



Capítulo 6

**Qualidade de Vida no Trabalho e a
Teoria dos Dois Fatores de Herzberg:
Possibilidades-Limite das Organizações**



LUIZ ALBERTO PILATTI

DOUTOR EM EDUCAÇÃO FÍSICA PELA UNICAMP

PROFESSOR DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, CAMPUS

PONTA GROSSA

Introdução

O trabalho tal qual foi concebido nos primórdios da Revolução Industrial apresenta alto custo humano. Nem mesmo os benefícios proporcionados à sociedade tornaram esse custo aceitável. As organizações, gradualmente, foram impelidas a buscar esquemas de trabalho que produzissem resultados efetivos do ponto de vista humano, aliados com a alta eficiência.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representou um avanço em relação à gerência científica, focalizada na especialização e eficiência na execução de tarefas restritas. A produção de ambiente de trabalho mais humanizado para o trabalhador está sendo conformada com o atendimento tanto de suas aspirações mais altas quanto as suas necessidades básicas (Davis; Newstrom, 2004).

O ponto distintivo da QVT é a ênfase no enriquecimento do trabalho, que consiste na substituição das tarefas com

baixo grau de complexidade por outras com grau mais elevado, produzindo o crescimento individual do trabalhador e proporcionando-lhe desafio e satisfação profissional (Herzberg, 1968).

Avaliar as possibilidades das organizações produzirem QVT aos seus trabalhadores, tendo como modelo de análise a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, é o intento do presente capítulo.

Perspectivando Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

QVT é um conceito polissêmico que, em sentido estrito, está arraigado a um conceito mais amplo, o conceito de qualidade de vida (QV). Considerando que o indivíduo destina parcela significativa de sua vida às atividades laborais, que têm conotação de “sofrimento”, pode-se inferir que a QVT é preponderante na percepção da QV que os mesmos possuem. Não existem limites claros, muito menos a possibilidade de dissociação.

Para a construção do conceito QVT neste capítulo, como ponto de partida, será adotado o conceito de QV proposto pela Organização Mundial da Saúde - OMS, que o definiu como a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (Whoqol, 1997). No conceito, a percepção individual aparece no âmago, o que torna o abstrairmento subjetivo: o que é QV para um indivíduo, necessariamente, não é para outro.

A percepção individual tem ligação com as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, que é central na determinação dos níveis de satisfação individual. Trata-se de um cenário mutável, notadamente depois da Revolução Industrial, marcado por avanços e retrocessos. Por um lado, os padrões de qualidade de vida do trabalhador foram elevados, o trabalho foi humanizado, ocorreu a diminuição das jornadas, as condições de trabalho são melhoradas, o fardo braçal é tirado do trabalhador. Por outro, as exigências colocadas ao trabalhador foram ampliadas, o tempo de não-trabalho foi diminuído, as possibilidades de

emprego são reduzidas, os trabalhadores tornam-se mais mecanizados e coisificados (Pilatti, 2007).

Com a humanização das condições de trabalho e de vida que, na origem da Revolução Industrial apresentava níveis quase que inumanos, é conformada na segunda metade do século passado a noção de QVT. A noção, no trânsito até o presente, foi metamorfoseada, apresentando conotação bastante distinta daquela existente em sua progênie. O quadro 1, que sintetiza a revisão feita por Nadler e Lawler em 1983 (apud Fernandes, 1996), mostra a evolução conceitual de QVT.

Quadro 1
Evolução do Conceito de QVT

Concepção Evolutiva da Qvt	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

Concepção Evolutiva da Qvt	Características ou Visão
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler apud Fernandes (1996)

Evidentemente, o quadro está desatualizado. O teste da história refutou a concepção de “QVT como nada”, que se tornou algo muito além de um modismo passageiro. Fazendo um retoque nos escritos de Nadler e Lawler, pode-se conceber, hoje, a “QVT como um direito”, que, ao que tudo indica, é irreversível. Não obstante, deve ser observado que QVT é um direito de quem tem trabalho, uma situação decrescente na sociedade atual e que apresenta tendências de transição do formal para o informal, com o desaparecimento gradual do emprego tradicional.

Para a conceituação de QVT, neste capítulo, será adotada, parcialmente, a definição proposta por Davis e Newstrom (2004, p. 146): “os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para pessoas”. De forma aditiva, será usada a idéia de percepção individual. Assim, entende-se por QVT: a percepção do indivíduo dos pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente laboral.

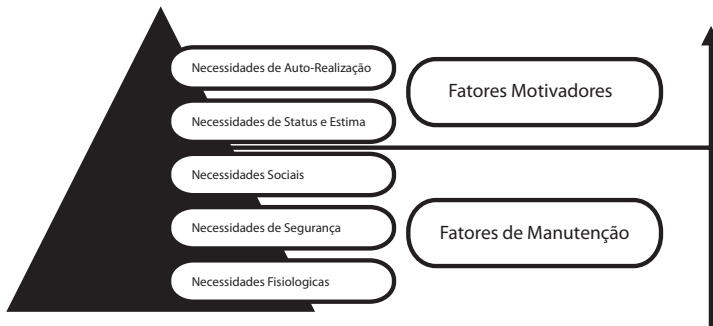
A Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiêne

Os contornos modernos da QVT foram traçados através da ênfase no enriquecimento do trabalho (Davis; Newstrom, 2004). Enriquecimento do trabalho foi um termo utilizado por Herzberg (1968) ao perscrutar sobre fatores que geravam satisfação e insatisfação no trabalho. Em suas inferências, Herzberg indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), porquanto determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho; são fatores que apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos).

Para seguir este raciocínio proposto por Herzberg é preciso ter claro que, dentro de sua linha de pensamento e com perspectiva do comportamento humano, o antônimo de insatisfação não é necessariamente satisfação. O inverso de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação. O mesmo é válido para a satisfação que pode ter como oposto nenhuma satisfação.

Fazendo uma analogia com a Teoria das Necessidades Humanas, de Abraham H. Maslow, é possível aduzir que os fatores de manutenção estão ligados com necessidades de ordem inferior e os fatores motivadores com necessidades de ordem superior (Figura 1). Com a mesma linha de raciocínio é possível fazer a ilação de que são necessários patamares satisfatórios de nenhuma insatisfação nos níveis iniciais para que seja possível o surgimento da necessidade dos fatores motivadores.

Figura 1
Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria de
Motivação-Higiêne de Herzberg



Fonte: QUEIROZ (1996) adaptado pelo autor

Para avançar no raciocínio, faz-se necessário explicitar a diferença construída por Herzberg (1968) entre movimento e motivação.

O conceito de movimento, extraído das teorias behavioristas, indica uma reação a um condicionamento conseguido através da manipulação de variáveis extrínsecas ao indivíduo que são transformadas em recompensas (“pebun” positivo) ou punições (“pebun” negativo). São fatores que servem apenas para estimular a realização das tarefas. Com efeito, para Herzberg, movimento é uma reação a um condicionamento imposto quando existe um “pebun” positivo. O mesmo tende a desaparecer quando o “pebun” deixa de existir ou é substituído por um “pebun” negativo. Em termos práticos, os “pebuns” servem para gerar movimento com a prevenção da insatisfação.

Para conceituar motivação, Herzberg (1968) fez a distinção entre fatores motivadores e de manutenção. Os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo. Por opção, fatores como realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento produzem no indivíduo esforço próprio para a realização das tarefas. Já os fatores de manutenção são

extrínsecos ao indivíduo. Trata-se dos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades como condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional.

Outra distinção necessária para a compreensão do pensamento de Herzberg (1968) é a existente entre motivação e satisfação. Motivação é uma propensão para a ação originada em uma necessidade. Satisfação é algo que sacia a necessidade. Usando o salário como exemplo prático, pode-se argumentar se este tem a possibilidade de satisfazer as necessidades do indivíduo, o que é diferente de produzir motivação. A percepção individual de satisfação produzida pelo aumento de salário tende, com o passar do tempo, a desaparecer. Seguindo este raciocínio, a satisfação completa é um estágio que não pode ser alcançado. Sempre existirão necessidades não satisfeitas que conformarão novas condutas de motivação, que exigirão a busca de patamares mais elevados a serem atingidos.

A satisfação no trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a fazer opção para a realização da tarefa, que acontece através dos fatores motivadores. Em termos práticos, sugere Herzberg (1968), para que aconteça a motivação é necessário o enriquecimento do trabalho.

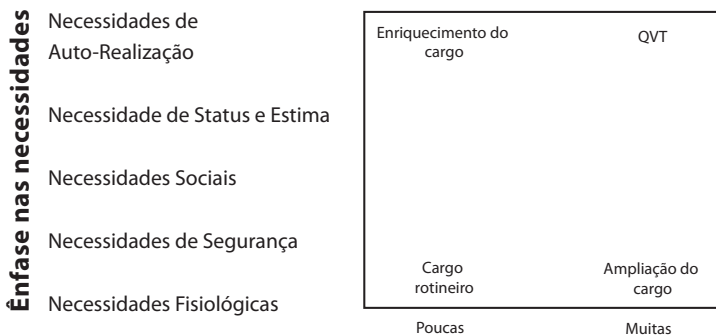
Para Herzberg (1968), apesar de ser indevidamente empregado para identificar qualquer esforço de humanização do trabalho, o enriquecimento da labuta ocorre somente com a incorporação de motivadores adicionais à tarefa para torná-la mais recompensadora. É “um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho” (Hersey; Blanchard, 1986, p.77).

Outra abordagem feita por Herzberg (1968) é a do melhoramento do trabalho, que é conseguido com a sua ampliação. Por ampliação do trabalho, que é uma extensão do conceito enriquecimento do trabalho, entende-se a oferta aos trabalhadores de um conjunto ampliado de tarefas complementares e deveres, produzindo a busca de uma maior variedade e redução da monotonia.

A figura 2 ilustra as diferenças existentes entre os conceitos “enriquecimento do trabalho” e “ampliação do trabalho”,

os quais, miscigenados, apontam para uma dupla tentativa de melhora da QVT.

Figura 2
Diferença entre Enriquecimento e
Ampliação do Trabalho



Fonte: DAVIS; NEWSTROM (2004, p.149) adaptado pelo autor

O principal benefício prospectivo do enriquecimento do trabalho é o enriquecimento do papel social, que proporciona crescimento e auto-realização ao indivíduo. Para Davis e Newstrom (2004, p. 149), “como conseqüência do aumento da motivação [intrínseca], o desempenho deverá melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo. Os efeitos negativos também tendem a ser diminuídos”.

Na linha dos fatores motivacionais de Herzberg (1968), o enriquecimento do trabalho ocorre com níveis mais elevados de desafio no trabalho, estímulo para realizações, existência de oportunidades para crescimento e previsão de responsabilidade, feedback e reconhecimento. Fatores convergentes com as cinco dimensões identificadas por Hackman e Oldham para proporcionar melhorias substantivas no trabalho: variedade das tarefas, identidade das tarefas, importância da tarefa, autonomia e feedback.

Não obstante, é necessário se ter clareza que enriquecimento efetivo é medido através da percepção individual, o que determina uma subjetividade no que é e o que não é enriquecimento do trabalho e/ou ampliação do trabalho e, por extensão, QVT.

Possibilidades-Limite das Organizações

A Teoria dos Dois Fatores foi concebida em meados do século passado, dentro do movimento do Funcionalismo Estrutural. O cenário utilizado para a concepção do modelo é absolutamente díspar do atual. Além disso, o mesmo é susceptível de questionamentos. Idéias de tensão e exploração, que são produzidas pelos efeitos de ordem vertical e horizontal do modelo, permitem críticas. Outro aspecto importante que se deve denotar é que a teoria, apesar de ser uma grande corrente histórica da motivação, não foi comprovada empiricamente. É igualmente verdade que se trata de um clássico, portanto atual.

A atividade laboral, particularmente na Sociedade do Conhecimento, onde o capital humano é o ativo mais importante das organizações, tem conotação distinta da perquirida por Herzberg, mas com problemas comuns. A motivação dos indivíduos é um desses problemas, que, tal qual nos meados do século passado, ainda necessita de enfrentamento. Considerando esses aspectos, fica patente que a aplicação mecânica do modelo é inadequada.

Além disso, o enriquecimento do trabalho tem limitações óbvias. Sua adequação é questionável em determinadas situações e cenários. Em algumas delas não se aplica. O modelo é mais adequado a cargos de níveis mais altos, em comparação com os de níveis mais baixos, principalmente se o trabalho for determinado pelo processo tecnológico. O próprio trabalhador pode ser o elemento de resistência quando não quer ter sua responsabilidade aumentada ou por não se adaptar ao trabalho em equipes, que é uma tendência atual, e pode ser necessário. A atitude do trabalhador e sua capacidade de lidar com tarefas enriquecidas determinam a efetividade dos programas. Para Herzberg (1968), nem todos os cargos apre-

sentam a possibilidade de enriquecimento, como também nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. Em termos práticos, tendo o gestor alguém ocupando um cargo, deve usar este trabalhador. Se o gestor não puder usá-lo, deve desfazer-se do mesmo, ou pela automação ou pela escolha de outro trabalhador com menor capacidade. Se o gestor não tiver nenhuma das duas possibilidades, está enfrentando um problema de motivação.

Tirando o foco do trabalhador e colocando nas organizações, propõe-se a utilização do conceito possibilidades-limite. Por possibilidade-limite entende-se a capacidade que as organizações possuem de investimentos para produzir o enriquecimento do trabalho. Em algumas organizações o investimento pode ser vultoso de tal forma que as mesmas não se podem dar ao luxo de fazer mudanças substanciais. Em outras, como as públicas, as possibilidades de mudanças transcendem a esfera gerencial das organizações; ela está no governo. Existem também aquelas em que as possibilidades-limite estão muito aquém da realidade encontrada.

O objetivo a ser buscado, em última instância, é o de uma melhor QVT para os funcionários. De forma implícita, dentro de uma sociedade capitalista, na qual a percepção do lucro é preponderante, esse objetivo não deixa de antever a maior produtividade como um fim único. Para Davis e Newstrom (2004, p. 159),

1. De modo geral, o enriquecimento do trabalho e os programas de QVT são desejáveis tanto por necessidades humanas quanto de desempenho. Ajudam tanto aos funcionários quanto à empresa.
2. Há uma relação de contingência. Os melhoramentos alcançados com a QVT conseguem resultados mais satisfatórios em algumas situações e menos em outras.
3. Os programas de QVT trazem custos e benefícios. Ambos devem ser considerados na determinação dos benefícios líquidos e da desejabilidade de uma mudança.

Para uma leitura correta do cenário, as perguntas a serem feitas são: O que é possível ser feito?; O que a organização está disposta a fazer? A primeira pergunta estabelece as possibilidades-limite da organização. Trata-se de uma resposta que, em sua forma ideal, nunca se encontrará na realidade concreta. É uma espécie de “pauta de contrastação”, de forma a situar um fenômeno real em sua relatividade, que é alcançada com a segunda resposta. Duas opções interpretativas se abrem na possibilidade de pensar QVT: com a contratação é possível entender a QVT segundo sua maior ou menor aproximação das possibilidades-limite. A segunda possibilidade, centrada apenas na primeira pergunta, é a formulação de hipóteses explicativas para a elevação dos níveis de QVT.

Em última instância, as formas tradicionais de motivação já não produzem efeitos. As idéias de Herzberg, atualizadas, podem servir como pano de fundo para se pensar no desenvolvimento de ambientes de trabalho que sejam ótimos para os indivíduos e economicamente para a organização, ou seja, um tipo ideal de QVT.

Considerações Finais

Não existe uma fórmula infalível para conquistar, ou mesmo reconquistar, a disposição dos trabalhadores para a execução das tarefas. A percepção do indivíduo dos pontos favoráveis e desfavoráveis em seu ambiente de trabalho produz a idéia de QVT, que tem estreita ligação com a motivação. É um caminho.

A Teoria dos Dois Fatores é particularmente interessante na direção de apontar elementos efetivos que produzem satisfação e insatisfação. Muitas das alternativas empregadas modernamente pelas organizações na direção da QV dos trabalhadores estão ligadas aos fatores de manutenção, o que produz apenas movimento. Atingir os níveis mais elevados de motivação, necessários à QVT, para Herzberg (1968), é possível com o enriquecimento e ampliação do trabalho.

Enriquecer e ampliar são possibilidades que as organizações têm. Não sempre ações nessa direção são possíveis ou

mesmo desejáveis. Em muitos casos, as possibilidades efetivas das organizações estão muito aquém de sua realidade. A idéia de possibilidade-limite perspectiva o limite superior das possibilidades de uma organização no avanço de ações que produzem QVT. O limite é um tipo ideal, algo inexistente na realidade concreta. O emprego do conceito, numa perspectiva metodológica, é possível com a contrastação do modelo idealizado com a realidade ou através da construção de hipóteses explicativas. Não obstante, quando algo é subjetivo, e QVT o é, tudo é relativo.

Referências

DAVIS, KEITH; NEWSTROM, JOHN W. 2004. COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM ORGANIZACIONAL - VOLUME 2., 3. ED. SÃO PAULO: PIONEIRA, 194 p.

DIVISION OF MENTAL HEALTH AND PREVENTION OF SUBSTANCE ABUSE. WORLD HEALTH ORGANIZATION 1997. WHOQOL: MEASURING QUALITY OF LIFE. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://WWW.WHO.INT/MENTAL _ HEALTH/MEDIA/68.PDF](http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf)> ACESSO EM: 02 FEV. 2008.

FERNANDES, EDA CONTE. 1996. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: COMO MEDIR PARA MELHORAR. SALVADOR: CASA DA QUALIDADE.

HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH H. 1986. PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES: A TEORIA E AS TÉCNICAS DA LIDERANÇA SITUACIONAL. SÃO PAULO: EPU.

HERZBERG, FREDERICK I. 1968. "ONE MORE TIME: HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES?" HARVARD BUSINESS REVIEW, BOSTON, v. 46, n. 1, p. 53-62, JAN./FEV. 1968.

PILATTI, LUIZ ALBERTO. 2007. "QUALIDADE DE VIDA E TRABALHO: PERSPECTIVAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO". IN: VILARTA, ROBERTO ET AL. (ORGS.). QUALIDADE DE VIDA E NOVAS TECNOLOGIA. CAMPINAS: IPES.

QUEIROZ, SIMONE HERING DE. 1996. MOTIVAÇÃO DOS QUADROS OPERACIONAIS PARA A QUALIDADE SOB O ENFOQUE DA LIDERANÇA SITUACIONAL. DISSERTAÇÃO (MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) - CENTRO TECNOLÓGICO, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, FLORIANÓPOLIS.