A VIDA NA EMPRESA: WALTON COMO MODELO PARA REELABORAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

LIFE IN THE COMPANY: WALTON AS A MODEL FOR THE RE-ELABORATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Ester Rieger
UNIDERP

RESUMO

Uma empresa, ao escrever sua história, revela sua cultura organizacional, na qual o fator humano é que sofre o maior impacto. Visto que nos tempos atuais é mais forte o reconhecimento de que não é possível construir história sem a força do capital humano, é hora de rever e refazer as verdades que norteiam a empresa – sua cultura. Humanizar o trabalho é integrar o ideal de Walton – jornada adequada, compensação justa, uso de habilidades, autonomia, crescimento, integração, consuetudinismo. De uma pesquisa numa cooperativa em Navirai, no Estado de Mato Grosso do Sul, a Cooperativa Agrícola Sulmatogrossense Ltda. – Copasul, abstrairam-se elementos fortemente ligados aos fatores de Walton, sugerindo que sua aplicação poderá ser uma proposta adequada à reconstrução da cultura da organização no que diz respeito ao capital humano e à busca de qualidade para sua vida na empresa.

ABSTRACT

The history and the trajectory of an enterprise is writing upon what it's his organizational culture and the human factor inside in your ambient is who sense his greatest impact. Know which this time is more forcefully the recognition that isn't possible to found without human's force, it's necessary to review and remake the truth what indicate the best way to the firm – the culture. To humanize the job is to integrate the Walton's ideal: a good day's work, appropriate earnings, use of ability, freedom and autonomy, growth/development, integration and constitutional facts. Of a research into a cooperative in Navirai – Mato Grosso do Sul State – the Cooperativa Agrícola Sulmatogrossense Ltda. – it can be abstract elements strongly allied to the Waltons's factors suggesting that they apliccation can be a good proposal to the reconstruction of the organization's culture respect to the human capital and to the search of quality for his life inside the company.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura organizacional; Clima e tradição; Mudança organizacional; Enriquecimento e humanização do trabalho; Fatores de Walton; Ambiente qualidade total.

KEY WORDS

Organizational culture; Clime and tradition; Organizational change; Job's enrichment and humanization; Walton's factors; Total quality ambient.

A sociedade vive nova realidade em seus ambientes organizacionais, suportando mudanças aceleradas. Percebe-se que não é fácil propor diretrizes seguras e absolutamente corretas para uma empresa na concretização de seus objetivos segundo os parâmetros que lhe são cobrados: precisa ser lucrativa, competitiva e globalizada, ainda que seu global seja local. A cultura organizacional de cada empresa deve incorporar algumas velhas novas verdades. Uma delas é, sem dúvida, a de que é necessário estabelecer parceria com seu elemento humano, RH, hoje CH (capital humano). Fala-se mais em qualidade de vida no trabalho, paradigma que é uma dessas verdades a ser absorvida e operacionalizada na empresa, estreitamente ligada e dependente das condições ambientais construídas no interior das empresas, habitat das pessoas que aí interagem. Compreender o que vem a ser qualidade de vida no trabalho e sua importância no contexto das inovações empresariais que pretendem modificar a filosofia de gerenciamento de negócios, contando acima de tudo com a parceria de todas as forças ambientais, principalmente a do capital humano, deverá ser o primeiro passo nesse processo. Essa verdade deve integrar a cultura da organização. Mencionar qualidade de vida no trabalho é atentar para os princípios de Walton e lembrar o enriquecimento do trabalho legado de Herzberg.¹ A soma desses dois ensinamentos, sobre a qual se fará uma reflexão neste texto, pode ser a baliza mestra para a construção de uma nova cultura nas organizações rumo ao que se pode chamar de "ambiente qualidade total", isto é, um

ambiente que dá qualidade pela qualidade que exige. Não são as pessoas que conferem qualidade às ações empresariais? Não são as habilidades humanas que criam tecnologias e não é a força das mãos operárias que põe em funcionamento todo o aparato da organização?

CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

O advento da era do conhecimento tem enfocado e trazido à tona o tema "cultura organizacional", relegado a segundo plano por bastante tempo. A cultura de uma organização é fator muito importante para o seu sucesso (ou fracasso) e isso fica bem aparente na história de grandes empresas da atualidade que fizeram de sua cultura o baluarte de sua performance, na medida em que mudaram suas crenças e padrões de comportamento. Terra (2001, p. 113) destaca a cultura organizacional como a "dimensão 2" no seu "modelo de gestão do conhecimento", tamanha a importância que lhe atribui, destacando também o papel das pessoas nessa construção.² Para ele, "cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar os eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado" (idem, p.114). Ou seja, o que será apropriado e inapropriado em assuntos concernentes ao capital humano numa empresa também será ditado pela sua cultura.

A cultura organizacional, então, espelha as grandes verdades de uma empresa. Nasce e se consolida a partir das crenças pessoais de quem a compõe e lidera, principalmente, e da sua visão do mundo e dos negócios, porque essas coisas subjetivas é que norteiam as

ações das pessoas e ditam as regras impostas para a vida na empresa. "Tradição e clima formam a cultura de uma empresa", ensinou Ouchi (1986, p. 203).³ Clima é a espécie de ar que se respira na organização. Que ar se pode respirar, por exemplo, numa organização cujo gestor acredita, e assim se expressa, que clientes (ou alunos, no caso de uma instituição de ensino) não são gente, mas meios para a obtenção de lucro da empresa? E naquela em que as pessoas são convidadas a unir forças e dividir resultados, que clima é percebido? A tradição, por sua vez, é expressa em costumes e valores, e mostra a personalidade e o caráter, se assim se pode dizer, da empresa: ela é como ela é. A priori, uma empresa passa a ter o feitio de quem a fez nascer e formulou sua filosofia existencial, ou seja, quem a fundou e/ou a administrou enquanto nova. A esse se somam tantos quantos passam a fazer a história e a existência da organização, agregando aos primeiros suas características pessoais e seu jeito de manter ou não velhas tradições, de inovar e de fazer diferente, naquele fluir das tendências e das mutações ambientais a que estamos sujeitos. E assim se forma, ao longo do tempo, a "cultura da organização", que se traduz na maneira como uma empresa avança no mercado, como é agressiva e inovadora ou como é conservadora, como reage diante da concorrência, como responde, como se defende, como conduz suas políticas e como trata o elemento humano, em atos perpassados por valores e verdades organizacionais que expressam um jeito de ser. Guardadas as dimensões, assim como há pessoas de mau caráter, há também organizações⁴ de mau caráter no que diz respeito a valores humanos. Suas crenças são negativas e acreditam, por exemplo, que o ser humano, enquanto trabalhador, é movido somente pelo dinheiro (*homo economicus*, na interpretação mais insensata da teoria). E se as

pessoas precisam modificar seu ponto de vista para melhorar sua performance pessoal, as empresas também devem fazê-lo para modificar a sua. Isso implica, então, reconstruir sua filosofia sobre as pessoas, rever valores, criar metodologia própria para essa reconstrução e esquecer o tempo em que se acreditava que empregado é peça sobressalente, facilmente substituível, mero detalhe de produção, criatura um tanto ou quanto preguiçosa, dada a aproveitar-se do que outros (o patrão) ensinam alcançar com seu esforço (teoria X). E acreditar que mudanças são necessárias e possíveis, que se podem buscar verdades diferentes, leva a rever Walton e seus fatores.

BUSCANDO QUALIDADE PARA A VIDA NA EMPRESA

Após um século de tentativas, chega-se talvez mais perto de alcançar o que, desde Elton Mayo, se vem buscando em nível de qualidade de vida nas organizações. As propostas da Escola das Relações Humanas pecaram pelo excesso de demagogia e por não terem o interesse centrado no ser humano, trabalhando as propostas favoráveis à organização e não ao operário (embora também não "contra" ele nem à sua revelia). Hoje as propostas inovam quando traduzem o reconhecimento de que o capital humano é tão ou mais valioso quanto o econômico-financeiro, haja vista que concentra, entre outros, o bem chamado conhecimento.

Direcionar a cultura organizacional para a criação de um ambiente qualidade total é criar meios de viabilizar um ambiente de trabalho tão bom para as pessoas como para a organização, pois atenderá às necessidades de ambos os universos. Isso leva a replanejar as funções no trabalho, melhorando o seu conteúdo para os trabalhadores sem, no entanto, prejudicar os interesses da organização. Das várias opções existentes, a que

mais se harmoniza à nova realidade será, sem dúvida, aquela que prevê um replanejamento, conquanto as funções tenham os atributos esperados, o que implica participação de todos na reconstrução ambiental. A empresa espera produtividade e ser competitiva e lucrativa. Os trabalhadores desejam mais desafio, incumbências mais abrangentes, mais oportunidades de usar habilidades refinadas, maiores chances de crescimento e aproveitamento de suas idéias, significando riqueza e colorido nas atividades e incumbências. Enfim, os ambientes de trabalho precisam promover equilíbrio entre pessoas, entre pessoas e tecnologia,⁵ e entre esses fatores e os objetivos da empresa.

TRABALHO HUMANIZADO: ENRIQUECIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

Frederick Herzberg (behaviorismo), através de sua pesquisa sobre os fatores motivadores e os de manutenção de satisfação, criou a expressão "enriquecimento do trabalho". Desde então, essa idéia tem sido base para o desenvolvimento dos estudos de interesse no assunto. Enriquecer o trabalho é somar motivadores adicionais à tarefa de forma a torná-la mais compensadora. Isso significa todo e qualquer esforço para humanizar uma tarefa. Humanizar uma tarefa significa voltá-la para o homem que a desenvolve. A idéia de ampliar a tarefa visa a adequar sua estrutura e composição com ênfase no atendimento das necessidades básicas das pessoas, centralizando a idéia na quebra de monotonia pela incrementação dos afazeres e pela adição de elementos diversificadores. O ideal, então, é mesclar o enriquecimento⁶ com a ampliação das funções quando envolvemos um leque maior de atividades e responsabilidades naquilo que a criatividade das pessoas da empresa pode prever para as tarefas.

Esse é um conjunto de valores e uma maneira de pensar que se concentra na

busca de qualidade de vida no trabalho e acaba por produzir um ambiente de trabalho de qualidade. Esses valores vêm ao encontro das aspirações mais altas dos trabalhadores e das suas necessidades básicas, promovendo um aproveitamento de suas habilidades e encorajando o desenvolvimento de capacidades. Os trabalhadores são tratados como seres humanos plenos. Isso significa perceber, paralelamente ao operário, o pai, o marido e o cidadão que existem no trabalhador, assim como a mãe, esposa, operária e cidadã que existem na trabalhadora.

O trabalho humanizado é positivo porque promove o ponto de equilíbrio entre trabalhadores, tarefas, tecnologia e meio ambiente, variáveis que devem ser combinadas da melhor forma possível, dada uma situação. Isso significa, também, a necessidade de se perceber que toda combinação é dinâmica e não deve ser tratada como algo imutável: é preciso controlar e revisar constantemente o disposto, para que as decisões sejam sempre as melhores, dados o momento e a circunstância. É como um jogo em tabuleiro de xadrez, em constantes movimentos estratégicos, quando as forças se combinam como as peças de forma a driblar melhor o adversário, imobilizando-o, excluindo-o, eliminando-o ou neutralizando-o. O enriquecimento do trabalho traz benefícios. Seu resultado geral é o incremento do papel social, já que encoraja o crescimento e a auto-realização. Pode-se acreditar também que isso vem a preencher a lacuna deixada pela falta de opção, para a maioria das pessoas, de ascensão na escala hierárquica. Nem todos podem ser gerentes, mas todos podem sentir-se grandes na organização. Isso melhora o desempenho e traz benefícios também para a organização. O todo empresarial — aparato de produção e pessoas — aproxima-se da performance exigida em termos de produtividade, competitividade, globalização e realização.

QUANDO AS PESSOAS NÃO COLABORAM

Um instrumento para determinar a presença relativa das dimensões essenciais no trabalho será a pesquisa do diagnóstico no trabalho. Antes de iniciar um programa de enriquecimento do trabalho é preciso conhecer as tarefas para avaliar seu conteúdo. E esse processo deve envolver os funcionários, já que seu ponto de vista é, sem dúvida, o de maior peso. Para que seja realmente motivador, o programa de enriquecimento depende de que as pessoas tenham conhecimentos e habilidades, queiram aprender, crescer e desenvolver, estejam satisfeitas com o ambiente de trabalho. Muitos programas viram-se fadados ao insucesso porque não houve o reconhecimento nem o uso das sugestões sociais no planejamento (processamento de informações sociais). Tampouco houve sensibilidade das pessoas para apreender o verdadeiro significado das propostas, isto é, não quiseram colaborar.

Então, apesar do desejo que se tem de estar num ambiente bom, um programa de enriquecimento do trabalho pode se ver limitado por trabalhadores que não querem trabalhos enriquecidos. Por quê? Uma pesquisa entre os empregados de uma empresa' mostra razões já encontradas na literatura (Lima, 1998) e com as quais foi possível equiparar as tendências observadas:

- a) sentem-se incapazes de absorver maior responsabilidade porque não tiveram essa oportunidade ao longo de sua vida. Sentem medo e não têm essa cultura;
- b) não gostam de atividades mais complexas, uma vez que podem levar a erros e não estão acostumados com a possibilidade de errar;
- c) não se sentem à vontade para trabalhar em grupos, já que o trabalho, na maioria das vezes, é uma atividade solitária (o homem e sua máquina!);

- d) não gostam de reaprender porque isso significa deixar para trás velhos e seguros conhecimentos;
- e) preferem a segurança e a estabilidade que emanam das coisas conhecidas e rotineiras, que não causam sobressaltos;
- f) sentem-se confortáveis sob autoridade e supervisão, porque quem não tem autoridade não assume responsabilidade nem riscos de erro ou estresse;
- g) suas habilidades não são adaptáveis em função da ausência de autodesenvolvimento – instituições financeiras oferecem um valor em dinheiro para a "readaptação" de um ex-funcionário ao mundo lá fora, o que sugere o reconhecimento de que não há desenvolvimento pessoal e de que essa readaptação tem dimensões internas (novo cargo ou função) e externas (novo emprego) com impacto emocional e pessoal muito semelhantes;
- h) podem preferir abandonar seus empregos a encarar a possibilidade de demissão em razão de mudanças.

Segundo Matos (1976, p. 268) "uma das resistências clássicas (...) é considerarem o programa uma ameaça". Esse tipo de suspeita é parte das crenças que as pessoas têm. E essas crenças são alimentadas pelas políticas e pelas verdades da empresa. São resistências que nascem no seio de culturas organizacionais inóspitas para o elemento humano, sendo preciso, enquanto se reaprende um novo estilo de vida na empresa, tratá-las como seqüelas de uma doença a curar. Importa considerar e respeitar as diferenças (trabalhadores resistentes) ou é possível que "se troquem seis por meia dúzia" (uma revolução que não muda nada), já que se deseja criar um ambiente com qualidade para as pessoas – e essa qualidade não está senão nos padrões e desejos delas, por maior que seja a boa vontade de quem

operacionaliza as mudanças.⁹ Se o papel do gestor é colher informações e implementar ações, deve fazê-lo com os integrantes da empresa, porque a diagnose feita por todos os interessados traz mais verdades à tona.

Reconhecer as mazelas vivenciadas em ambientes empresariais é um primeiro passo para corrigir o problema. E esse reconhecimento só existe se houver reflexão. É necessário que as pessoas acreditem em mudanças e melhoras. Se o desejo é que seu padrão de qualidade se aprimore, é preciso criar e construir com elas novos parâmetros de organização e permitir que todos se ajustem às novidades. Será possível desenvolver um programa de mudanças que leve a uma nova história na vida das pessoas na organização? Podemos convencê-las disso? Isso implica escolher e dimensionar novos padrões. Então se pergunta: por que não Walton? Se a proposta é humanizar, enriquecendo e ampliando tarefas na busca de um novo estilo de vida na empresa, Walton é um passo adiante na questão.

REFLEXÃO SOBRE OS FATORES DE WALTON NA RECONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Um trabalho de qualidade, enriquecido e motivador, é aquele que "não oferece ameaças de nenhum tipo ao trabalhador, fornece condições de saciar necessidades básicas (de moradia, alimentação, etc.) e proporciona um ambiente onde é possível expor idéias e participar ativamente das decisões" (Vieira, 1996, p. 126). Humanizar o trabalho supõe, então, a cultura voltada para o ser humano. Faz-se mister conhecer o pensamento real de nossa organização quando se fala em pessoas, para então poder transformá-lo. Como tratamos as pessoas? Como as inserimos em nossa empresa? Como aprendem a nova convivência, suas tarefas, suas responsabilidades e suas relações de trabalho? O que a empresa faz

pelas pessoas? Ao deixar o quadro da empresa, que depoimento uma pessoa dará sobre a mesma? A resposta a essas e outras questões que podem ser formuladas deve dar a visão de sua filosofia de CH atual. E ao reconhecer a necessidade de valores diferentes, a questão é: quais? Veja-se a seguir que a proposta de Walton é bem simples e esclarecedora. Vale a pena deter-se e refletir sobre seus fatores, apostando neles como provedores de um clima organizacional saudável e de sucesso, usando-os também como parâmetros na diagnose situacional da empresa.

OS FATORES DE WALTON

Qualidade de vida é um tema ainda não esgotado e, para viver qualidade de vida no trabalho, é preciso criar ambiente de qualidade. Os fatores de Walton não são exatamente novos, mas tomam ares de novidade na conjuntura atual da ciência da Administração. Foram elaborados na década de 70 e hoje são mais difundidos, principalmente pelo advento dessa discussão mais ampla sobre qualidade de vida no trabalho. Serão apresentados e comentados, com o propósito de provocar reflexão e, oxalá, ação.

Condição de trabalho (jornada, segurança e saúde)

Não é exagero afirmar que a jornada de trabalho tradicional foi elaborada para otimizar o custo-salário que as empresas têm com seus trabalhadores e criar um custo-benefício o mais vantajoso possível para as organizações. É como se quisessem aproveitar o máximo possível, em termos de tempo, o funcionário a quem pagam um salário. Será que é pelo tempo que se paga? Atualmente, com a filosofia da qualidade de vida no trabalho, essa valoração do custo em função do tempo que o funcionário despense na empresa já não cabe mais. Não é a quantidade de tempo do funcionário que ditará a quantidade e

qualidade de trabalho, é a qualidade de tempo que poderá influenciar mais – um tempo frutífero, proveitoso, pleno, através do qual o trabalhador deixa de si para sua empresa. Será que o empregado sente que o tempo de que dispõe diariamente para a empresa é adequado às suas forças e energias físicas e mentais? Não se sente “sugado” pela empresa? Apesar do que reza a legislação, a empresa se preocupa em permitir aos funcionários tempo para si mesmos e a família, no dia ou até mesmo na semana, fora do domingo?

E os fatores ecológicos do ambiente?

Ambientes que obedecem às regras básicas de *lay-out* sempre serão mais propícios ao bom desenvolvimento do trabalho. Por si só elevam o moral, causam bem-estar e animam as pessoas no exercício de suas funções. É cabível, quem sabe, dizer que, cercados do belo e do agradável, os funcionários sentem que o que fazem não deverá desmerecer o que os cerca. Cuidados especiais da empresa para com os ambientes de trabalho assinalam uma preocupação com as pessoas que aí estão e evidenciam investimentos em fatores de bem-estar! Da mesma forma, a segurança física, principalmente em ambientes onde se desenvolvem trabalhos de risco, se não é providenciada depõe contra a organização. Um operário não pode trabalhar bem se a cada vez que encara sua tarefa sente que corre risco de vida e acidentes. O simples ato de subir num tanque de óleo, por exemplo, para verificar nível ou qualidade, deve ser cercado de tantos cuidados que o risco desapareça e o funcionário o faça com a tranqüilidade de quem passeia no parque.

AMBIENTES QUE
OBEDECEM ÀS REGRAS
BÁSICAS DE *LAY-OUT*
SEMPRE SERÃO MAIS
PROPÍCIOS AO BOM
DESENVOLVIMENTO DO
TRABALHO. POR SI SÓ
ELEVAM O MORAL,
CAUSAM BEM-ESTAR E
ANIMAM AS PESSOAS NO
EXERCÍCIO DE SUAS
FUNÇÕES

Compensação justa e adequada (renda adequada e equidade salarial, participação nos lucros, treinamento, educação e benefícios)

O estudo acurado dos elementos que envolvem um trabalho pode indicar com clareza se o esforço exigido está sendo adequadamente remunerado. Atividades difíceis ou que de alguma forma esgotem o funcionário já por isso são problemáticas e, se mal remuneradas, muito mais causa serão do surgimento de pontos de rotatividade (ninguém agüenta muito tempo trabalhando muito e ganhando pouco). Ainda, quando há mudanças de regras de trabalho relacionadas com a produtividade dos empregados, não é justo que os ganhos econômicos desta sejam divididos com os todos os envolvidos? E as medidas operacionais, embora aceitas pelos empregados, muitas vezes não são avaliadas no que se refere à adequação e à justiça da compensação no trabalho, e são fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho.

A isonomia salarial, por outro lado, quase nunca é posta em prática pelas empresas e é comum encontrar-se funcionários que se sentem injustiçados ao lado de colegas que atuam na mesma função, sob as mesmas exigências e que, sem a vantagem do tempo de serviço ou de formação especial, percebem maiores salários. É comum também esse tipo de injustiça ocorrer por desaviso das autoridades do sistema. Faz-se, portanto, importante prestar atenção a esse fator. Desenvolver um plano diretor de recursos humanos e o estudo de cargos e salários é boa medida, porque as compensações inadequadas estão entre as maiores razões de inquietação dos empregados.

Há também uma tendência das empresas em ignorar os pisos salariais dos ramos em que atuam. É possível que isso seja estimulado pelo fato de que empregos não crescem em árvores e todo aquele que hoje está empregado, acredita-se, prefere ganhar como ganha a perder o emprego. Adequar salários ao padrão do setor e fomentar um programa de participação nos lucros é uma política bem interessante para aumentar a compensação dos trabalhadores e estimular o bom desenvolvimento profissional.

Educação, treinamento e variedade de habilidades estão relacionados a outros fatores, mas, quando a empresa treina seus funcionários e aprimora sua educação através de cursos de especialização, por exemplo, está, acima de tudo, investindo. Esse investimento reflete para o funcionário um ganho muito importante, pois evidencia, além da valorização de sua mão-de-obra, a probabilidade de permanência no trabalho, já que ele estará constantemente à altura de novos desafios que aparecerão, isto é, sempre bem equipado, não um ente "sucateado", depreciado e sem empregabilidade!

Uso e desenvolvimento de capacidades (autonomia versus controle, participação, identificação com a tarefa, retroinformação)

Autonomia

Pode-se dizer que uma das necessidades de nível superior mais importante é a da autonomia. Na Copasul, conforme a pesquisa,

muitos podem tomar decisões se elas forem para causar melhoria no sistema de execução do trabalho, porém existe limite para as mesmas, vindos através de ordens superiores, e quanto aos que podem tomar mais decisões, acham que existem barreiras e que a tomada de decisões só pode ser feita por algumas pessoas, havendo, portanto restrições. (Silva, 2000, p. 92)

Por outro lado, quando as pessoas falam em tomar decisões, referem-se àquelas decisões que sentem que podem ou deveriam poder tomar e não àquelas próprias do alto comando. Falam de coisas básicas em suas tarefas e rotinas. Ouchi (1986, p. 88) tem algo importante sobre isso, quando compara empresas do Tipo A com empresas do Tipo Z:⁹

Somente o mecanismo burocrático diz explicitamente aos indivíduos: "Não faça o que você quer fazer; faça o que mandamos porque nós lhe pagamos para isso". O mecanismo burocrático por si só produz alienação, anomalia e menor sentido de autonomia. Esta é a razão pela qual os empregados das empresas Z apresentam um sentido mais elevado de autonomia e liberdade pessoais do que os empregados da empresa do Tipo A. Os sentimentos de autonomia e liberdade fazem com que os empregados nas firmas japonesas trabalhem com mais entusiasmo do que seus equivalentes em muitas firmas ocidentais.

Ter autonomia significa para o funcionário que ele é participante ativo daquilo que representa sua parcela na empresa. Ter autoridade sobre algo é sinônimo de status. Dá senso de individualidade, de importância como pessoa.

Significado da tarefa

Muitos trabalhadores talvez ficassem menos ansiosos quanto à sua importância e menos desanimados se soubessem o verdadeiro valor de sua tarefa no contexto do produto que a empresa se propõe a elaborar. Isso acontece também para as pequenas e repetitivas tarefas. É possível que funcionários se sintam descartáveis porque o que fazem parece insignificante e descontextualizado.

Identidade da tarefa

Os primórdios das teorias administrativas e o advento da industrialização criaram as tendências de especialização de funcionários

e as linhas de montagem. Muitas empresas não podem fugir dessa realidade porque, a princípio, não há outras formas de produzir eficientemente na atualidade. O nível de consumo dos mercados exige números altos de elementos produzidos. No entanto, sempre é possível criar rodízios no exercício de tarefas e, ainda, se o troca-troca de funções não é possível, pode-se desenvolver a chamada “filosofia de propriedade” por parte dos funcionários: o lugar é seu, a máquina é sua, a ação é sua, o produto é seu e o resultado final também, portanto, façam como quiserem, contanto que o façam. Quando Brown (2001, p.152) escreve que a “empresa bem-sucedida do futuro deve compreender como as pessoas de fato trabalham e como a tecnologia pode ajudá-las a trabalhar com mais eficácia (...) e também precisa saber como criar um ambiente propício à inovação contínua por todos os empregados”, com certeza não acredita que essas pessoas sejam alienadas de seus ambientes, uma vez que, infere-se, são capazes de inovar. Essas pessoas devem estar, no mínimo, integradas às suas tarefas e ao seu ambiente.

Variedade de habilidade

Alie-se essa à idéia anterior. Criar possibilidade de aprender sobre tudo é importante para que o funcionário sinta-se “coringa de produção”, isto é, alguém capaz de assumir qualquer função com maestria. Esse item também diz respeito a treinamento e educação e envolve os mesmos aspectos mencionados anteriormente no que se refere à segurança e valorização. Vale buscar o enriquecimento do trabalho para alcançar esse objetivo. Essa filosofia já existe desde os tempos em que qualidade era assunto novo – células em U e rodízio de funções¹⁰ – mas não tem sido posta em prática pelas fábricas.

Retroinformação

Saber-se avaliado é saber-se observado. Quem se vê observado, em primeira instância,

tende a dar o melhor de si (talvez fosse esse o segredo da boa performance dos empregados da Steel Co., em Hawthorne, Chicago). Em segundo lugar, as pessoas gostam de saber como estão e se atingiram as expectativas. Gostam de avaliação. Mas isso compreende atitudes corretas por parte da empresa no ato de avaliar. Não é possível usar a avaliação como arma contra o funcionário. Se for assim, as pessoas detestam a avaliação e tendem a boicotar suas atitudes quando estão sendo observadas.

Chances de crescimento e segurança (carreira e segurança no emprego)

Possibilidade de carreira

Junto com a avaliação de cargos e salários projeta-se um plano de carreiras adequado ao pessoal e à empresa. Talvez não se possa fazer todos os funcionários ascenderem na escala hierárquica, mas pode-se criar possibilidades de crescimento horizontal e, em última medida, sugerir cargos honorários para situações de não ascensão e não horizontalização. Novamente, a proposta do enriquecimento do trabalho auxilia nessa questão.

Crescimento profissional

Uma relação de emprego é semelhante a qualquer outro relacionamento: pode-se dizer que uma empresa foi boa para seus funcionários se, de alguma forma, tornou-os melhores do que eram quando ingressaram em seus quadros. Crescer profissionalmente, melhorar conhecimentos e performance é importante para a maioria das pessoas. E o investimento que a empresa faz quanto a esses fatores prova ao funcionário que ela está interessada em sua permanência. Crescer profissionalmente não significa, necessariamente, ascensão hierárquica. Tornar-se um bom profissional através da atuação na empresa significa muito mais. Esse crescimento está ligado à educação na empresa, conforme vimos.

O fator de grandeza será a boa atuação e não o cargo ocupado, e isso é mais emocional do que técnico ou material.

Segurança de emprego

O desemprego no Brasil tem sido uma constante. Nos primeiros momentos do Plano Real, o governo dizia que o desemprego era um mal necessário e um reflexo do bom funcionamento do plano econômico, isto é, que as coisas estavam dando certo como previsto, com as ações implementadas para corrigir a economia. O desemprego seria um mal circunstancial e passageiro. Isso pode ter sonoridade numa tribuna ou num palanque, mas, para quem vive a situação, atingido pelas consequências daquela tentativa de estabilização econômica, isso significou fome, desvalorização pessoal, depressão emocional e crise existencial. É uma realidade que ninguém quer viver. É um drama que se abate sobre parte da população brasileira, também porque nossas empresas não têm como proposta o não-desemprego. Se o empresariado criar políticas que evitem a limpeza da folha de pagamento e seus funcionários tiverem a certeza de que permanecerão enquanto existir quadro de funcionários, terão outra disposição com a empresa em que trabalham — um programa assim pode realocar pessoas ou reencaminhá-las a novos empregos, como já existem exemplos. E por que não falar em parceria intra-empresarial, com mais de uma empresa sustentando tal programa? As empresas estão inseridas na sociedade. Vivem da sociedade, integram a sociedade. Ainda que possa parecer paranóia esperar que o capital se responsabilize pelo social, por lógica, deve fazê-lo. Capital e social são interdependentes. Ai reside a razão dos impostos e tributos. É possível que, no futuro, os recursos hoje vertidos para os cofres públicos permaneçam mais na conta de reservas para incentivos fiscais, com o social amparado e gerido

grandemente pelo capital, pela força de gestão que faz nascer mega-empresas.

Integração social na empresa (relacionamento interpessoal)

Igualdade de oportunidades x relacionamento x senso comunitário

Isso significa implementar parâmetros de crescimento profissional e de ascensão para todos, oferecendo a cada um a possibilidade de sobressair graças a seu esforço e capacidades, sem apadrinhamentos. Metodologicamente, é tarefa a cargo de um plano de oportunidades. Criar um ambiente em que as pessoas possam encarar-se com igualdade, sem as pressões de posições e status de autoridade, vendo-se como companheiros de uma mesma equipe, buscando os mesmos objetivos, diferenciados apenas pelos graus de responsabilidade decisória formal. Isso implica muito mais do que simples psicologia organizacional: trata-se de estabelecer caminhos diferentes para o alcance de objetivos, de integrar todos em torno do todo. Uma cultura assim elimina, por exemplo, o estresse e a pressão pelas metas que animalizam as pessoas e fazem com que se devorem umas às outras em busca de sucessos particulares.

Veja-se este exemplo: uma fábrica em que se verificam conflitos de mão-de-obra, absenteísmo crônico alto, rotação de empregados, má qualidade e baixa produtividade. A situação: como de costume, empregados mantidos na ignorância, desconhecendo a realidade competitiva à sua frente, não compreendendo a hierarquia empresarial, o sistema contábil que mede seus esforços e desempenho ou o SI que regula seu fluxo de trabalho. Esses empregados não sabem avaliar nem melhorar sua eficiência, apenas executam tarefas. Não têm o sentimento de serem parte integrante de um sistema maior e nenhum senso de razão de suas vidas de trabalho. A realidade:

probabilidade de que a concorrência afunde essa empresa e todos se vejam desempregados. Esse pode ser o retrato de um sem-número de empresas brasileiras. É o de uma empresa salva pela Teoria Z (Ouchi, op. cit., p.180).

Muitas empresas encontram dificuldades quando precisam lidar com funcionários e equipes antagônicas, que parecem concorrer entre si dentro da própria empresa. Outras empresas acreditam até mesmo que é necessário fomentar esse tipo de espírito. Com isso se perde a unidade. Importante é promover a melhoria do espírito inter-equipes, sem perder de vista que se é uma grande comunidade empresarial e que os verdadeiros inimigos e concorrentes estão lá fora. A endoconcorrência não é uma boa medida para a harmonia do ambiente de trabalho. Uma escola, por exemplo, sempre vai melhor quando os jogos estudantis são contra outra escola e não inter-séries. A escola se consagra como uma comunidade escolar, uma aldeia onde todos andam na mesma direção contra os de fora e não uns contra os outros. Assim pode ser em qualquer organização que agregue pessoas em torno de um objetivo. O senso comunitário é irmão do bom relacionamento.

Constitucionalismo

Respeito às leis e direitos trabalhistas

A empresa deve adotar políticas de respeito aos direitos trabalhistas, não só por serem lei, mas por serem direitos. Funcionários não registrados e que não percebem o que lhes é devido por lei podem tornam-se desleais na mesma medida. Leis trabalhistas existem para restringir os desmandos, porque não há boa vontade para com o direito natural de quem trabalha. E o que dizer da necessidade das leis e projetos de lei que tramitam para proteger as pessoas do assédio moral? Funcionários são maltratados e pressionados a pedir demissão, tudo para evitar o pagamento da

multa do FGTS e outros direitos. Gerentes atropelam seus comandados, ameaçam e desrespeitam as pessoas, porque são impiedosamente cobrados quanto às metas. O assédio moral começa nos altos escalões, descendo em cascata, e é uma característica da cultura da maioria das organizações. Pelas respostas à pesquisa na Copasul

percebe-se que as pessoas que possuem conhecimento das leis preferem não falar sobre irregularidades que possam existir e, portanto, alegam que a empresa é cumpridora de suas obrigações quanto aos direitos dos trabalhadores, e as que nada quiseram responder são aquelas que desconhecem as leis. Há empregados que acham que seus direitos estão sendo usados de acordo com a lei, com algumas exceções, consideram normal a parte de direitos trabalhistas na empresa. Alguns nem responderam pelo desconhecimento das leis que regulamentam o sistema trabalhista, demonstrando desinteresse pelas mesmas. (Silva, op. cit., p. 77)

Privacidade pessoal

A empresa deve ter clareza de que o que lhe interessa é apenas o que diz respeito ao trabalho. Não é possível invadir a vida pessoal dos funcionários, devassando-a em função da empresa. O que um funcionário tem ou deixa de ter, sua posição política, sua crença religiosa não devem interferir na sua atuação ou na sua aceitação como profissional. Todos temos uma vida profissional, uma vida social e uma pessoal. Isso é tão separado que as pessoas com quem se vai a uma noitada agradável de bar e boate, por exemplo, não são necessariamente aquelas com quem se trabalha ou se vai à igreja ou se está em casa, embora possam sê-lo. Invadir os outros aspectos da vida das pessoas no interesse da empresa, além de antiético, é terrorismo e assédio moral.

Liberdade de expressão

Enquanto se adotam métodos e técnicas de discussão em equipe, é preciso prever que nem sempre as pessoas dizem tudo o que pensam. Se não o fazem é porque talvez não confiem em quem as ouve. Que as pessoas possam dizer o que pensam sem medo de serem cerceadas é muito importante para um bom processamento de informações sociais e isso se torna mais interessante se refletimos sobre a construção do conhecimento na empresa: como é possível algo passar de tácito a explícito se não puder ser expresso? Muitos pequenos (e grandes) problemas podem ser resolvidos se as pessoas que lidam na função dão sua opinião. A verdade é que nem sempre são perguntadas. A pesquisa na Copasul aponta que a "grande maioria das pessoas acredita que a expressão de suas idéias ajuda tanto em esclarecer dúvidas como auxilia no relacionamento entre as pessoas e os grupos, com algumas exceções, pois algumas pessoas acham que só devem falar o estritamente necessário" (Silva, op. cit., p. 75).

Trabalho e espaço total de vida (significado do trabalho e lazer)

Papel balanceado do trabalho

Algumas empresas já atuam no sentido de proporcionar "tempo" a seus funcionários, liberando-os, por exemplo, na sexta-feira à tarde para resolver assuntos pessoais, com o tempo recuperado através de uma jornada de trabalho diferenciada nos outros dias. No advento da atual jornada de trabalho, que passou de 48 para 40 horas semanais, as fábricas de calçado em Três Coroas - RS

adotaram uma jornada que permitia liberar os operários na sexta-feira ao meio-dia, proporcionando, assim, um fim de semana prolongado às famílias, haja vista que ali não há tradição de empregadas domésticas, cabendo à família as lides do lar, que ficavam para o sábado. Deve haver qualidade de tempo e não apenas quantidade. As pessoas não fazem necessariamente menos por estarem menos tempo fazendo. É possível fazer mais e melhor em menos tempo. Os empregados da Copasul confessaram que "gostariam de ter tempo disponível para se dedicar a outras atividades, como o estudo, e terem mais espaço livre para permanecerem em companhia da família, dando-lhe mais assistência" (Silva, op. cit., p. 85). Acredita-se que o centro da vida das pessoas é o trabalho. Será realmente assim?

Relevância social da vida no trabalho

Imagem da empresa

Na Copasul, "as pessoas consideram importante sua participação na execução das tarefas, criando um produto de qualidade, e que isto só é

possível quando o grupo trabalha coeso e com responsabilidade, pois quando o produto é comercializado, através da imagem da empresa estará refletida a sua imagem como empregado" (Silva, op. cit., p. 90).

Há situações em que as pessoas não sentem orgulho da empresa em que trabalham. A imagem da empresa é adequada ao que ela espera em termos de mercado? É ecologicamente correta? É socialmente ética? É possível pedir aos funcionários que "vistam a camisa da empresa" sem medo de que a usem pelo avesso para que ninguém a veja?¹¹

OS EMPREGADOS
CONFESSARAM QUE
"GOSTARIAM DE TER
TEMPO DISPONÍVEL PARA
SE DEDICAR A OUTRAS
ATIVIDADES, COMO O
ESTUDO, E TEREM MAIS
ESPAÇO LIVRE PARA
PERMANECEREM EM
COMPANHIA DA FAMÍLIA,
DANDO-LHE MAIS
ASSISTÊNCIA"

Responsabilidade social pelos serviços/produtos

A empresa deve responsabilizar-se por seu produto. Vários aspectos podem ser citados nesse sentido: segurança dos usuários — e isso inclui prestar assistência em caso de acidentes — serventia do produto, atendimento pós-venda (assistência técnica), garantia para defeitos, padronização e demais aspectos de qualidade total. Dir-se-ia que uma empresa que não se preocupa com isso, também não se preocupa com seus trabalhadores e vice-versa. Essa é uma atitude que faz parte dos valores de uma empresa: ou ela os tem ou não tem. E se não tem, deve buscar. Essa seqüência de idéias termina com o próximo fator.

Responsabilidade social pelos empregados

Além de adotar a política de não demitir ao menor sinal de tempo ruim, uma empresa sempre pode assumir o compromisso de usar o patrimônio em favor de seu pessoal, oferecendo assistência de saúde, lazer, educação e auxílio de todos os tipos que estejam ao seu alcance. Veja-se o "caso Natura", como apresentado por Terra (op. cit., p.124):

Não há muros cercando a nova fábrica. Suas estruturas translúcidas e minimalistas permitem que os funcionários trabalhem em meio a uma paisagem formada por uma área preservada de árvores nativas da Mata Atlântica, jaboticabeiras e uma ferrovia do início do século, desativada em 1983... O Novo Espaço Natura, como a fábrica foi batizada, é uma revolução diante do que, em boa parte do século XX, foi chamado de linha de produção... As diferenças de aspecto, embora impressionantes, formam o lado menos importante da mudança de um modelo para o outro. A arquitetura é apenas um reflexo de conceitos e crenças corporativas que devem marcar o terceiro século da industrialização. Os funcionários

da Natura trabalham hoje numa espécie de minicidade, onde podem deixar a roupa para lavar e as crianças na creche, ir ao banco, consultar livros numa biblioteca e ir com a família ao clube de campo nos fins de semana. (...) Para erguer esse espaço, a Natura investiu cerca de 200 milhões de reais. Uma fábrica convencional custaria bem menos. Pomares, piscinas, auditórios, salas de treinamento e berçário significam um custo extra. A razão do investimento, segundo Passos, presidente de operações, foi criar um ambiente que revelasse — para o público interno e externo — seus valores básicos: qualidade, transparência e equilíbrio.

As políticas de pessoal de uma empresa traduzem sua cultura, seus valores, crenças e tradições. O exemplo da Natura não é único, mas ainda é raro.

CONCLUSÃO

Uma empresa, ao escrever sua história, revela sua cultura organizacional, na qual o fator humano é que sofre o maior impacto. Visto que nos tempos atuais é mais forte o reconhecimento de que não é possível construir história sem a força do capital humano, é preciso rever e refazer as verdades que norteiam a empresa — sua cultura — para que as pessoas tenham uma vida de trabalho adequada. Os fatores de Walton são modelo para a construção de uma nova cultura organizacional, pois se referem a princípios básicos para o bem-estar tanto de funcionários quanto da empresa. Impressiona como estes elementos — Walton e cultura organizacional — se entrecruzam na medida em que submetidos à reflexão.

Reconstruir a cultura de uma organização retrógrada e insensível pode ser algo muito difícil e, certamente, um desafio cujo resultado final pode demorar. Essa dificuldade aumenta quando o que se precisa transformar são os

nossos modelos de atuação junto às pessoas – pior quando temos que adotar costumes e valores que obrigam a abandonar a zona de conforto. Todos só têm a ganhar com a implantação de melhorias na qualidade dos ambientes de trabalho. O caminho para iniciar o processo de reconstrução: reconhecer os fatos e desenvolver uma filosofia cultural voltada para os recursos humanos. A adoção de métodos de levantamento da situação atual e a proposição de novos parâmetros baseados nas idéias de Walton engendrarão uma nova fase na vida organizacional.

Do ponto de vista dos fatores motivacionais, temos o enriquecimento do trabalho, que ocorre quando o próprio trabalho é mais desafiador, quando novas realizações são estimuladas, quando há oportunidades de crescimento e quando são previstas responsabilidades, *feedback* e reconhecimento. Entretanto, são as pessoas que devem julgar e dizer o que pode ou não tornar seu trabalho mais rico e alegre. O papel do gestor é recolher essas informações e tentar as mudanças, juntamente com os funcionários. É o que esclarecem Davis e Newstrom em *Comportamento humano no trabalho* (1996, p. 89), quando dizem que os trabalhadores são “juizes finais” daquilo que enriquece o seu cargo e trabalho. Para Vieira (idem, p.106), “o envolvimento e a participação dos trabalhadores em torno dos valores que refletem o interesse da empresa são essenciais para o sucesso da implantação de um modelo de gestão participativa”. Esse envolvimento e participação dos trabalhadores em torno dos valores que refletem o interesse de todos enquanto empresa são essenciais para o sucesso da implantação de um modelo de gestão com padrões de qualidade voltados para as pessoas. Isso é uma lição que qualquer professora de escola primária sabe: quando os alunos constroem as regras, tendem a ser seus primeiros cumpridores e conseguem ser bastante justos nas propostas que sugerem como leis de convivência.

Com certeza, uma equipe motivada e saudável é a resposta para a questão de sobrevivência de muitas organizações. Por isso, urge que se preste a devida atenção à filosofia que norteia as políticas de pessoas, aspecto básico da vida organizacional, e a essa necessidade nos horizontes da Administração. Os fatores de Walton podem não ser tudo o que há para se dizer sobre o que é bom num ambiente empresarial, mas é o começo para a construção de uma cultura organizacional que se reflita em crescimento pessoal de todos que compõem a organização. Formam-se uma nova tradição e um novo clima que resultam em bem-estar, crescimento e longevidade. As empresas contratam a força do trabalho, esperam e pedem resultados, lealdade e envolvimento. Os empregados, por sua vez, buscam justa e adequada remuneração, esperam também uma convivência sadia, além da oportunidade de crescimento. As pessoas possuem características que também compõem a organização e determinam sua qualidade de vida. Os fundadores das organizações imprimem à cultura organizacional os seus valores e seu modo de ver o mundo, o trabalho e o trabalhador. E escolhem como auxiliares pessoas que trazem história e crenças. Estas, futuramente, escolhem outras e assim vai se formando a cultura organizacional que, nesse processo, parece adquirir vida própria e ser o retrato dessas pessoas que fazem e mudam a organização. As pessoas dão vida às organizações, fazendo-as funcionar. A construção de uma cultura voltada para as pessoas, além de constituir responsabilidade da empresa, é uma conquista pessoal do trabalhador, parte do ambiente em que essa cultura se desenvolve. Os fatores de Walton, ainda que não sejam as únicas propostas existentes para se trabalhar favoravelmente a cultura de uma organização, são bons. Talvez não sejam os mais complicados e elaborados, mas são seguros, verdadeiros e simples. E se

vivemos tempos de construir e gerir conhecimento e este depende das pessoas, e as pessoas precisam estar afinadas com a empresa, então precisamos trabalhar com elas e por elas. Não é mais possível construir sobre velhos paradigmas: hoje se diz que CH não é mais fonte de custos e recursos, mas gerador de receita e, acima de tudo, agregador de riquezas, todas essas que aparecem sob a forma de tecnologia e meios criados, performance no mercado, personalidade organizacional, sucesso, história de vida e legado à sociedade e à economia. A vida na empresa, sob a égide de uma cultura que adota esses valores, é uma vida digna de ser vivida.

Para encerrar esta reflexão, palavras de Walton (1973, p. 20):¹²

A diversidade das preferências humanas

Considerando a aproximação das questões de qualidade de vida no trabalho, cada um deve reconhecer a diversidade de preferências humanas, a diversidade na cultura, classe social, família, educação e personalidade. A sociedade está se tornando cada vez mais consciente da qualidade de vida do trabalhador num tempo onde há um crescimento heterogêneo no estilo de vida na América. As pessoas jovens com certo grau de escolaridade que trabalham como mecânicos, como motoristas de táxi ou como carteiros, estão dizendo algo significativo sobre seus modelos preferidos de vida no trabalho. De dois empregados igualmente especializados em elementos de base nos seus trabalhos, um prefere autonomia e outro instrução detalhada. Similarmente, um deve preferir ser integrado a um time de trabalho e, outro, relativamente encarregado das relações de trabalho.

Como podem ser acomodadas essas preferências diferentes? Diversidades dentro de uma única unidade de trabalho devem ser realizadas pelo ofício individual de contratos

de trabalho para formar preferências individuais. Dentro de uma organização, a diversidade pode ser alcançada pela organização de trabalho diferente de uma unidade de emprego à outra, permitindo aos empregados escolherem o modelo de vida que preferirem. Finalmente, a diversidade entre as organizações pode ser alcançada se cada uma desenvolver um único modelo interno de vida no trabalho, enquanto as pessoas, no mercado de trabalho, escolhem aquela organização que é mais conveniente para elas. Empregados são, também, estimulados a ter uma escolha livre, o que leva em conta um dos aspectos mais sutis da qualidade de vida no trabalho.

Forças alterando constantemente a preponderância dos fatores

As condições de trabalho são importantes porque os empregados envolvidos têm certas expectativas sobre elas. Estas condições têm um significado maior pela avaliação das diferentes maneiras pelas quais os empregados percebem suas organizações ao longo destas dimensões. Cada pessoa tem um padrão subjetivo de adequação.

Por que ocorrem mudanças nas expectativas de dois empregados sobre as condições organizadoras? Há dois tipos de mudanças e duas causas correspondentes. Primeiro, as expectativas estão mudando sem parar para muitos dos critérios listados anteriormente; as necessidades e anseios refletem algumas tendências básicas e facilmente reversíveis na sociedade americana e canadense: a ênfase decrescente dada pela igreja, escolas e famílias, e obediência às autoridades, o declínio no alcance de motivação e a mudança de individualismos em acordos sociais. Segundo, uma elevação definida nas expectativas pode ser observada como resultado de incentivos. Se agentes de mudanças, ou uma nova mídia, chamarem a atenção para

a situação de um certo grupo, seus membros estão, comumente, tornando-se mais conscientes das condições opressivas, mais insatisfeitos e mais estimulados a manifestar sentimentos negativos e sintomas comportamentais agressivos. Estes cenários de mudanças estão ilustrados pela expressão de insatisfação dos negros nos anos 50 e pelo descontentamento das mulheres nos anos 60.

Mudanças no futuro

Este exame das causas de mudanças sugere desenvolvimentos futuros que devem ocorrer como atitudes sobre as mudanças da qualidade de vida no trabalho. Haverá um período de uma ou duas décadas durante as quais as mudanças nas condições organizadoras irão ocorrer em passos mais lentos do que o aumento de expectativas dos empregados. Esta situação criará uma tendência em relação à alienação dos empregados. Ao mesmo tempo, o ciclo de reações positivas ocorrerá mais freqüentemente, e incidentes divulgados

de agressividade que expressam não-alienação (por exemplo, protestos) irão aumentar a consciência, participação e expectativa dos outros. Como resultado, haverá precipitações ou epidemias de tais incidentes nas organizações de trabalho.

Essas tendências pessimistas são inevitáveis. Para lidar com os problemas técnicos, os gerentes, oficiais e cientistas sociais deverão estar dispostos a dar mais prioridade à redescoberta do trabalho. Com tais esforços, a qualidade de vida no trabalho pode ser ressaltada e as expectativas de trabalhadores, em todos os níveis, podem ser compreendidas e satisfeitas. ➤

Ester Rieger

UNIDERP

Rua Itália 477, Centro

79950-000, Navirai - MS

E-mail: erieger@terra.com.br

NOTAS

¹ A teoria dos dois fatores de Herzberg ensina que a satisfação das pessoas e, por conseguinte, sua motivação, estão ligadas apenas ao trabalho e ao seu conteúdo, não sendo influenciadas pelo ambiente. Herzberg nos deixou a importante noção de enriquecimento do trabalho. Amaro Maximiliano (1997, p. 223) diz o seguinte: "A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação está associada ao trabalho, não ao ambiente. No entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim. Portanto, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo que faz funcionar o 'motor pessoal' — um sem o outro é ineficaz". Resumindo, podemos combinar Herzberg e Walton.

² São sete as dimensões de seu modelo de gestão do conhecimento e a dimensão 2 é cultura e valores organizacionais.

³ Em sua memorável obra sobre a "Teoria Z".

⁴ Empresas e organizações são compostas por pessoas mas assumem identidade própria, o que faz referir-se a elas como entes independentes.

⁵ Nada mais assustador do que os meios tecnológicos enquanto desconhecidos para quem os opera ou vai operar. Em bancos e empresas estatais, onde as pessoas eram "inamovíveis" por força de lei, os computadores foram aparecendo como monstros demolidores da auto-imagem: não saber operar a máquina é, no mínimo, frustrante. Nem sempre a tecnologia aparece acompanhada

de um manual de funcionamento... Velhos funcionários ainda existem e é ilusão pensar que todas as pessoas entendem de teclados e mouses, e dos sistemas e programas criados para o dia-a-dia da empresa! A grande maioria dos empresários está nas mãos do analista programador e da empresa de consultoria e dessa situação não se livram tão cedo: eles não sabem exatamente o que o analista faz e como funcionam as coisas; também não conseguem tirar o melhor proveito da tecnologia porque não a conhecem.

⁶ Davies (1983) menciona: "O enriquecimento do trabalho diz respeito a qualquer esforço para humanizá-lo, particularmente a adição de motivadores aos cargos. As dimensões essenciais do trabalho que promovem especialmente o enriquecimento

do mesmo são: variedade, identidade, importância, autonomia e *feedback* das tarefas. É necessário que módulos e equipe natural de trabalho possam ser construídos. O enriquecimento do trabalho é uma relação de contingência que se aplica mais a algumas situações e menos a outras" (Davies apud Vieira, 1996, p.156).

⁷ Pesquisa realizada na Copasul – Cooperativa Agrícola Sulmatrogrossense Ltda, em Navirai-MS, pela Prof.^a Neli Ferreira da Silva.

⁸ As mesmas regras que norteiam uma empresa no sentido de atender às expectativas de seu mercado devem nortear as relações com os usuários internos.

⁹ Tipologia de Ouchi (ver capítulo 3 de sua obra): empresas Tipo J são a forma japonesa pura (homogeneidade, estabilidade e coletivismo)

e Tipo A são a americana pura (heterogeneidade, mobilidade e individualismo) e as organizações Tipo Z são as americanas com características japonesas – o chamado tipo japonês de organização, tipo geral e não limitado ao Japão (certamente herança da fase em que americanos buscaram no Japão respostas para seus problemas e vice-versa).

¹⁰ Fábricas de calçados, Bibi Calçados, por exemplo, no Vale do Paranhama, RS, anos 80/90, punham isso em prática quando as pessoas eram mudadas de setor na esteira de produção. Essa atividade tem custo e preço e as empresas não gostam de falar nisso.

¹¹ Havia um tempo (e isso ainda acontece) em que o discurso principal de todo chefe versava sobre a importância de "vestir a camisa da empresa". Então penso naquelas

empresas que incentivam os empregados a vestir a tal camisa, mas, enquanto eles se esforçam por enfiá-la pela cabeça, elas a arrancam de suas mãos: "Você me manda vestir a camisa mas não me deixa vesti-la". É como se sente alguém, por exemplo, que luta por uma organização que não o valoriza. Diria que uma boa maioria dos professores pode relatar que passou ou passa por isso: são criaturas por natureza abnegadas e dedicadas à causa da educação e dos alunos. Muitos, no entanto, nunca chegam a ter seu valor reconhecido, passam por descartáveis e são mal pagos. Então, um dia, eles desistem e deixam a camisa sobre a mesa, não conseguindo mais vesti-la, e vão embora. É o que faz a maioria das pessoas que sai de um emprego.

¹² Tradução de Ivania P. Laguillio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROWN, John Seely et al. *Gestão do conhecimento*. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luís Paulo. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucros*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COSTA, Paulo Moreira da. *Qualidade sem demissões*. *Revista Brasileira de Administração*, Ano VIII, n. 2, outubro 1998.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERREIRA, Ademir Antônio et al. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, s/d.
- GIL, Antônio de Loureiro. *Qualidade total nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- HACKMANN, J.R.; OLDMANN, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), p. 59-70, 1975.
- JUNQUE, Nelson. Saudáveis e competitivos. *Revista Ser Humana*, São Paulo, AnoXXXII, n. 136, set. 1998, p.10.
- LIMA, Irê Silva. *Qualidade de vida no trabalho*. *Revista Brasileira de Administração*, n. 2, Ano VIII, outubro 1998.
- LIMA, Maria Elisabeth Antunes. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 4., p. 64-72, outubro-dezembro de 1994.
- LUCCA NETO, Dum de. QVT: uma questão humana. *Revista T&D*, Ano VII, Ed. 76, abril 1999.
- MATOS, Francisco Gomes. *Fator QF – Quociente de felicidade: ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo: Makrons Books, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.
- NADLER, David; HACKMANN, J.R.; LAWLER, E.E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise ao nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- RUAS et al. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações acerca de casos empíricos. In: HIRATA, Helena (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.
- SILVA, Neli Ferreira da. *Qualidade de vida no trabalho: o caso da Copasul*. No prelo.
- TERRA, José Cláudio Cirineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- VEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.
- WALTON, R. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15 (1), 1973, p. 11-21.