**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES**

A revisão literária será apresentada a seguir para dar a base teórica à esta pesquisa que discorrerá acerca do tema delimitado como Qualidade de Vida no Trabalho e especificado como Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores do Departamento de Promoção Social de Dionísio Cerqueira/SC. Para se realizar uma pesquisa é indispensável a compilação, que traz o maior número possível de descrições acerca do assunto que será abordado para que o autor não tome para si, algo que um outro já havia dito, também para que a pesquisa seja de melhor qualidade.

Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos é aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização, sendo esta uma das mais importantes áreas da empresa, que dependerá de vários fatores para acontecer como: sua cultura, estrutura organizacional, características internas dentre outros.

Os Recursos Humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, o recurso que decide manipular os demais, que são estáticos e inertes por si. Este recurso é também um tipo de recurso que tem por vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento( CHIAVENATO, 1991).

Na atualidade produtividade, qualidade e competitividade são palavras chave para as empresas e cada vez mais é dada atenção ao trabalhador, que é o principal responsável no alcance de resultados, atentando para a sua valorização e motivação.

As pessoas trazem suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, independente do cargo que ocupam estas são características que cada um trará conforme sua individualidade, sua subjetividade. Este é um recurso altamente diversificado.

A Administração de Recursos Humanos é interdisciplinar envolvendo conceitos de Psicologia Organizacional, Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial, Direito do Trabalho, Medicina do Trabalho, ela trata tanto de aspectos internos quanto aspectos externos.

Para se formar essa equipe será necessário que a organização realize um processo de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos.

Para Chiavenato (1999):

Administração de Recursos Humanos( ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.(p.8)

A função dos Recursos Humanos é de relevante importância numa organização, pois, as pessoas constituem o principal ativo das organizações.

Gestão de Pessoas

O mundo está mudando com uma intensidade cada vez maior e uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a de Recursos Humanos, até mesmo o nome desta área vem sofrendo mudanças. A denominação Administração de Recursos Humanos está sendo substituída por: Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou, Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e Gestão de Pessoas ou, Gestão com Pessoas.(CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (1999) ainda coloca que o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados: RH como função ou, departamento; RH como práticas de recursos humanos; RH como profissão.

De uma maneira ou de outra, as pessoas são o principal foco, pois, são delas que as organizações dependem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, há de se convir que aí existe uma reciprocidade porque a organização também faz o papel de auxiliar as pessoas no alcance de seus objetivos pessoais.

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.(…) Na verdade cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.(CHIAVENATO, 1999, p.4).

As relações no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, acentuadas principalmente na década de 80, em virtude do amplo desenvolvimento da tecnologia. Essa reforma refletiu diretamente na atuação dos recursos humanos, que ficaram frente a frente com o desafio imposto pela nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos e de controle, como por exemplo, o controle rígido de freqüência, para alavancar o crescimento da maior riqueza das organizações, que hoje é as pessoas.

As organizações que notaram as pessoas como diferencial competitivo, fizeram dos recursos humanos a área integradora das estruturas internas e externas da empresa e tornaram-se exceções, destacando-se no mercado competitivo. Estas organizações perceberam que a chave para o sucesso é pensar globalmente e agir localmente, levando em consideração as pessoas, que significa descobrir qual é a competência essencial da organização, sendo este o seu diferencial que é o resultado do conhecimento de todas as pessoas integradoras da organização.

Para fazer a diferença e conquistar o sucesso organizacional, os gerentes e profissionais da área de recursos humanos devem ter habilidades e competências para conduzir os indivíduos no ambiente de trabalho, por meio das relações, a comprometer-se com a organização a qual estão inseridos.

Chiavenato (1999) faz uma distinção entre as pessoas como recursos e as pessoas como parceiros na organização, colocando que, se a pessoa não é somente um recurso da empresa mas um parceiro, esta irá fornecer conhecimentos, habilidades, capacidades e a inteligência que é o grande diferencial, sendo o capital intelectual.

Este autor baseia a Gestão de Pessoas em três aspectos que são: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e por fim as pessoas como parceiros na organização.

Segundo o autor os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; Aumentar a auto- realização e a satisfação dos empregados no trabalho; Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; Administrar a mudança; Manter políticas éticas de comportamento socialmente responsável.

Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho é o item acima citado que será trabalhado detalhadamente nesta pesquisa, com intuito de mostrar que é um dos meios que contribuem para o crescimento e desenvolvimento organizacional e que sem um cuidado especial à qualidade de vida do trabalhador a tendência à insatisfação e à menor produtividade tomam espaço.

Origem dos estudos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho

As primeiras investigações acerca do comportamento e satisfação no trabalho datam de 1920, onde a empresa Western Eletric Company, efetuou um estudo sobre os efeitos da iluminação na produtividade do trabalhador, onde teve por objetivo verificar o grau de influência que as condições físicas do local exerciam sobre a produtividade dos mesmos, verificou-se no final, que diversos fatores desconhecidos estariam influenciando a aumento da produção e precisariam, portanto, ser determinados.

Segundo Miller e Form (apud RODRIGUES, 1994, p.38) Elton Mayo coordenou esta pesquisa, e chegou à conclusão de que o trabalho é uma atividade grupal, o mundo social do adulto é primariamente padronizada em relação à sua atividade no trabalho;

O trabalho é uma atividade grupal; O mundo social do adulto é primariamente padronizada em relação à sua atividade no trabalho; A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral do operário e da produtividade do que das condições físicas sob as quais ele trabalha; Uma reclamação não é necessariamente o enunciado objetivo de fatos, comumente é um sintoma de distúrbio, relacionado com o status do indivíduo; O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas pelas demandas sociais, tanto por dentro como fora da fábrica; Grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle social sobre os hábitos no trabalho e atitudes do operário individual; A mudança de uma sociedade estabelecida para outra em adaptação tende a desmembrar continuamente a organização social de uma fábrica ou indústria em geral; A colaboração grupal não ocorre por acidente, ela deve ser planejada e desenvolvida. Se essa colaboração for alcançada, as relações no trabalho dentro da fábrica podem chegar a uma coesão que resiste aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.

A partir desta pesquisa, várias outras procederam. Maslow mostrou também a partir de um estudo sobre os fatores motivacionais, que havia cinco necessidades essenciais a serem supridas, elencadas em hierarquias. Maslow (1971 apud RODRIGUES, 1994, p. 40) coloca que:

…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, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidade.

Posteriormente Maslow admite que sua hierarquia na realidade é menos rígida do que foi sugerida.

.. por exemplo: uma vez satisfeita uma necessidade, surge outra. Isso pode dar a impressão errada de que uma necessidade deva ser 100% satisfeita antes de surgir a próxima. Na realidade, a maioria das pessoas normais em nossa sociedade se encontram parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades fundamentais. Tomando números arbitrários, podemos dizer que o cidadão médio satisfaça talvez 85% das necessidades fisiológicas, 70% das de segurança e 10% das de auto realização.(RODRIGUES,1994,p.41)

Segundo Rodrigues(1994) a teoria de Maslow foi altamente discutida e criticada por diversos autores e diz que na percepção de Maccoby a teoria de Maslow começa a se tornar problemática quando ele constrói sua conhecida hierarquia de necessidade, ela é errônea e inadequada como base para entender o relacionamento entre fatores sociais e desenvolvimento industrial.

Para McGregor em seu estudo visualiza uma nova forma de satisfação no trabalho. Ele subentende que as necessidades básicas não são suficientes para alcançar a satisfação, propõe algo que suprisse as necessidades egoístas. Para confirmar e justificar sua teoria ele relacionou várias idéias oriundas da administração científica e criou a teoria x. Para mostrar uma visão além da que se tinha do indivíduo dentro da organização criou outra teoria a Y.

“A teoria Y sugeriu, portanto, que se oferecessem condições ao indivíduo para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho fossem atendidas no mesmo”. McGregor (1967 apud RODRIGUES, 1994, p.44).

A teoria Y propõe uma visão diferente do trabalhador na organização, McGregor (apud RODRIGUES, 1994), afirma que:

1. O dispêndio de esforço físico e mental do trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;

2. O controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;

3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução;

4. O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procriá-las;

5.A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;

6. Nas condições de vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas.(p.43)

Por outro lado em seu estudo Herzberg apresenta uma teoria que parte do pressuposto da satisfação a partir do enriquecimento do cargo. Após uma pesquisa realizada, ele levantou a hipótese de dois fatores extremamente relevantes, e que estes se diferenciavam dos que produziam a satisfação dos que consequentemente produziam a insatisfação. Chamou-os de fatores higiênicos e motivadores.

Os fatores higiênicos segundo Hezberg (1968 apud RODRIGUES, p.45) compreendem: A política e a administração da empresa; As relações interpessoais com os supervisores; Supervisão; Condições de trabalho; Salários; “Status”; Segurança no trabalho

Já os fatores motivadores caracterizam-se por: Realização; Reconhecimento; O próprio trabalho; Responsabilidade; Progresso e desenvolvimento.

Surge, portanto a partir dessa pesquisa uma proposta de reestruturação e enriquecimento do cargo, pois de acordo com Herzberg (apud RODRIGUES, 1994, p.46) “o enriquecimento do cargo proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico de empregado, ao passo que ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior”.

As pesquisas feitas por Maslow, McGregor, Hezberg, deram um pontapé inicial aos estudos sobre o comportamento humano nas organizações, e através desses estudos, temas como motivação, satisfação, crescimento, reestruturação tornaram-se relevantes e fundamentais, levantando os primeiros questionamentos sobre a qualidade de vida no trabalho, despertando assim interesse pelo assunto.

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma freqüente preocupação para as organizações nos dias de hoje, principalmente quando se incita a questão de satisfação e motivação do trabalhador. A primeira fase do surgimento das pesquisas, teve início na década de 50, onde a QVT sofreu uma série de estudos que tiveram por base a satisfação do trabalhador e sua relação com o ambiente. Nesta década, segundo Rodrigues “Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo / trabalho/ organização. Esta nova técnica recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho”. (1994, p.75). Nos anos 60, porém essa discussão tomou formas mais consistentes, com diversos modelos e discussões a cerca de sua definição, que também conforme Rodrigues “somente na década de 60, as preocupações com a qualidade de vida tomaram impulso”. (1994, p.77).

Huse e Cummings em 1985, (apud RODRIGUES, 1994, p.77), “admitem que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas contribuíram de forma decisiva, para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho”.

Várias foram as influências sobre o tema qualidade de vida no trabalho, dentre elas podemos citar em 1979/1980 os ciclos de controle de qualidade os quais deram inicio a outra fase da QVT.

Origens da Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do problema Sintoma do problema Ação para solucionar o problema Indicadores Propostas  
Econômico (1850)

Injustiça

União dos trabalhadores

Insatisfação

Greves

Cooperação

Divisão dos lucros

Participação nas decisões

Político (1850-1950)

Insegurança

Posições políticas

Insatisfação

Greves

Trabalho auto-supervisionado

Conselho de trabalhadores

Participação nas decisões

Psicológico (1950)

Alienação

Agentes de mudança

Desinteresse

Absenteísmo e “Turnover”

Enriquecimento das tarefas

Sociológico

Anomia

Autodesenvolvimento

Ausência de significação do trabalho

Absenteísmo e “Turnover”

Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley 1979, apud Rodrigues, 1994, p.88

Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

São vários os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, especialmente acerca de seu conceito, para tanto muitos autores mostraram-se preocupados e motivados pelo tema, o que fez com que apresentassem suas abordagens sobre o tema.

Para Handy (1978), o trabalho organizacional é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana. A satisfação no trabalho não pode ser separada da vida do indivíduo.

Pesquisas realizadas buscam explicitar a qualidade de vida dentro e fora do trabalho. Entre estas o autor cita a pesquisa realizada por Vredenburgh e Sheridan, a pesquisa realizada por Robert Kahn e a pesquisa realizada por Shamir e Salomon.

Segundo os autores Vredenburgh e Sheridan “a qualidade da estrutura da vida inclui vários indicadores sociais e percepções individuais de insatisfação com domínios diferentes de nossa experiência de vida e municipalidade, moradia, condições financeiras”, visto na obra de Handy(1978).

Ainda segundo estes autores “o contentamento com a vida é uma construção do nosso conceito sobre satisfação com os domínios específicos da vida, tais como as experiências no trabalho e a família”.

Entende-se com isso que a Qualidade de Vida no Trabalho é vital para a realização do homem não apenas no trabalho, mas em todas as suas atividades sociais, é o que mostra os atores acima citados.

Kahn em seus estudos mostrou a importância que o trabalho tem para o ser humano, tendo como aspectos os jovens insatisfeitos no primeiro emprego e os velhos insatisfeitos com suas aposentadorias. Para este autor com os jovens o trabalho apresenta uma grande “lacuna entre a experiência e a realidade na distribuição de trabalho”.

Segundo pesquisa realizada por Barfield e Morgan:”41% dos aposentados pesquisados se sentiam mal por terem se aposentado”, e ainda, segundo pesquisa realizada por Quinn e Staines “75% dos empregados discordam de declaração mais felizes se não tivessem que trabalhar” e ainda “70% dos entrevistados afirmaram que mesmo não precisando do dinheiro, continuariam a trabalhar”.

Em Kahn, Dubin afirma que “o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas, sobre o equilíbrio mais positivo do que negativo”. Para Kahn, a Qualidade de Vida no Trabalho é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si próprias e pelos outros.

Os autores Shamir e Salomon(1985), realizaram uma pesquisa a partir de uma nova tendência, que vem a ser a de trabalhar em casa, o que começa a acontecer em países desenvolvidos.Estes autores afirmam que “as inovações da tecnologia aumentam as possibilidades de se trabalhar em casa”. Seis fatores são analisados pelos autores para analisar os efeitos sobre a QVT que o trabalho em casa causa:

Característica da Tarefa: é estabelecida a partir de cinco dimensões: autonomia, “feedback”, variedade de habilidade, significação da tarefa e identidade da tarefa;

Relações Sociais: O local de trabalho permite um relacionamento social, o que pode ser afetado a partir do momento que o trabalho é executado em casa, pela não convivência com um grupo de pessoas;

O estresse Relacionado ao Emprego: os autores afirmam que para algumas pessoas o trabalho em casa elimina o estresse envolvido na jornada de trabalho;

Relações no Trabalho e Fora do Trabalho: segundo os autores a separação social do trabalho e fora oportuniza a compensação em casa de privações obtidas no trabalho e vice-versa;

“Status”, Poder e Igualdade: com a Revolução Industrial o trabalhador saiu de sua casa para ir a um local de trabalho. O retorno às origens (trabalho em casa) não trará ao trabalhador a ostentação de ser proprietário de seus equipamentos de trabalho, nem do controle do produto, pontos perdidos durante a Revolução;

Davis & Werther: QVT e o Projeto de Cargos

Em seus estudos K. Davis& W. Werter 1983 (apud RODRIGUES, 1994). p.87)”vêem a QVT como afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.”

São três os níveis verificados no projeto de cargos:

Nível Organizacional: considera a eficiência, num trabalho mais racional mediante a especialização, sendo esta analisada pela abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho.

Nível Ambiental: a habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais;

Nível Comportamental: é a mais sensível, sendo destacado neste nível a autonomia (responsabilidade pelo trabalho), a variedade (uso de diferentes perícias e capacidades), a identidade da tarefa (fazer o todo da peça de trabalho) e ainda a retroinformação (a informação sobre o desempenho).

Nadler e Lawler: o sucesso da QVT nas Organizações

Através da conceituação de Nadler e Lawer (1983 apud Fernandes, 1996, p.44) em que se coloca que a “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”, a eficiência e a eficácia, bem como as satisfações dos trabalhadores passam a ser focadas e repensadas e consequentemente valorizadas como fatores importantes no desempenho das organizações, eles mostram através de um quadro evolutivo suas percepções frente ao estudo.

Fatores que prevêem o sucesso de QVT, segundo Nadler e Lawler :Percepção da necessidade; O foco do problema que é destacado na organização; Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes; Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; Sistemas múltiplos afetados; Envolvimento amplo da organização;

E ainda, para que o programa seja bem sucedido é necessário o desenvolvimento de um projeto em níveis diferentes bem como a mudanças nos sistemas gerenciais e disposições organizacionais, a alta gerência deve estar envolvida no processo.

Definições Evolutivas da QVT na visão de Nadler & Lawler

PERÍODO

FOCO PRINCIPAL

DEFINIÇÃO

159/1972

Variável

A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência de trabalho.

1969/1975

Abordagem

A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.

1972/1975

Método

A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.

1975/1980

Movimento

A QVT, como movimento, visa a utilização de termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante freqüência, invocador como ideais de movimento.

1979/1983

Tudo

A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.

Previsão Futura

Nada

A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: RODRIGUES, 1994, p. 81.

Westley

Já por sua vez, William Westley trabalha com quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho, em seu entendimento Westley 1979, (apud Rodrigues, 1994).

“classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico.” Dentro desses quatro problemas ele mostra também que a conseqüência traria a insegurança; o econômico a injustiça; o psicológico a alienação; e por último o sociológico traria a anomia .(p.85).

Huse e Cummings: a QVT e a Produtividade

A preocupação com o bem-estar do trabalhador e sua participação nas decisões e problemas do trabalho é explicitada por HUSE & CUMMINGS (1985) através de quatro aspectos:

A Participação do Trabalhador: quando este é envolvido no processo de tomada de decisões nos diversos níveis da organização;

O Projeto do Cargo: é a reestruturação do cargo, para melhor atenderem as necessidades tecnológicas do trabalhador;

Inovação no Sistema de Recompensa: envolve todo o plano de cargo e salário da organização buscando a equalização dos salários;

Melhora no Ambiente de Trabalho: mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho: flexibilidade de horário, modificações do layout, etc.

Dentre os diversos conceitos referentes a qualidade de vida, não há como deixar de observar o trinômio pessoas/trabalho/organização. Huse e Cummings em 1985 (apud Rodrigues, 1994, p.90) já observavam dois aspectos:1)a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, 2) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Modelo de Hackmann

O Modelo de Richard Hackmann seus colaboradores são tomado como referencial teórico. O instrumento utilizado para operacionalizar o modelo é o JOB Diagnostic Survey – JDS ( levantamento do diagnóstico do trabalho), exposto com a análise de sua estrutura.

Em 1957, Agyris aponta que a insatisfação do trabalhador com a especialização e simplificação de seu trabalho eram situações que alteravam o comportamento dos trabalhadores nas organizações. Esse apontamento foi considerado marco inicial dos estudos sobre o tema.

Desse modo, diversos autores começaram estudar o comportamento do trabalhador diante da tarefa. Para isso fez-se necessário ampliar o foco, buscando identificar e analisar os atributos da tarefa que são Variedade, Autonomia, Interação Exigida, Interação Operacional, Conhecimento, Habilidade e Responsabilidade, pois se via uma correlação direta e significativa entre os atributos da tarefa e a satisfação do trabalhador.

Outra relação era estabelecida entre alienação do trabalhador em nível de emprego e satisfação com o emprego, pois os fatores culturais determinam as respostas do trabalhador às características de seu emprego.

Portanto, a alternativa encontrada foi conceituar e medir as diferenças individuais relevantes diretamente no nível das análises, para então estabelecer as relações das características da tarefa sobre a satisfação e motivação do empregado.

O estudo proporcionou a Hackmann e Lawer chegar a cinco proposições:

“A primeira afirma que o empenho do trabalhador é proporcional ao grau em que ele acredita que pode obter um resultado positivo. A segunda vê as melhores condições de trabalho como complemento para as necessidades do trabalhador e estas influiriam positivamente na relação das metas organizacionais. A terceira relaciona a avaliação dos resultados e as necessidades psicológicas individuais. A quarta, afirma que as necessidades básicas não servirão de fatores motivadores. E, finalmente, a quinta proposição estabelece uma relação precisa entre o esforço individual e a capacidade de satisfazer as necessidades de ordem mais elevadas”. (Hackmann & Lawer apud Hackmann, 1975, p. 117)

As proposições acima indicam que é possível alcançar a satisfação do trabalhador na direção das metas organizacionais. O indivíduo deve responder as responsabilidades que lhe são empregadas e deve encarar seu trabalho como compensador. Como deveres da empresa podemos dizer que ela teria que proporcionar condições aos funcionários a cumprir suas responsabilidades e alcançar a compensação, e também, através do trabalho fornecer o feedback.

Na versão atual do modelo a sistematização dos estudos da influência das características da tarefa foi realizada por Hackmann e Oldham, os quais buscavam descrever um modelo arrojado de diagnóstico da qualidade de vida no trabalho, o qual será descrito a seguir.

A positividade pessoal e o resultado do trabalho são obtidos quando estão presentes no trabalho os três estados psicológicos, ou seja, a Significação Percebida (SP), Responsabilidade Percebida (RP) e o Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CR), os quais devem apresentar um resultado positivo. Estes estados são criados por cinco dimensões básicas que são Variedade de Habilidade (VH), Identidade da Tarefa (IT), Significação (ST), Autonomia (AT) e o Feedback (FB). Baseando-se nessas dimensões os autores sugerem um fator denominado Potencial Motivador (PM), que serve como medida de análise do trabalho.

Em descrição a essas dimensões vemos que a VH, IT e ST contribuem para a significação do emprego para o trabalhador. A autonomia leva o trabalhador a experimentar o crescimento da responsabilidade em seu trabalho, e o feedback traz ao trabalhador conhecimentos dos resultados de seu trabalho.

Em seqüência aos seus estudos os autores identificaram cinco fatores que ativariam o nível das dimensões da tarefa, os quais são tarefas combinadas, unidades naturais de formação do trabalho, relações estabelecidas com o cliente, cargas verticais e canais abertos para o feedback.

O primeiro fator trata do agrupamento das tarefas fracionadas, formando novos e mais extensos módulos do trabalho, afeta as dimensões variedade de habilidade e identidade da tarefa.

O segundo representa a distribuição do trabalho numa estrutura lógica e óbvia. O terceiro fator trataria do aumento dos contatos entre trabalhador e cliente. Estes dois fatores estão associados a variedade de habilidade, autonomia e feedback.

O quarto fator tem o objetivo de fechar parcialmente a lacuna entre a execução e o controle das partes do trabalho, colhendo vantagens motivadoras, repercutindo na dimensão autonomia.

O canal aberto para o feedback que é o quinto fator, teria a função de fornecer ao trabalhador formas para o mesmo obter informações sobre o seu desempenho. Assim seria afetada a dimensão feedback.

A partir de estudos de Hackmann e Lawler uma sexta dimensão é proposta para ser incorporada ao grupo básico, a dimensão contato. O qual é o grau com que o indivíduo trabalha junto a outras pessoas, ou lida com outros membros da organização e clientes, buscando reabilitar a importância das características interpessoais do trabalhador.

Com base neste modelo entendemos a qualidade de vida no trabalho como resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos pertencentes a determinada organização, como absenteísmo, rotatividade, ou pelo contrário, alta qualidade no desempenho de trabalho.

O grande diferencial do modelo foi a identificação das dimensões básicas da tarefa, que atuam como variáveis independentes na qualidade de vida no trabalho, permitindo assim um diagnóstico mais acurado. Dessa forma constitui-se numa importante ferramenta para o estudo dos indivíduos nas organizações.

Síntese das diversas abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho

Abordagens/Período

Variáveis

Richard Walton

(1973)

1. Compensação Justa e Adequada;  
2. Condições de segurança e saúde do trabalho;  
3. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana;  
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança;  
5. Integração social na organização de trabalho;  
6. Constitucionalismo  
7. O trabalho e o espaço total da vida;  
8. A relevância social da vida no trabalho

Willian Westley

(1979)

O autor apresenta quatro problemas que afetam a QVT como também as propostas para solucionar o problema:  
1. Econômico: Cooperação, divisão dos lucros e participação nas decisões;  
2. Político: Trabalho autosupervisionado, conselho de trabalhadores e participação nas decisões;  
3. Psicológico: Enriquecimento das tarefas;  
4. Sociológico: Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos.

K. Davis & W.

Werther (1983)

Os autores vêem a QVT como afetada por vários fatores:  
1. Supervisão;  
2. Condições de trabalho;  
3. Pagamento de benefícios;  
4. Projetos de cargos, sendo que é a natureza do cargo que envolve mais o trabalhador, logo, se dedicam a analisar o conteúdo e a designação dos cargos.

D. Nadler e E.

Lawler (1983)

Fatores que prevêem o sucesso dos projetos de QVT:  
1. Percepção da necessidade de mudança nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais, bem como no comportamento do gerenciamento superior;  
2. O foco do problema que é destacado na organização;  
3. Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;  
4. Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;  
5. Sistemas múltiplos afetados;  
6. Envolvimento amplo da organização.

E. Huse e T.

Cummings (1985)

1. A participação do trabalhador;  
2. O projeto do cargo;  
3. Inovação no sistema de recompensa;  
4. Melhoria no ambiente de trabalho.

Fonte: Giesel, Fabiane Elisa (Relatório de Estágio Supervisionado II – 2002 – Qualidade de Vida no Trabalho na Auto Panambi Ltda).

O modelo de Walton em QVT critérios e indicadores

Em uma proposta para a qualidade de vida no trabalho Walton 1973 (apud RODRIGUES, 1994, p.81) mostra que a “expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Na concepção de Walton, (1973 apud FERNANDES, 1996) a QVT possui como meta:

Gerar uma organização mais humanizada na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível de cargo, recebimento de recursos de feedback sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo .(p.36)

O modelo de Walton consiste em um modelo de análise sobre a qualidade de vida, onde ele usa oito categorias conceituais para tentar mostrar. As mesmas consistem em uma compensação justa e adequada, as condições de trabalho oferecidas, o uso e desenvolvimento de suas capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, bem como a relevância total da vida no trabalho.

A compensação justa e adequada é a “Categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação a remuneração recebida do trabalho realizado”.(FERNANDES, 1996, p.49).

Walton primeiramente considerava o trabalho como meio do indivíduo ganhar a vida. Nada melhor, portanto que uma compensação adequada e justa. Segundo Walton (apud RODRIGUES, 1994,p.82) essa compensação pelo trabalho “é um conceito relativo, não um simples consenso sobre os padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação.”

Em sua concepção Walton tenta mostrar que a renda adequada e a compensação justa seja melhor visualizada e entendida com a forma de responder a questionamentos pertinentes à ela:

Renda Adequada: a venda de um trabalho de horário integral encontra padrões determinados de suficiência ou o padrão subjetivo do recebedor?

Compensação Justa: O salário recebido por certo trabalho leva a uma relação apropriada com o salário recebido por outro trabalho? (RODRIGUES, 1994, p.82).

Conforme Fernandes(1996) existe três critérios que possam medir essa categoria, são eles:

Remuneração Adequada: remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.

Equidade Interna: equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização.

Equidade externa: equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.( p.49)

Neste contexto, pode-se citar as variáveis inseridas que propiciam ou não que a compensação seja justa e adequada. Dentre essas variáveis pode-se citar a salário, responsabilidades, experiência, habilidade, demanda de mão de obra, média oferecida pela sociedade.

As condições de trabalho é a “Categoria que mede a Qualidade de vida no trabalho em relação as condições existentes no local de trabalho” (FERNANDES, 1996, p.49).

Dentro dessa categoria são determinantes os seguintes fatores:

a) Jornada de Trabalho: número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas.

b) Carga de trabalho: quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho.

c) Ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem estar (conforto) e organização para desempenho do trabalho.

d) Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho.

e) Ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou de doenças.

d) Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho. (FERNANDES, 1996, p.49)

O uso e desenvolvimento de capacidades são a “Categoria que visa à mensuração da QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia , seu saber e suas aptidões profissionais.”(FERNANDES, 1996, p.50).

Fernandes(1996) mostra que entre os critérios que propiciam o uso e o desenvolvimento de capacidades destacam-se:

a) Autonomia: medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho.

b) Significado da tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas dentro fora da instituição.

c) Identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e avaliação do resultado.

d) Variedade da habilidade: possibilidade de legitimação de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo.

Retroinformação: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações. (p. 50).

Dentro de uma série de variáveis e fatores envolvidos nessa categoria pode-se elencar conforme Walton 1973 (apud RODRIGUES, 1994, p.83) a “autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas; tarefas completas e planejamento”.

A oportunidade de crescimento e segurança é a “Categoria que tem por finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego.” (FERNANDES, 1996, p.50).

Dentre os critérios abordados, a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação são colocados da seguinte forma:

a) Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade.

b) Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas.

c) Segurança de emprego: grau de segurança dos empregados quanto a manutenção dos seus empregos. (FERNANDES, 1996, p.50).

Walton focaliza a atenção na oportunidade de carreira. Pois conforme Rodrigues “é nele que surge uma barreira muitas vezes intransponível: a educação formal, que geralmente é pré-requisito para posições mais elevadas dentro da organização”. (1994, p.83).

A integração social na organização é a “Categoria que objetiva medir o grau de integração social existente na instituição”. (FERNANDES, 1996, p. 51)

Fernandes fez uma adaptação ao trabalho de Walton e definiu alguns critérios como:

a) Igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolo de status e/ou estruturas hierárquicas íngremes e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilo de vida ou aparência;

b) Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxilio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito ás individualidades.

c) Senso comunitário: Grau de senso de comunidade existente na instituição. (1996, p.51).

O constitucionalismo, de acordo com a visão de Fernandes, é uma “categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição”. (1996, p.53).

Walton observou as normas que estabelecem direitos e deveres dos trabalhadores como sendo elementos chaves, essenciais para que se tenha um elevado grau de QVT. Os aspectos mais significativos em sua concepção sobre o constitucionalismo consistem no “direito a privacidade, direito de posicionamento (o diálogo livre) e o direito a tratamento justo em todos os assuntos”. (RODRIGUES, 1994, p.84).

Conforme citado por Fernandes(1996), os critérios elencados desta categoria são:

a) Direitos Trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;

b) Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;

c) Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;

d) Normas e rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho. ( p..51)

Fernandes(1996, p.53) define como sendo o Trabalho e Espaço Total de Vida a “Categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho” De acordo com a autora os critérios para que se possam avaliar esse equilíbrio são os seguintes:

a) Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens, e convívio familiar.

b) Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre horários de entrada do trabalho e convívio familiar. (1996, p. 52).

Walton apud Rodrigues (1994, p.84) afirma que a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito positivo ou negativo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família”.

A Relevância Social da Vida no Trabalho é a “Categoria que visa mensurar a QVT através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados”. (FERNANDES, 1996, p.52).

Os critérios que se destacam para essa avaliação segundo Fernandes(1996):

a) Imagem da Instituição: visão do empregado em reação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição.

b) Responsabilidade social da Instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos.

c) Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade de serviços postos à disposição da comunidade.

d) Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos. (p. 52)

Dentro da relevância social do trabalho Rodrigues(1994,p.85) retrata um estudo de Walton onde ele mostra que “somente com a reestruturação de trabalho, a qualidade de vida poderá ser exaltada e as expectativas dos trabalhadores de todos os níveis poderão ser entendidas e satisfeitas”. (1994, p.85).

Para uma melhor visualização do modelo de Walton ele pode ser apresentado através de um quadro:

Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho

CRITÉRIOS

INDICADORES DE QVT

1 – COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA  
Equidade Interna e Externa  
Justiça na compensação  
Partilha dos ganhos de produtividade  
Proporcionalidade entre salários  
2 – CONDIÇÕES DE TRABALHO  
Jornada de trabalho razoável  
Ambiente físico seguro e saudável  
Ausência de insalubridade  
3 – USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES  
Autonomia  
Autocontrole relativo  
Qualidades múltiplas  
Informações sobre o processo total do trabalho  
4 – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA  
Possibilidade de carreira  
Crescimento pessoal  
Perspectiva de avanço salarial  
Segurança de emprego  
5 – INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO  
Ausência de preconceitos  
Igualdade  
Mobilidade  
Relacionamento  
Senso comunitário  
6 – CONSTITUCIONALISMO  
Direitos de proteção do trabalhador  
Privacidade pessoal  
Liberdade de expressão  
Tratamento imparcial  
Direitos trabalhistas  
7 – O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA  
Papel balanceado no trabalho  
Estabilidade de horários  
Poucas mudanças geográficas  
Tempo para lazer da família  
8 – RELEVÃNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA  
Imagem da empresa  
Responsabilidade social da empresa  
Responsabilidade pelos produtos  
Práticas de emprego  
Fonte: Fernandes, 1996, p.48.

Perfil do gestor na organização

A sociedade evoluiu de maneira rápida fazendo com que as relações de trabalho acompanhassem essa mudança. Hoje, vivemos em mundo caracterizado pela tecnologia e pela informação, a globalização tornou-se acentuada e a competitividade passou a ditar o compasso nas relações de trabalho nas organizações. Surgiu com isso a necessidade de repensar o capital humano, substituindo a visão de homem máquina e passando a adotar políticas que beneficiassem o colaborador dentro e fora do local de trabalho com isso, muitas organizações foram obrigadas a repensar sua estrutura.

A partir disso o potencial individual das pessoas passam a ser redescobertos, e a valorização de seu trabalho enquanto pessoa, suas relações de trabalho em equipes e suas competências passam a influenciar diretamente no sucesso da organização.

O perfil do gestor na organização vem sofrendo profundas modificações ao longo dos anos, e uma das alavancas para essa mudança é a tão comentada globalização e a competitividade cada vez mais presentes em nossas vidas tanto profissionais como pessoais.

Segundo Limongi-França o perfil delineado para o gestor: :Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; Formação humanística e visão global que o habilite a compreender os meios profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

Este perfil delineado por si só faz com que o gestor tenha cada vez mais consciência de seu papel fazendo o repensar as formas de gerir as organizações nos dias de hoje, fazendo com que se comprometa a fazer sua parte desempenhando assim sua função como gestor. Leva-se em consideração que gestor não é só a pessoa que gerencia a organização e sim qualquer pessoa que esteja na simples liderança de um grupo ou mesmo responsáveis por funcionários e setores em uma organização. Para essa liderança também suas habilidades enquanto gestores deverão ser reavaliadas. Segundo Limongi-França, dentre dessas habilidades destacam-se:

Comunicação interpessoal, expressão correta nos documentos técnicos específicos e interpretação da realidade nas organizações;

Raciocínio lógico, critico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos;

Criatividade em face dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

Compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como sua relação com o ambiente externo;

Capacidade de lidar com modelos de gestão inovadores;

Resolução de problemas e desafios organizacionais com flexibilidade e adaptabilidade;

Ordenamento de atividades e programas; identificar e dimensionar riscos para a tomada de decisões;

Seleção de estratégias adequadas de ação, visando atender interesses Interpessoais e institucionais;

Seleção de procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

O gestor hoje precisa fundamentalmente saber ouvir, e liderar pensando também no bem estar de seus funcionários, pois da sua satisfação e motivação para o trabalho resultará no crescimento, produtividade e qualidade de serviços e produtos oferecidos pela empresa, consequentemente seu desenvolvimento e crescimento. Precisa também saber mudar, ou seja, de acordo com Limongi França aprender a desaprender, o conceito de aprendizagem deve estar presente nas organizações, assim como o resgate de valores perdidos através dos tempos.

Portanto, de acordo com Limongi-França(1996,p.71) o perfil do administrador consiste no “grande propulsor das competências e dos valores das organizações da era pós-industrial. Com certeza, sua atuação viabiliza a gestão de QVT mais efetiva e consistente com as necessidades das pessoas e das empresas”.