query=processo+pdv/doc/{318,0,0,0}/hit>>. Acesso em 02/06/2002.

SAMPAIO, J. R. e GOULART, I. B. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise da Experiência de Empresas Brasileiras. Em SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) *Qualidade de vida no Trabalho e Psicologia Social*. 2ª. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SANT'ANNA, A. S. e MORAES, L. F. R. *O Movimento da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil*. Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

SCHEIN, E. H. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SELLTIZ, C. et. al., KIDDER, L. H. (org.) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Vol. 2: Medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 1987.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, v.15, n.1, p.11-21, Outono, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*. v.32, n.2, p.111-123, Feb.1979.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.