

OS DESAFIOS ENFRENTADOS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM SOBRE A CONSTRUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

kallyne Dayse Mendes¹

Dr^a Patricia Whebber Souza Oliveira²

RESUMO

A pesquisa busca identificar as práticas que favorecem a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. Sendo mais especificamente, busca-se avaliar as práticas quanto ao aspecto organizacional, seja no desenvolvimento da auto estima e motivação no ambiente de trabalho. Utiliza uma metodologia do tipo bibliográfica, fundamentada em livros e artigos que apresentam a temática, através de autores, como Chiavenato (2004), Limongi-França (1994; 2004), França (2007), Fernandes (1996), entre outros. Relata que na literatura existem várias abordagens e autores que tratam do tema Qualidade de Vida no Trabalho. Dentre estas, cabe destacar as contribuições de Walton (1974), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Davis e Werther (1983), as quais serão discutidas, para que se possa refletir quanto à importância que cada uma representa para o entendimento do assunto. Por fim, conclui que a relevância da aplicação de um programa relacionado a qualidade de vida no trabalho, uma vez que esse programa poderá trazer benefícios não só para os funcionários, mas para a própria organização, tendo em vista que assim, fará com que os empregados da empresa sintam-se parte integrante.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação. Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

The research seeks to identify practices that promote the quality of work life for employees. Being more specifically, it seeks to evaluate practices regarding the organizational aspect, is the development of self esteem and motivation in the workplace. It uses a type of methodology literature, based on books and articles that feature the theme, through authors such as Chiavenato (2004), Limongi-França (1994, 2004), França (2007), Fernandes (1996), among others. Reports that there are several approaches in the literature and authors that deal with Quality of Working Life. Among these, we highlight the contributions of Walton (1974), Hackman and Oldham (1975), Westley (1979) and Davis and Werther (1983), which will be discussed so that we can reflect on the importance that each represents to understanding of the subject. Finally, we conclude that the relevance of implementing

kallyne Dayse Mendes¹ Acadêmica do Curso de Gestão de Pessoas, do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: kdayse@gmail.com

Dr^a Patrícia Whebber Souza Oliveira² Professora Orientadora do Curso de Gestão de Pessoas, do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: patriciawhebber@gmail.com

a program related to quality of work life, since this program can bring benefits not only for employees but for the organization itself, considering that so will cause company employees feel part.

Keywords: Quality of Work Life. Motivation. Desktop.

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), nos dias atuais, tem proporcionado maior participação por parte dos funcionários, visando criar um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho, com o próprio ambiente de trabalho, no intuito de compreender as necessidades dos funcionários. Sendo assim nota-se que a qualidade de vida no trabalho tem como preocupação dois aspectos: o bem estar do trabalhador e a eficácia organizacional.

Davenport (2001) recorda que todo o trabalhador que ingressa numa organização traz consigo um complexo de expectativas e, quando parte delas estão satisfeitas, atitudes positivas são geradas.

Este tema vem ganhando a atenção dos pesquisadores, recentemente, pelo fato de ser essencial em qualquer tipo de organização. Para que o indivíduo viva com qualidade é necessário um conjunto de elementos, tais como: motivação, ética e responsabilidade social, sem deixar de mencionar os aspectos relacionados com a ergonomia. Desta forma, empresa e funcionários saem ganhando, contribuindo para uma sociedade mais saudável.

É importante lembrar que a qualidade de vida não só envolve aspectos físicos, como também psicológicos. Dessa maneira, uma organização verdadeiramente preocupada com futuro deve procurar investir principalmente na formação dos seus colaboradores, dando-lhe oportunidade de participar das tomadas de decisões, e possibilidades de crescimento organizacional. Assim, contribuirá para que o funcionário sinta-se satisfeito e dê o melhor de si.

A qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Portanto, é um fator de excelência pessoal e organizacional.

O trabalho, com base na administração científica, atende as necessidades do indivíduo, mas oferece “poucas oportunidades” de satisfação das necessidades egoístas (auto-respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento), principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia. O indivíduo no trabalho atende, na administração tradicional, apenas as suas necessidades básicas, ficando as necessidades egoístas a serem atendidas fora do local de trabalho.

O trabalho deve ter significado na vida dos empregados e, para tanto, ele deve ter conhecimento de todo o processo e da importância da sua contribuição neste todo. Ele deve saber de que maneira a parte que produz está relacionada com o produto final. E desta forma, se sentir mais responsável por aquilo que produz. Além disto, o fato de sentir que o seu trabalho têm uma importante contribuição à sociedade, e que ele é feito levando em consideração o cuidado com o meio ambiente, faz o empregado sentir-se importante na sua função. A expressão “vestir a camisa” é ampla no seu significado deixando clara a postura positiva do empregado em relação à empresa e àquilo que nela faz.

Assim, destaca-se como objetivo para este estudo, identificar as práticas que favorecem a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. Sendo mais especificamente, busca-se avaliar as práticas quanto ao aspecto organizacional, seja no desenvolvimento da auto estima e motivação no ambiente de trabalho.

Utilizou uma metodologia do tipo bibliográfica, fundamentada em livros e artigos que apresentam a temática, através de autores, como Chiavenato (2004), Limongi-França (1994; 2004), França (2007), Fernandes (1996), entre outros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Rodrigues (1994, p. 76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

A qualidade total teve bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois das práticas anunciadas pelo sistema de controle

de qualidade total, têm-se algumas que devem ser destacadas para melhor análise da influência, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento e execução, descentralização das decisões, redução de níveis hierárquicos, supervisão democrática, ambiente físico seguro e confortável, além de condições de trabalho de capazes de gerar satisfação, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Como se pode ver, estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

Segundo Chiavenato (2000, p. 282), as organizações se caracterizam por “conflitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais”. À medida que as organizações pressionam para alcançar os seus objetivos, elas privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice-versa.

Para Maslow (1970 apud RODRIGUES, 1994, p. 40).

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mas importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa se tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

A satisfação de uma necessidade é induzida pelo comportamento individual, que serve como apoio para explicar as reações das pessoas às diversas forças motivacionais. É evidente que o ciclo necessidade/comportamento é apenas um dos fatores que influenciam as ações individuais, mas também é um dos pontos mais significativos na análise da qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

2.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Antigamente, as empresas eram em geral, muito pequenas e consideradas negócios de família, em que um ou dois parentes cuidavam das atividades principais. A produção era denominada artesanal e rudimentar.

Braverman (1980, p. 61) diz que:

[...] essas primeiras oficinas eram simplesmente aglomerações de pequenas unidades de produção, refletindo pouca mudança quanto aos métodos tradicionais, de modo que o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais escarnados o conhecimento adicional e as perícias de seus ofícios.

Em meados do século XVIII, várias mudanças ocorreram no cenário empresarial, favorecendo o aparecimento da *teoria administrativa* e consolidando o desenvolvimento do mundo. Com a criação das ferrovias e o desbravamento do território brasileiro, ocorreu um crescimento populacional e conseqüentemente uma abertura no mercado voltado para o consumo direto e transportes. As indústrias se modernizavam ampliando sua produção, vendas e distribuição de produtos (BURIGO, 1997).

Por volta do século XIX, foi iniciada por Frederick W. Taylor a primeira teoria da administração, denominada de Administração Científica. Nome desenvolvido devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas científicos, com a finalidade de alcançar maior eficiência industrial (RODRIGUES, 1994).

A filosofia proposta era a racionalização da produção, trazendo, como produtos finais, a produtividade e a motivação econômica do trabalhador. O trabalho era dividido em tarefas simples e previamente definidas e a utilização de mão de obra não específica passou a ser amplamente possível e viável. Mesmo sem afetar a prática dos processos produtivos, o trabalhador passou a ser motivo de preocupação e questionamento (CHIAVENATO, 2004).

A experiência na qual puderam ser observados fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho foi a ocorrida em Hawthorne, no ano de 1924. Seu foco não estava relacionado com esse tema, mas sim, em buscar quais as condições que implicavam em uma maior produtividade dos funcionários.

De forma indireta pode-se observar que a valorização das condições de trabalho e a sensação de satisfação e participação por parte dos funcionários começaram a refletir o que mais tarde viria a ser uma estratégia para os modelos administrativos, que seria: a introdução da qualidade de vida no processo produtivo como fator propulsor de resultados. Segundo Chiavenato (2004, p. 214) “a experiência ocorrida em Hawthorne serviu para demonstrar as primeiras observações da intervenção da qualidade de vida na produtividade”.

A experiência demonstrada no caso Hawthorne despertou o estudo de diversos pensadores da época, que ao utilizarem fatores relacionados àquela experiência desenvolveram a teoria da escala de necessidades (CHIAVENATO, 2004). A experiência citada, acima, ainda apresenta um caráter de amplitude de atuação e pouca especificidade de resultados, mas, serviu de referência para as pesquisas posteriores sobre o comportamento humano e seu relacionamento no ambiente de trabalho.

A motivação econômica, a melhoria do ambiente de trabalho e a monotonia com a especialização, foram fatores que afetavam diretamente a vida do trabalhador. Segundo Rodrigues (1994, p. 30), “os valores introduzidos por Taylor aparentemente proporcionaram ao trabalhador, na época, uma melhor QVT e serviram de base para o atual estudo do comportamento humano no trabalho”.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um modelo que surgiu na década de 50, na Inglaterra, a partir de estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute de Londres, pretendendo analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Esses pesquisadores desenvolveram uma abordagem, sócio-técnica, da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele (RODRIGUES, 1994).

No entanto, só a partir da década de 60, houve um novo impulso nos movimentos de QVT, sendo desenvolvidas inúmeras pesquisas sobre melhores formas de realizar o trabalho, enfocando aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) foi citado por Louis Davis na década de 70; quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem estar e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sócio-técnica e da democracia industrial (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

O ano de 1974 caracterizou-se pelo início do desaceleramento dos estudos da QVT, causados pela crise energética ligada ao aumento do preço do petróleo e pela alta inflação que atingiram os países do ocidente, em particular os Estados Unidos, gerando um deslocamento da atenção das empresas para a luta pela sobrevivência, deixando os interesses dos empregados em segundo plano (VIEIRA, 1996). Em 1979, a partir da constatação da diminuição do comprometimento desses

empregados em relação ao seu trabalho, houve uma retomada do movimento da QVT.

Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho; e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e qualidade.

No Brasil, só a partir dos anos 80, estão sendo realizados alguns estudos, ainda muito influenciados pelos modelos estrangeiros. Dentre os pólos de desenvolvimento dessas pesquisas no país, destacam-se a Embrapa, em Brasília, e as Universidades Federais do Rio Grande do Sul e Minas Gerais (RODRIGUES, 1994).

Apesar dos inúmeros estudos, o conceito de QVT está longe da unanimidade. Esclarece Fernandes (1996), que os diversos conceitos de QVT voltam-se, geralmente, para três principais aspectos: a reestruturação do desenho dos cargos e novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou autogerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional. A partir deste enfoque mais tradicional, alguns estudos, que se preocuparam em identificar os fatores determinantes da QVT, são considerados clássicos na literatura sobre o assunto.

Fernandes (1996, p. 43) relacionam QVT com atribuições do cargo ocupado pelo trabalhador dentro da organização, dando destaque para “nível de autonomia, oportunidade para criatividade e reconhecimento pela realização do trabalho”, como formas de promoção do atendimento das necessidades pessoais.

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Segundo Rodrigues (1997, p.45), “a qualidade de vida teve o seu cume pelo vislumbre da administração, enquanto ciência, na década de 60, período em que o modismo americano se focalizava no trabalhador como instrumento produtivo”.

A abordagem teórica que foi desenvolvida para a humanização do trabalho, às condições adequadas para a sua realização e à possibilidade dos funcionários

desenvolverem suas potencialidades através de suas atividades é denominada de QVT. Essa abordagem desenvolveu-se na década de 50, em cujo período foram propostos diversos modelos para o seu estudo e aplicação. Davenport (2001) recorda que todo o trabalhador que ingressa numa organização traz consigo um complexo de expectativas e, quando parte delas são satisfeitas, atitudes positivas são geradas.

Atualmente, a preocupação com o indivíduo e sua capacidade produtiva tem conseguido atingir graus de interesses bem mais elevados que nas últimas duas décadas. Geringer (2001) afirma que, essa é a época do cruzamento entre tecnologia e a qualidade de vida. Era, em que os processos tecnológicos conduzidos pelo homem tendem a se tornar tão rápidas que o fluxo de informação força o organismo humano a superar as suas próprias limitações físicas e de raciocínio para suplantar a capacidade produtiva em detrimento da sua capacidade de produção.

Assim, os índices de acidentes e absenteísmo tendem a se manifestar de forma mais constante, igual ao que foi visto nas primeiras fases modernas da evolução industrial e na década de 70, quando uma considerável demanda na área de interesse do assunto, para os estudiosos americanos (RODRIGUES, 1997).

Pode-se, assim, concluir que a qualidade de vida no trabalho é a correlação entre o alcance dos interesses produtivos da empresa, sem denegrir o trabalho humano, e a produção, permitindo ao trabalhador o alcance também de seus interesses particulares possíveis, vislumbrando a perspectiva aproximada da teoria de Maslow.

2.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: TENTATIVAS PARA DEFINIR A QVT

A **Escola Clássica** divide a responsabilidade pela solução de qualquer problema e pelo êxito de qualquer empreitada entre direção e operários, contrapondo-se à idéia de responsabilidade única dos trabalhos. Dessa maneira, o homem deveria se adaptar a máquina mediante uma organização formal.

França (2007, p. 9) esclarece que na década de 1930, deu-se ênfase ao período pré-jurídico trabalhista, nessa fase, havia “inexistência de legislação trabalhista, do departamento de pessoal ou área correlata que se responsabilize

formalmente pela gestão de pessoas”. Portanto, caracterizava-se como descentralização das funções e das demandas das pessoas relacionadas às tarefas e qualificação, cujo perfil geralmente era europeu.

Enquanto que nas décadas de 30 a 50, desenvolveu-se o período chamado de burocrático, do qual verificou-se os primeiros documentos referentes a legislação trabalhista, principalmente, os relacionados ao departamento de pessoal, rotinas, pontualidade, registro de ponto e pagamentos dos salários (FRANÇA, 2007).

No que se refere a **Escola das Relações Humanas**, essa foi basicamente um movimento em oposição “Teoria Clássica de Administração”. Nasceu a partir de experiências conduzidas por Mayo e Roethlisberger entre 1927 e 1932, que visavam a necessidade de corrigir-se a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se. Naquela época, num país eminentemente democrático como os EUA, já se observava a reação dos trabalhadores e seus sindicatos contrária a Administração Científica que era interpretada como um meio sofisticado de exploração dos empregados em favor de interesses patronais (CRUZ, 2002). Nesta abordagem, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo, isto é um ser humano, com os seus objetivos e inserção social própria.

Nesta abordagem as relações humanas passa a ser vista como uma adição à disciplina de relações industriais.

Dentre as principais origens da Teoria das Relações Humanas, destacam-se: a necessidade de esmorecer os conceitos rígidos da Teoria Clássica; e o surgimento de novas ciências que viriam contribuir para a ciência administrativa, como, a psicologia e a sociologia (CHIAVENATO, 2004).

A Escola de Relações Humanas, de acordo com Chiavenato (2004) resumiu suas conclusões em quadro elementos principais: contato direto (deveria ser estreitado, sem divisórias e sem salas), planejamento (participação no planejamento do próprio trabalho), colaboração recíproca (aumentar a participação e conseqüentemente a produtividade) e processo contínuo de coordenação (capacidade de poder e decisão).

Vale ainda, destacar a Teoria X e a Teoria Y, de Dr. McGregor, sendo a primeira representada pela Escola Clássica, e a segunda pela Escola de Relações Humanas (CRUZ, 2002).

Assim, através dessa escola pode-se perceber que a motivação do trabalhador deveria ser o principal ponto de atenção de qualquer empresa, sendo a motivação positiva ou negativa, seria tal que iria determinar o grau de produtividade, constatando-se que a variação desta motivação também dependeria do ambiente de trabalho, das adequações e condições de trabalho. Isto é, adaptar o homem mediante uma organização informal.

De acordo com França (2007, p. 9) esse período é também chamado de tecnicista (1950-1960), isso devido à implantação de numerosas plantas de fabricas, adotando o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, composto por “recrutamento e seleção, treinamento (especialmente de aprendizes e operários semi-qualificados), avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social”.

Quanto à **Escola Estruturalista**, surgiu a partir de Weber quando definiu extensivamente as características da burocracia (sem sentido pejorativo), enfatizando o caráter legal das normas, a formalidade das comunicações, a impessoalidade das relações, a divisão do trabalho, a hierarquia, a padronização de comportamentos e procedimentos, a previsibilidade dos resultados, a competência técnica, a seleção e promoção por mérito, a profissionalização, a administração separada da propriedade (KWASNICKA, 1995).

A teoria estruturalista, segundo Kwasncka (1995) tratou dos seguintes pontos: interação entre relacionamento formal e relacionamento informal; grupos informais; relação existente entre a organização e o meio ambiente no qual ela está inserida; e a combinação entre recompensa material e recompensa social.

A mais importante contribuição da Escola Estruturalista foi a introdução de uma nova variável no estudo das organizações: o componente social, possibilitando o aumento do conhecimento e do entendimento sobre os acontecimentos nas fábricas por entender que havia um complexo e poderoso sistema que determinava o modo de agir das pessoas: o meio ambiente.

A **Escola Sistêmica** foi introduzida para mudar a maneira de encarar os acontecimentos nas organizações, essa pretendia discutir tudo o que acontecia nas fábricas, pois era fruto de uma política que buscava maximizar a produtividade por meio do homem à máquina, ou através da produtividade mediante a adaptação da máquina ao homem (CRUZ, 2002).

Tal escola definiu os sistemas abertos por meio de características como: importação de energia (capacidade de se manterem vivos), transformação (revigoram e crescem a partir da energia própria), saída (exporta resultados para o meio ambiente), entidades cíclicas (repetição das atividades de importar, absorver, reciclar, transformar e exportar energia), entropia (solução para os sistemas não de desorganizarem), sintropia (capacidade de nutrir-se de energia de fontes externas); entrada de informação (retroalimentação, através da correção e melhoramento), diferenciação (progridem na construção das diferenças que possibilitam sua existência dentro de padrões viáveis); e equifinalidade (mecanismos que organizam e regulam seu comportamento, tende a aumentar a estabilidade do sistema).

Gil (2006) destaca que o enfoque sistêmico adota algumas características, como:

- Interdependência das partes: identifica as partes (subsistemas) que constituem um sistema, que mesmo distintos apresentam-se relacionados entre si;
- Ênfase no processo: a organização não é vista como uma estrutura estática, mas como um processo de contínua mudança;
- Probabilismo: o discurso de uma organização sistêmica não é caracterizado pela certeza absoluta, mas pela probabilidade;
- Multidisciplinaridade: busca contribuições de vários campos do conhecimento e de diferentes áreas profissionais;
- Concepção multicausal: os fenômenos observados em relação aos indivíduos e aos grupos tendem a ser analisados com base na consideração dos múltiplos fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência;
- Caráter descritivo: procuram antes compreender os fenômenos e deixar a escolha dos objetivos e procedimentos aos indivíduos que as compõem;
- Caráter multimotivacional: os atos humanos podem ser determinados por múltiplos motivos, dos quais muitas vezes as organizações são constituídas para a satisfação desses objetivos;
- Participação: requer a participação dos que atuam nas unidades menores, nos subsistemas, integralizando o todo organizacional;
- Abertura: requer permanente abertura em relação ao ambiente, bem como disposição para ajustar-se às alterações que possam surgir;

- Ênfase nos papéis: os membros precisam estar permanentemente informados acerca do que deles se espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo.

Assim, verifica-se que organização é um sistema aberto em contato com o meio ambiente, procurando atingir um objetivo e formada por subsistemas. Os subsistemas estão diretamente relacionados às funções organizacionais e podem ser categorizados em: principais, complementares e de apoio, considerando, para tanto, o grau de contribuição para os objetivos da empresa.

A Informática também influenciou a Administração: desde o processo de modelagem das organizações, utilizando conceitos como o de caixa preta, passando pela utilização de técnicas de Pesquisa Operacional (Teoria dos Jogos, Teoria das Filas, Programação Linear), até a aplicação das teorias de sistemas.

A **Escola Contingencial** desloca o foco para o exterior: o que acontece na organização decorre do ambiente externo, que constrange a administração, impõe limites, abre oportunidades (CRUZ, 2002). Hoje as teorias se sucedem rapidamente, algumas são meros modismos, outras, apresentadas como panacéias, têm qualidades se utilizadas com bom senso: terceirização, qualidade total, entre tantas outras.

Sendo assim, França (2007) coloca que a administração de recursos humanos, que no século XX foi norteadada por valores mecanicistas e legalistas, vive nos dias atuais um novo cenário, de desafios na busca de conhecer e integrar elementos do ambiente externo, os quais envolvem uma alta velocidade, qualidade e produtividade, além de qualificação contínua e fidelidade dos colaboradores.

Carvalho e Nascimento (1997, p.9) indicam que “as políticas de recursos humanos – cargos e salários, treinamento, avaliação, planejamento de carreira, etc. – estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser adotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais”.

Davenport (2001) declara que para as empresas desenvolverem a reserva de capital humano essencial ao sucesso competitivo propugna alguns matizes de umas políticas de recursos humanos para a gestão do capital humano, quais sejam: Contratar pessoas certas, atrair o máximo investimento das pessoas e estimular a geração de idéias criativas, criar o capital humano pela aprendizagem e reter o capital humano mantendo seus proprietários comprometidos.

Não há definição para a QVT. Búrigo (1997) assevera que os vetores ligados a QVT podem ser desde atos legislativos que protegem o trabalhador, a satisfação das necessidades e aspirações humanos, estribado na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade da organização.

Com o passar dos anos, houve uma redefinição nos conceitos administrativos, surgindo assim a Teoria Comportamental, que fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana.

A Teoria Administrativa é composta por uma variedade de *estilos de administração*, que por sua vez dependem das convicções que o administrador tem a respeito do comportamento humano na organização. Essa convicção molda não apenas a maneira de conduzir as pessoas, como também à maneira de divisão do trabalho.

Segundo Chiavenato (2004, p. 282), as organizações se caracterizam por “conflitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais”. À medida que as organizações pressionam para alcançar os seus objetivos, elas privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice-versa.

A satisfação de uma necessidade é induzida pelo comportamento individual, que serve como apoio para explicar as reações das pessoas às diversas forças motivacionais. É evidente que o ciclo necessidade/comportamento é apenas um dos fatores que influenciam as ações individuais, mas também é um dos pontos mais significativos na análise da qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

Para Maslow (1970 apud RODRIGUES, 1994, p. 40):

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mas importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa se tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

O trabalho, com base na administração científica, atende às necessidades do indivíduo, mas oferece “poucas oportunidades” de satisfação das necessidades egoístas (auto-respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento), principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia. O indivíduo no trabalho atende, na administração tradicional, apenas as

suas necessidades básicas, ficando as necessidades egoístas a serem atendidas fora do local de trabalho.

O trabalho deve ter significado na vida dos empregados e, para tanto, ele deve ter conhecimento de todo o processo e da importância da sua contribuição neste todo. Ele deve saber de que maneira a parte que produz está relacionada com o produto final. E desta forma, se sentir mais responsável por aquilo que produz. Além disto, o fato de sentir que o seu trabalho tem uma importante contribuição à sociedade, e que ele é feito levando em consideração o cuidado com o meio ambiente, faz o empregado sentir-se importante na sua função. A expressão “vestir a camisa” é ampla no seu significado deixando clara a postura positiva do empregado em relação à empresa e àquilo que nela faz.

2.3 MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na literatura existem várias abordagens e autores que tratam do tema Qualidade de Vida no Trabalho. Dentre estas, cabe destacar as contribuições de Walton (1974), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Davis e Werther (1983), as quais serão discutidas, para que se possa refletir quanto à importância que cada uma representa para o entendimento do assunto.

Para Walton (1973 apud RODRIGUES, 1994) a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciadas pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. O autor contribui com alguns questionamentos importantes, que servem de diretrizes para a determinação de alguns critérios para a QVT e vê estas questões como centrais para a pesquisa de QVT nas organizações.

No campo conceitual, o trabalho de Walton (1975 apud RODRIGUES, 1994) forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho com oito categorias conceituais como critérios de QVT, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Dimensões	Fatores
1- Compensação justa e adequada	a- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa
2- Condição de trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente físico seguro e saudável
3- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a- Autonomia b- Significado da tarefa c- Identidade da tarefa d- Variedade da habilidade e- Retroinformação
4- Oportunidade de crescimento e segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança de emprego
5- Integração social no trabalho	a- Igualdade de oportunidade b- Relacionamento
6- Constitucionalismo	a- Respeito às leis e direitos trabalhistas b- Privacidade pessoal c- Liberdade de expressão d- Normas e rotinas
7- Trabalho e espaço total da vida	a- Papel balanceado do trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa

Quadro 1 - Modelo de QVT de Walton
Fonte: Walton (1974 apud RODRIGUES, 1994).

Embora sejam desconhecidas a diversidade das preferências e as diferenças individuais relativas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, os fatores apresentados no modelo são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida do trabalho.

Com relação à compensação adequada e justa, o autor entende que o trabalho, em primeira instância é um meio do indivíduo ganhar a vida. A honestidade da compensação pode ser localizada por vários prismas, por exemplo: pelas reações entre salário e fatores como experiência e responsabilidade, pela demanda de mão-de-obra ou pela média de compensação da comunidade questão.

Considerando as condições de segurança e saúde do trabalho são propostas algumas sugestões para o melhoramento desta dimensão. Horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado, condições físicas de trabalho e potencialmente destrutivo para o bem estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade (WALTON, 1975 apud RODRIGUES, 1994).

A categoria denominada de oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana representa a chance que deve ser oferecida ao trabalhador de praticar suas habilidades, desenvolver seus conhecimentos dentro da organização, possuir liberdade, identificar a importância do próprio trabalho para outras pessoas e receber feedback sobre suas atitudes e avaliações do trabalho.

A oportunidade de crescimento e segurança enfoca a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de construir carreiras reconhecidas pelos membros da família ou associados, além da segurança no emprego.

São estabelecidos, ainda, alguns pontos fundamentais para uma boa integração social no trabalho. Inicialmente, é considerada importante a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, idade, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. A ausência de estratificação e a modalidade social facilitam um senso de comunidade nas organizações.

O constitucionalismo na organização do trabalho, diz respeito às normas trabalhistas, vistas por Walton como elementos-chaves para fornecer uma elevada qualidade de vida no trabalho.

O trabalho e o espaço total da vida é uma categoria que aborda o fato de que a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com a família. A relação entre o trabalho e o espaço total de vida deve ser vista através do conceito de equilíbrio.

E, por fim, a relevância social da vida do trabalho diz respeito à forma irresponsável como algumas organizações agem, fazendo com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim a auto-estima do trabalhador. A satisfação do empregado e a auto-estima são derivadas deste aspecto do trabalho.

Segundo Limongi-França (2004, p. 26):

Teríamos um ponto ótimo para a produtividade que não seria no momento máximo de QVT, percebida pelo trabalhador, mas em sua ascendência. Diz a autora que a relação entre a qualidade de vida no trabalho e as curvas da produtividade variariam de um conjunto de trabalho para outro. Walton prevê que as mudanças das condições organizacionais ocorrerão num passo mais lento do que o aumento das expectativas, ele também prevê que esta situação trará uma maior alienação para o trabalhador e somente com uma reestruturação do trabalho, a qualidade de vida poderá ser

exaltada e as expectativas dos trabalhadores de todos os níveis poderão ser entendidas e satisfeitas.

Outro modelo que está entre os mais utilizados para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho é o modelo de Westley (1979 apud BURIGO, 1997). Este autor classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente a QTV: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico.

Os problemas políticos trariam como consequência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação e o sociológico, a anomia.

A insegurança e a injustiça são provavelmente os problemas mais antigos. A concentração de poder, segundo o autor, seria a maior responsável pela insegurança, enquanto que a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores seriam as responsáveis pela injustiça (WESTLEY, 1979 apud BURIGO, 1997, p. 34).

Como resposta aos problemas acima citados, surgiu o movimento socialista, com o objetivo de garantir ao trabalhador a segurança e a justiça. A fim de alcançar estes objetivos, os movimentos socialistas tentavam dar aos trabalhadores um poder crescente sobre as organizações de trabalho e um trabalho organizado, dirigido para uma maior distribuição dos lucros das organizações.

Para Davis e Werther (1983 apud RODRIGUES, 1994), a QVT é afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.

Cabe ressaltar que não seria possível afirmar que toda a insatisfação do empregado seja resolvida pela reformulação de cargos. Mesmo assim, os autores se dedicaram a analisar o conteúdo e a designação dos cargos.

O projeto de cargos é visto pelos autores em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental. No nível organizacional, a abordagem é feita principalmente levando em consideração a eficiência, a racionalização da produção é trabalhada, principalmente, a parte da especialização. No nível ambiental dois aspectos são relacionados: a habilidade e disponibilidade de empregados. É imprescindível que a empresa conheça seus funcionários quanto às habilidades e competências, pois dessa forma não estará proporcionando ao colaborador um cargo muito elevado ou muito inferior à sua capacidade (de modo a não lhe causar

desmotivação no futuro); e, também as expectativas sociais que mudam conforme o tempo e espaço, sendo necessário uma pesquisa cautelosa (RODRIGUES, 1994).

O nível comportamental, o mais delicado para se trabalhar, é fundamental para o estudo de cargos, sendo dimensionado em alguns níveis: a autonomia seria a responsabilidade pelo trabalho; a variedade corresponderia ao uso de diferentes perícias e capacidades; a identidade da tarefa seria a possibilidade de fazer o todo da peça de trabalho e a retroinformação, a informação sobre o desempenho (DAVIS; WERTHER, 1983 apud RODRIGUES, 1994).

Davis e Wether (1983 apud RODRIGUES, 1994) apontam ainda que algumas barreiras à implantação podem erodir o sucesso de qualquer programa de qualidade de vida no trabalho. Estas barreiras são compostas pelos próprios empregados, dirigentes ou sindicatos. Cada um destes grupos, usualmente, teme o efeito de uma mudança desconhecida. Mas, segundo os autores, é preciso vencer o desafio a fim de conseguir uma vida no trabalho de alta qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios.

Considerando, por sua vez, o modelo apresentado por Hachman e Oldham (1975 apud BURIGO, 1997) entende-se que a positividade pessoal (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho) e os resultados do trabalho (alta qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade) são obtidos quando os três estados psicológicos: significação percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados de trabalho, estão presentes numa determinada tarefa e apresentam um resultado positivo.

Estes estados são criados, segundo os autores, por cinco dimensões básicas do trabalho:

- Variedade de Habilidade (VH)
- Identidade de tarefa (IT)
- Significação da tarefa (ST)
- Autonomia (AT)
- “Feedback” (FB)

Os autores sugerem ainda a criação de um fator denominado Potencial Motivador, que seria uma medida de análise de um determinado trabalho em termos destas cinco dimensões:

$$PM = f(VH, IT, ST, AT, FB)$$

As três primeiras dimensões, variedade de habilidades, identidade da tarefa e significação da tarefa, segundo Hackman e Oldham (1975 apud BURIGO, 1997), contribuem para uma significação do emprego para o trabalhador.

A quarta dimensão, representada pela autonomia, leva o trabalhador a experimentar o crescimento da responsabilidade em seu trabalho, e a quinta dimensão traz ao trabalhador o conhecimento dos resultados de seu trabalho.

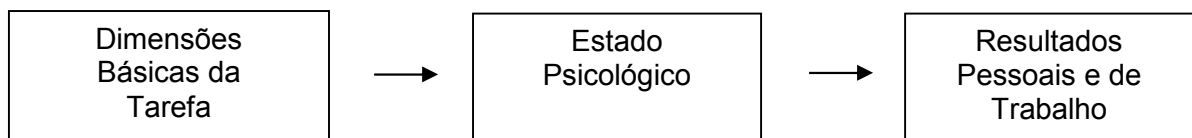


Figura 1 - O modelo completo de Hackman e Oldham

Fonte: Hackman e Oldham (1975 apud BURIGO, 1997).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois das exposições delineadas sobre a temática, que tem como finalidade analisar a contribuição das práticas, relacionadas a qualidade de vida no trabalho, para a satisfação do colaborador, constatou-se que são muitos os estudiosos da temática, os quais apresentam diversos modelos voltados para a adequação das instituições, relacionando as perspectivas dos colaboradores, deixando-os motivados, com auto estima, além de autonomia, organização e respeito ao outro, com relacionamento interpessoal adequado.

Diante disto, percebe-se a relevância da aplicação de um programa relacionado a qualidade de vida no trabalho, uma vez que esse programa poderá trazer benefícios não só para os funcionários, mas para a própria organização, tendo em vista que assim, fará com que os empregados da empresa sintam-se parte integrante.

Portanto, o objetivo do estudo foi alcançado e espera-se com este contribuir para o aprimoramento da temática, uma vez que não se tem a intenção de esgotá-lo, mas de proporcionar avanços na construção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho**: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar: 1980.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: um estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ASSIS, Maria Paulina de. **Projetos de qualidade de vida no trabalho**: caminhos percorridos e desafios. São Paulo: EAESP / FGT, Light 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31 n. 3, p. 5-11, jul/set. 1991.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise do nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: a base de uma empresa de sucesso. **Tendências do trabalho**, Natal, p.36 – 45, jan.1997.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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