

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO X AUTO-REALIZAÇÃO HUMANA

Silvinha Moretti

Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientadora: Adriana Treichel

Esp., Recursos Humanos

Professora de Integração e Relações Humanas e de Recrutamento e Seleção

Instituição: Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG

Resumo

A qualidade de vida no trabalho proporciona uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho, com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre a compreensão das necessidades dos funcionários. A QVT se preocupa principalmente com dois aspectos importantes que é o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional. Com a necessidade das empresas se tornarem mais competitivas no mercado veio à busca incessante da qualidade total. Acompanhando esta qualidade total também surgiu a QVT, que está focalizada no potencial humano e no meio que convive em todos os sentidos. Um programa adequado de QVT busca uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo.

Palavras chave: Qualidade de vida no trabalho, Auto-realização humana, Competitividade organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O mundo vive hoje um momento de transição fantástico que se reflete na busca incessante pelo incremento da competitividade organizacional. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado como um dos responsáveis pela necessidade da qualidade.

Neste contexto, é crucial às organizações pensar em sedimentar suas habilidades e potenciais para abraçar o novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes. Para tanto, é preciso falar em qualidade de vida no trabalho, ressaltando-se, sempre, a abordagem deste assunto como questão de competitividade organizacional.

Portanto, é perfeitamente pertinente e muito relevante o desenvolvimento de aspectos que favoreçam o atendimento e o desenvolvimento do ser humano como ser multidisciplinar, reconhecendo suas mais variadas e amplas necessidades.

É importante ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso que deixemos de lado aquela idéia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o

tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção. É necessário que saibamos que, cada vez que ele entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível, com direito a todos os sonhos de auto-estima e auto-realização.

Favorecer o desenvolvimento de um perfil humano condizente com os padrões do paradigma emergente consiste em construir os alicerces para uma organização inteligente e inovadora. Respeitar o trabalhador como “ser humano” significa contribuir para a construção de um mundo mais humano e para um desenvolvimento sustentável. Investimento em qualidade de vida significa investimento no progresso da sociedade e da economia global.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO VISANDO A BUSCA DA AUTO-REALIZAÇÃO HUMANA

A qualidade de vida no trabalho hoje 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.

Muito se tem falado sobre a qualidade de vida no trabalho. Mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p.93), “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem.

2.1 O PODER DO TRABALHO NA VIDA HUMANA

Como meio de se manter, o trabalho é também o elemento mais importante da produção social. Todo trabalho exige uma certa quantidade de energia física e psíquica, que, nesse processo, é chamado de força do trabalho. O trabalho é, assim, o resultado que se pode medir da força de trabalho.

Durante muitos anos, o trabalho servia para a manutenção e a reprodução biológica do ser humano e se desempenhou sob a forma de coleta, de trabalho extrativo, quando veio surgir, mais tarde, a pesca, a caça e o pastoreio. Com a agricultura, veio a idéia de que se produzindo um excedente do que se poderia utilizar, seria possível escravizar pessoas. No mundo grego e romano, só ao trabalho de direção das atividades agrícolas se reconhecia dignidade e importância social, totalmente negada ao comércio, artesanato e atividades manuais. Na atualidade, ainda é impossível afirmar que desapareceram as situações de escravidão ou de exploração do trabalho, até mesmo nos países de economia avançada.

Os alicerces da produção social deslocaram-se da agricultura para a indústria quando o comércio se sobrepôs ao trabalho agrícola e ampliou suas atividades. Na revolução industrial, que se iniciou no século XVIII, as fábricas juntaram num só espaço trabalhadores e os novos meios de produção, as máquinas. O modo de produção social da época industrial aumentou a especialização das tarefas e a divisão do trabalho, contribuindo para o afastamento das pessoas do conteúdo de suas próprias atividades.

E, finalmente, a revolução atual, que insere o trabalhador na era do conhecimento, requer dele o desenvolvimento de habilidade para lidar com um mundo extremamente complexo, incerto e instável.

2.2 A ORIGEM DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A origem do movimento de qualidade de vida no trabalho remontou em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Somente na década de 60, tomaram impulsos, iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar só efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores. Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), ampliando o seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos.

Então, na década de 70, surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

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 da 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 execução, promovida principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho 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.

23 A MOTIVAÇÃO DO EMPREGADO

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não será permanente. Segundo Davis e Newstron (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis e Newstron (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é

a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los. Segundo Weiss (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”.

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. A vontade de trabalhar bem deteriora e as pessoas ficam desmotivadas, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado. Os obstáculos mais sérios são criados freqüentemente pelos supervisores. Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns não são coerentes em suas expectativas e as mudam com freqüência. Muitos têm uma constância excessiva em suas expectativas, tornando-se inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho. Outros ainda não são sensíveis a necessidades de seus empregados.

A falta de capacidade ou de habilidade do empregado, forma uma barreira enquanto que a empresa ergue barreiras quando não proporciona treinamento, oportunidades de carreira ou recompensas apropriadas.

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: -Trabalho em grupo; - Reconhecimento, segurança e integração ao grupo; - Necessidades fisiológicas; - Necessidade de segurança material; - Necessidades sociais; - Necessidade do ego; - Necessidade de auto-realização.

O ambiente das sociedades industriais avançadas nas quais a sobrevivência não constitui mais a principal motivação para o trabalho está gerando uma nova atitude face à organização.

A capacidade de liderança de um administrador, quer dizer, sua capacidade de motivar, dirigir, influenciar e comunicar-se com seus subordinados. Os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para segui-los.

É importante porque os administradores, por definição, trabalham com as pessoas, e por intermédio delas. A motivação é curiosa porque os motivos não podem ser observados ou medidas diretamente, tem que ser inferidos do comportamento das pessoas.

A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e suas compreensões dos comportamentos necessários para conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. A motivação, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado.

A perspectiva do conteúdo no estudo da motivação ressalta a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que fazem com que eles ajam de determinada maneira. Os indivíduos têm necessidades interiores, que são levados, pressionados ou motivados a reduzir ou satisfazer. Quer dizer, os indivíduos agirão para a satisfação de suas necessidades.

Os administradores podem determinar as necessidades dos subordinados, observando o que eles fazem e podem prever e o que os subordinados farão, descobrindo quais são suas necessidades. Na prática, porém, a motivação é muito mais complicada.

As necessidades diferem consideravelmente entre as pessoas e mudam com o tempo. Além do mais, diferenças individuais complicam demais o trabalho de motivação do administrador. Muitos administradores ambiciosos, altamente motivados para conseguir poder e status, acham difícil compreender que todos têm os mesmos valores e anseios que eles têm.

As maneiras pelas quais as necessidades acabam sendo traduzidas em atos variam, consideravelmente, entre as pessoas. Quem tem uma grande necessidade de segurança pode “agir com segurança” e evitar aceitar responsabilidades por temer o fracasso ou a perda do emprego.

As reações das pessoas à satisfação ou à não satisfação de uma necessidade variam. Quanto mais conseguirmos conhecer as pessoas que nos cercam (e a nós mesmos), mais capazes seremos de entender suas necessidades e o que as motivará. Todavia, o comportamento humano depende de tantas complexidades e alternativas que somos obrigados a fazer previsões incorretas num bom número de vezes.

Todo o sistema de forças que atuam sobre o empregado tem que ser levado em consideração para que a motivação do mesmo possa ser adequadamente compreendida. Este sistema consiste em três variáveis que afetam a motivação nas organizações: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação do trabalho.

2.4 AS ORGANIZAÇÕES E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.4.1 Organização Racional e Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Etzioni (1964, p. 9), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos”. As organizações dependem das condições de pensar e de fazer da sociedade em que se inserem. As organizações estabelecem linhas mestras para suas atividades. Os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade até sua existência.

As organizações são sistemas sociais. As organizações combinam ciência e pessoas, menos tecnologia e humanismo. A tecnologia é suficientemente difícil em si mesma, mas quando se juntam pessoas, chega-se a um sistema social imensamente complexo cuja compreensão é realmente desafiante.

A sociedade deve compreender as organizações e fazer delas um uso adequado porque são necessárias para que se atinja os benefícios da civilização. Elas são necessárias para a paz mundial, para o sucesso do sistema de ensino, bem como para outros objetivos benéficos que as pessoas perseguem. O progresso da nossa sociedade depende de organizações eficazes (DAVIS e NEWSTRON, 1992, p. 4).

O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível, isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas e dos sistemas de valores. Todavia ele pode ser

parcialmente compreendido em termos de pressupostos das ciências do comportamento da administração e outras disciplinas. Não existem fórmulas simples para se trabalhar com pessoas. Não existe uma solução perfeita aos problemas da organização. Tudo o que pode ser feito é aumentar o nosso conhecimento e habilidades de tal forma que os relacionamentos no trabalho possam ser mais bem avaliados. Os objetivos são desafiadores e valem a pena.

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas freqüentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. (DAVIS e NEWSTRON, 1991, p. 65).

A organização racional, a qual obriga que se comporte segundo regras, é apenas uma parte do real funcionamento da organização, aliás, à parte procurada. Para

O organismo humano se ressentir com as exigências da racionalidade, simplicidade e passividade que a teoria clássica da organização pressupõe. Os indivíduos são complexos, variados e animados. Apresentam necessidades, às vezes profundas, muito antes de entrarem em uma organização, e não as deixam de lado no momento de seu ingresso (TANNENBAUM, 1973, p. 53).

Em termos comportamentais, a organização se move através de duas formas distintas: formal e informal. A organização formal, delineada pela racionalidade, é apenas um plano de conduta traçado pelos organizadores, a fim de dar perfeita execução ao funcionamento da organização. Porém, como explicam Simon, Smithburg, Wahrlich (1986, p. 51). “Quase sempre o quadro real de comportamento e de relações apresentado pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente, do plano formal de organização”, daí vem a sensação de perda de qualidade de vida.

As organizações, na verdade, não funcionam exatamente como deveriam, mas a idealização [...] é bastante útil como ponto de partida, pois equipara-se, em vários aspectos, aos modelos clássicos descritos na literatura sociológica e da administração [...] tais modelos apresentam a organização como um sistema altamente racional e impessoal, no qual se ignora quase que totalmente a psicologia dos elementos que a compõem (TANNENBAUM, 1973, p.15).

A organização informal é a maneira pela qual os membros realmente se comportam, excetuando-se o comportamento traçado a eles pelo plano formal, ou seja, é a manifestação originária de sua vida privada em busca de qualidade de vida. Segundo Wahrlich (1976, p.52), “o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia que nenhum plano abstrato pode [...] descrever exaustivamente uma totalidade empírica”.

O ponto vital é que a estrutura organizacional é um arranjo das relações de trabalho de indivíduos e não simplesmente um processo impessoal de unir tijolos para construir um edifício. Sendo um sistema de ordenação de seres humanos complexos, está sujeita, em determinados casos, as modificações que as possíveis combinações de personalidades possam exigir (WAHRLICH, 1986, p. 22).

Uma maior participação, como a demanda pela gestão da qualidade, implica maiores esforços e energia da parte dos trabalhadores, bem como uma maior parcela de responsabilidade a assumir. E, nem como todos os trabalhadores possuem a mesma estrutura motivacional, o processo de mobilização implica uma ampla relação de fatores que afetam sua qualidade de vida no trabalho.

2.4.2 O Escopo da Qualidade de Vida no Trabalho

A tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

A grande lição da teoria organizacional é a de que os indivíduos que compõem uma organização – e sobre tudo os membros menos categorizados na hierarquia –

recusam-se a ser tratados como instrumentos e reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa freqüentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana (RODRIGUES, 1994, p. 52).

Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho tem como meta, gerar uma organização mais humanizada, na qual os trabalhadores envolvem, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível do cargo, recebimentos de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento pessoal do indivíduo. É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela Qualidade de Vida no Trabalho.

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997, p. 40).

No entanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo custos operacionais. Segundo Fernandes (1996, p.24), “a qualidade é antes de tudo uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho”.

A implantação da Qualidade de Vida no Trabalho passa, portanto, pela conscientização definitiva da presença da informalidade na organização. Quando contrata uma pessoa para trabalhar, a organização burocrática geralmente ignora a existência do indivíduo enquanto ser, que se comporta informalmente, ou seja, ignora a QVT. Embora seja verdade que as pessoas integrais é que são empregadas, não é verdade que todos os tipos de conduta dos indivíduos tenham a mesma importância para a organização formal. Ela o quer formalmente na realização das atividades, com o intuito de executar uma função.

Quando uma pessoa ingressa em uma organização, parte de sua personalidade não se integra à empresa, mesmo que esta desenvolva esforços máximos para absorver-la totalmente [...]. A fundamentação da inclusão parcial esta no fato de o homem pertencer a vários grupos simultaneamente, ser obrigado a representar vários papéis ao mesmo tempo. Além de ser empregado, o indivíduo pertence a outros grupos, como a família, as entidades de classe, o grupo religioso, de amigos, etc. E, sem dúvida, guarda fidelidade a eles, talvez em grau superior à própria empresa, pelo fato de neles encontrar oportunidades para dar vazão aos sentimentos. Entretanto, na empresa, a vinculação de caráter mecanicista e econômico dificulta ao homem externar sua totalidade como pessoa (AQUINO, 1979, p. 39).

O empregado, ao atuar dentro de uma função previamente elaborada para executar, dá vazão ao seu real jeito de ser, expressando uma busca por uma qualidade de vida que possui na sua vida privada.

Aparece e se agrava à medida que a organização obriga o indivíduo a se submeter a seus procedimentos, rotinas, regras, tornando-o submisso, obrigando-o a ter uma curta perspectiva temporal, fazendo-o atuar sob forte controle e, portanto, com pouca margem de liberdade e ação. Este conflito se agrava com a rigidez da estrutura, com a mecanização, e, do ponto de vista da pessoa, com o crescer do nível intelectual do indivíduo (CORADI, 1985, p. 99).

O trabalho é visto como não tendo qualidade de vida, como não sendo humano. Segundo Rodrigues (1994, p.11), “o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita freqüência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar”.

Por um lado, o indivíduo por ser humano, e porque a organização não corresponde à totalidade de sua vida, sempre manifestará, dentro das organizações, o comportamento informal. Por outro lado, este esquema racional que exige comportamento formal é importante e necessário para o funcionamento das organizações. É importante salientar que a organização não é nem jamais será o fórum substituto de sua vida privada.

Incluem-se no conceito de organizações formais as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões, além das empresas, clubes, sindicatos, partidos e o Estado, excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e famílias. As organizações caracterizam-se por premissas estruturais, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos (ETZIONI, 1974, p. 9).

A organização, na sua contínua busca pela racionalidade, estabelece a melhor estrutura formal e assim tenta controlar o comportamento humano que nela se insere, pois está interessada na execução, por parte de cada pessoa, de suas funções dentro de seus cargos (trabalho).

A cultura de grupo, com os valores, crenças, princípios e normas, estabelece uma maneira típica de comportamento, que muitas vezes é expressa através do que se convencionou denominar de “filosofia da empresa”, como artifício do que é permitido ou do que é rejeitado. Essas limitações culturais ganham foros de verdade, tão fortes em determinados ambientes, que se tornam barreiras e renovação. Passam a ser paradigmas que, por não serem questionados, levam a uma perigosa acomodação cultural. Não se desenvolve a visão crítica e assim poucos são capazes de perceber crises instaladas e riscos de tendências (MATOS, 1997, p. 37).

No entanto, para a formação do meio em que se vive é imprescindível que se inclua, através de uma filosofia humanista, o ponto de vista do indivíduo como um todo. Ou seja, os seres humanos precisam de condições, que não são só racionais, para expressar sua capacidade de trabalhar. Eles necessitam de remuneração justa em relação ao que fornecem como trabalho, condições físico-psicológicas propícias e agradáveis ao trabalho, e benefícios sociais além do trabalho que preencha o restante do espaço não ocupado inteiramente pela racionalidade inseparável e necessária à organização. Se não houver uma preocupação com a condição humana global dentro do trabalho, não se poderá entender o que seja QVT, pois o ser humano não é uma simples peça. Na realidade, eles são funcionários, mas antes de serem, são seres humanos. Isto não significa que, dentro da organização, façam o que quiserem, mas que ao trabalhar, possam ter condições dignas da palavra ser humano.

A palavra que designa QVT é, portanto, “respeito” e não “produtividade”, ou melhor, “humanismo”, e não “eficiência”. Humanismo segundo Amatuzzi (1999, p. 90), “pode ser aplicado a qualquer filosofia que coloque o homem no centro de suas preocupações, em relação a um desprezo pelo que é essencialmente humano, como o trabalho, por exemplo”. Para Gonçalves (1998, p.51), “o trabalho submetido à ditadura de princípios econômicos jamais conduzirá ao pleno desenvolvimento do homem. E este será apenas possível quando, ao lado de diretrizes técnicas [...], o trabalho for regulado por imperativos de natureza ética.” Para Rodrigues (1991, p.83), “a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Não há dúvida de que, cuidando para que a remuneração seja justa, tornando seu ambiente físico, psicológico e social mais saudável, e implantando uma política de benefícios sociais, criar-se-á condições para que o sistema racional funcione. Por esta razão, segundo Tannenbaum (1973, p.185), “a preocupação com o trabalho e suas condições passaram por todas as escolas da administração com as respectivas ênfases de cada modelo. Todas ávidas em explicar, sob seu ângulo, como ocorre o trabalho e, conseqüentemente, sugerindo formas de administrá-lo”.

Sob a perspectiva humana, não há dúvida de que, sendo o trabalho vital para a vida das pessoas, a satisfação em realizá-lo contribui para que tenhamos uma sociedade melhor.

No trabalho, a melhoria de certas condições, não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim, é que, se melhorarmos a qualidade de vida no trabalho, ou seja, as condições de supervisão, a qualidade das relações departamentais, as práticas administrativas e, nem certa dimensão, as condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação. Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, priorarem, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua piora traz a insatisfação (CORADI, 1985, p. 142).

Apesar de toda badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas da qualidade, etc., são fato facilmente constatado que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma maior rotina de trabalho, de condições de trabalho inadequadas às vezes até de nível desumano. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência, na responsabilidade empresarial. Segundo Fernandes (1996, p. 46), “QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que esta inserida”.

A satisfação é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho. Há uma diferença importante entre estes sentimentos associados ao cargo e dois outros elementos das atitudes dos empregados. Satisfação do trabalho é um sentimento de relativo prazer ou dor que difere de raciocínios objetivos e de intenções comportamentais. Em conjunto, estes três componentes do conceito de atitude ajudam os administradores a compreenderem as relações dos empregados em relação ao tipo de trabalho que executam e a preverem o efeito destas reações sobre o comportamento futuro. A satisfação no trabalho pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo funcionário.

A valorização humana na empresa importa na consideração da plenitude de realização do homem, cujos referenciais para nós são os quatro pólos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer. Esses são os fundamentos de uma política de valorização do ser humano no trabalho, que compreende, em uma visão integrada, as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento gerencial, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção sucessão e comunicação interna (MATOS, 1997, p.17).

A satisfação no trabalho, como qualquer outro tipo de atitude, é geralmente formada durante determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Todavia, a satisfação no trabalho é dinâmica uma vez que se pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver. Os administradores não podem estabelecer as condições que levam hoje à satisfação mais elevada e não dar atenção, ainda mais porque as necessidades dos empregados podem mudar de repente. Os administradores precisam prestar atenção nas atitudes dos empregados semana a semana, mês após mês, ano após ano. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.123), “satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”.

Uma crescente quantidade de atenção tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto a qualidade de vida no trabalho é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que eles fazem por si próprios e pelos outros (RODRIGUES, 1991, p.101)

Se a tônica é a produtividade, é ingenuidade acreditar, como chama atenção Lobos (1978), que um indivíduo lutará para alcançar as metas da organização, apenas porque foi contratado para exercer uma função. É verdade que as bases legais e morais podem fazer com que o indivíduo cumpra os termos de seu contrato. No entanto, o grau por que o indivíduo se desinteressa ou se esforça pelo seu trabalho, pode depender mais do grau de empenho demonstrado pelos demais membros do grupo no qual está inserido, do que por qualquer princípio estabelecido pela racionalidade das organizações, seja motivação financeira, repreensão patronal ou ambiente físico excelente. Para Aquino (1979, p.40), “indiscutivelmente o salário é o elo básico entre a mão-de-obra e a empresa. Entretanto, não constitui o único fator de motivação, mesmo em países de baixa renda ou de renda mal distribuída, como é o caso do Brasil”. Descobriu-se a importância para os seres humanos das condições psicológicas e dos benefícios sociais além do trabalho.

No entanto, como já se firmou, apesar das organizações terem descoberto tais realidades, melhorando-se a QVT não se terá a garantia de melhor produtividade. Em uma organização onde a QVT for inexistente não se terá, sem dúvida, alta produtividade. Qualidade de vida no trabalho deve corresponder objetivamente à obtenção do bem estar no trabalho, ou seja, a tornar o trabalho saudável, humano, por isto seus fatores têm de ser claros e nítidos.

2.5 REMUNERAÇÃO

Como afirmam todos os autores mencionados, não se pode verificar a qualidade de vida no trabalho sem levar em conta a dimensão “remuneração”. Ocorre que, toda espécie de “emprego” está, indispensavelmente, associado a uma remuneração, o que já não ocorre com o trabalho. É possível haver trabalho sem remuneração, mas não “emprego” sem remuneração.

O homem é empregado para trabalhar e pelo seu trabalho recebe uma remuneração. Interessa-se averiguar a qualidade de vida no trabalho, na vida profissional e não na vida privada, o indicador desta humanização pela via salarial, tem de ser proporcional ao que se faz no trabalho e não à manutenção da sua vida fora. Desta forma, mesmo que o trabalho se constitua em um meio socialmente aceito, para que os seres humanos garantam a sua sobrevivência através da remuneração, a mensuração da qualidade de vida no trabalho deve se ater ao que se faz na organização para recebê-lo. Assim, para que se possa ter esta subvariável de maneira sólida e segura na composição variável QVT, é necessário “amarrá-la” a fatores objetivos e mensuráveis.

2.6 CONDIÇÕES FÍSICO-PSICOLÓGICAS DO TRABALHO

Esta dimensão da QVT é a mais conhecida e também salientada por diversos autores. Ocorre que, muito se reclama das condições opressivas do trabalho oriundas da necessidade de se produzir mais e melhor. Produtividade (qualidade e quantidade de produtos e serviços executados com tempo cada vez menos) é a meta de qualquer organização. No entanto, como já foi visto, são seres humanos, os responsáveis por esta produção. E seres humanos formam um “ambiente” no seu inevitável inter-relacionamento.

As condições físico-psicológicas referem-se ao ambiente interno tanto físico-geográfico como físico-psicológico de uma organização. Amplia-se a QVT. Para Matos (1980, p.118), “a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os

níveis”. Se tiver QVT é humanizar o trabalho, não há dúvida de que este ambiente precisa ser bom, alegre e desafiador.

2.7 BENEFÍCIOS SOCIAIS ALÉM DO TRABALHO

E, por último, os autores também são pródigos em salientar a existência de QVT através dos chamados “benefícios sociais”. A palavra benefícios além do trabalho pode, a primeira vista, causar estranheza do ponto de vista racional, a um sistema em que é justo receber conforme o que se trabalha. Isto porque benefícios são remuneração indireta, pois custa dinheiro à organização. Assim, benefícios são custos, sem dúvida. No entanto, seguindo a mesma linha da filosofia humanista, seres humanos, talvez devido ao progresso tecnológico e social que vivenciaram, almejam mais da organização do que apenas a paga pelo “justo” trabalho. Eles reivindicam o papel social da organização na qual trabalham.

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação [...] e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização (CHIAVENATTO, 1985, p.77).

Desta forma, são poucas as organizações que não têm, pelo menos, uma forma de benefícios sociais além do trabalho para seus empregados. Segundo Aquino (1979, p.192), “no Brasil a assistência médica constitui o benefício de melhor aceitação, seguido pela ajuda à refeição e transportes”. No entanto, como benefícios custam dinheiro, a implantação de um programa de benefício deve ser planejado e tais custos devem ser calculáveis para poder repousar em financiamento sólido e garantido. E, porque custa dinheiro, a existência de muitos benefícios, hoje, sustentam-se não pela filosofia humanista que nela deveria estar embutida, mas por intermédio de tratamento tributário favorável por parte do Estado para as organizações que os mantêm.

Além das vantagens tributárias muitas benefícios ainda sobrevivem graças ao suposto retorno que deveria ter para a organização. Para Chiavenatto apud Noldin (1990, p. 9), “o conceito de benefícios normalmente se baseia em duas conotações: a de “suplementação” e “moral”. As organizações os mantêm como recursos, além do cotidiano do trabalho para garantir a moral dos funcionários e aumentar o bem-estar dos que trabalham, visando assim, maior produtividade. Este é o grande problema dos benefícios: o paternalismo inerente ao processo. Infelizmente, o princípio básico e orientador da implantação de benefícios não é humanismo, mas o retorno em termos de produtividade à organização. Os dirigentes não estão errados em querer produtividade, mas já foi salientado de que não há garantia nenhuma de maior produtividade com os benefícios sociais. O que ocorre é que, na maioria dos casos, os programas de benefícios sociais, ou viram assistencialismo paternalista, ressaltando a dependência do funcionário ou são extintos em virtude do baixo retorno.

2.8 RECURSOS HUMANOS X QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O setor de Recursos Humanos além de ter o desafio de promover iguais oportunidades de emprego, também procura melhorar a qualidade de vida no trabalho. Os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Quando os cargos precisam ser reformulados, muitas vezes, as mudanças são feitas por gerentes operativos sem o envolvimento direto do setor de Recursos Humanos. Já outros gerentes buscam a assistência desse departamento, porque este pode ajudar a combinar as necessidades humanas com as do cargo. Os especialistas de pessoas precisam estar informados a respeito de como melhorar a qualidade de vida no trabalho por meio a reformulação de cargo. Fatores que influenciam o projeto de cargo e qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho é um desafio importante à administração do setor de Recursos Humanos. As exigências sobre o projeto de cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais. Quando são cuidadosamente consideradas e conseqüentemente combinadas com um projeto apropriado do cargo, o resultado é um cargo produtivo e satisfatório. Mas quando os insumos ou produtos desejados são omitidos, resultam problemas. Os elementos organizacionais do projeto de cargo dizem respeito à eficiência e os cargos projetados eficientemente permitem que um trabalhador altamente motivado e capaz consiga o máximo de produção.

Um segundo aspecto do projeto de cargos refere-se aos elementos ambientais. Como acontece com a maioria das atividades de pessoal, o projeto de cargo não podem ignorar a influência do ambiente externo. Ao projetar cargos, os especialistas de pessoal e os gerentes devem considerar a habilidade e a disponibilidade de empregados potenciais ao mesmo tempo, as expectativas sociais também devem ser ponderadas. Habilidades e disponibilidades de empregados, as considerações de eficiência precisam estar equilibradas com as habilidades e disponibilidades das pessoas que vão realizar o trabalho.

Os cargos não podem ser projetados, utilizando apenas os elementos que ajudam a eficiência. Agir dessa maneira omite as necessidades humanas das pessoas que devem desempenhar o trabalho. Em lugar disso, os projetistas de cargo recorrem pesadamente à pesquisa comportamental a fim de promoverem um ambiente de trabalho que ajude a satisfazer as necessidades individuais.

Um problema com alguns cargos é que eles têm falta de qualquer identidade de tarefa. Os trabalhadores não podem apontar alguma peça de trabalho completo quando um cargo tem falta de identidade. Eles têm pouco senso de responsabilidade e podem não sentir orgulho pelos resultados. Depois de completarem seu trabalho, podem sentir pouco senso de realização. Quando as tarefas são agrupadas de modo que os empregados sintam que estão fazendo uma contribuição identificável, a satisfação no cargo aumenta de modo significativo.

Os elementos comportamentais de projeto de cargo informam os especialistas de pessoal para acrescentar mais autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação. Mas os elementos de eficiência apontam para maior especialização, menor variedade, autonomia mínima e outros elementos contraditórios. Assim, tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que sejam menos satisfatórios. Inversamente, cargos satisfatórios podem revelar ser ineficientes.

A fim de aumentar a qualidade de vida no trabalho, para os que têm cargos que não ofereçam oportunidades para realização, reconhecimento e crescimento psicológico, os setores de Recursos Humanos podem usar uma variedade de métodos a fim de melhorar os cargos através de reformulação. As técnicas mais amplamente praticadas incluem rotação de cargo, aumento de cargo e enriquecimento de grupo de trabalho. Essas técnicas, usualmente, são referidas como programas de qualidade de vida no trabalho.

Isto mostra a amplitude de um programa genuíno de qualidade de vida no trabalho, que deve vislumbrar as necessidades humanas de todos os níveis. É preciso ultrapassar o paradigma no qual a busca de motivação e da qualidade de vida esquece ou, simplesmente, ignora, a satisfação das necessidades superiores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela qualidade total antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já volta sua atenção para a qualidade de vida no trabalho, buscando uma participação maior por parte dos funcionários; descentralização de decisões; ambiente físico seguro e confortável; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores. Assim, um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano.

A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para o comprometimento humano, na busca da qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

- AMATUZZI, M. M. **O significado da psicologia humanista, posicionamentos filosóficos implícitos**. Rio de Janeiro: Organização Brasileira dos Livros de Psicologia, V.41 n.4, p.88-95, set/nov. 1989.
- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.
- GOMES, J. F. **Comportamento organizacional**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. v. 27, n.2, p.30-35, abr/jun., 1987.
- GONÇALVEZ, E. L. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- LOBOS, J. **Comportamento organizacional: Leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.
- MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social das organizações do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.