
A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO TEÓRICO

Evandro Luiz Soares Bonfim (UNIFESP/UNIESP)¹

Cláudio Cordeiro de Vasconcelos (FMU/UNIESP)²

Sidnei Albino Gregório (UB/UNIESP)³

Orlando de Jesus Saldanha (UB/UNIESP)⁴

Resumo

Historicamente, a mecanização da indústria trouxe sérias consequências à qualidade de vida do trabalhador. Na sequência, a competitividade provocou sérios conflitos entre os trabalhadores, causando-lhes adoecimento. Com a evolução da maquinaria, os riscos aos trabalhadores também aumentaram, trazendo a gravidade dos acidentes. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é estudar a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a gestão de conflitos no ambiente organizacional. Buscou-se, por meio de revisão bibliográfica, verificar e analisar os dados de pesquisas já existentes sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão de conflitos. QVT. Motivação. Trabalhador. Empresa.

Abstract

Historically, the mechanization of the industry has had serious consequences for the worker's quality of life. Competitiveness led to serious conflicts between

¹ Mestre em Educação em Saúde pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Licenciado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC). Licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário Dr. Edmundo Ulson (UNAR). Especialista em Educação Profissional Integrada a EJA pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Especialista em Formação de Educadores para Educação a Distância na Universidade Paulista (UNIP). Pós-graduado em Libras pelo Centro de Habilitação, Filosofia e Cultura (CHAFIC). É docente e coordenador na União Nacional das Instituições de Ensino Superior Privadas (UNIESP S.A. - Faculdade de Jandira).

² Mestre em Saúde Ambiental pelas Faculdade Metropolitanas Unidas (FMU). Especialista em Administração Econômico-Financeira pela Faculdade de Economia e Administração de Osasco (FEAO). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário da Fundação Instituto de Ensino para Osasco (UNIFIEO). É docente e Coordenador de curso na União Nacional das Instituições de Ensino Superior Privadas (UNIESP S.A. - Faculdade de Jandira).

³ Mestrando em Ciências ambientais na Universidade Brasil (UB). Pedagogo e Especialista em Docência do Ensino Superior; Alfabetização e Letramento; Libras - Língua Brasileira de Sinais. Docente na União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo (UNIESP S.A. - Faculdade de Jandira).

⁴ Mestrando em Ciências ambientais na Universidade Brasil (UB). MBA em Gestão da Qualidade e Produtividade. MBA em Comércio Exterior. MBA em Logística Empresarial. Graduado em Logística. Docente na União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo (UNIESP S.A. - Faculdade de Jandira).

workers, causing them to become ill. With the evolution of the machinery, the risks to the workers also increased, bringing the severity of the accidents. In this context, the objective of this article is to study quality of life at work (QWL) and conflict management in the organizational environment. We searched, through a bibliographic review, to verify and analyze the data of existing research on the subject.

Keywords: Conflict management. QWL. Motivation. Worker. Company.

Introdução

Com os avanços da tecnologia e a globalização, as empresas buscam por melhores meios para produzir o seu produto ou serviço. Diante desse cenário as empresas tendem a se adaptar às novas tecnologias; porém, muitas vezes, se esquecem do fator humano. O trabalhador, normalmente, é tratado como mais um dos insumos da produção de mercadorias. Nesse sentido, o estudo sobre a gestão de conflitos e a atuação do psicólogo organizacional podem contribuir na busca da redução de situações de tensão, provocadas por falta de assistência ao trabalhador no ambiente de trabalho. Nesse sentido, será de suma importância refletir sobre a temática em foco neste artigo.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concerne à escala de satisfação ou insatisfação na execução da profissão. Quanto mais os trabalhadores estão satisfeitos em suas carreiras, atuando em ambientes de trabalho cuja atenção necessária é recebida, e principalmente, quando os conflitos são tratados, demonstram equilíbrio quanto à saúde. Por outro lado, quando a empresa não dá importância à QVT, é muito comum que os funcionários adoeçam com mais frequência.

A partir da discussão das noções que assumiu a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) [...] são apontados os limites da QVT na nossa realidade, em que a democracia nos locais de trabalho é ainda frágil. Ao lado disso, vis à vis o taylorismo/fordismo, discute-se as mudanças na organização do processo de trabalho que acompanham a QVT na reestruturação produtiva, apontando para a necessidade de pensar-se indicadores epidemiológicos que expressem as relações saúde/doença e as novas formas de gestão, divisão e organização da produção, representadas pelas doenças relacionadas ao trabalho, cujo nexos com ele têm causalidade mais complexa. (LACAZ, 2000, p. 151)

A literatura sugere que os profissionais que apresentam elevado índice de insatisfação e/ou problemas nas relações interpessoais no trabalho, podem ter sua saúde comprometida, perdendo a qualidade de vida. Historicamente, isso vem ocorrendo desde que o surgimento das fábricas acarretou muitas transformações na economia, dando origem ao processo de acumulação de capital e ampliação de mercados. Assim, o trabalho se tornou objeto de troca por salários e alguns direitos sociais.

O crescimento industrial alterou a vida das pessoas. O artesanato tornou-se obsoleto, dando lugar à mecanização, visando diretamente à obtenção de lucro, e o ser humano passa a ser visto como peça que pode ser substituída a qualquer momento, caso não corresponda às necessidades da empresa; essa dinâmica traz conflitos aos trabalhadores, tanto do ponto de vista pessoal, quanto social.

Com o progresso e a mecanização, a máquina a vapor, por exemplo, foi um dos pressupostos desse avanço, trazendo sérias consequências à QVT no interior das empresas, muito antes de haver preocupação com esse fator. A competitividade provoca um clima de conflitos entre os trabalhadores. Com a evolução da maquinaria, os riscos aos trabalhadores também aumentaram e, do mesmo modo, a gravidade dos acidentes. Não havia conhecimento técnico-teórico para informar sobre tais riscos e nem investimento para capacitação de profissionais sobre como evitar possíveis acidentes.

Nesse contexto, o objetivo geral deste artigo foi estudar a psicologia organizacional e a gestão de conflitos no ambiente de trabalho. Buscou-se, por meio de revisão bibliográfica, verificar os dados de pesquisas já existentes sobre o tema e analisar a percepção de autores sobre a QVT, com foco na seguinte problemática: como os conflitos interpessoais interferem nas organizações? Considerou-se a hipótese de que os conflitos interpessoais interferem nas organizações na medida em que os interesses destas são afetados.

Refletir sobre a gestão de conflitos e a atuação do psicólogo organizacional é de extrema relevância; acredita-se que uma gestão adequada, coerente e consciente favorecerá a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso, saudável, agradável e favorável a reduzir estresse, o que influenciará

os trabalhadores a buscarem o seu sucesso em termos pessoais e profissionais.

1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Discorrer sobre QVT não seria possível, senão recorrendo à literatura que temporiza esse conceito. Nesse sentido, Veloso, Schirrmeyer e Limongi-França (2007, p. 35) escrevem que:

O termo Qualidade de Vida no Trabalho foi introduzido por Louis Davis, de UCLA, Los Angeles, em contribuição à escola sociotécnica, no início da década de 1970. Embora não haja um consenso conceitual, todos os trabalhos apontam a QVT como uma reação ao taylorismo e instrumento de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental.

De acordo com Chiavenato (2004), atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Assim a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potencializados sobre a produtividade e a qualidade.

Esse conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem dos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Para Chiavenato (2004, p. 448), “a organização que quiser bem o cliente externo, não poderá esquecer-se de atender o cliente interno” assim a gestão de qualidade total nas organizações depende, fundamentalmente, da otimização do potencial humano. E isso, por conseguinte, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

A QVT existe quando há um conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Ela ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo. A expressão *Qualidade de Vida no Trabalho* (QVT) tem sido

usada, com certa frequência, para a descrição dos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, do alcance de maior índice de produtividade e do crescimento econômico.

Dessa forma, QVT significa condições adequadas e desafios de visão a respeito do ser humano como sendo pessoa e profissional, visto que as pessoas são o elemento essencial da organização e que cada organização é caracterizada pelo conjunto de ideias e formas de expressão de seus empregados/colaboradores, ou seja, a empresa deve ser vista como um sistema vivo. Assim, com o passar dos anos e com a modernização das empresas, os sentimentos, emoções e motivações dos trabalhadores passaram a ser mais valorizados, a fim de se atingir os objetivos organizacionais e para se alcançar o bem-estar não apenas dos funcionários, mas das empresas, pois na busca pelo atendimento dos objetivos individuais e dos grupos sociais, os objetivos da companhia também, por consequência, são atingidos.

Segundo Veloso, Schirrmeister e Limongi-França (2007, p. 22), as organizações estão se empenhando para monopolizar a atenção e o coração dos funcionários. Por outro lado, é necessário reconhecer o esforço de algumas empresas no sentido de proporcionar o maior bem-estar possível aos funcionários no ambiente de trabalho: “A base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores, como por usuários das ações de QVT nas empresas”.

Nessa perspectiva, segundo Matos (1996, p. 15), “o segredo está em envolver motivacionalmente as pessoas, mobilizando-as ao trabalho solidário, à integração, à felicidade que consolida a realização produtiva”. Assim, para que dentro de uma organização os funcionários apresentem maior produtividade, atingindo os melhores resultados, é necessário que ocorra descentralização das ideias, flexibilizando, de certa forma, a hierarquia da empresa. Quando se fala em *flexibilizar*, aponta-se no sentido de valorização da participação humana em todos os processos organizacionais, como sugere a Figura 1.

Figura 1 - Constelação de fatores em QVT



Fonte: Monteiro, 2011, s/p

Essa constelação em QVT envolve a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização do ponto de vista dos colaboradores, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, bem como os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de atuar, a responsabilidade de tomar decisões, as possibilidades de estar engajado e participar ativamente dos processos e das decisões que forem necessárias dentro da organização.

Assim, a QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.

Walton (1973 apud VELOSO; SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 5-6,) construiu um método para avaliação em QVT, que consta de oito critérios:

1. Compensação justa e adequada;
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho (período de trabalho

regulamentado, condições físicas de trabalho e limite de idade);

3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas (que abrange autonomia, exercício de múltiplas habilidades, *feedback* e perspectiva de continuidade, execução de tarefas completas e planejamento do trabalho);

4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional (possibilidades de promoção, aquisição de novas habilidades, segurança no emprego);

5. Integração social na organização (proximidade hierárquica, mobilidade social, ausência de preconceitos, apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal);

6. Constitucionalismo (liberdade de expressão, equidade, privacidade e direito de recurso);

7. Trabalho e espaço total de vida (equilíbrio entre o trabalho e a vida privada);

8. Relevância social do trabalho (reputação, imagem e práticas corporativas da organização).

Veloso, Schirrmester e Limongi-França (op. cit.) citam que Westley (1979) agrupou os obstáculos que prejudicam a QVT da seguinte forma:

1. Políticos: sentimento de insegurança no emprego;

2. Econômicos: sentimento de injustiça no sistema de recompensas;

3. Psicológicos: ausência de autorrealização levando à alienação;

4. Sociológicos: ausência de participação nas decisões, gerando anomia.

Por sua vez, Lippitt (1978) agrupa os critérios de Walton (op. cit.), chegando a quatro fatores-chave:

1. O trabalho em si;

2. O indivíduo;

3. A produção do trabalho;

4. Funções e estrutura da organização.

A concepção de qualidade de vida no trabalho vem se apresentando, ao longo dos anos, não como modismo efêmero, mas como recurso que consolida a busca do progresso humano e organizacional. O principal objetivo passou a ser, além do atendimento das necessidades humanas, o atendimento das necessidades de bem-estar e realização pessoal de cada trabalhador. Historicamente, a qualidade de vida sempre foi

objeto de preocupação de homens e mulheres, porém, a ligação direta entre qualidade de vida e trabalho, surgiu a partir da ideia de que a humanidade existe em função da existência de trabalho.

2 O ambiente organizacional e seus conflitos

A QVT vem se tornando o assunto em voga no ambiente empresarial, uma vez que é um ponto de interferência no que concerne à produtividade do trabalhador. Conte (2003) escreve que “o Brasil foi o segundo país em um *ranking* de produtividade na década de 90”. Esse aumento se deu em função do aumento da carga horária trabalhada (aumento da jornada aos sábados; escalas em feriados e jornada trabalhada também aos domingos).

Em face desta perspectiva da produtividade, não foi considerada a questão empírica do trabalhador, como por exemplo, seu meio social e sua família, entre outros fatores, relativos aos interesses individuais. Por isso, as empresas passaram a olhar mais atentamente para os fatores relacionados à QVT, como afirma Conte:

[...] um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. [...] QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações [...] como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. [...] Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho [...] A meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa [...]. (CONTE, 2003, p. 33)

Compreende-se, assim, que as empresas têm expectativas quanto ao seu corpo de funcionários e esperam qualidade no que se refere aos produtos e serviços por ela oferecidos, e isso é obtido em maior amplitude com os programas de qualidade, observando também que se não houver um comprometimento efetivo e participação dos empregados, não haverá um desempenho satisfatório do programa de qualidade e, conseqüentemente, ocorrerá uma baixa no rendimento do funcionário.

Para melhorar a QVT, a empresa deve utilizar canais abertos à comunicação, para que se expressem opiniões, bem como um clima estimulador à criatividade; deve haver, ainda, delegação de autoridade; estímulo ao trabalho em equipe; incentivo ao desenvolvimento das capacidades em liderança, entre outros. Isso implica reconhecer o esforço realizado e encaminhar a empresa para um patamar superior em desenvolvimento, haja vista que, funcionário feliz é reflexo de empresa bem-administrada.

A preocupação com a QVT se inicia com a Escola de Relações Humanas. Segundo Chiavenato (2014), a teoria das Relações Humanas também denominada Escola Humanística da Administração, contrariou a abordagem clássica de Fayol e a científica de Taylor. A ênfase passou a ser nas pessoas, humanizando o trabalho, e não mais nas estruturas e nas tarefas. Falou-se mais em motivação, liderança, grupo e comunicação, entre outras tantas correntes de pensamento preocupadas com o fator humano dentro das empresas.

Por meio de influências de ciências como a Sociologia e a Psicologia, se reconhece a necessidade de humanizar as relações de trabalho, o que deu início à Teoria das Relações Humanas. Tal estudo tem origem com Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica dos Estados Unidos da América, a *Western Electric Company*, de Chicago, em Hawthorne, que ficou conhecida como Experiência de Hawthorne.

Elton Mayo, cientista social australiano é considerado o fundador do movimento pelas relações humanas. Foi professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Empresas de Harvard, e dirigiu o projeto de pesquisa em Hawthorne, entre 1927 e 1932. A pesquisa de Elton Mayo tinha como objetivo inicial fazer experimentos relacionados à luminosidade no ambiente de trabalho, com a eficiência dos operários medida pela produtividade. Após os resultados, a pesquisa foi estendida para aos estudos de fadiga, de acidentes de trabalho, rotação de pessoal e efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade.

Os pesquisadores verificaram que os resultados eram variáveis por natureza psicológica; então, tentaram eliminar o fator psicológico, motivo que fez com que a experiência se prolongasse até 1932, quando foi suspensa, devido à crise de 1929. De todo modo, verificou-se que a experiência foi dividida em fases. Na primeira fase, era

preciso conhecer os efeitos da iluminação sobre o rendimento da produção. Dividiram-se os operários em dois grupos de mesma função. Um grupo de observação trabalhou sob intensidade de luz variável, enquanto o outro grupo, o de controle, trabalhou sob intensidade constante. Não se encontrou nessa pesquisa nenhuma relação direta com o que se pretendia estudar, mas verificaram que havia outras variáveis, como o fator psicológico, em que os operários agiram de acordo com suas suposições e, assim, julgavam-se obrigados a produzir mais quando a luz era mais forte, e menos quando a luz diminuía. Comprovou-se que o fator psicológico se sobrepõe ao fator fisiológico, ou seja, a relação entre condições físicas e a eficiência são afetadas por condições psicológicas (CHIAVENATO, 2014).

A segunda fase dessa pesquisa teve início em 1927, no mês de abril, com o intuito de identificar o efeito de mudanças nas condições de trabalho. Selecionaram seis mulheres que constituíam o grupo experimental, sendo que cinco faziam a montagem de peças e apenas uma delas fornecia as peças para manter a continuidade do trabalho. O local era separado do restante do departamento por uma divisão de madeira; porém, a sala era idêntica a de produção normal, incluindo apenas um medidor de produção individual.

As moças eram informadas sobre o resultado constantemente; mas, pedia-se que elas trabalhassem de forma normal, e sempre se solicitava a aprovação delas antes das modificações no local. Esta pesquisa foi dividida em doze partes. Os cientistas notaram que as variações na sala não afetaram no ritmo de trabalho e, novamente, como na pesquisa da iluminação, verificou-se outro fator que não podia ser explicado com condições de trabalho. A conclusão foi que as moças gostavam de trabalhar na sala porque era divertido, sem uma supervisão rigorosa, onde podiam trabalhar com maior liberdade e menos pressão; o ambiente era amistoso, as moças faziam amizades que se estendiam para fora do local de trabalho, se preocupavam com a produção umas das outras e quando uma estava cansada a outra ajudava, o que configurou uma equipe (CHIAVENATO, 2014).

Na terceira fase da pesquisa, as atitudes das moças do grupo experimental tornaram-se diferentes, demonstrando preocupação. Diante disso, os pesquisadores mudaram o foco da pesquisa, deslocando o estudo das condições físicas para o estudo

das relações humanas. Assim, em 1928, foi criado um programa de entrevistas que compreendia em uma entrevista com cada operário para que a empresa conhecesse seus sentimentos, atitudes, opiniões e sugestões que pudessem ser aproveitadas no treinamento dos supervisores. Como o programa foi muito bem recebido, em 1929, a empresa criou um departamento de pesquisas para que pudessem ser feitos estudos anualmente.

Na quarta fase, foram selecionados 20 empregados da montagem de terminais para estações telefônicas, sendo nove operadores, nove soldadores e dois inspetores, que foram colocados em uma sala com as mesmas condições do departamento, porém, com um observador dentro e um entrevistador do lado de fora que esporadicamente os entrevistava. O sistema de pagamento baseava-se na produção do grupo com fatores que influenciavam e só aumentavam se a produção total aumentasse (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), o objetivo era a análise da organização informal dos operários e constatou-se que a parte do grupo se familiarizou. Os operários desenvolveram métodos de trabalho, como reduzir a produção caso achassem que já estavam em sua produção normal. Os operários passaram a apresentar uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. Havia punição simbólica para os que prejudicassem um companheiro e pressão para os que, mais ágeis, estabilizassem sua produção. Essa fase permitiu o estudo da relação entre a organização formal, com as regras impostas pela empresa, e as organizações informais com as dos empregados.

A experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 e teve grande influência sobre a teoria administrativa, abalando os princípios da administração científica e surgindo a Teoria das Relações Humanas. Finalmente sobre a experiência, ela permitiu perceber que as pessoas precisam estar integradas socialmente para que os níveis de produção sejam satisfatórios. Não adiantava estarem bem física e fisiologicamente, se não estivessem integrados aos grupos (CHIAVENATO, 2014).

Verificou-se que o comportamento de cada pessoa sofre influência dos valores dos grupos sociais em que vivem. As pessoas não agem isoladamente e sim pensando num todo. Os operários não estabeleciam suas próprias quotas de produção, mas sim, as que eram impostas pelo grupo, o que significa que qualquer atitude fora das normas

levava o indivíduo a sofrer punições sociais ou morais dos colegas, para se alinhar aos padrões do grupo. Ainda, se verificou a existência de grupos informais, em que cada grupo define suas regras, objetivos, valores, comportamentos, crenças e expectativas, e cada pessoa vai integrando e adaptando seu comportamento.

Segundo Chiavenato (2014), a Teoria das Relações Humanas foi bastante criticada pela visão romântica e ingênua em relação aos trabalhadores. Também contra a Teoria Clássica, com profunda ênfase nas tarefas e estrutura organizacional, surge a Teoria Comportamental, a partir do livro “Teoria comportamental na administração: o comportamento administrativo”, de Herbert Simon, em 1947. Na obra esse autor considera todo o cenário organizacional, a influência do comportamento humano nas organizações, bem como as perspectivas das pessoas.

Como características da Teoria Comportamental encontram-se: a grande ênfase nas pessoas, a preocupação com o comportamento organizacional, os processos de trabalho e o estudo do comportamento humano. Para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental se baseia na motivação humana, fundamentando-se no comportamento individual. Na Teoria das Relações Humanas notou-se que o ser humano tem necessidades que influenciam seu comportamento em busca de objetivos a serem atingidos num determinado momento. Os autores da Teoria Comportamental acreditam que os administradores precisam conhecer essas necessidades para utilizar a motivação humana para melhorar a qualidade de vida nas organizações.

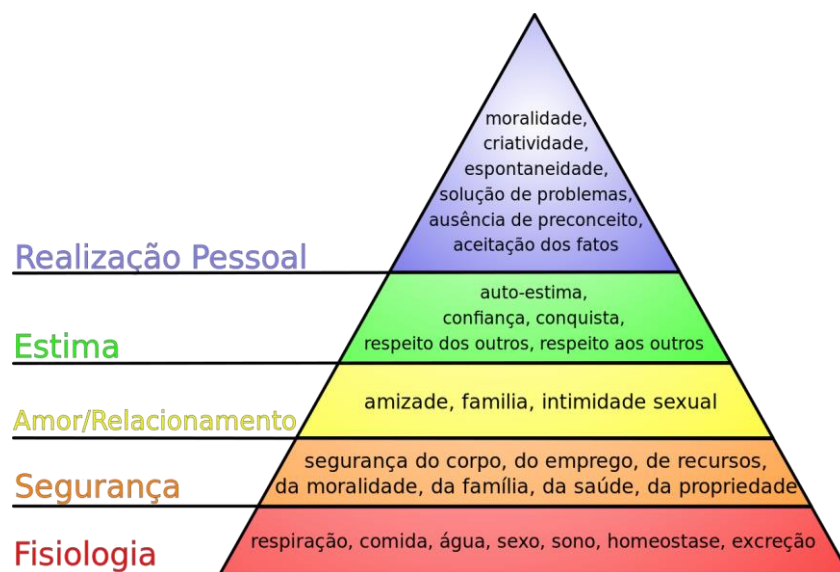
Chiavenato (2014) faz, ainda, referência a Abraham Maslow que criou em 1948 uma hierarquia de necessidades, para compreender melhor o comportamento humano, não relacionando os motivos em um único indivíduo, mas pesquisando-os em diversas pessoas. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender qual a necessidade perseguida pelo indivíduo em um determinado momento.

Essas necessidades referenciadas por Maslow (apud Chiavenato, 2014), em ordem hierárquica são: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades amor/relacionamento, necessidades de estima, necessidades de autorrealização. Um mesmo indivíduo age para atender diversas necessidades de acordo com a carência em determinado momento; portanto, nenhuma pessoa terá as mesmas

motivações e objetivos ao mesmo tempo.

Assim, para se entender o comportamento humano é necessário descobrir suas necessidades. A motivação é um sintoma humano, segundo o qual, cada indivíduo já nasce com uma predisposição a atender suas necessidades, levando homens e mulheres a buscarem ações para atingir suas metas. A Figura 2, apresentada a seguir, representa a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Abraham Maslow



Fonte: Vieira, 2013, p. 7

Complementado a visão motivacional e a pirâmide das necessidades, segundo Bergamini (2005), Frederick Herzberg criou a teoria dos dois fatores, para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Para essa teoria, existem dois fatores que influenciam o comportamento humano: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente e às condições que elas desempenham no trabalho. Eles não aumentam a produção das pessoas, apenas garantem que o nível de insatisfação seja mínimo; assim, a empresa deve assegurar que o ambiente de trabalho seja adequado, garantindo a competência dos supervisores em cumprir compromissos, promover boa relação entre funcionários e inspirar segurança.

Os bons salários, o bom ambiente de trabalho, a estabilidade no emprego, aos

olhos dos funcionários, nada mais são do que obrigações da empresa. Os fatores motivacionais se referem aos sentimentos dos funcionários e estão relacionados com o cargo que executam e com os objetivos que possuem dentro das organizações, podendo conduzir ao crescimento profissional e à autorrealização.

3 Gestão de conflitos

O trabalho é uma atividade humana e está diretamente relacionado à sua natureza produtiva. É da natureza humana transformar a natureza de acordo com as suas necessidades de sobrevivência, desde as sociedades mais simples até as mais complexas da atualidade. Com o advento do capitalismo, as necessidades de consumo de pertencimento social, despertaram nos seres humanos os mais variados tipos de sentimentos. Homens e mulheres buscam caminhos para suprir necessidades básicas, sustento pessoal e familiar.

As relações humanas, de modo geral, têm início na família e, posteriormente, ocorre em outros grupos sociais. É na família que os valores de cada um dos indivíduos são adquiridos: valores, crenças, hábitos e costumes e, ao conviver com outras pessoas na sociedade, tais diferenças se encontram e normalmente haverá, sem generalizações, conflitos de interesse na via social e na vida profissional.

De acordo com Moraes (2016, p. 3), é importante conhecer os fatores desencadeadores desses conflitos, nas empresas, pois eles geram adoecimento e afastamento do trabalho, prejudicando as pessoas e a produtividade. Assim, essa análise “tem relevância para a sociedade, para conscientização do tema e demonstração por intermédio dos índices do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e do acompanhamento mensal dos benefícios de auxílio-doença, relacionados ao trabalho” configurando, assim, uma preocupação com o ambiente de trabalho nas empresas. Em decorrência dos afastamentos do trabalho por diversos motivos temos que,

De acordo com Freudenberg e Richelson uma pessoa com estafa, aparentemente não é uma figura muito agradável de ver. Ele ou ela pode ser alguém mal-humorado, implicante, rancoroso, austero, incapaz de aceitar sugestões e comumente comportar-se de modo tal que afugenta as pessoas. (MORAES, 2016, p. 5)

Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS), o conceito de saúde é um

bem comum, ou seja, todos os indivíduos do mundo possuem o direito de desfrutar de uma vida saudável:

A saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade. Gozar do melhor estado de saúde que é possível atingir, constitui um dos direitos fundamentais de todo o ser humano, sem distinção de raça, de religião, de credo político, de condição econômica ou social. (OMS, 1946, caput)

Apesar das afirmações, o que observamos é que na teoria as definições de saúde e qualidade de vida no trabalho não correspondem ao cotidiano dos trabalhadores na sociedade brasileira.

Para Limongi-França existe uma nova realidade social: o aumento da expectativa de vida [do trabalhador]; maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas e maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. O efeito sobre o bem-estar, a médio e longo prazo são pouco conhecidos. Em curto prazo, o alarme está disparado: o stress... (LIMONGI-FRANÇA, 2011, p. 22)

As relações interpessoais no ambiente de trabalho estão normalmente focadas nas atividades a serem executadas; as discussões que surgem, normalmente estão relacionadas com as exigências da empresa, em termos de produtividade, e com a competitividade entre os funcionários. Assim, o clima e a cultura organizacional favorecem a falta de projeção profissional; muitas vezes, a oferta de salários não condizentes à quantidade de trabalho executado também gerará um sentimento de insatisfação. Esses fatores podem produzir um ambiente hostil que desfavorece as tarefas em grupo e as metas individuais.

Na literatura, o que muito se encontrou foram assuntos sobre as dificuldades que empresários têm em desenvolver estratégias para a compreensão de que o trabalho em equipe é fundamental para a saúde do trabalhador e para a garantia de que os interesses das organizações sejam atendidos, minimizando sobrecargas de tarefas entre os trabalhadores. Há de se considerar também que boa remuneração e benefícios nem sempre são suficientes para o colaborador permanecer satisfeito e realizado no ambiente de trabalho.

A manifestação das emoções dos trabalhadores no trabalho influencia diretamente os relacionamentos pessoais e interpessoais. É preciso que cada pessoa saiba e tenha consigo habilidades e competências para adaptar-se às situações do dia a

dia, o que pode ser crucial para evitar conflitos ou gerar estresse. No entanto, existe um personagem essencial na tarefa de gerir os conflitos que ocorrerem na empresa: o gestor.

Em cada empresa ou organização há um gestor. O gestor é a pessoa que independentemente de suas competências, atua em favor da empresa, e lhe cabe a administração de pessoas, profissionais contratados para cada uma das tarefas oferecidas pelo empregador. Cada gestor possui um estilo próprio de administrar e pode ter ou não sensibilidade para percepção e solução (ou prevenção) das divergências que possam vir a existir no ambiente de trabalho.

De acordo com Limongi-França e Rodrigues,

O ser humano possui três dimensões: a biológica, a psicológica e a social e todas são afetadas com o decorrer da vida e dos sofrimentos relativos ao trabalho e ao cotidiano. Em função da integração dessas dimensões, o organismo, diante de cada reação desencadeada pelos diferentes estímulos a que está submetido, tende a uma volta ao equilíbrio. Mas esses impactos e as tensões que eles provocam deixam marcas e modificam as pessoas, inclusive seus corpos. (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005, p. 23)

Não se pode afirmar que situações de estresse são única e exclusivamente produzidas em ambiente de trabalho. O estresse, seja qual sua origem, interfere e suscita manifestações simultâneas nos indivíduos. Moraes (2016, p. 5) afirma que,

Como um processo de aprendizado constante, a realização de um bom trabalho tem a expectativa de reconhecimento e descoberta de talentos; entretanto, existem os fatores que influenciam no desempenho das funções. O indivíduo necessita do emprego, mas pode não se sentir realizado com a tarefa executada. Além disso, os péssimos relacionamentos com os colegas de trabalho e a pressão dos superiores para alcançar resultados levam rapidamente o indivíduo ao ápice de suas emoções.

Nossos antepassados já experimentavam as influências do estresse, conforme esclarece SELYE (1976), isso ocorrendo até mesmo com o homem pré-histórico que percebia algo de errado na perda de vigor e de ânimo após o trabalho, os efeitos do frio ou calor, perda de sangue, ou doenças. Ele não teria a consciência da resposta de seu organismo quanto ao esforço de suas tarefas, mas percebia que havia ultrapassado os limites, quando se sentia exausto.

A exaustão emocional dá-se da intensa carga emocional que o contato frequente e intenso com pessoas impõe, principalmente com aquelas que vivem situações de sofrimento, o indivíduo pode desenvolver uma exaustão emocional. O profissional sente-se esgotado, com pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho, e a impressão que ele tem é de que não terá como recuperar essas energias. (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005,

Freudenberger e Richelson (1991, p. 33) escrevem que “um indivíduo com estafa é uma pessoa que está em estado de fadiga ou frustração, causados pela devoção a determinada causa, modo de vida ou um relacionamento que não correspondeu às expectativas”. O estresse prejudica não somente a saúde do trabalhador, como tem forte influência no desenvolvimento e qualidade do trabalho, o que prejudica seu desempenho. Moraes (2016, p. 6) em suas pesquisas, recuperou a informação de que “com o surgimento das doenças, o colaborador começa a isolar-se, desmotivado e alienado, o que prejudica profundamente o seu crescimento profissional e intelectual”. E ainda, “o excesso de horas extras de trabalho, a falta de controle das tarefas, os conflitos de papéis, rivalidades e competições internas, preocupação com a carreira e relacionamentos pessoais, terão suas consequências de curto prazo”.

Quanto ao papel do gestor, Moraes (2016, p. 7) afirma que:

Nesse estágio, caso o gestor tenha uma percepção acentuada, poderá fazer intervenções na estrutura organizacional para trazer o equilíbrio para o ambiente de trabalho, com a tomada de decisão para evitar a influência das tensões em alguns indivíduos, com pré-disposição em absorver negativamente, o que pode melhorar os resultados. É evidente que se o ambiente continuar com a mesma tensão e, caso o gestor não intervenha, as consequências, ao longo prazo, poderão ocorrer, trazendo prejuízos para o indivíduo e para a empresa, até porque as doenças psicossomáticas tendem a progredir, trazendo consequências [...].

O aumento na concessão de auxílios-doença motivados por doenças psicossomáticas aumenta dia a dia: são essas as que mais afastam trabalhadores de seus ambientes de trabalho; assim, é fundamental que gestores de todos os segmentos do mercado de trabalho venham discutir seriamente sobre quais são os investimentos necessários para que se conquiste melhorias na qualidade de saúde física e mental dos trabalhadores. É preciso investir na prevenção desses tipos de doenças, o que trará mais benefícios às empresas em termos de custo-benefício, além do evitar o desgaste emocional causado pelas tensões, conflitos e pressão exacerbada.

Conforme MAXWELL (2004, p. 16), “a rigidez pessoal e no trabalho em equipe são coisas que não combinam; é preciso adaptar-se à equipe; os indivíduos adaptáveis podem ser ensinados, têm segurança emocional, são criativos e concentram-se em servir”.

Os trabalhadores, normalmente, entregam-se ao trabalho. Cada pessoa em seu trabalho desenvolve sonhos de futuro, de crescimento profissional, buscando por motivações pessoais e profissionais que possam ser encontradas em cursos de curta duração para o aprimoramento. Porém, muitas vezes, essas expectativas podem ser frustradas; o que acarretará em desmotivação, diminuição colaborativa e baixa de resultados. Segundo Moraes (2016, p. 8), a presença das fontes de estresse surge da necessidade de adaptação ao padrão e rotina da empresa.

Assim, é essencial, no ambiente empresarial, a gestão dos conflitos e o entendimento de que os trabalhadores, muitas vezes, adoecem de maneira silenciosa (doença emocional). É evidente que as emoções exercem um papel extremamente importante na vida das pessoas, tornando-se necessário identificar os sentimentos como frustração, indignação, tristeza, raiva, descontentamento, contrariedade, medo, ansiedade, ciúmes e inveja que geram estresse e que trazem, como consequência, as doenças psicossomáticas.

Aqui se ressalta o papel do gestor, que deve ter conhecimento dos fundamentos de Psicologia para que possa gerir essas questões, sabendo orientar seus colaboradores no sentido de saberem trabalhar com seus sentimentos, reconhecendo aqueles que podem prejudicá-los. Agindo como um orientador de sua equipe e estando sempre atento para os sentimentos negativos que podem prejudicar o grupo, o gestor tem função essencial para melhorar a QVT.

Considerações finais

A atual crise econômica que nosso país enfrenta, principalmente nos setores políticos, econômicos e sociais, tem feito com que os níveis de estresse tenham aumentado em grandes proporções, haja vista que o desequilíbrio nessas esferas pode afetar a vida dos trabalhadores em todos os âmbitos da economia, o que resultará na possibilidade de desconforto e de extrema ansiedade também na sua vida social, externa ao ambiente de trabalho.

Gestores de todos os setores estão certamente influenciados por essa dinâmica, e precisam de equilíbrio emocional suficiente para lidar com as necessidades das

empresas para que estas se mantenham competitivas no mercado; também estão diretamente ligados aos fatores de redução de funcionários, o que significa demissões, redução de custos da empresa, entre outras questões, e talvez não tenham a condição de elaborar estratégias capazes de aliviar os índices de estresse que avançam em nossa sociedade e, obviamente, em escala mundial. Nesse cenário, projetos de prevenção de doenças causadas por estresse no trabalho estão cada vez mais difíceis de serem mantidos.

Por fim, o conjunto da pesquisa realizada revelou que o estresse, na maioria dos casos, intervém negativamente na vida profissional, gerando doenças psicossomáticas em função do ambiente de trabalho, dos relacionamentos interpessoais e do estilo de liderança. Ficou evidente que doenças psicossomáticas advindas de um clima organizacional cheio de pressão, tensões, conflitos disfuncionais e frustrações de expectativas profissionais, adoecem os elementos do grupo, afastam e prejudicam suas carreiras, sendo necessário que as empresas façam adequações, valorizem o colaborador, propiciando local de trabalho estimulante, assumindo o compromisso de encarar os trabalhadores como parceiros de seus objetivos.

Referências

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2014.

CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista Fae Business**, n. 7, nov. 2003.

FREUDENBERGER, H.; J. RICHELSON, G. **Estafa: o alto custo dos grandes empreendimentos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e

saúde/doença. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Estresse e trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 2005.

LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, v. 32, n. 1, july, 1978.

MATOS, F. G. de. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MAXWELL, Jonh C. **Competências pessoais que as empresas procuram**. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MONTEIRO, Deborah. **Qualidade de vida no trabalho (QVT)**. Publicado em 18 abr. 2011. Disponível em: <<http://bsgestaodepessoas.blogspot.com.br/2011/04/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt.html>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

MORAES, Adriana Moreira de. A interferência do stress na qualidade de vida no trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade**: Revista da Faculdade Eça de Queirós, v. 6, n. 22, jun. 2016.

OMS, Organização Mundial da Saúde. **Constituição da Organização Mundial da Saúde**, 1946. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

SELYE, Hans. **Stress**: tensão da vida. São Paulo: Ibrasa, 1976.

VELOSO, Elza Fátima Rosa.; SCHIRMEISTER, Renata.; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. **Revista Administração e Diálogo**, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007.

VIEIRA, Cristiano Soares. **Hierarquia das necessidades**. Publicada em 19 de julho de 2013. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/cristianoid/aula-5-hierarquia-das-necessidades>>. Acesso em:

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**,

v. 15, n.1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the quality of Working Life. **Human Relations**, 32(2):11-123, 1979.

Recebido em 09/09/2017

Aceito em 10/10/2017