

## **Com Músicos, com Qualidade e com Vida: Contribuições Teórico-Metodológicas aos Estudos em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Autoria: Walid Abbas El-Aouar, Washington José de Souza

### **Resumo**

Desenvolvido com profissionais de música, o presente estudo aborda experiências subjetivas em situação de trabalho, considerando o fato de que a qualidade de vida envolve, não apenas o trabalho, mas, também, outras esferas da vida. A estratégia adotada difere daquela convencionalmente utilizada, pois, ao invés do emprego de modelos pré-definidos e de instrumentos padronizados, foram adotados procedimentos metodológicos flexíveis, de natureza qualitativa. Partindo da discussão teórica em torno do contexto histórico e dos conceitos de QVT difundidos na literatura e usualmente empregados em situações do cotidiano e ao explorar atributos descritivos e valorativos expressos pelos profissionais de música, a pesquisa empreendida permitiu o alcance de todos os indicadores de QVT constantes nos modelos e chegou a dois outros – divulgação do trabalho e competitividade – que não se encontram contemplados. Ao final, é destacada a pertinência da metodologia adotada uma vez que permitiu questionamentos em torno do conteúdo e da forma como se apresentam os modelos usuais de QVT.

### **1. Introdução**

Derivado da dissertação de mestrado *Música, trabalho e qualidade de vida nas organizações: um estudo sobre a QVT de profissionais de música em Natal/RN* – defendida pelo autor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte em 2002 – este texto descreve, a partir da investigação de uma atividade simultaneamente lúdica e produtiva, desenvolvida por profissionais de música, os atributos descritivos e valorativos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotando como referência os modelos teóricos constantes na literatura acadêmica e comumente empregados em situações do cotidiano.

Os estudos teórico-empíricos relativos ao significado e ao diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representam, em síntese, derivações da abordagem sócio-técnica, das teorias de motivação de Maslow, das conclusões de McGregor sobre a natureza do homem, das análises de Herzberg a respeito dos fatores que interferem na situação de trabalho e da discussão em torno do enriquecimento da tarefa. Fundados em tais pressupostos, os modelos de diagnóstico de QVT - Hackman e Oldham (1975), Walton (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983) e, no Brasil, Fernandes (1996) - privilegiam a esfera trabalho e, numa perspectiva fragmentada de homem, promovem, em função das estruturas fechadas, medições quantitativas através de escalas, de questionários estruturados e de procedimentos estatísticos que se destinam a mensurar a satisfação com os aspectos de QVT, sem que sejam procedidas as devidas adaptações dos instrumentos ao contexto social e organizacional dos sujeitos estudados. Como campo de intervenção empírica, não raro, tais estudos tomam organizações produtivas formais envolvendo categorias profissionais convencionais tais como pesquisadores, técnicos de informática, gestores públicos, gestores de unidades industriais, de comércio e de serviços, médicos, enfermeiros, dentre outras. São exemplos, no Brasil, Quirino e Xavier (1987), Fernandes e Becker (1988), Ramos (1995), Rodrigues (1998), Santana (2002).

Desenvolvido com profissionais de música – aqui tomados como músicos, cantores e instrumentistas que mantêm vínculo empregatício com grupos musicais, devidamente registrados na Ordem dos Músicos do Brasil (OMB) – o presente estudo aborda experiências subjetivas em situação de trabalho contemplando o fato de que, em sentido genérico, a qualidade de vida envolve outras esferas da vida, além do trabalho, em relações de influência mútua. Parte, assim, de uma estratégia diferente daquela convencionalmente utilizada, pois, no intuito de se explorar as interfaces do trabalho com a vida em sociedade, foram aplicados procedimentos metodológicos flexíveis.

Após uma discussão teórica em torno do contexto histórico e dos conceitos de QVT no item seguinte, são descritos, no item 3, os procedimentos metodológicos adotados durante a intervenção de campo. Os resultados do estudo, abordados no item 4, explicitam a forma como os atributos descritivos e valorativos foram expressados pelos atores pesquisados. O último item traz as reflexões finais da investigação destacando a pertinência da metodologia adotada uma vez que permitiu questionamentos em torno do conteúdo e da forma como se apresentam os modelos usuais de QVT.

## **2. Qualidade Vida no Trabalho: contexto histórico e conceitos**

A qualidade de vida, em sentido amplo, resulta do grau de satisfação do indivíduo consigo mesmo e com os outros, o que inclui as esferas da família, da vida em sociedade, da religião e do trabalho em mútuas e complexas interações.

No contexto organizacional, projetos e experiências, destinados à elevação crescente dos índices de produtividade do homem incorporam elementos do trabalho de conteúdos objetivos (condições de trabalho, jornada, conteúdo do cargo, salário, benefícios materiais) e subjetivos (grau de motivação, relações interpessoais, estilo de liderança, potencial criativo, iniciativa) no intuito de promover a qualidade de vida dos atores organizacionais. As técnicas de diagnóstico da qualidade de vida no trabalho, freqüentemente aplicadas às situações do cotidiano (anteriormente referidas), portanto, tendem a dar ênfase a esses conteúdos. Porém, conforme destaca Handy (1978), o trabalho organizacional deve ser tomado como parte inseparável da vida humana, uma vez que a QVT influencia e é influenciada por vários aspectos da vida o que implica afirmar que a satisfação do trabalhador está associada à sua vida como um todo, e não apenas ao trabalho.

A abordagem humanística do trabalho foi introduzida por Robert Owen em 1800 – durante a Revolução Industrial – em suas fábricas de New Lanark, na Escócia, quando promoveu o aumento de salários, reduziu as horas de trabalho e proibiu a agressão a crianças, aumentando para 10 anos a idade mínima para aceitá-las como empregados. Além disso, o empresário interveio na comunidade, patrocinando a ampliação de casas, a limpeza de ruas, a construção de escolas e o fornecimento de boa alimentação (Clutterbuck & Crainer, 1993). Ao se preocupar com a satisfação dos empregados e familiares e ao ultrapassar os limites do ambiente organizacional, Owen tornou-se precursor da qualidade de vida no trabalho (e da responsabilidade social empresarial) em uma perspectiva ampla que incluía o bem-estar do homem que trabalhava, das famílias e da comunidade em que estavam inseridas pessoas e organizações.

A denominação Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), entretanto, é atribuída a Eric Trist e colaboradores que, em 1950, no Tavistock Institute em Londres, desenvolveram estudos que originaram a abordagem sócio-técnica da organização do trabalho (Fernandes, 1996). De acordo com Clutterbuck e Crainer (1993), para tal estudo o Instituto congregou um grupo interdisciplinar composto por psiquiatras, psicólogos, sociólogos e antropólogos que investigou problemas relacionados às mudanças nos valores individuais, organizacionais e na sociedade.

Na década seguinte, as preocupações com a QVT tomaram impulso nos Estados Unidos da América com a criação de alguns institutos – dentre os quais, o National Commission on Productivity e o National Center for Productivity and Quality of Working Life – destinados ao estudo das causas da baixa produtividade nas indústrias e da qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção (FERNANDES, 1996).

A ênfase na QVT ocorreu por volta de 1969 e 1974 influenciada pela preocupação da sociedade norte-americana com os efeitos do trabalho na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores e com as formas de se melhorar o desempenho das pessoas no trabalho. Nessa época, a QVT seguiu uma abordagem sócio-técnica. Na segunda metade da década de 70 e início dos anos 80, a crise do petróleo e a simultânea elevação dos índices de inflação na economia mundial e a recessão econômica instalada reduziram o impulso dos estudos em QVT (Rodrigues, 1998).

A partir da crescente competição intercapitalista, trazida pela automação e pela propagação das técnicas japonesas – o que provocou a perda de competitividade da economia dos Estados Unidos – o interesse por QVT foi retomado diante da constatação de que o compromisso dos trabalhadores com o trabalho e a preocupação do empresariado com o bem-estar destes eram inferiores em países ocidentais quando comparados aos alcançados no oriente, especialmente no Japão (NADLER e LAWLER, 1983).

Ainda que abordada sob diferentes enfoques, é consensual a interpretação de que a QVT se destina à redução de conflitos organizacionais, uma vez que almeja conciliar interesses antagônicos de trabalhadores e patrões mediante a elevação do grau de satisfação e do aprimoramento do desempenho do trabalhador ao tempo em que são alcançados crescentes níveis de produtividade na empresa. É importante registrar, aqui, que este enfoque de (não) conflito organizacional tem origem em Taylor, pois, conforme destaca Etzioni (1984, p. 28), a Teoria Clássica ignorava qualquer conflito entre o trabalhador e a organização, entendendo que o trabalho exaustivo e competente acabaria sendo satisfatório aos dois lados, pois aumentaria a eficiência da organização segundo um ciclo virtuoso em que: “maior produtividade conduz a maiores lucros que, por sua vez, conduz a maiores salários e a maior satisfação do trabalhador”.

Não é estranho, portanto, que algumas das principais variáveis de QVT, contidas em Hackman e Oldham (1975), Walton (1975) e Westley (1979), por exemplo, tenham origem em princípios tayloristas, tais como, desempenho, remuneração e distribuição de benefícios, treinamento, controles e *feedback* e adequação do homem à tarefa que executa.

Ainda que se possa questionar o papel de Taylor e de outros pensadores clássicos no desenvolvimento dos estudos em QVT – é possível advogar exatamente o contrário, ou seja, que a emergência da QVT no campo organizacional é uma resposta aos exageros da exploração do trabalhador contidos no taylorismo-fordismo – se faz pertinente destacar alguns pontos do pensamento clássico que, de uma forma ou de outra, têm relação com o tema.

Ao afirmar que o objetivo principal dos sistemas administrativos é “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” e que se fazia necessário entregar “o trabalhador que falha em sua tarefa a um instrutor competente para lhe indicar o melhor modo de executar o serviço e para guiá-lo, ajudá-lo e encorajá-lo, bem como estudar as suas possibilidades como trabalhador”, Taylor (1990, p. 29, p. 73) vinculou o progresso do operário no ambiente de trabalho (ou a qualidade de vida) – resultado do aprimoramento do desempenho e dos ganhos salariais e benefícios deste decorrente – à eficiência organizacional. Nos dias atuais, essas idéias de Taylor, dentre outras, continuam presentes na gestão das organizações contemporâneas.

Outras contribuições dos pensadores clássicos da Administração à QVT vieram de Ford, que duplicou, em janeiro de 1914, o valor dos salários dos seus funcionários para cinco dólares/dia, instituiu o dia de trabalho de oito horas (Maximiano, 2000) e, além disso, após

ter constatado os baixos níveis de educação e de habilidades da classe trabalhadora dos Estados Unidos naquela época, criou uma escola própria para ensinar aos funcionários de sua fábrica (Souza, 1999). Na concepção de Ford (1991), a organização fabril não tinha o propósito de inibir o desenvolvimento das habilidades do trabalhador – até porque as considerava necessárias à presença do homem para operar a máquina – e, sim, de reduzir o desperdício e as perdas provocadas pela mediocridade.

A contribuição de Sloan (2001), na condição de presidente da General Motors, foram a implementação da descentralização e da delegação de autoridade o que, em última análise, proporcionou a superação de alguns dos problemas que dificultavam a expansão da produção em massa, dentre os quais, o ritmo do processo decisório e a implementação de medidas corretivas.

Na outra vertente teórica – a humanista – a constatação da importância de fatores subjetivos na produtividade, trazida pelos estudos de Elton Mayo em Hawthorne em meados dos anos 20, alertou para a influência dos grupos informais, da participação dos empregados nas decisões, do estilo de liderança e da motivação no desempenho. Não obstante as críticas aos estudos de Mayo, principalmente no que se refere ao empirismo adotado, inclusive com claro desvio do objetivo inicial, e ao fato de que a democracia e os incentivos psicossociológicos podem amenizar, mas não eliminar o conflito, faz-se necessário destacar que se tratou de uma concepção pioneira a respeito do comportamento humano (e a qualidade de vida do trabalhador), o que permitiu questionamentos à idéia prevalecente a respeito da natureza do homem no espaço de trabalho.

Entre uma e outra abordagem e em meio a concepções ideológicas diversas, a QVT vem se desenvolvendo no campo teórico-empírico e metodológico e, crescentemente, ganhando espaço em aplicações no cotidiano organizacional. Dentre os autores de maior destaque na literatura aparecem Hackman e Oldham (1975), Walton (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983) e, no Brasil, Fernandes (1996).

Na concepção de Walton (apud ARAÚJO, 1996), o termo qualidade de vida no trabalho vai além das leis trabalhistas, das reivindicações, das oportunidades iguais de trabalho e de esquemas de enriquecimento de tarefas, pois inclui outras necessidades e aspirações humanas relacionados aos elementos subjetivos do trabalho, dentre os quais, o senso de justiça, a imagem da organização, a autonomia, a integração social e as expectativas.

Outro modelo que tem sido apresentado na literatura é o de Westley (1979), que aponta quatro problemas fundamentais que afetam diretamente a QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico. Estas quatro dimensões, relacionadas ao trabalho e suas manifestações, tanto no âmbito individual como no social, são analisadas segundo indicadores que podem ser causas de injustiça, de insegurança, de alienação e de anomia (ausência de leis e regulamentos). O autor indica como medidas necessárias para ampliar a QVT, ações cooperativas, participação dos trabalhadores nas decisões e nos lucros, além da adoção de trabalho auto-supervisionado e do enriquecimento de tarefas. É fundamental, ainda, que se permita a participação das associações de classe, dos sindicatos e dos partidos políticos. Assim, a concepção de Westley (1979) é uma das mais abrangentes, uma vez que considera aspectos internos e externos à organização na qual o trabalhador atua.

A proposta de Werther e Davis (1983, p. 71) baseia-se em um projeto de cargos que leva em consideração vários aspectos relacionados a fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. Os fatores ambientais referem-se às expectativas sociais e às habilidades e disponibilidades de empregados potenciais, ou seja, deve-se evitar que o cargo seja tão complexo que exija a importação de trabalhadores, ou tão simples a ponto de causar problemas, no caso em que a mão-de-obra disponível seja mais instruída. Os fatores organizacionais relacionam-se à perfeita identificação da tarefa ao cargo, à estipulação de um

volume coerente de trabalho, e à utilização de métodos e processos que possam melhorar as práticas de trabalho, no sentido de minimizar o tempo e o esforço do trabalhador, buscando eficiência. Apesar da vantagem em adotar tais fatores, defendida pelos autores, pelo fato de exigirem pequenos investimentos em treinamento e permitirem rápido aprendizado, esses fatores parecem ser mais adequados a trabalhadores de pouca instrução ou experiência, uma vez que podem levar à especialização e a ciclos curtos de cargo. Os fatores comportamentais consideram a autonomia do indivíduo para obter responsabilidade pelo trabalho; a variedade do cargo (o qual reduz o tédio e a fadiga); a identidade da tarefa (representando o sentimento de realização e de orgulho pelo resultado do trabalho); e a retroinformação, que permite ao trabalhador tomar conhecimento sobre a repercussão do seu trabalho, no intuito de poder tornar-se mais motivado a realizá-lo.

Para o sucesso dos projetos de QVT, Nadler e Lawler (1983) descrevem seis fatores determinantes: a percepção da necessidade; o foco do problema que é destacado na organização; a estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes; as compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; os sistemas múltiplos afetados; e o envolvimento amplo da organização. Partem do pressuposto que a estrutura dos processos participantes seria o fator determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto, em longo prazo, nos esforços de QVT.

Para Huse e Cummings (apud RODRIGUES, 1998, p. 90), a QVT representa uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois aspectos importantes para uma definição concreta de QVT: a) “a preocupação com o trabalhador e com a eficácia organizacional; b) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho”. Para operacionalizar esse conceito, os autores apresentam quatro programas: a participação do trabalhador na resolução de problemas organizacionais; o projeto de cargo, que deve atender às necessidades tecnológicas do trabalhador e incluir o enriquecimento do trabalho, o feedback e os grupos de trabalho auto-regulados; a inovação no sistema de recompensa, buscando a redução das diferenças salariais e de status entre trabalhadores; e a melhoria no ambiente de trabalho, envolvendo mudanças físicas nas condições de trabalho. Tal melhoria deixaria os funcionários mais satisfeitos, conduzindo-os à otimização dos seus serviços (HUSE e CUMMINGS, 1985, p. 202).

No modelo de Hackman e Oldham (1975) a positividade pessoal e o resultado do trabalho (elevados graus de motivação, de satisfação no trabalho, de qualidade no desempenho e baixos níveis de absenteísmo e de rotatividade) são obtidos quando três estados psicológicos críticos (Significância Percebida - SP; Responsabilidade Percebida - RP; Conhecimento dos Resultados do Trabalho - CR) estão presentes num determinado trabalho e são considerados positivos para o trabalhador. Os estados psicológicos críticos são constituídos por cinco dimensões básicas da tarefa: variedade de habilidade - VH; identidade da tarefa - IT; significado da tarefa - ST; autonomia - AT e "feedback" intrínseco - FI. As três primeiras dimensões – variedade de habilidade, identidade da tarefa e significado da tarefa – influenciam a significância percebida do emprego para o trabalhador. A quarta dimensão (autonomia) diz respeito ao aumento da responsabilidade do trabalhador em seu trabalho e influencia a responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho, sendo esta mais elevada quanto maior for o grau de autonomia do indivíduo na execução de sua tarefa. A quinta dimensão (*feedback*) refere-se à possibilidade de permitir ao trabalhador conhecer os resultados do seu trabalho, o que influencia o conhecimento dos reais resultados do trabalho, sendo este aumentado quanto mais alto for o *feedback* para o trabalhador. A fim de determinar o potencial motivador, Hackman e Oldham relacionaram, mediante uma equação matemática, o resultado da média das três primeiras dimensões que compõem a significância percebida do trabalho com as duas últimas dimensões (autonomia e feedback).

No Brasil, Fernandes (1996, p. 86) é apontada na literatura acadêmica como sendo a pioneira dos estudos sobre a QVT. O modelo da autora é denominado de “Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”. Fundamenta-se na literatura especializada em QVT, na auditoria operacional e, ainda, nos conceitos de implementação de TQC (Total Quality Control) objetivando a utilização do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) no campo da gestão dos recursos humanos, seguindo o mesmo fluxo de melhorias contínuas e estabelecendo alguns aspectos significativos a serem analisados no intuito de mensurar o nível de satisfação e elevar a QVT.

Cada autor, portanto, conceitua a expressão de acordo com o contexto em que está inserto, a partir de elementos que considera mais importantes para que se tenha efetivamente a Qualidade de Vida no Trabalho. De acordo com Fernandes (1996, p. 40), “o conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”. De outra forma, está igualmente relacionado à crescente complexificação da gestão dos negócios, ao desenvolvimento educacional, a maior conscientização e à ampliação do poder de influência da classe trabalhadora na gestão organizacional.

QVT pode ser definida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (Fernandes, 1996, p. 45). Em tal definição, a QVT aparece como resultante da gestão dinâmica e contingencial de fatores relacionados ao desempenho do homem em situação de trabalho.

Este foi, portanto, o eixo conceitual que norteou a dissertação de mestrado que dá origem ao presente texto e que partiu de questionamentos em torno do valor teórico-empírico da aplicação de instrumentos estruturados na captação da dinâmica do comportamento de variáveis inerentes a um tema de natureza subjetiva.

### 3. Construção da pesquisa

As metodologias adotadas nos estudos em qualidade de vida no trabalho privilegiam o emprego de formulários ou roteiros estruturados na coleta de dados limitando, não apenas a interpretação subjetiva das informações por parte do pesquisador nas fases de processamento e análise, mas, também, as interações inter-subjetivas entre o pesquisador e os atores sociais durante a intervenção de campo. Para alcançar esses aspectos, considerados importantes quando se estuda uma atividade de caráter lúdico, ainda que produtiva, a metodologia adotada foi de natureza qualitativa.

Os atores que participaram do estudo foram selecionados dentre profissionais de música (cantores e instrumentistas) inscritos na Ordem dos Músicos do Brasil (OMB), Seção-RN, até o mês de julho do ano de 2002, que mantinham vínculo empregatício com conjuntos musicais de grande e de pequeno portes, sediados em Natal/RN. A classificação de porte dos conjuntos musicais foi procedida segundo critérios da OMB, Seção-RN, considerando-se a quantidade de shows realizados por semana, o valor cobrado nos contratos musicais para cada apresentação, o número de componentes (músicos), a estrutura física (móvel e fixa), e a qualidade e a quantidade dos equipamentos da banda, tomados durante os últimos dois anos.

A amostra, não-probabilístico, foi definida intencionalmente, o que, segundo Moura (1998, p. 59), além de não utilizar procedimentos estatísticos, busca identificar sujeitos “[...] que, na opinião do pesquisador, possuem, *a priori*, as características específicas que ele deseja ver refletidas em sua amostra”. Em pesquisas qualitativas, por razões práticas, a amostra é geralmente reduzida, devendo adequar-se aos objetivos de acordo com o “processo social em

exame” – the social process under scrutiny (MANSON, 1996, p. 97). Em síntese, na definição de uma amostra intencional não interessa saber se a amostra é estatisticamente representativa da população, devendo prevalecer o princípio de que o tamanho do grupo pesquisado auxilia o pesquisador a compreender a temática em estudo.

A seleção recaiu, assim, em quatro empresas – duas de pequeno porte e duas de grande porte – nas quais foram entrevistados o cantor e o percussionista, totalizando oito atores, sendo sete homens e uma mulher. Tais critérios buscaram atender à diversidade inerente às condições gerais de trabalho existentes nesses dois portes de empresa, gênero e *status* das duas funções. Este último critério deve-se ao fato da existência de diferenças de *status* envolvendo essas duas especialidades de músicos. O cantor, por se posicionar à frente da banda, interagindo diretamente com o público, recebe destaque e reconhecimentos na organização, na sociedade e na imprensa. O percussionista, por sua vez, atuando na retaguarda da banda, não se expõe tanto quanto os demais componentes e, nessa condição, recebe menos destaque.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a entrevista individual que, de acordo com Gil (1996, p. 90), em função da presença do pesquisador durante a entrevista, permite o registro das reações não verbais do entrevistado, podendo ser de grande valia à análise da qualidade das respostas, além de possibilitar o auxílio ao respondente com dificuldade para responder. As entrevistas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas e analisadas.

O roteiro da entrevista contemplou os seguintes tópicos:

1. identificação do informante: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, especialização, carga horária, salário e porte da banda;
2. atributos descritivos: aspectos do dia-a-dia, dentro e fora da empresa, que contribuem efetivamente para melhorar ou piorar a QVT. Estes atributos foram identificados a partir das experiências vivenciadas pelos atores durante o exercício da profissão;
3. atributos valorativos: aspectos do dia-a-dia, dentro e fora da empresa, que poderiam melhorar a QVT do respondente e de seus colegas. Tais atributos foram identificados a partir das sugestões apresentadas pelos respondentes para melhorar as condições de trabalho e elevar o grau de satisfação no trabalho, segundo as necessidades por eles identificadas;
4. perspectivas futuras na atividade profissional de músico.

Os conceitos de atributos descritivos e valorativos foram empregados por Borges (1998) para designar, respectivamente, a forma como se apresenta o trabalho e como deveria se manifestar de acordo com experiências subjetivas. No presente estudo, *atributos descritivos* designam o que a QVT é concretamente. Refere-se, assim, à realidade da QVT como mentalmente representada ou abstraída por cada entrevistado. Os *atributos valorativos*, por sua vez, dizem respeito às características atribuídas à QVT, oferecendo uma definição de como esta deve ser. Trata-se, portanto, dos valores da qualidade de vida no trabalho.

Os dados coletados foram tratados qualitativamente. Para tanto, utilizou-se o procedimento metodológico proposto por Bardin (1977, p. 153) em uma das técnicas da *análise de conteúdo* denominada *análise categorial* que “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação de temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples”.

Na operacionalização dessa técnica, foram seguidos os seguintes passos sugeridos por Bardin (apud TRIVIÑOS, 1987):

- pré-análise - o material coletado foi processado manualmente, tendo em vista o caráter subjetivo das respostas e a importância de uma análise cuidadosa do seu conteúdo. Em

um segundo momento, procedeu-se a uma análise mais atenta para identificar a diversidade dos temas constantes nas falas dos atores, identificando-se vários atributos de QVT, que foram reunidos em categorias analíticas em uma planilha auxiliar;

- descrição analítica - aqui se deu a categorização das informações, utilizando-se como unidade de registro o critério temático, no intuito de responder ao problema de pesquisa. A partir daí, foram elencados temas coincidentes e divergentes mais representativos das opiniões dos sujeitos e identificado o direcionamento da fala (se positivo, negativo ou neutro);

- interpretação referencial – nesta fase procedeu-se a uma interpretação mais detalhada das informações, explorando-se cada categoria individualmente mediante a identificação do conteúdo manifesto dos entrevistados e as relações deste com as conceituações previstas nos modelos teóricos de QVT.

A exposição dos resultados da investigação, a seguir, privilegia a fala e o sentimento dos atores a partir das próprias palavras e expressões verbalizadas. Esse procedimento metodológico expõe os fatos manifestados e destaca valores e representações externados pelos atores. Para preservar a identidade, os atores são aqui denominados de A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 e A8. Por fim, considerando o fato de que não ocorreu manifestação diferenciada em relação ao gênero, não houve necessidade de identificação diferenciada para mulher e os homens.

#### **4. Análise e interpretação dos resultados**

Dos oitos atores estudados um é do sexo feminino e sete do sexo masculino. A idade situa-se entre vinte e cinquenta anos, com tempo de exercício profissional variando entre 3 e 14 anos. O estado civil está distribuído, igualmente, entre casado e solteiro. Quanto à escolaridade, um único ator concluiu o ensino médio e, os demais, o ensino fundamental. Quatro atuam em bandas de grande porte e quatro em bandas de pequeno porte nas especialidades de percussionista e cantor. A carga horária de trabalho situa-se entre trinta e quarenta horas semanais e os salários são, em média, de R\$ 40,00 para o percussionista e R\$ 120,00 para o cantor por apresentação. Considerando uma média de 10 apresentações por mês, o salário pode chegar a R\$ 400,00 e R\$ 1.200,00 respectivamente, o que indica a existência de diferenças salariais significativas entre as duas especialidades estudadas. Convém destacar, ainda, que os músicos integrantes das bandas de grande porte recebem salários fixos, porém, o montante mensal é dividido pela quantidade média de apresentações no período, o que reproduz o sistema *taylorista* de remuneração por peça.

Os resultados da intervenção empírica estão reunidos em atributos descritivos e valorativos de qualidade de vida identificados nas falas dos entrevistados. Os atributos descritivos representam a opinião dos atores em relação à qualidade de vida manifesta, ao passo que os atributos valorativos representam valores que deveriam fazer parte e que não estão presentes no cotidiano do grupo. Nessa estratégia, parte significativa dos atributos elencados – remuneração pelo trabalho, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, conteúdo do trabalho, contribuição sindical, competitividade, participação no trabalho, reconhecimento e valorização, satisfação com o trabalho, importância social do trabalho, perspectiva da carreira, qualificação profissional e interação trabalho e outras esferas da vida – apareceram como descritivo e como valorativo, indicando que o grau de satisfação alcançado no presente não é suficiente e, assim, são necessárias mudanças nos conteúdos dos indicadores para que se eleve a qualidade de vida dos atores. Um único indicador – divulgação do trabalho – aparece exclusivamente como atributo valorativo. Tal fato ocorreu em virtude da não presença deste atributo no cotidiano do grupo e da identificação da sua importância para trabalhadores que vivem da arte.



Os atributos descritivos foram identificados a partir de questionamentos em torno do cotidiano do ator no trabalho e fora dele.

A remuneração pelo trabalho apareceu de forma insatisfatória tendo sido destacada a incompatibilidade entre os salários percebidos com as tarefas realizadas e a dedicação de tempo exigida. Os atores questionaram, ainda, uma série de critérios destinados à mensuração do grau de habilidade e de perícia individual, de controle do desempenho profissional, de distribuição de cargos e salários e de aferição de produtividade, além da remuneração por unidade (*show*).

No tocante ao relacionamento interpessoal entre os profissionais de música e entre eles e os diretores musicais e/ou proprietários das bandas, os atores discorreram sobre o respeito mútuo, a participação e o espírito de equipe, argumentando que “a banda é uma família” (A5) e que “todo mundo é unido. A gente trabalha com garra e com amor. Eu recebi uma proposta para tocar no ‘Cavaleiros’, ganhando mais, e eu não aceitei porque aqui eles me tratam muito bem” (A6). Entretanto, há insatisfação quanto ao tratamento diferenciado em relação às especialidades que proporciona maior atenção aos cantores:

Às vezes rola um certo ciúme porque o cantor recebe mais atenção e porque ele escolhe a maioria do repertório. Ele é que leva as músicas pra banda pegar. Nas festas é o cantor que dá entrevistas e que é mais paparicado (A2).

Assim, não obstante o clima de harmonia declarado, a diferenciação entre o status da especialidade de cantor em relação às demais causa ciúmes e imprime uma competição silenciosa, latente.

São diferentes as condições de trabalho nas bandas conforme o porte. Nas bandas de pequeno porte são insatisfatórios tanto os direitos trabalhistas (como férias, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, 13º salário, insalubridade, jornada de trabalho e pagamento de horas extras) e os benefícios de seguridade social e de saúde, quanto à estrutura física de trabalho e aos equipamentos utilizados (instrumental). Em ambas, porém, são reclamadas, do contratante do *show*, as condições de alimentação, de hospedagem e de palco oferecidas na maioria dos casos.

O conteúdo do trabalho foi abordado em termos de exigência da capacidade intelectual e da perícia técnica, mostrando-se deficiente em função da simplicidade de se executar as músicas exigidas pelo público (axé e forró), consideradas pelos músicos como triviais e repetitivas. As palavras de A2 são ilustrativas:

A cultura, na parte musical, deixou-se levar demais. As músicas que vêm fazendo sucesso é a mídia que comanda tudo. Então ela induz e seduz toda a geração de hoje a se voltar pra aquele tipo de música que você não vê cultura, não vê letra. Isso também deixa a gente triste. Você procura estudar pra ter um nível musical mais alto, pra ter umas letras, umas melodias mais ricas, e aí vem aquela música que é pobre. Não dá gosto de tocar assim!

O conteúdo do trabalho é, portanto, pobre, em virtude do reduzido grau de exigência técnica e criativa, o que torna o ato de tocar mecânico e automático, não obstante o caráter lúdico. De outra forma, nos aspectos estéticos, o trabalho requer espírito de equipe, sintonia, afinação e envolvimento emocional dos atores, já que a sequência das músicas e a forma de iniciá-las, desenvolvê-las e concluí-las demandam elevado grau de atenção de cada componente.

A contribuição sindical obrigatória à Ordem dos Músicos do Brasil (OMB) é considerada por todos como injusta, uma vez que o órgão executa apenas a função fiscalizadora, sem qualquer intervenção que garanta benefícios de aposentadoria, de plano de saúde, de garantia pelo recebimento do pagamento correspondente às apresentações realizadas, ou, ainda, estabelecendo e fiscalizando um piso salarial para a categoria.

No que se refere à competitividade, as falas indicam concorrência dentro da banda e entre bandas. Dentro da banda, a divergência se dá desde o ensaio, pois, “às vezes, um quer aparecer mais do que o outro querendo ensinar sem ter humildade. Aí, a gente nota que ele quer subir nas costas dos outros. Quer mostrar que entende de tudo e deve ganhar mais por isso” (A6). Quanto à competição entre bandas, A5 reclama:

A gente tá tendo que tocar quatro horas sem intervalo e, às vezes, até cinco horas porque a concorrência é grande demais. Se a gente não fizer isso, fica pra trás, porque as outras bandas, inclusive de fora do Estado, já fazem isso direto e, ainda por cima, têm cobrado mais barato nos contratos. Aí, fica difícil pra gente concorrer desse jeito.

A concorrência entre bandas tende, assim, a tornar precária a profissão em função dos baixos preços dos contratos, fechados em torno de negociações que intensificam o trabalho e tornam, igualmente, precária a remuneração.

A participação no trabalho, no tocante à escolha do repertório, à sequência das músicas executadas durante as apresentações e aos arranjos musicais, apareceu denotando a existência de flexibilidade e de autonomia nas decisões.

O reconhecimento e a valorização pelo trabalho manifestaram-se através do grau de presença de homenagens e elogios advindos de colegas de profissão, de contratantes, de diretores musicais, de proprietários das bandas, da imprensa e da sociedade em relação ao desempenho no trabalho. No âmbito das relações profissionais, este atributo apresenta-se satisfatório, porém, no meio social, “o músico ainda é meio malhado. Muita gente acha que é vagabundo. Ainda tem esse preconceito. A não ser para aquele músico que chega a ser estrela, não é? Um Caetano Veloso tem outro tratamento” (A7).

A quantidade de público também influencia a qualidade de vida no trabalho do profissional de música, afetando, inclusive, o desempenho, conforme atestam A7 – “quando está cheio, a gente se anima mais, se empolga, entendeu? Mas, quando tem pouca gente, dá uma morgação geral” – e A4 – “quando lota e a gente sente a vibração do público, aí é tudo pra gente. O salário é importante, né? Mas, o aplauso, o elogio é o alimento do artista”. A quantidade de público, portanto, influi diretamente na qualidade de vida, uma vez que *alimenta a alma artística*.

A satisfação com o trabalho apareceu pelo prazer na realização da atividade de músico e pela felicidade que ele traz às pessoas. Ainda que fossem identificadas condições adversas, ficou clara a satisfação que os profissionais de música têm por se sentirem capazes de tocar um instrumento ou de cantar, encantando e divertindo pessoas. Tal fato foi constatado, por exemplo, nos depoimentos de A3 – “é gratificante você ter o dom de cantar” e de A7 – “o que me dá prazer é tocar mesmo, fazer as pessoas dançarem e se divertirem”.

A importância social do trabalho foi abordada pela imagem e pela responsabilidade social da empresa (conjunto musical), tendo sido citadas participações em campanhas beneficentes através de apresentações gratuitas ou com parte da renda destinada a entidades filantrópicas. Tal atributo foi narrado com orgulho:

Eu estou lhe falando, não da minha boca, eu estou falando do meu coração. Eu tenho um orgulho imenso de trabalhar nessa banda. Eu

posso te dizer, assim, que sou apaixonado por aquilo que eu faço e amo a banda que eu trabalho. A gente já fez shows beneficentes para família de outros colegas músicos que já faleceram e também para os flagelados da seca, como outras bandas também fizeram, né? O ingresso era um quilo de alimento. Isso deixa a gente muito feliz!(A6).

Outro aspecto encontrado diz respeito à conscientização do profissional de música de que o seu trabalho proporciona prazer, descontração, lazer e qualidade de vida às pessoas.

A perspectiva de carreira relaciona-se à possibilidade de realização pessoal e profissional, considerando o fato que a carreira de músico de banda (conjunto musical) é relativamente curta. Foi registrada a insatisfação do grupo com o trabalho intensivo, o que inibe o estudo em música e o aprimoramento profissional. Segundo A6, “a gente fica praticamente vinte e quatro horas à disposição da banda, porque tem ensaios e shows. Às vezes a gente leva a fita pra casa pra pegar a música lá e trazer pro ensaio. Então, não sobra tempo para estudar música numa escola de música”. (em virtude do trabalho intensivo, não sobra tempo, também, para a instrução formal, o que foi igualmente reclamado).

Desta forma, a qualificação profissional – entendida como a oportunidade de treinamento e de desenvolvimento profissional – é insatisfatória, já que não é exigido tocar por partitura. Há, porém, uma estratégia de capacitação extraordinária:

É legal tocar com as bandas de fora porque você pega muita coisa boa, em termos de técnica, e troca muita informação nova. A gente aprende muito com isso (A5).

Abrir *shows* de uma banda ou de um artista de reconhecimento nacional ou tocar com bandas maiores promove, portanto, um tipo de treinamento informal e prático, embora se perceba a preocupação dos atores na qualificação geral para o mercado e não apenas para trabalharem nos conjuntos musicais em que atuam.

A relação do trabalho com outras esferas de vida, expressando o grau de conciliação entre o exercício profissional do ator e o tempo para si, para o lazer, para a família, para a convivência com amigos, para os estudos e para as práticas religiosas, se apresenta precária em virtude do trabalho intensivo que inibe, especialmente, os estudos e o convívio familiar. O palco, entretanto, exerce fascínio e atua como ópio:

Na hora que eu subo no palco para trabalhar tudo apaga na minha mente, só fica a música. Não é que eu esqueça, eu divido. Tenho que desenvolver meu trabalho da forma como sempre desenvolvo. Só nos ensaios que a gente sente um pouco mais os problemas de fora. Mas, aí um colega dá uma força e a gente vai levando (A5).

Em síntese, o trabalho do grupo pesquisado é intensivo – limita o desenvolvimento profissional, os estudos e o convívio familiar – pobre em conteúdo e competitivo, porém, fascina pelo conhecimento técnico demandado (ainda que em dimensão inferior àquele que poderia ser produzido), pela estética do instrumento musical e da banda e pela felicidade que proporciona aos outros.

A partir de questionamentos em torno dos elementos que deveriam estar presentes no cotidiano dos trabalhadores – e não estão, ao menos em níveis satisfatórios – para elevar a qualidade de vida, os atributos valorativos foram obtidos.

Como atributo valorativo, a remuneração, segundo os atores, deveria ser fixa ao invés do atual sistema de pagamento *por peça* (*show*) e compatível com as tarefas realizadas e com

a dedicação de tempo ao trabalho. Reivindicam a assinatura da carteira profissional (pequeno porte), de modo que permita assumir compromissos financeiros com maior segurança, além de trazer maior tranquilidade e segurança quanto à sobrevivência pessoal e familiar.

É indicada a necessidade de melhoria do relacionamento interpessoal no alcance de um maior companheirismo e união entre os músicos e maior respeito profissional por parte dos empresários, pois, conforme destaca A7, “quando não há união, o trabalhador não produz, a empresa não progride e começa a decadência, porque a desunião faz com que o próprio trabalhador regrida”.

Quanto às condições de trabalho, os atores, principalmente aqueles que atuam em bandas de menor porte, almejam a conquista de direitos trabalhistas como férias, FGTS, 13º salário, segurança no trabalho, insalubridade, jornada de trabalho menor que a atual, pagamento de horas extras e plano de saúde. Além disso, destacam a necessidade de melhoria da estrutura física de trabalho e de aquisição de equipamentos com *tecnologia de ponta* (instrumental).

O conteúdo do trabalho, quando descrito, foi indicado como pobre. Por isso, a totalidade dos atores aponta a importância de tarefas desafiadoras e que ofereçam condições para que o profissional de música possa, não apenas demonstrar o seu talento, como também desenvolver todo o seu potencial intelectual e técnico:

Seria legal se a gente pudesse diversificar mais o repertório, aí ficaria mais interessante. Tocar músicas que exigissem mais da gente, para fazer com que a gente tenha que treinar mais pra tocar, entendeu? Aí a gente ia poder mostrar o nosso talento para o público, tocando uma música mais rica. (A2)

Assim, a diversificação do estilo e a inclusão de músicas que ultrapassem o repertório convencional trariam maior qualidade de vida no trabalho para o grupo pesquisado.

A contribuição sindical deveria ser revertida em benefício da categoria, seja através de planos de aposentadoria ou de saúde, seja na atuação decisiva da OMB na garantia de um piso salarial para a categoria. Nas palavras de A6,

a Ordem deveria se empenhar mais em ajudar o músico. Estipular que uma banda de nível “A”, por exemplo, pague um salário melhor pra todo mundo. Eles deviam ter um posição melhor do que só tirar do músico a anuidade. Era pra gente ter algum benefício quando parar de tocar, mas, a gente só paga, paga e não vê retorno.

Advogam os atores a necessidade de criação de um órgão que defenda os seus interesses e não apenas exerça a função fiscalizadora, como vem ocorrendo com a OMB. Há, portanto, preocupação do profissional de música com o futuro enquanto cidadão, visando a sobrevivência quando não mais puder atuar. Tal fato indica a consciência da classe em relação aos direitos trabalhistas e à curta carreira, pois, o “sucesso é passageiro” (A3)

A competitividade deveria ocorrer em grau menor considerando que a discussão intensa impede o rendimento nos ensaios e o desempenho nos *shows*. Além disso, os atores destacam a necessidade de união da Ordem dos Músicos, do Sindicato e dos empresários na preservação dos interesses da classe, inibindo a concorrência *desleal* que, em síntese, provoca um *dumping*.

Quanto à participação no trabalho, o grupo pesquisado reclama uma maior influência nas decisões que envolvem a realização de seu trabalho, bem como nos ganhos obtidos pela empresa. Sugerem a necessidade de participação na escolha do repertório, na definição da

seqüência das músicas a serem executadas durante as apresentações, além da intervenção na definição dos arranjos musicais realizados durante os ensaios. Tais mudanças implicariam em flexibilidade e autonomia que deslocaria o poder, hoje centrado no cantor, no diretor musical e no empresário, para toda a banda. A participação nos lucros é igualmente reclamada.

O reconhecimento e a valorização pelo trabalho são reclamados, especialmente, no tocante ao tratamento igualitário que deveria ser dispensado às bandas locais em relação àquelas de outros Estados. Entendem, ainda, que a qualidade de vida no trabalho seria superior caso a sociedade demonstrasse maior respeito e não tratasse de forma preconceituosa o profissional de música, geralmente visto como usuário de drogas e irresponsável. O reconhecimento aparece, por fim, vinculado à idéia de treinamento:

Seria bom que, toda vez que viesse uma banda de fora, a gente ou outra banda local abrisse o *show*. Isso ia valorizar os grupos locais e ia fazer a gente aprender mais, trocando informações e vendo os músicos com mais experiência tocando.

Como atributo valorativo, a satisfação com o trabalho aparece vinculada ao orgulho em saber tocar um instrumento ou cantar, encantando e divertindo pessoas, e ao reconhecimento do público, conforme ilustra A7:

Quando estou lá em cima do palco eu esqueço quanto vou ganhar, o que é que vai sair, os problemas de fora. Eu me realizo muito com o que eu faço. E não é só comigo não! Eu fico feliz em olhar nos olhos de cada pessoa, sabendo que ela está ali me admirando, me elogiando. As pessoas apertando minha mão, me dando um abraço, isso é muito gratificante.

A importância social do trabalho advém dessa importância que o grupo dá à diversão dos outros e à responsabilidade social da empresa. Ficou indicado que o trabalho do músico proporciona prazer, descontração, lazer e qualidade de vida às pessoas, e, assim, “é importante a gente ter em mente que o músico tem esse papel de dar alegria às pessoas, de fazer com que elas curtam aquele momento. Aí é onde a gente deve se orgulhar do que faz, não é?” (A7).

Na perspectiva da carreira, os atores valorizam a necessidade de oportunidade de crescimento dentro da banda e de flexibilização dos horários de trabalho a fim de que possam dispor de tempo para estudar música e se aprimorar na profissão, além de continuar a educação formal.

A qualificação profissional é valorizada na oportunidade de treinamento e de desenvolvimento profissional de modo a não permitir a acomodação do profissional de música. Para tanto, sugerem que seja cobrado dos profissionais de música, mediante avaliação contínua, a atualização permanente dos conhecimentos musicais e a prática com o instrumento, a fim de estimular o domínio técnico e a leitura musical (partitura). As palavras de A4 sintetizam os sentimentos do grupo pesquisado:

Muitos músicos não são formados na escola, como eu; eu me formei na noite mesmo. Apreendi com a prática do dia-a-dia. Mas, eu acho importante cobrar do músico de banda que ele estude música e que dê oportunidade pra isso.

Falas coletadas denotam elevado grau de vinculação dos profissionais de música com princípios religiosos e de natureza afetiva, indicando que a qualidade de vida está intrinsecamente relacionada a outras esferas da vida que não apenas o trabalho. A relação do trabalho com outras esferas da vida, como atributo valorativo é, assim, retratada a partir da importância que o grupo atribui à religião, ao relacionamento com amigos, ao tempo para a família e para os estudos que se encontram, hoje, sacrificados pela longa jornada e pelo trabalho intensivo.

A divulgação do trabalho, que não apareceu como atributo descritivo, surgiu na associação entre a qualidade de vida e a divulgação da empresa (banda). O investimento neste atributo, segundo os profissionais pesquisados, elevaria o número do público presente às performances da banda, resultando em maior motivação e satisfação no trabalho.

## 5. Reflexões finais

Estudos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm privilegiado o emprego de modelos específicos, disponibilizados na literatura técnico-científica, e instrumentos estruturados pré-determinados. Tais modelos mensuram a satisfação com os aspectos de QVT, sob abordagem quantitativa, emprego de escalas, questionários fechados e, por vezes, procedimentos estatísticos. O conteúdo, a linguagem e a forma como são apresentados os questionamentos limitam a aplicação dos modelos a categorias profissionais com nível de escolaridade relativamente elevado e algum domínio de termos do meio organizacional.

Ao explorar atributos ou indicadores de QVT segundo profissionais de música, a pesquisa desenvolvida permitiu questionar o conteúdo e a forma como tais indicadores estão contemplados nos modelos teóricos usualmente aplicados.

No que se refere ao conteúdo, ficou evidenciado que, dentre os atributos elencados pelos profissionais pesquisados, dois deles – competitividade e divulgação do trabalho – não estão presentes nos modelos usualmente difundidos no meio acadêmico e aplicados em situações do cotidiano.

A competitividade entre pares apareceu como atributo descritivo e valorativo ao passo que, a divulgação do trabalho, apenas como atributo valorativo.

Como atributo descritivo, a competitividade foi abordada pelos atores para se referir à concorrência que ocorre dentro da banda – durante ensaios mediante demonstrações de vaidades individuais – e entre bandas – durante o fechamento de contratos que intensificam o trabalho e torna precária a remuneração da atividade.

Como atributo valorativo, os atores não discutem a eliminação da competitividade, mas sim, a sua ocorrência em menor grau, considerando que o debate intenso, internamente, prejudica a qualidade e o rendimento nos ensaios e *shows* enquanto a concorrência entre bandas provoca uma espécie de *dumping*, uma desvalorização da atividade profissional mediante contratos que precarizam o trabalho e reduzem os valores que deveriam ser pagos nos contratos.

O não registro da divulgação do trabalho como atributo descritivo permite inferir que tal indicador está ausente do cotidiano do grupo. De outra forma, a alusão da divulgação como atributo valorativo permite indicar que, quando se trata de trabalhos artísticos, a presença na mídia, a publicidade e a propaganda são importantes ingredientes à qualidade de vida do trabalhador e que, neste caso, os músicos desejariam a sua ocorrência.

Uma vez que a divulgação do trabalho e a competitividade entre pares não aparecem como indicadores de QVT em nenhum dos modelos referenciados neste estudo, fica evidente

a relativa limitação desses quando aplicados a categorias profissionais de natureza artística desenvolvida coletivamente.

Por fim, cabe o registro de que a estratégia qualitativa adotada – coleta de dados em entrevistas semi-estruturadas e análise categorial de conteúdo – não apenas permitiu que fossem alcançados os indicadores de QVT presentes nos modelos, mas, conforme registrado acima, os superou. Além disso, outras esferas do mundo vivido – lazer, religião, família, comunidade, convívio e desenvolvimento social –, e não apenas a esfera trabalho, foram contempladas. Com músicos, com qualidade e com vida são essas, pois, as contribuições deste texto aos estudos de QVT.

## Referências

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento de Pesquisa social**. São Paulo, Herder, 1972.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARON, Robert A. **Behavior in organizations**. 2. ed., Boston Ally and Bacon, 1986.
- BORGES, Livia de Oliveira. **Significado do trabalho e socialização organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Brasília, 1998.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- CLUTTERBUCK, David e CRAINER, Stuart. **Grandes Administradores**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade no Trabalho, Qualidade no Atendimento público e Competitividade: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 113-23, jan./mar. 1993.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no Trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992. v. 1.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- FERNANDES, Eda C. Auditoria operacional de Recursos Humanos para o Monitoramento da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1 n. 9, p. 429-46, 1995.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 115p.il.
- FERNANDES, Eda C.; BECKER, João L. Qualidade de Vida no Trabalho: a realidade dos CPD's. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 12., 1988, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 1988. v. 3, p. 175-192.
- FERNANDES, Eda C.; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de Vida no Trabalho – uma experiência brasileira: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-37, out./dez. 1988.
- FERNANDES, Eda C.; RENDON, J. R. Sondagens de opinião interna como instrumento de informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 36-48, jan./mar. 1992.
- FORD, H. **Ford on management**: harnessing the American spirit. Oxford / Reino Unido: Basil Blackwell, 1991.

- HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E. **Employer Recrions to Job Characteristics**. Journal of Applied Psychology Monograph, v. 55, n. 3, p. 259-86, Jun. 1971.
- HACKMAN, J. Richard et al. A New Strategy for Job Enrichment. California **Management Review**, Berkeley, v. 17, n. 4, p. 57-71, Summer, 1975.
- HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization Development and Change**. 3. ed. St. Paul: Ed. Minn, 1985.
- LOURENÇÃO, Walter. **Sinfonia empresarial**. São Paulo, 2001. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/minha\\_experiencia/maestro\\_lourencao.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/minha_experiencia/maestro_lourencao.shtm)>. Acesso em: 12 jan. 2002.
- MANSON, J. **Qualitative researching**. Londres: SAGE, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, Fernando C.P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. **Quality of Work Life: Perspectives and directions**. Organizational Dynamics, v. 7, n. 11, p. 20-30, Winter 1983.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Tradução por João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes, Maria Carvalho. 2.ed. Lisboa: Gradiva, 1998. 282p.il. (Trajectos, 17). Tradução de: Manuel de recherche en sciences sociales.
- RICHARDSON, N. J et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 206p.il.
- SLOAN, Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. Tradução Nivaldo Montingelli. São Paulo: Negócio, 2001.
- SANTANA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Belo Horizonte, 2002. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) – COPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais.
- SOUZA, Washington José de. **Máquinas e sujeitos: experiências de operários têxteis frente à modernização tecnológica**. Fortaleza, 1999. Tese de Doutorado (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Ceará.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- WALTON, Richard E. Quality of working life: What is this ? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, 1975.
- WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.



WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-23, 1979.