

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

JOÃO TADEU GOMES

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS EM UMA UNIDADE DO IFSULDEMINAS**

Varginha/MG
2017

JOÃO TADEU GOMES

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS EM UMA UNIDADE DO IFSULDEMINAS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.
Orientadora: Ana Carolina Guerra

Varginha/MG
2016

Gomes, João Tadeu

Análise da Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos em uma unidade do IFSULDEMINAS / João Tadeu Gomes. - 2017.
94 f. -

Orientadora: Ana Carolina Guerra.

Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2017.
Bibliografia.

1. Trabalho. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Saúde e trabalho. I. Guerra, Ana Carolina. II. Título.

CDD: 306.361

JOÃO TADEU GOMES

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
EM UMA UNIDADE DO IFSULDEMINAS**

A Banca examinadora abaixo-assinada, aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 06/04/2017

Prof.^a Ana Carolina Guerra
Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Assinatura: 

Prof. Dimitri Augusto da Cunha Toledo
Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Assinatura: 

Prof. Ronã Rinston Amaury Mendes
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Sul de Minas Gerais – IFSULDEMINAS

Assinatura: 

Dedico este trabalho aos meus pais e à
minha noiva.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pelo Dom da Vida, permitindo que eu chegasse até aqui.

Agradecimento especial à minha orientadora Professora Dra. Ana Carolina Guerra, pela orientação competente, pela paciência, pela confiança depositada e pelo incentivo constante à realização de um bom trabalho.

Aos membros da banca: Professor Dr. Ronã Rinston Amaury Mendes, por ter se deslocado de Pouso Alegre à Varginha exclusivamente para participar das bancas de qualificação e da defesa; ao Professor Dr. Dimitri Augusto da Cunha Toledo, que gentilmente aceitou participar das bancas. A estes professores meu obrigado, pelas sugestões, pelo apoio, pelo incentivo e pelas contribuições.

À minha mãe, Maria Imaculada, pelo carinho e incentivo. Ao meu pai, pelo exemplo de vida.

À minha noiva, Vera Carolina, pelo companheirismo e por ser tão compreensiva pelos momentos em que estive ausente para me dedicar aos estudos.

À Universidade Federal de Alfenas pela oferta do curso. A todos professores e ao coordenador do PROFIAP, pelo estímulo ao aprendizado e à reflexão. A todos os servidores da UNIFAL- MG, *campus* Varginha, pelos bons serviços prestados, em especial ao servidor Marcel, pela presteza no atendimento.

A todos os colegas de sala de aula, pela ótima convivência e pelos momentos vivenciados juntos.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, pelos diversos incentivos, inclusive financeiro, e por ter permitido que a pesquisa fosse aplicada na Reitoria.

Aos amigos e colegas da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSULDEMINAS pela amizade e pelo apoio recebido, possibilitando a realização deste curso. Em especial à equipe da Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor: João Paulo, Edson e Valdir.

Ao amigo Luiz Ricardo de Moura Gissoni, companheiro nesta jornada, pelas contribuições e apoios constantes ao longo do curso.

E a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

RESUMO

O trabalho ocupa papel central na vida do homem, podendo ser fonte de sofrimento ao trabalhador, acarretando, em alguns casos, doenças físicas e psíquicas. A QVT pode contribuir para tornar o ambiente de trabalho mais saudável ao trabalhador, proporcionando maior bem-estar e satisfação. Este trabalho tem como objetivo investigar a percepção dos servidores acerca da Qualidade de Vida no Trabalho na Reitoria do IFSULDEMINAS. Para atingir este objetivo o trabalho foi dividido em oito partes: a introdução; considerações sobre o trabalho; um capítulo destinado à Qualidade de Vida no Trabalho; os modelos de análise de QVT; os procedimentos metodológicos; análise de dados; considerações finais e proposta de intervenção. A pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, utilizando uma abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de um questionário adaptado por Albuquerque (2013) baseado no Modelo de Walton (1973). Houve retorno de, aproximadamente, 82% dos questionários entregues. Os resultados apontaram que os servidores estão satisfeitos com a maioria dos fatores que compõe o Modelo de Walton (1973), porém foram identificados quatro fatores que, na percepção dos servidores, podem influenciar negativamente a QVT: falta de equidade salarial externa; o *stress* e a fadiga provocada pela carga horária; a interferência do trabalho na vida pessoal e a ausência de ações voltadas ao entretenimento e ao lazer. Foram sugeridas, ao final do trabalho, algumas propostas de intervenção para estes problemas.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Modelo de Walton.

ABSTRACT

Work plays a central role in the life of man, and can be a source of suffering for the worker, causing, in some cases, physical and mental illness. The quality of life at work can contribute to make the work environment healthier to the worker, providing greater well-being and satisfaction. This paper aims to investigate the perception of the employees about the Quality of Life in the Work at the Rectory of IFSULDEMINAS. To achieve this goal the work was divided into eight parts: the introduction; work considerations; the models of analysis of Quality of Life at Work; The methodological procedures; data analysis; final considerations and intervention proposal. The research is characterized as descriptive and exploratory, using a quantitative and qualitative approach. There was a return of approximately 82% of the questionnaires delivered. The results indicate that the servers are satisfied with most of the factors that compose the Walton Model (1973), but four factors that, in the perception of the servers, can negatively influence the Quality of Life in the Work: lack of external wage equity ; Stress and fatigue caused by the workload; The interference of work in personal life and the absence of actions focused on entertainment and leisure. Some intervention proposals for these problems were suggested at the end of the study.

Key words: Work environment. Quality of life at work. Walton model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– O modelo de Hackman e Oldham (1975).....	42
Gráfico 1	– Faixa etária da amostra.....	51
Gráfico 2	– Escolaridade da amostra.....	52
Gráfico 3	– Tempo de atuação na Reitoria do IFSULDEMINAS.....	53
Gráfico 4	– Percepção dos servidores quanto remuneração.....	55
Gráfico 5	– Percepção dos servidores quanto à equidade salarial interna.....	55
Gráfico 6	– Percepção dos servidores quanto à equidade salarial externa.....	56
Gráfico 7	– Percepção dos servidores quanto à carga horária.....	58
Gráfico 8	– Percepção dos servidores quanto à monotonia.....	59
Gráfico 9	– Percepção dos servidores quanto à segurança no trabalho.....	60
Gráfico 10	– Percepção dos servidores quanto à limpeza e organização.....	61
Gráfico 11	– Percepção dos servidores quanto às condições ambientais.....	61
Gráfico 12	– Percepção dos servidores quanto à realização através das atividades exercidas.....	63
Gráfico 13	– Percepção dos servidores quanto à satisfação com seu trabalho.....	63
Gráfico 14	– Percepção dos servidores quanto à exigências de habilidades diferentes.....	64
Gráfico 15	– Percepção dos servidores quanto à autonomia para resolver problemas.....	65
Gráfico 16	– Percepção dos servidores quanto a possibilidade de ascensão profissional..	66
Gráfico 17	– Percepção dos servidores quanto a oportunidade de desenvolvimento de conhecimentos.....	67
Gráfico 18	– Percepção dos servidores quanto a manutenção do emprego.....	68
Gráfico 19	– Percepção dos servidores quanto ao relacionamento interpessoal.....	69
Gráfico 20	– Percepção dos servidores quanto à equipe.....	70
Gráfico 21	– Percepção dos servidores quanto a possibilidade de contribuírem com sugestões e ideias.....	70
Gráfico 22	– Percepção dos servidores quanto ao cumprimento de seus direitos.....	71
Gráfico 23	– Percepção dos servidores quanto ao conhecimento e cumprimento de normas.....	72
Gráfico 24	– Percepção dos servidores quanto à preocupação da organização com a QVT e a motivação.....	73
Gráfico 25	– Percepção dos servidores quanto ginástica laboral.....	74

Gráfico 26	– Percepção dos servidores quanto a interferência do trabalho na vida pessoal.....	75
Gráfico 27	– Percepção dos servidores quanto a medidas para melhorar a QVT.....	76
Gráfico 28	– Percepção dos servidores quanto a imagem da organização.....	77
Gráfico 29	– Percepção dos servidores quanto ao lazer e entretenimento.....	77
Gráfico 30	– Percepção dos servidores quanto a responsabilidade social.....	78
Quadro 1	– A evolução do conceito e concepção de QVT.....	28
Quadro 2	– Principais conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	31
Quadro 3	– Categorias e Indicadores do Modelo de Walton (1973).....	36
Quadro 4	– Indicadores de Qualidade de Vida do Modelo de Westley (1979).....	39
Quadro 5	– Modelo de Westley (1979).....	39
Quadro 6	– O modelo de Werther e Davis (1983).....	43
Quadro 7	– Variáveis referentes à percepção dos técnico-administrativos em relação à QVT.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CIS** – Comissão Interna de Supervisão
- IFSULDEMINAS** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
- PPS-QVT** – Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho
- QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO	14
2.1	A PSICODINÂMICA DO TRABALHO	16
3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	20
3.1	ANTECEDENTES DO ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .	20
3.2	A ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	26
3.3	CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
4	MODELOS DE ANÁLISES DE QVT	35
4.1	MODELO DE WALTON (1973).....	35
4.2	O MODELO DE WESTLEY (1979).....	38
4.3	O MODELO DE HACKMAN E OLDHAM (1975)	40
4.4	O MODELO DE WERTHER E DAVIS (1983).....	43
5	METODOLOGIA.....	45
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	45
5.3	INSTRUMENTO, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	47
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	50
6.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – INSTRUMENTO PROPOSTO POR ALBUQUERQUE (2013).....	54
6.2.1	Compensação justa e adequada	54
6.2.2	Condições de trabalho.....	57
6.2.3	Uso e desenvolvimento de capacidades.....	62
6.2.4	Oportunidade de crescimento e segurança.....	66
6.2.5	Integração social na organização.....	68
6.2.6	Constitucionalismo	71
6.2.7	O Trabalho e o espaço total de vida	74
6.2.8	Relevância social da vida no trabalho	76
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
8	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	84
	REFERÊNCIAS	88
	ANEXOS.....	92

1 INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa papel central na vida do homem moderno, influenciando diretamente sua relação com o ambiente no qual está inserido, determinando suas amizades, horários de seu tempo livre e até mesmo o estilo de diversão (DETONI, 2001).

A relação do homem com seu trabalho é antiga, mas também é paradoxal: é através do trabalho que o homem garante seu sustento e tem a possibilidade de desenvolver e aprimorar suas habilidades e obter realização pessoal e profissional. Por outro lado, o trabalho pode acarretar diversos problemas como o comprometimento de sua saúde física e psíquica, além da possibilidade de comprometer o lazer e convívio social e familiar. O trabalhador pode se deparar com ambientes de trabalho com condições desfavoráveis como: condições insalubres; longas jornadas de trabalho; cobranças excessivas por resultados, dentre outros.

De acordo com Dejours et al. (1994), o homem, quando não consegue atender seus anseios ou quando executa um trabalho no qual não encontra sentido e confronta com sua subjetividade, o ambiente de trabalho desencadeia o sofrimento psíquico no trabalhador, onde a organização do trabalho possui papel fundamental neste processo. Estes mesmos autores ressaltam que as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para enfrentamento do sofrimento podem desencadear também o prazer no trabalho.

Quando a saúde, tanto física como psíquica do trabalhador é afetada, a própria organização também enfrenta problemas como: o aumento no absenteísmo, grande rotatividade de funcionários, aumento nos gastos com médicos, redução na produtividade e queda nos padrões de qualidade de seus serviços ou produtos. Além dos problemas que são desencadeados nos próprios trabalhadores, como: lesões, doenças ocupacionais, *stress* e doenças psíquicas. Nesse sentido, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode contribuir para amenizar estes problemas e proporcionar um ponto de equilíbrio entre a satisfação do trabalhador e ganhos para as organizações.

A discussão sobre a importância de um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado ganha força e evidência, contribuindo para o avanço dos estudos relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho, que segundo Fernandes (1996), contribuem para a humanização do ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável ao trabalhador e buscam proporcionar um equilíbrio entre os interesses dos trabalhadores e os interesses da organização. O anseio por melhores condições de trabalho é uma busca constante do homem, desde seus

primórdios, em que sempre foram buscadas alternativas e métodos que facilitasse sua realização (RODRIGUES, 2014).

A implantação de programas e intervenções voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho torna o ambiente de trabalho mais saudável, trazendo benefícios ao trabalhador, que poderá desenvolver suas atividades da melhor forma possível, contribuindo para aumentar a motivação e satisfação. Os programas de QVT também trazem benefícios às organizações, que poderão obter: melhoria na produtividade, melhora no clima organizacional, diminuição do absenteísmo e da rotatividade, redução de doenças de origem ocupacional, melhora na saúde e segurança no trabalho, melhora na integração social e estímulo ao desenvolvimento das capacidades humanas de seus trabalhadores (ALBUQUERQUE, 2013).

Em instituições públicas, os servidores também se deparam com problemas em seu ambiente que comprometem sua Qualidade de Vida no Trabalho. Ferrari (2014) aponta alguns problemas que, embora sejam problemas encontrados em diversos tipos de organizações, são comuns também em instituições públicas como: a forte e rígida hierarquia, excesso de formalismo, divisão do trabalho, valorização da especialização, centralização do poder e problemas na comunicação. Estes problemas muitas vezes são decorrentes do modelo de gestão tecnocrática, muito empregada no serviço público, onde a implantação de programas de QVT acarretará na melhoria do ambiente de trabalho, contribuindo para uma melhor prestação de serviços públicos.

Um dos primeiros passos para que a Qualidade de Vida no Trabalho seja trabalhada é através da realização de diagnósticos que apontem como está sua situação na organização, pois segundo Fernandes (1996, p. 16), “não se pode melhorar o que não se consegue medir”. É através deste diagnóstico que poderá ser traçada uma estratégia para atuar nos pontos a serem melhorados, tornando assim essas medidas mais eficientes e eficazes, por atuarem diretamente nos problemas levantados de acordo com a visão dos trabalhadores e desta forma melhor o ambiente de trabalho.

É dentro dessa temática que se insere esta pesquisa, motivada pelo fato de que a atual equipe de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), autarquia do governo federal voltado ao ensino público profissionalizante, criado através da Lei Federal 11.892, de 29 de dezembro de 2008, reestruturou alguns setores, e dentre eles a Diretoria de Gestão de Pessoas que, além da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, foi subdividida em mais quatro coordenações: Coordenação de Administração de Pessoal, Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal, Coordenação de Legislação e Normas e Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor, sendo que esta última tem como uma de suas

competências desenvolver e implementar medidas e ações que proporcionem melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho para o servidor (IFSULDEMINAS, 2014).

Com estas mudanças na estrutura organizacional, surge uma oportunidade de pesquisa na instituição citada sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, que aponte as possíveis melhorias necessárias para promover e melhorar a QVT. Os resultados da pesquisa podem contribuir para o planejamento de ações e programas que atendam aos anseios e necessidades dos servidores.

Outro fato motivador foi o fato do pesquisador integrar a equipe da Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor, desta forma a pesquisa poderá contribuir para aproximar o mundo acadêmico com uma situação real, podendo trazer benefícios práticos e concretos para a instituição estudada.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo investigar a percepção dos servidores acerca da Qualidade de Vida no Trabalho na Reitoria do IFSULDEMINAS.

Especificamente, buscar-se-á:

- a) avaliar, através do Modelo de Walton (1973), a QVT na Reitoria do IFSULDEMINAS;
- b) verificar como os servidores compreendem a Qualidade de Vida no Trabalho na instituição estudada, com base no Modelo de Walton (1973);
- c) apontar pontos positivos e negativos da QVT com base em Walton (1973).

A pesquisa avaliará a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores que atuam na Reitoria do IFSULDEMINAS com base no Modelo de Walton (1973) através de um questionário adaptado e proposto por Albuquerque (2013).

Para que esta pesquisa atinja seu objetivo, a mesma será composta por seis partes, além dessa introdução. Inicialmente serão apresentadas algumas considerações sobre o tema “trabalho”, em especial a psicodinâmica do trabalho. Na terceira parte será realizada uma discussão teórica acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando conceitos e sua evolução. Na quarta parte serão apresentados alguns modelos utilizados no diagnóstico de QVT. Na sequência serão esclarecidos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho. Posteriormente serão apresentados os resultados e serão tecidas as considerações finais. E por fim algumas propostas de intervenção.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para ações futuras e direcionadas de QVT que atendam às necessidades dos servidores e também estimule ações voltadas para a melhoria das condições de trabalho, não só na Unidade estudada, mas em toda a Instituição, estimulando mais pesquisas sobre o tema.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO

O trabalho, como campo de estudo é bastante amplo e possui diversas abordagens e bases teóricas. Sendo que a definição de trabalho é abrangente, podendo assumir diferentes conotações em diferentes contextos, porém muitas vezes esta definição é associada a algo negativo. Ronchi (2012) explica que *trabalho* possui diversas definições e que, embora tenha contribuído para o desenvolvimento de grandes nações, durante muito tempo foi considerado uma atividade inferior, associada ao sofrimento, à dor e a tortura e que deveria ser executado por escravos para poupar os demais cidadãos. Figueiredo (2012) acrescenta que o trabalho na antiguidade era visto como uma atividade destinada àqueles que haviam perdido a liberdade e que neste contexto o trabalho além de ser associado ao sofrimento devido ao desgaste físico, também era estigmatizado por denunciar a condição social daqueles que o executavam.

Para Albornoz (1992, p. 8), a definição de trabalho possui diversos significados “às vezes, carregada de emoção, lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga”, sendo que essa associação ao negativo pode ser encontrada até mesmo na etimologia da palavra *trabalho*, que deriva do latim *tripalium*, palavra que pode ser traduzida como um artefato utilizado no cultivo de cereais, mas que também pode ser utilizada para nomear um instrumento de tortura romano. A autora ainda explica que *tripalium* está ligada diretamente ao verbo *tripaliare*, que significa “o ato de torturar”. O trabalho na visão desta autora, possui estigma de algo ruim, que gerador de sofrimento físico.

Albornoz (1992) ainda descreve que a palavra *trabalho* possui várias definições em diferentes línguas e que na maior parte das vezes seu significado está relacionado ao cansaço e esforço, sendo que na língua portuguesa existem as palavras *labor* e *trabalho* para descrever as atividades semelhantes, mas ressalta que *labor* está ligado exclusivamente à fadiga e que *trabalho* (que pode ou não ser vinculado à fadiga) possui uma amplitude maior, sendo associado normalmente à criação de algo.

Sobre a origem do trabalho, Borges e Yamamoto (2004) explicam que desde os primórdios da humanidade, o homem sempre realizou atividades relacionados ao trabalho e citam as comunidades de caçadores e coletores existentes desde 8.000 a.C., a agricultura primitiva em diversas regiões do mundo, a escravidão em civilizações antigas e a relação servil na Idade Média como exemplos históricos de formas de trabalho.

Neumann (2007) faz a ligação do trabalho com a subsistência humana e ressalta que o homem sempre buscou formas para garantir sua sobrevivência, e uma das maneiras para suprir suas necessidades foi encontrada na transformação de recursos naturais.

Correia (2000) também aponta o trabalho como a fonte para suprir as necessidades do homem, sejam elas físicas, como alimentação, além das necessidades abstratas, como a realização profissional, e acrescenta que:

[...] pode-se entender o trabalho como um dispêndio – físico e mental pelo homem, físico pelos animais, ou mecânico pelas máquinas. Esse trabalho, quando se refere aos homens e às máquinas e indiretamente a determinados animais, manipulados pelo homem, visa produzir os próprios bens e serviços utilitários e necessários à própria reprodução e manutenção da espécie humana. O trabalho é, portanto, a ação ou o resultado de determinado esforço, realizado pelo homem. (CORREIA, 2000, p. 13).

Na definição apresentada por Correia (2000) o trabalho é fundamental para garantir a existência do homem, sendo capaz de atender a determinadas necessidades através de esforços para produzir de bens e serviços.

Kanaane (2015) já aponta que o trabalho é exercido conforme o contexto social que está inserido e traz o conceito de que “o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção” (KANAANE, 2015, p. 17).

Para Dejours (2004, p. 28), o trabalho vai muito além do que o emprego e salário. Segundo este autor, o trabalho pode ser definido como todas as ações envolvidas no ato de trabalhar:

[...] gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. Em outros termos, para o clínico, o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o «trabalhar», isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais) (DEJOURS, 2004, p. 28).

Além do trabalho possuir diferentes significados e interpretações, o mesmo vem sofrendo modificações e transformações ao longo do tempo. De acordo com Albornoz (1992), o trabalho está em constante evolução, sendo influenciado e dominado por diversas formas, passando pela sua forma mais primitiva, como o extrativismo, que foi por muitos anos a forma de sobrevivência e subsistência do homem, também pela agricultura e a troca dos produtos agrícolas entre as pessoas, e posteriormente, a troca de produtos por dinheiro.

Ainda de acordo Albornoz (1992), essa troca existente resultou no surgimento da classe de comerciantes que posteriormente deu origem à burguesia, e esta influenciou transformações no trabalho e na sociedade, contribuindo para o surgimento de uma hierarquia social baseada no dinheiro. Para Alvim (2006), com o surgimento da burguesia, o sentido do trabalho começa a ganhar novos significados e passa a ser mais valorizado, ao invés de ser entendido e associado a algo unicamente negativo. Foi neste mesmo período que começaram a surgir críticas ao ócio.

Alvim (2006) também aponta a Revolução Industrial no século XVIII, como marco histórico para a transformação do trabalho ao inserir máquinas nos processos de trabalho, o que resultou em modificações na maneira de execução do trabalho, sendo uma delas a divisão do trabalho em várias etapas, que segundo Albornoz (1992), fez com que o trabalhador perdesse o controle sobre a produção e a visão geral do processo produtivo como um todo.

A revolução industrial modificou o trabalho ao inserir o uso de máquinas e a forma de organização do trabalho, trazendo tarefas repetidas e divisão excessiva, juntamente com a substituição do trabalho artesanal pelo trabalho padronizado e fracionado, onde ocorreu a separação entre planejamento e execução das atividades, o que fez com que o trabalhador tivesse sua criatividade e autonomia comprometida. Todas essas características, somadas ao rígido controle, alta produção, longos expedientes, cansaço físico e ritmo acelerado, fizeram com o que o trabalhador sofresse com impactos na sua saúde, tanto mental como física. (MORAES, 2006; MENDES, 1995).

O trabalho se tornou um paradoxo: se por um lado o trabalhador depende do seu trabalho para garantir seu sustento, por outro lado o mesmo causaria sofrimento e traria problemas de saúde. Portanto, o trabalhador se viu obrigado a buscar formas de contornar esse sofrimento, uma vez que dependia de seu trabalho. A psicodinâmica do trabalho, que será o tema do próximo tópico, tem como um de seus principais objetivos compreender essa relação entre prazer e sofrimento no trabalho.

2.1 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A abordagem da psicodinâmica do trabalho foi desenvolvida pelo médico psiquiatra Dejours e teve como base os estudos iniciados na França na década de 1980, inicialmente com

o nome de psicopatologia do trabalho, que tinha como foco compreender a relação entre as doenças mentais com alguns tipos de organização e tipos de trabalho (FIGUEIREDO, 2012).

As primeiras pesquisas buscavam associar o trabalho repetitivo e realizado sob pressão com o surgimento de doenças mentais que seriam características deste tipo de trabalho. Porém os resultados obtidos não apontaram para essa associação, detectando uma fragilização nos trabalhadores que resultava em doenças físicas e também alguns comportamentos que não foram considerados normais, como a aparente calma e tranquilidade entre os trabalhadores ao invés de encontrar trabalhadores psiquicamente abalados. Com o avanço nas pesquisas, estes comportamentos puderem ser compreendidos como uma forma de defesa do trabalhador, e passou a ser chamado de estado de normalidade (DEJOURS et al., 1994).

A partir destas descobertas, as pesquisas voltaram-se para desenvolver uma base teórica que envolvesse além da doença e sofrimento decorrentes do trabalho, também as estratégias de como os trabalhadores se defendiam para não sofrerem tanto em seus trabalhos. Desta forma, surge a psicodinâmica do trabalho, que busca pesquisar o sofrimento e prazer dentro das instituições sob a perspectiva da normalidade (FIGUEIREDO, 2012).

Para Freitas (2015, p. 23) a psicodinâmica do trabalho busca “a compreensão de como os trabalhadores mantêm o equilíbrio psíquico mesmo quando submetidos a condições de trabalho desestruturantes”.

A Psicodinâmica do Trabalho, conforme explica Dejours et al. (1994), busca compreender a relação do homem com o trabalho e como o trabalhador consegue superar o sofrimento decorrente da frustração por não ter seus desejos e expectativas atendidas através da realização do seu trabalho. A Psicodinâmica do Trabalho também busca compreender as estratégias usadas pelos trabalhadores para transformar o sofrimento em prazer.

Sobre o aparente estado de normalidade encontrado em suas pesquisas Dejours (2003) esclarece que esta normalidade não é a ausência de sofrimento, mas sim o resultado da luta dos trabalhadores, tanto individual como coletivamente, para combater o sofrimento no trabalho, desta forma, a normalidade surge como um equilíbrio entre a desestabilização psíquica com as estratégias adotadas para amenizar esta estabilização, que permite as condições mínimas para garantir o não adoecimento.

Para Dejours et al. (1994), a saúde física do trabalhador é afetada principalmente pelas condições de trabalho e a saúde psíquica pela organização do trabalho, sendo esta causadora do sofrimento. Para Dejours et al. (1994) o sofrimento decorre do choque entre a subjetividade do trabalhador com a realidade encontrada no trabalho, onde a organização do trabalho não permite que o trabalhador encontre formas para realizar seus sonhos e desejos.

Mendes (1995) explica que o sofrimento decorre de uma experiência vivenciada onde sentimentos como medo, angústia e insegurança são resultados do conflito entre as condições e limitações impostas pelo trabalho com a necessidade de atender aos anseios pessoais.

Para Dejours et al. (1994) o sofrimento no trabalho, está ligado diretamente com a organização do trabalho. Este autor ainda explica que a organização do trabalho pode ser compreendida por duas formas: pela divisão do trabalho, que envolve a divisão de tarefas e o processo produtivo, e divisão dos trabalhadores, representadas na estrutura hierárquica e cadeia de comando.

Para Dejours (1988), uma das origens do sofrimento psíquico no trabalho acontece quando um trabalhador não possui mais autonomia para modificar sua tarefa com o intuito de torná-la mais adequada aos seus anseios e necessidades físicas. Ainda segundo o autor, o sofrimento decorre da insatisfação gerada no trabalhador por não encontrar sentido e significado nas atividades realizadas em seu trabalho, resultando na frustração pelo não atendimento de suas expectativas e por obter realização pessoal, porém, mesmo assim, o trabalhador vê obrigado a se submeter a este trabalho para garantir sua sobrevivência.

Na visão de Dejours et al. (1994), seria um erro tentar eliminar o sofrimento causado pelo trabalho, mas são necessárias ações para transformar a reação ao sofrimento em criatividade, contribuindo para que o trabalhador obtenha prazer no trabalho. Essa transformação contribui para a identidade do trabalhador e aumenta a resistência a desestabilizações decorrentes do trabalho.

Ainda para estes autores, o sofrimento pode ser tanto patológico como criativo. No sofrimento patológico, o trabalhador encontra no trabalho uma fonte de desequilíbrio para sua saúde, encontrando apenas aborrecimento e decepções, desencadeando uma série de doenças. Porém, o sofrimento também pode ser criativo, quando a estratégia utilizada para defesa contra o sofrimento desencadeia nos trabalhadores a criatividade para contornar o sofrimento, assim, ao invés de gerador de doenças, o trabalho é visto como fonte de saúde e ser encarado, não mais como fonte de sofrimento, mas como fonte de prazer.

O prazer no trabalho, conforme Dejours (1988), é decorrente da harmonia entre a forma de organização do trabalho e a estrutura mental do trabalhador. Dentro desta visão, o prazer ocorre quando são propiciadas condições adequadas no ambiente de trabalho, em que a organização do trabalho atenda às expectativas dos trabalhadores e as exigências das tarefas estejam de acordo com a capacidade dos trabalhadores. Para que estas condições adequadas sejam alcançadas, é fundamental que o trabalhador participe de forma ativa da organização do trabalho.

Para Dejours (1988), o prazer também é decorrente quando as atividades são reconhecidas e valorizadas pela organização, e o trabalhador encontra sentido em seu trabalho e se identifica com suas atividades e tarefas desenvolvidas.

Mediante esta abordagem teórica sobre prazer e sofrimento no trabalho, as ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho podem contribuir para diminuir o sofrimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho. As abordagens de QVT serão o tema do próximo capítulo deste trabalho.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste capítulo será realizada uma discussão conceitual acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), objetivando apresentar uma contextualização histórica, os conceitos e as principais abordagens.

3.1 ANTECEDENTES DO ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

De acordo com Rodrigues (2014), o homem, de alguma forma, sempre buscou a qualidade de vida em suas atividades, através de alternativas que facilitassem a realização de suas tarefas ou que proporcionassem maior satisfação e bem-estar. Para reforçar esta ideia, o autor cita como exemplos a utilização dos princípios de geometria de Euclides de Alexandria para aprimorar o método de trabalho de agricultores da região do Rio Nilo por volta do ano de 300 a.C. e também a Lei das Alavancas de Arquimedes, empregada no ano de 287 a.C. para diminuir os esforços físicos de trabalhadores.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) acrescentam que, embora existam indícios de que desde os tempos mais remotos o homem desejou que suas atividades fossem menos penosas e até mesmo mais prazerosas, e para isso se utilizou da criação de ferramentas e do desenvolvimento de novos métodos de trabalho para atingir esse fim, o estudo científico sobre a influência das condições de trabalho na produção, na satisfação e no comportamento do homem iniciaram-se juntamente com a industrialização nos séculos XVIII e XIX. Para esses autores, a inserção de máquinas no processo produtivo trouxe mudanças significativas ao ambiente de trabalho e apontam a Administração Científica como uma nova dimensão ao estudo da relação homem e trabalho.

A Administração Científica surgiu no início do século XX a partir da necessidade de racionalizar os processos produtivos e torná-los mais rápidos e eficientes, com o intuito de aumentar a produção para que fosse atendida a demanda crescente por produtos industrializados, tendo como base os trabalhos desenvolvidos por Frederick Taylor, que realizou estudos e medições minuciosas sobre o tempo gasto e os movimentos realizados pelos trabalhadores durante a execução de suas tarefas, (MOTA; VASCONCELOS, 2006).

Mota e Vasconcelos (2006) esclarecem que sob a ótica da Administração Científica o trabalhador era visto como um ser totalmente racional e de comportamento previsível, sem muitas variações, muitas vezes comparado a uma máquina, e que poderia ser motivado exclusivamente por meios de estímulos financeiros, os quais, dentro da visão taylorista, seriam suficientes para gerar a satisfação nos trabalhadores.

De acordo com Medeiros (2002), características da administração científica como: separação entre preparação e execução do trabalho, extrema especialização, rotina excessiva, somados a regras e procedimentos rígidos, voltadas unicamente para o aumento na produção, trouxeram consequências negativas e diversos “efeitos colaterais” aos trabalhadores como: falta de integração social, perda da iniciativa, diminuição da autonomia e criatividade, gerando insatisfação e refletindo em grandes índices de absenteísmo e alta rotatividade.

Para Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011), as consequências negativas da administração científica sentidas pelos trabalhadores, juntamente com o aumento da conscientização da classe trabalhadora e fortalecimento do movimento sindical, estimularam organizações e pesquisadores a buscarem alternativas que não trouxessem tantos impactos negativos aos trabalhadores. Estes autores também explicam que neste mesmo período surgiram estudos, como os desenvolvidos por Elton Mayo e por Eric Trist, que evidenciaram a importância de se considerar fatores psicológicos e sociais nas pesquisas sobre o comportamento humano, surgindo assim uma nova abordagem teórica.

Dentro desta nova abordagem comportamental surge a Escola das Relações Humanas, a partir dos estudos e experiências realizadas por Elton Mayo na indústria Western Electric, em Hawthorne, Chicago. Estes estudos tinham por objetivo compreender como era obtida a satisfação e motivação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional e são considerados como um dos principais marcos no estudo do comportamento humano dentro das organizações, trazendo importantes contribuições para a motivação, para a organização e também para a Qualidade de Vida no Trabalho (COELHO, 2007; GUERREIRO, 2014).

Rodrigues (2014) explica que as primeiras pesquisas realizadas em Hawthorne investigaram o efeito da iluminação sobre a produtividade, porém estes estudos apontaram que outros fatores, como o psicológico, também influenciavam a produção. Posteriormente estes estudos foram aprofundados, primeiramente através da observação de trabalhadores em um experimento e posteriormente através de programas de entrevistas.

Kurogi (2004) explica que Mayo concluiu através dos estudos realizados em Hawthorne:

[...] que uma organização é um sistema social, que o trabalhador é o mais importante elemento desse sistema e que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica, mas por normas sociais e expectativas grupais. As atividades do trabalhador apoiavam-se totalmente no grupo, no qual os aspectos emocionais eram valorizados e existia interação social por meio de grupos informais e valorização do conteúdo do cargo em relação aos trabalhadores (KUROGI, 2004, p. 34).

Para Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 5), uma das principais contribuições do estudo de Hawthorne foi comprovar que além dos aspectos técnicos, os trabalhadores sofriam influências de variáveis psicológicas e sociais. Os autores afirmaram que as experiências de Mayo concluíram “que o rendimento do trabalho humano é influenciado não apenas por aspectos do ambiente físico-químico, mas também por características particulares de cada indivíduo e pelas relações que o mesmo estabelece com o grupo ao qual pertence”.

Medeiros (2002, p. 22) acrescenta ainda que:

A Escola de Relações Humanas, com sua abordagem humanística, trouxe significativas contribuições para o que mais tarde seria chamado de “Qualidade de Vida no Trabalho”, destacando aspectos psicológicos e o bem-estar dos trabalhadores como determinantes de seu desempenho e, conseqüentemente, dos resultados da organização.

Kurogi (2004) descreve que a Escola das Relações Humanas deu início à abordagem humana dentro dos estudos organizacionais, estimulando várias pesquisas na década de 50 que tinham por objetivo compreender as origens e fontes da motivação e satisfação no trabalho dentro das organizações. A autora cita Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor como principais autores desta fase e explica que eles contribuíram de forma significativa para o estudo do comportamento humano e também para o desenvolvimento da QVT.

Dentre os autores que contribuíram para o desenvolvimento da QVT, destaca-se, primeiramente, Maslow (1971) que propôs com sua teoria que o homem possui cinco tipos de necessidades fundamentais, que seguem uma hierarquia, ou seja, quando uma necessidade básica é atendida surge o anseio em atender necessidades mais complexas. As necessidades humanas, segundo este autor, são divididas em (partindo da mais básica na hierarquia): necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização.

Na teoria proposta por Maslow (1971), as necessidades fisiológicas são consideradas essenciais para a sobrevivência e referem-se às necessidades mais básicas do ser humano, como a alimentação, por exemplo. As necessidades de segurança referem-se a busca por estabilidade

e por maior proteção física e econômica. As necessidades sociais remetem-se às necessidades da vida social, que inclui o sentimento de pertencimento e aceitação em um grupo social, assim como também a necessidade de relacionamento e interação social. As necessidades de estima referem-se à necessidade de reconhecimento e valorização e também a necessidade de possuir determinado *status*, que afetaria sua autoestima. As necessidades de autorealização referem-se à necessidade do homem atingir seu crescimento e sua realização, atingindo sua plenitude como pessoa. (MASLOW, 1971)

Sobre a importância de Maslow para a QVT, Rodrigues (2014, p. 42) afirma que:

[...] a satisfação de uma necessidade é induzida pelo comportamento individual, que serve como apoio para explicar as reações das pessoas às diversas forças motivacionais. É evidente que o ciclo necessidade/comportamento é apenas um dos fatores que influenciam as ações individuais, mas também é um dos pontos mais significativos na análise da qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

Para Coutinho (2009), a Escola das Relações Humanas abordava o homem como ser social e a teoria proposta por Maslow procurou ampliar estes conceitos trazendo a concepção do homem com um ser complexo, com necessidades de desenvolvimento pessoal e intelectual para que ocorra sua realização pessoal.

McGregor (1980) também contribuiu para o desenvolvimento da QVT ao identificar as diversas percepções relacionadas ao binômio indivíduo-trabalho e as agrupou em duas teorias distintas: a Teoria X e a Teoria Y.

Segundo McGregor (1980), a Administração Científica é capaz de satisfazer apenas as necessidades mais básicas e simples do indivíduo, não atendendo às necessidades egoístas (como as necessidades de autoestima, autonomia, realização e reconhecimento), sendo necessário buscar a satisfação dessas necessidades em outros ambientes, fora do local de trabalho, o que ocasionaria uma associação do trabalho como algo que atrapalharia o sujeito no atendimento de outras necessidades.

Na Teoria X, McGregor (1980) agrupou ideias relacionadas com a visão da administração científica da relação do indivíduo-trabalho: de que o ser humano possui aversão ao trabalho e é um ser preguiçoso por natureza; de que são necessários coerção e controle rígido para que sejam atingidos os objetivos organizacionais; de que os trabalhadores não gostam de assumir responsabilidades e que preferem ser dirigidos; que buscam a segurança acima de tudo.

Em contrapartida, McGregor (1980) agrupou na Teoria Y as ideias contrárias à Teoria X, que apontam para uma nova percepção sobre o trabalhador: o esforço físico é natural; o homem tem disposição para realizar seu autocontrole e se autodirigir quando executa atividades

com as quais se compromete; o homem aprende a aceitar e procurar responsabilidades, desde que tenha condições adequadas para isso; o ser humano é mais criativo e inteligente do que se imaginava. A Teoria Y pregava que o homem pode ser criativo e comandar a si mesmo, desde que seja estimulado e motivado para isso.

Sobre a contribuição de McGregor para a QVT, Rodrigues (2014, p. 44) aponta que:

A proposta de McGregor explicita que o trabalho não “precisa” ser um mal. E a Teoria Y foi a forma encontrada pelo autor para operacionalizar sua proposta que, sem dúvida, constitui-se em um grande avanço para a qualidade de vida do indivíduo no trabalho. Ainda hoje, várias das dimensões destacadas por McGregor são analisadas e consideradas em um programa ou estudo da Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 7), uma das principais contribuições de McGregor é a ideia de que “o trabalho em si pode ser uma fonte de satisfação quando criadas condições nas quais os indivíduos possam desenvolver-se, atingindo seus objetivos e contribuindo para o sucesso da organização”.

Herzberg (1968) também teve uma importante contribuição para o desenvolvimento da QVT ao propor com sua teoria a hipótese dos dois fatores que influenciam a satisfação do homem: os fatores higiênicos e os fatores motivadores.

Herzberg (1968) compreendia que os fatores que promovem a satisfação não são os mesmos que promovem a insatisfação, sendo que, na visão deste autor, o contrário da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação, da mesma forma que o contrário da insatisfação é a ausência de insatisfação e não a satisfação. Esta distinção se torna importante, pois pode-se buscar equivocadamente promover a satisfação através de fatores que não promovem a satisfação, mas apenas evitam a insatisfação.

De acordo com a teoria de Herzberg (1968), os fatores higiênicos, quando presentes e trabalhados, são capazes de evitar a insatisfação nos trabalhadores, mas não estimulam o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional. São considerados como fatores higiênicos: a política e a administração da empresa; condições de trabalho; salários; segurança no trabalho; supervisão; relações interpessoais; *status*.

Já os fatores motivadores, segundo Herzberg (1968), quando bem trabalhados, são capazes de promover a satisfação nos trabalhadores e estimular o desenvolvimento. São apontados pelo autor como fatores motivacionais: o reconhecimento; a realização; o trabalho; a responsabilidade e o desenvolvimento.

Herzberg (1968) explica que as organizações buscavam proporcionar motivação aos trabalhadores através apenas dos fatores higiênicos, o que resultava no não atingimento deste

objetivo. O autor propõe, além dos fatores motivacionais, o enriquecimento do cargo para promover a motivação e a satisfação dos trabalhadores.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) consideram que a principal contribuição de Herzberg para o estudo da QVT foi a ideia de que a autorrealização e o sucesso poderiam ser obtidos através do próprio trabalho. Para Rodrigues (2014), Herzberg trouxe como principal contribuição para a QVT a proposta de enriquecimento do cargo para estimular o trabalhador pelo desafio da atividade, reduzindo a alienação e proporcionando uma melhor QVT.

Com a evolução das teorias administrativas, houve maior valorização do relacionamento e do comportamento humano dentro das organizações, o que motivou o surgimento das pesquisas que tinham embasamento nas teorias da Escola de Relações Humanas e que mais tarde contribuiriam para o surgimento da QVT (GUERREIRO, 2013; KUROI, 2004).

Rodrigues (2014) explica que durante a primeira década do século XX os primeiros estudos sobre as relações de trabalho focaram a produtividade sem considerar o fator humano, e depois passaram a investigar a satisfação do trabalhador, sem considerar a produtividade. Estes dois temas foram estudados de maneira isolada e separada, sem considerar nenhuma relação entre si, o que veio a acontecer somente por volta dos anos de 1950, quando surgiram as primeiras teorias que relacionavam e associavam a produtividade com a satisfação do trabalhador, dando origem aos estudos específicos sobre a qualidade vida no trabalho.

Neste tópico buscou-se contextualizar os antecedentes que contribuíram para o surgimento e evolução da QVT, apresentando as principais abordagens e suas contribuições para o surgimento e evolução dos estudos relacionados sobre o comportamento humano e a busca por sua motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Estas abordagens voltadas para o comportamento contribuíram para aumentar a conscientização da importância de se considerar a questão humana dentro do ambiente organizacional, contribuindo para o surgimento do estudo da QVT nas organizações.

A origem dos estudos sobre QVT como uma abordagem teórica será o tema do próximo tópico.

3.2 A ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernandes (1996) explica que, historicamente, a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” é atribuída à Eric Trist que coordenou em 1950, no *Tavistock Institute* de Londres, pesquisas que tinham como objeto de estudo a organização do trabalho e reestruturação da tarefa para tornar o trabalho menos penoso aos seus executores.

Rodrigues (2014) explica que os estudos de Eric Trist ganharam importância para o desenvolvimento da QVT ao propor o desenvolvimento de um modelo macro que envolvesse o trinômio indivíduo-trabalho-organização e que proporcionasse maior satisfação aos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Estes estudos deram origem à abordagem sociotécnica.

Segundo Trist (1981) a abordagem sociotécnica considera a organização como um sistema aberto que está em constante interação com o ambiente, sendo sustentado por dois subsistemas que estão inter-relacionados: o subsistema técnico e o subsistema social. O subsistema técnico corresponde aos equipamentos, ao ambiente físico e suas instalações e também aos recursos tecnológicos. Já o subsistema social compreende as relações sociais entre as pessoas, a cultura e valores organizacionais. Ainda segundo Trist (1981), o sistema produtivo depende da inter-relação do subsistema técnico como o subsistema social, desta forma, ao contrário do que acontecia no sistema taylorista, não é mais a tecnologia o único e determinante influenciador da organização do trabalho.

Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005) apontam as pesquisas realizadas por Elton Mayo e por Eric Trist como fundamentais para o surgimento dos primeiros estudos sobre QVT, sendo que a abordagem sociotécnica contribuiu de maneira significativa para o movimento de QVT.

Durante a década 60 na sociedade norte-americana, segundo Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011), houve um aumento nas reivindicações de direitos civis e também um aumento da conscientização quanto à responsabilidade social das empresas, o que em conjunto com o aumento da conscientização dos trabalhadores quanto aos seus direitos, incentivaram a ascensão do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho, que buscavam iniciativas para melhorar as formas de trabalho.

Fernandes (1996) e Rodrigues (2014) citam como fatores significativos na evolução do estudo de QVT o surgimento nos Estados Unidos, ainda na década de 1960, de instituições como o *National Commission on Productivity*, que tinha como proposta analisar as causas da baixa

produtividade, da qual se originou a obra *Work in America*, e também a criação do *National Center for Productivity of Working Life*, que tinha como foco estudar a relação entre produtividade e QVT e servir como laboratório para estes estudos. Esses dois autores também citam como ponto importante para a evolução da QVT a criação de grupos de estudos ligados a universidades como a *University of California* e *Texas Tech University*. A criação destes grupos e comissões impulsionaram a propagação, a ascensão e o interesse por estudos ligados à QVT.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) explicam que esta ascensão nas pesquisas sobre QVT culminou no início da década de 70 com a adaptação e aplicação prática de conhecimentos que foram gerados através de estudos comportamentais realizados em organizações, citando como exemplos que chegaram a ser considerados bem-sucedidos experiências realizadas em fábricas das empresas Olivetti e Volvo.

Porém, devido à crise energética e à alta inflação, houve uma estagnação e desaceleração nas pesquisas sobre QVT no ambiente organizacional por volta dos anos de 1970, que foram retomadas ainda na década de 70, quando as organizações passaram a se interessar pelas técnicas de gestão utilizadas nas organizações japonesas, que se destacaram na superação da crise.

Ainda durante a década de 70, ocorreu a consolidação de modelos de QVT, dos quais se originaram novos estudos para aprimorar ou aprofundar os conceitos desta época. São desta época autores como: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Davis e Werther (1983), os quais desenvolveram modelos voltados à avaliação e compreensão da QVT dentro das organizações (RODRIGUES, 2014).

Guerreiro (2013) aponta o surgimento na década de 80 dos chamados *workaholics*, pessoas que se dedicavam exaustivamente ao trabalho e orgulhavam-se da abdicação do lazer em nome do trabalho. Esta postura contribuiu para o aumento do *stress* e doenças ligadas ao excesso de trabalho, contribuindo para aumentar o estigma e a associação do trabalho a algo ruim e como um “mal necessário” o que contribuiu para aumentar as pesquisas relacionadas à QVT para combater este comportamento dentro das organizações.

Para Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) a atual fase dos estudos relacionados à QVT enfatiza o maior e melhor equilíbrio entre trabalho e lazer, dando ênfase ao combate do sedentarismo e do *stress*. Esses autores também ressaltam que a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores está sendo abordada atualmente de forma mais ampla, procurando envolver elementos que estão além do ambiente organizacional.

Buscando fazer uma síntese da evolução do conceito e concepção de QVT, os autores Pinto, Paula e Villas Boas (2012) apresentam a evolução de QVT proposta por Nadler e Lawler (1983), a partir da qual a QVT foi abordada inicialmente como uma “variável”, posteriormente como uma “abordagem”, após isso como um “método”, depois como um “movimento”, como “tudo” (solução para vários problemas), e por fim como “nada” (apenas um modismo). Essas diferentes concepções sobre a evolução do conceito de QVT demonstram a amplitude que o conceito de QVT teve em determinada época são importantes, pois através delas é possível compreender melhor os estudos existentes e qual enfoque foi seguido pela abordagem, compreendendo assim suas limitações e interpretações relacionadas a QVT.

Esses autores, com o objetivo de atualizarem essa evolução, acrescentaram ainda a QVT como “modelo consolidado no indivíduo”, que se baseia na visão da abordagem biopsicossocial-organizacional e como “gestão avançada”. De acordo com Limongi-França (2012), a abordagem biopsicossocial-organizacional é a abordagem que contempla vários aspectos que integram a saúde do trabalhador, como: aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Pinto (2013) explica que a gestão avançada pode ser encarada como uma vantagem competitiva para as organizações e como uma competência que deve ser desenvolvida no profissional. Esta evolução do conceito e concepção de QVT proposto por Nadler e Lawler (1983), juntamente com a atualização de Pinto, Paula e Villas Boas (2012), é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – A evolução do conceito e concepção de QVT

(continua)

Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
1) A QVT como “variável” (período de 1959 a 1972)	Reações do indivíduo ao trabalho. Pesquisas de como melhorar a QVT para o indivíduo.
2) A 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) A QVT como um “método” (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. Utilização de grupos autônomos de trabalho e enriquecimento de cargo.

Quadro 1 – A evolução do conceito e concepção de QVT

(conclusão)

Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
4) A QVT como um “movimento” (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Uso da administração participativa ou democracia industrial.
5) A QVT como o “tudo” (1979 a 1982)	A QVT vista como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixa nas taxas de produtividade e problemas de queixas.
6) A QVT como o “nada” (perspectiva de futuro)	Se alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de “modismo” passageiro.
7) A QVT como um “modelo consolidado no indivíduo” (década de 1990)	A QVT não se configurou como um “modismo” e passou a ser adotada em grande escala pelas organizações, visando a melhoria das condições para o trabalhador e perpassando os temas de qualidade, estresse, bem-estar individual. Busca o equilíbrio entre saúde física e mental, organização e sociedade.
8) A QVT como “gestão avançada” (início do século XXI)	A QVT como uma nova competência do gestor frente ao novo perfil das organizações pós-industriais. Visão holística dos indivíduos/trabalhadores, da organização e do gestor.

Fonte: PINTO; PAULA; VILLAS BOAS (2012).

O Quadro 1 apresenta a evolução da concepção de QVT. Nas primeiras concepções a QVT é tratada como uma maneira de proporcionar melhores condições de vida no trabalho e aborda aspectos como políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos. A QVT também foi abordada como sendo “tudo”, ou seja, poderia resolver diversos problemas da organização. Na concepção da QVT como “nada”, previa-se a QVT apenas como um modismo, pois não havia certezas de sua consolidação. As duas atualizações propostas por Pinto, Paula e Villas Boas (2012) foram introduzidas, considerando que a perspectiva de que QVT não passaria de um modismo não se concretizou. A última classificação da QVT como “gestão avançada” foca em uma visão mais ampla de QVT, que se adequou às necessidades das novas organizações.

Embora o conceito de QVT tenha evoluído durante os anos acabou ganhando diversas definições e abordagens, o que torna necessário uma explanação sobre sua conceituação, a fim de uma melhor compreensão sobre o tema.

3.3 CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernandes (1996) explica que não há consenso na literatura científica sobre a definição da expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, o que torna necessário que se tenha uma definição clara e bem embasada sobre QVT, uma vez que um conhecimento vago do conceito induz à utilização de abordagens simplistas e reducionistas, implicando em ações com efeitos apenas imediatos, não promovendo de fato um programa sólido de QVT.

Medeiros (2012) ressalta a importância da revisão histórica do conceito de QVT, pois o mesmo vem se modificando e acompanhando a evolução das teorias do pensamento administrativo, evolução da sociedade, evolução das relações de trabalho e evolução das organizações, e afirma que o conceito também está sendo influenciado pelos trabalhadores ao se tornarem mais conscientes e exigentes.

De acordo com Medeiros e Ferreira (2011, p. 12):

Qualidade de Vida no Trabalho é um termo dotado de ampla elasticidade semântica e um conceito caracteristicamente nômade e multidisciplinar. Do ponto de vista conceitual, há na literatura uma diversidade de definições para QVT, as quais carregam implicações epistemológicas que, de forma explícita ou de forma implícita, apresentam visões sobre o trabalhador, concepção de trabalho e enfoques de gestão do trabalho diversificados.

Dentre as diferentes abordagens relacionadas à QVT, destaca-se a abordagem humanística dos autores clássicos em que é discutida a questão da humanização do ambiente de trabalho, sendo esta a abordagem adotada neste trabalho.

Para Walton (1973), o objetivo fundamental da QVT é proporcionar a retomada e resgate de valores humanos e ambientais que foram negligenciados na sociedade industrial em busca do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Segundo este autor, um programa de QVT deve proporcionar uma organização mais humana através do atendimento das necessidades e aspirações do homem e também proporcionar um grau de responsabilidade e autonomia aos cargos com a utilização de *feedbacks* sobre o desempenho. Walton (1973) também defende que a QVT é obtida através da adequação nas tarefas, o enriquecimento do trabalho e o desenvolvimento pessoal.

Dentro da abordagem humanística, também pode-se destacar a abordagem de Westley (1979), que considera os fatores humanos como a base do relacionamento para que se consiga a QVT. Na visão deste autor, a humanização do trabalho busca solucionar problemas que muitas

vezes são gerados pela própria organização e estão relacionados com quatro tipos de origens: o problema de ordem política, o problema de ordem econômica, o problema de ordem psicológica e o problema de ordem sociológica.

Vieira (1993) também considera a QVT como uma abordagem humanista ao defender a valorização do trabalhador como ser humano. O autor explica que a QVT tem por objetivo proporcionar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, harmonizando as necessidades e exigências de ambos, em cargos que sejam satisfatórios tanto para os trabalhadores como para a organização.

Dentre os autores brasileiros, destaca-se o conceito de Fernandes (1996, p. 45) em que a QVT é definida como sendo “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Esta mesma autora também apresenta quatro elementos básicos para que ocorra a QVT: resolução de problemas envolvendo maior número de pessoas, reestruturação dos cargos e da natureza do trabalho, inovações no sistema de recompensa e melhorias no ambiente de trabalho.

Fernandes (1996) ressalta ainda que embora exista um pensamento de que a QVT possa ser melhorada através da remuneração, são as melhorias das condições de trabalho que podem resultar num novo comportamento organizacional e afetar positivamente a QVT.

Também cabe destacar o conceito de Limongi-França (2012, p.186) através do qual a QVT é tida como:

[...] um tema que deve ser tratado nas empresas segundo os pressupostos de uma gestão avançada, com a adoção de informações e práticas especializadas, sustentadas por expectativas legítimas de modernização, mudanças organizacionais e por visão crítica dos resultados empresariais e pessoais.

Pinto, Paula e Villas Boas (2012) elaboraram um quadro com a síntese dos principais conceitos de QVT buscando evidenciar as transformações do conceito no decorrer dos anos.

Quadro 2 – Principais conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

(continua)

Autores	Ano	Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho
Walton	1973	A QVT é diretamente proporcional ao nível de satisfação e a autoestima do empregado.
Hackman & Hodham	1975	A QVT como resultante de dimensões básicas da tarefa capazes de gerar estados psicológicos que resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis.

Quadro 2 – Principais conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

(continua)

Autores	Ano	Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho
Trist	1975	A QVT é de fundamental importância para as organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos em desenvolvimento.
Westley	1979	Considera que a QVT é afetada por quatro problemas: o problema político, o problema econômico, o problema psicológico e o problema sociológico.
Werther & Davis	1983	A QVT está relacionada a um programa de cargos e carreira, construído com equidade e bem conduzido pelas organizações.
Nadler & Lawer	1983	A QVT era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar problemas de qualidade e produtividade. Percebido como a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade sem esquecerem a motivação e satisfação do indivíduo.
Huse & Cummings	1985	Qualidade de vida como forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização na qual se destacam os seguintes aspectos: (a) preocupação com o bem-estar do trabalhador e com eficácia organizacional; (b) participação do trabalhador nas decisões e problemas no trabalho.
Siqueira & Coletta	1989	A QVT envolvendo fatores determinantes e o próprio trabalho, as relações interpessoais, o indivíduo, as políticas de recursos humanos e a empresa como um todo.
Limongi-França	1995	A QVT é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.
Albuquerque	1995	A QVT é uma evolução da qualidade total. É o último elo da cadeia. E significa condições adequadas e o desafio de respeitar e ser respeitado como profissional.
Fernandes & Ballesteros	1996	Qualidade de vida equivale a “bem-estar” no domínio social, ao “status de saúde” no domínio da medicina e ao “nível de satisfação” no domínio psicológico.
Fernandes	1996	A QVT está associada a melhoria das condições físicas, dos programas de lazer, estilos de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.
Limongi-França	1996	A QVT analisada por uma perspectiva Biológica, Psicológica, Social e Organizacional (BPSO-96) buscando a interação entre esses quatro aspectos de análise.

Quadro 2 – Principais conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

(continua)

Autores	Ano	Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho
Marchi	1997	A QVT pode ser entendida como o nível alcançado por uma pessoa na consecução dos seus objetivos de uma forma hierarquizada e organizada.
Fernandes & Gutierrez	1998	A QVT é afetada ainda por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, a variedade, identidade de tarefa, e retroinformação.
Fernandes & Gutierrez	1998	A QVT é afetada ainda por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, a variedade, identidade de tarefa, e retroinformação.
Limongi-França	2003	A QVT é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e as expectativas de vida. Modelo de competências do Bem-Estar Organizacional.
Gutierrez	2004	A QVT pode ser entendida como uma situação de bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de estresse e outras consequências negativas.
Magalhães & Vilas Boas	2008	Integração dos indicadores de QVT com indicadores de qualidade de vida.
Limongi-França	2010	A QVT como uma nova competência do gestor frente ao perfil das organizações pós-industriais. Além de objetivar o bem-estar do indivíduo trabalhador, é um diferencial para o administrador no que tange uma nova competência estratégica para a gestão adequada de uma organização, equilibrando as necessidades das pessoas e das empresas.

Fonte: PINTO; PAULA; VILAS BOAS (2012).

Os conceitos apresentados no Quadro 2 apontam que o conceito de QVT foi se modificando ao longo do tempo e agregando novos valores e novas percepções, passando a considerar outros fatores. As primeiras definições envolviam elementos relacionados à satisfação, à autoestima e motivação dentro do ambiente organizacional. Há também, dentre esses conceitos, a busca pela QVT através de aspectos relacionados aos cargos e à carreira, assim como conceitos que buscam obter a QVT através das tarefas. Também é possível encontrar conceitos que associam a QVT como uma extensão dos programas de qualidade total. Alguns conceitos também passaram a considerar mais aspectos, tanto dos trabalhadores como

organizacionais. Dentre os conceitos apresentados, pode-se perceber que a QVT é tratada muitas vezes como um programa que pode gerar ações, como também uma abordagem maior que envolve muitos outros fatores.

Diante dos conceitos apresentados, pode-se entender QVT como o equilíbrio entre os interesses dos trabalhadores e os interesses organizacionais, tornando o ambiente de trabalho mais humano, onde o trabalhador não seja visto apenas como um recurso disponível, mas sim como um ser humano que tem necessidades e anseios diferentes, que busca realizações e satisfação em seu trabalho. A QVT para ser, de fato, efetiva deve ir muito além de ações e programas isolados, mas sim estar enraizada na cultura organizacional, sendo que toda decisão e planejamento deveria ser pensada de forma a beneficiar a QVT.

Outra forma de compreensão da QVT é através de modelos desenvolvidos para que ela possa ser aplicada e compreendida. É através dos modelos de QVT que se baseiam alguns diagnósticos sobre a situação em algumas organizações.

4 MODELOS DE ANÁLISES DE QVT

Os modelos de análise de QVT são utilizados para que se possa realizar um diagnóstico sobre a situação da QVT em uma instituição. De acordo com Pereira (2003, p. 23), “para descrever ou mensurar a percepção dos trabalhadores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, é necessário adotarmos uma ferramenta ou modelo, do qual as organizações se utilizarão para adotar um programa de QVT”. Ainda para este mesmo autor, “os modelos de QVT oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade da vida destes em situação de trabalho” (PEREIRA, 2007, p. 23).

Embora exista uma grande variedade de modelos teóricos para análise e compreensão de QVT, Kanikadan (2005) ressalta que não existe uma abordagem mais adequada que outra, sendo que o pesquisador ao escolher o modelo conceitual deve levar em consideração a cultura da organização a ser estudada. Medeiros (2012) também explica que o modelo utilizado deve ser capaz de identificar fatores particulares que influenciam a QVT, considerando as características da organização, que incluem o clima organizacional, valores, cultura e também as características dos trabalhadores.

Neste trabalho serão discutidos os modelos clássicos de Walton (1973), Westley (1983), Hackman e Oldham (1975), Werther e Davis (1983) e Hackman e Oldham (1975).

4.1 MODELO DE WALTON (1973)

Walton (1973) foi um autor pioneiro a desenvolver um modelo para avaliar a QVT. Seu modelo é composto por oito categorias conceituais de análises que buscam abordar a QVT sob diferentes aspectos. Com base neste modelo, a QVT é avaliada de acordo com oito categorias, que envolvem tanto aspectos internos da organização como aspectos externos.

Para Rosa (2012, p. 30), o modelo de Walton (1973):

É o modelo de QVT constituído pelo mais alto número de dimensões – oito, enfatizando o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente laboral em si, fazendo menção, inclusive, a aspectos presentes na vida fora do ambiente de trabalho.

As categorias que compõe o Modelo de Walton (1973) são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias e Indicadores do Modelo de Walton (1973)

CATEGORIA DE QVT	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade interna e externa • Justiça na compensação • Partilha de ganhos de produtividade • Proporcionalidade entre salários
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho razoável • Ambiente físico seguro e saudável • Ausência de insalubridade
Uso e desenvolvimento de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Autocontrole relativo • Qualidades múltiplas • Informação sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira • Crescimento pessoal • Perspectiva de avanço salarial • Segurança de emprego
Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de preconceitos • Igualdade • Mobilidade • Relacionamento • Senso Comunitário
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos de proteção ao trabalhador • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão • Tratamento imparcial • Direitos Trabalhistas
O trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado no trabalho • Estabilidade de horários • Poucas mudanças geográficas • Tempo para lazer e família
Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa • Responsabilidade social da empresa • Responsabilidade pelos produtos • Prática de emprego

Fonte: Walton (1973) adaptado por Fernandes (1996).

As categorias do modelo de Walton (1973) são amplas e abordam tanto questões internas da organização, como condições físicas do ambiente, como também questões mais

subjetivas, como as ligadas à relevância social. O modelo de Walton (1973) compreende as seguintes dimensões:

- a) *Compensação justa e adequada*: categoria que busca avaliar a QVT em relação à remuneração recebida pelos trabalhadores, como sua adequação aos padrões culturais da sociedade na qual está inserida e se sua remuneração é equivalente tanto interna como externamente aos trabalhadores que executam atividades semelhantes ou trabalham em empresas similares. Critérios: remuneração adequada, equidade interna e equidade externa.
- b) *Condições de trabalho*: categoria que analisa as condições em que o trabalho é realizado, se o trabalhador está ficando em excessivas horas dentro de seu trabalho. Critérios: jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável, *stress*.
- c) *Uso e desenvolvimento de capacidades*: analisa se todo o potencial do trabalhador está sendo empregado na realização de suas tarefas, e se o trabalhador está encontrando significado em suas atividades. Critérios: autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação.
- d) *Oportunidade de crescimento e segurança*: procura avaliar a QVT através das oportunidades que o trabalhador tem de crescimento pessoal e profissional, como ascensão na carreira e também a segurança de que permanecerá em seu cargo. Critérios: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.
- e) *Integração social na organização*: busca medir a integração social existente nas organizações e também avalia a existência dentro das organizações de algum tipo de discriminação ou preconceito dentro da organização, o que é altamente prejudicial aos trabalhadores. Critérios: igualdade de oportunidades, relacionamentos, senso comunitário.
- f) *Constitucionalismo*: procura avaliar se a organização está cumprindo todas as exigências legais perante os trabalhadores, também são considerados aspectos como a liberdade de expressão entre os trabalhadores. Critérios: Direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas.

- g) *Trabalho e espaço total de vida*: esta categoria procura avaliar a QVT com base no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Critérios: papel balanceado no trabalho, horário de entrada e saída do trabalho.
- h) *Relevância social da vida no trabalho*: avalia a QVT com base na perspectiva que o trabalhador tem sobre a responsabilidade social da empresa. Critérios: imagem da instituição, responsabilidade social da instituição, responsabilidade social pelos serviços e responsabilidade social pelos empregados.

No modelo de Walton (1973), estas oito dimensões formam a base para a Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, quando estas categorias são bem gerenciadas, são capazes de proporcionar ao trabalhador uma melhor Qualidade de Vida no ambiente de trabalho.

O Modelo de Walton (1973) é amplamente utilizado em diversos estudos relacionados à QVT, devido à amplitude da abrangência dos fatores abordados e também devido a ser um modelo com grande validação, tornando um modelo confiável para a análise da QVT nas organizações (KANIKADAN, 2005). Por estes motivos a abordagem de Walton (1973) será utilizada neste trabalho para investigar a QVT na organização estudada.

4.2 O MODELO DE WESTLEY (1979)

Para Westley (1979), a QVT pode ser comprometida e afetada por diversos problemas, que podem ser agrupados em quatro dimensões básicas: econômica, política, psicológica e sociológica. Dentro desta visão, obtém-se melhora na QVT quando são combatidos os problemas encontrados nestas dimensões.

No modelo de Westley (1979), a *dimensão econômica* refere-se à questão salarial, onde os problemas são decorrentes das diferenças salariais entre os trabalhadores, gerando injustiça. A *dimensão política* envolve a segurança e estabilidade no emprego, onde os problemas são originados da sensação que o trabalhador tem de ser dispensado arbitrariamente, causando insegurança. A *dimensão psicológica* abrange a autorrealização, onde os problemas são decorrentes da ausência da possibilidade de se atingir a autorrealização através do trabalho, acarretando na alienação. A *dimensão sociológica* está associada com a participação dos trabalhadores nas decisões e também o trabalho em equipe, e geram a anomia, que é a falta de envolvimento moral do trabalhador.

Para exemplificar este modelo, Fernandes (1996) apresenta o quadro abaixo:

Quadro 4 – Indicadores de Qualidade de Vida do Modelo de Westley (1979)

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Equidade Salarial • Remuneração Adequada • Benefícios • Local de trabalho • Carga horária • Ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança emprego • Atuação sindical • Retroinformação • Liberdade de expressão • Valorização do cargo • Relacionamento com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização Potencial • Nível de desafio • Desenvolvimento Pessoal • Desenvolvimento Profissional • Criatividade • Autorrealização • Variedade da tarefa • Identificação com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas decisões • Autonomia • Relacionamento interpessoal • Grau de responsabilidade • Valor pessoal

Fonte: FERNANDES (1996).

O quadro acima exemplifica o modelo de Westley (1979) com suas quatro dimensões, das quais originam os diversos problemas que afetam a QVT, que ocorrem quando estes indicadores não são atendidos ou quando não há satisfação por parte dos trabalhadores quanto à alguns deles. Estes indicadores representam os pontos que precisam ser observados de acordo com esse modelo.

O quadro a seguir traz uma síntese do modelo de Westley (1979).

Quadro 5 – Modelo de Westley (1979)

NATUREZA DO PROBLEMA	SINTOMA DO PROBLEMA	AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômico (1950)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	- Insatisfação - Greves	- Trabalho autossupervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudança	- Desinteresse - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Enriquecimento das tarefas
Sociológico (1950)	Anomia	Autodesenvolvimento	- Ausência de significação do trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sociotécnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley (1979) adaptado por Rodrigues (2014)

Para Westley (1979), os problemas de ordem política e econômica são mais antigos e surgiram em decorrência da concentração de poder e da concentração de lucros, sendo que os sintomas para estes problemas são as greves e a insatisfação. Segundo o autor, estes problemas foram minimizados quando foi disponibilizado aos trabalhadores maior participação dentro da organização e maior distribuição de lucros.

O segundo problema levantado por Westley (1979) é a alienação. Esta abordagem decorre dos problemas relacionados com a dimensão psicológica, tendo como principais sintomas o desinteresse, o absenteísmo e a rotatividade de funcionários. No modelo de Westley (1979), a alienação é resultado da frustração entre a expectativa e a realidade que os trabalhadores possuem em relação ao seu trabalho. O problema da alienação foi agravado com o aumento da complexidade das organizações e dos mecanismos de controle. Para amenizar estes problemas, Westley (1979) sugere o enriquecimento das tarefas.

Já a anomia, descrita por Westley (1979) como a falta de envolvimento dos trabalhadores, é consequência dos problemas sociológicos, decorrentes da rigidez e complexidade organizacional. Este problema apresenta como principais sintomas também o absenteísmo e a alta rotatividade, juntamente com a ausência de significado e sentido das atividades para os trabalhadores. Para amenizar o problema, Westley (1979) sugere a utilização da abordagem sociotécnica, para que se desenvolva uma cultura de trabalho com um sistema normativo e com valores sociais.

O modelo de Westley (1979) também é considerado abrangente por abordar tantos fatores internos como externos da organização, e, assim como o modelo de Walton (1973), busca relacionar a QVT através da humanização do ambiente do trabalho.

4.3 O MODELO DE HACKMAN E OLDHAM (1975)

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram um modelo de QVT que também é conhecido como *Job Diagnostic Survey*, o qual tem como base a ideia de que as características das tarefas desempenhadas são capazes de despertar nos trabalhadores três estados psicológicos críticos: (a) percepção da significância e importância de seu trabalho pelos seus executores; (b) a percepção que o trabalhador tem sobre o resultado final de sua atividade, se o mesmo se sente responsável pelos resultados atingidos; (c) a percepção do trabalhador sobre os resultados de seu trabalho, se está claro para o executor qual o seu desempenho. Na visão destes autores, a

motivação é decorrente destes três estados críticos, ou seja, quanto mais estes estados psicológicos críticos estiverem presentes dentro do ambiente de trabalho, maior será a motivação.

Dentro do modelo de Hackman e Oldham (1975), os três estados psicológicos críticos são alcançados através das dimensões das tarefas, são elas:

- a) *Variedade de Habilidades (VH)*: esta dimensão refere-se à variação de atividades que uma tarefa exige em sua execução, requerendo diferentes habilidades e conhecimentos dos trabalhadores;
- b) *Identidade da Tarefa (IT)*: aponta o quanto o trabalhador é capaz de visualizar como resultado de seu trabalho, realizando um processo inteiro, do início ao fim;
- c) *Significado da Tarefa (ST)*: aponta o impacto e resultados das tarefas realizadas sobre as demais pessoas, tanto internas, como externas à organização;
- d) *Inter-relacionamento (IR)*: refere-se ao contato do trabalhador com outras pessoas, como outros trabalhadores e clientes externos;
- e) *Autonomia (AU)*: refere-se à possibilidade de planejamento por parte do trabalhador para executar suas tarefas e determinar os procedimentos a serem seguidos;
- f) *Feedback do Próprio Trabalho (FT)*: apontam o quanto o trabalhador recebe de informações sobre a realização de suas tarefas, para que possa ter noção de seu desempenho;
- g) *Feedback Extrínseco (FE)*: referem-se ao retorno que o trabalhador recebe de seus superiores hierárquicos, colegas de trabalho e clientes.

De acordo com o modelo de Hackman e Oldham (1975), quando a tarefa apresenta as dimensões citadas acima, elas despertam os “estados psicológicos críticos” nos trabalhadores, a partir daí serão obtidos os “Resultados pessoais e de trabalho” que são:

- a) *Satisfação Geral com o Trabalho (SG)*: refere-se ao grau de satisfação do trabalhador com seu trabalho;
- b) *Motivação Interna para o Trabalho (MIT)*: representa a motivação do trabalhador para realizar suas atividades;
- c) *Produção de trabalho de alta qualidade (PTQ)*: representa a qualidade com que são realizadas as tarefas e o produto decorrente delas;
- d) *Absenteísmo e Rotatividade*: ausências e rotatividades dos trabalhadores.

Hackman e Oldham (1975) defendem que quando há no ambiente de trabalho os estados psicológicos críticos decorrentes das dimensões da tarefa, trará os benefícios como o aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores, aumento na qualidade na execução das tarefas e dos produtos finais e redução do absenteísmo e rotatividade. No modelo desenvolvido por esses autores é considerado que cada trabalhador é capaz de obter sua satisfação através da realização de seu trabalho e apontam o enriquecimento do cargo utilizado para combater problemas que comprometem a QVT, como o excesso de especialização e a monotonia.

A Figura 1 apresenta uma síntese deste modelo de QVT.

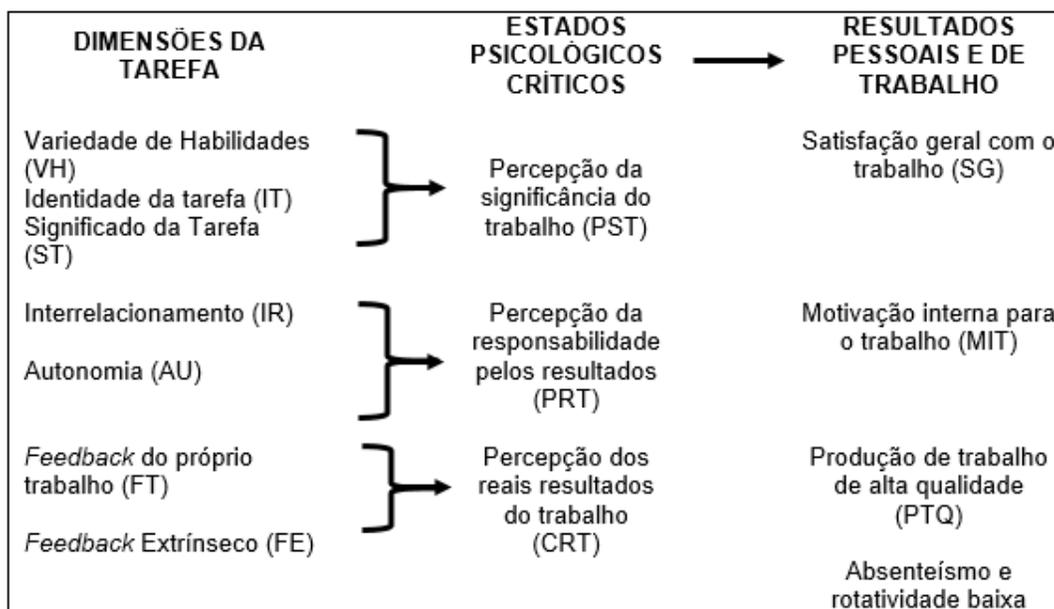


Figura 1 – O modelo de Hackman e Oldham (1975)
 Fonte: Adaptado por Fernandes (1996)

Neste modelo, quando as dimensões apresentadas na figura estão presentes nas tarefas, elas resultam nos estados psicológicos críticos e estes levam aos “Resultados pessoais e de trabalho”. Na figura apresentada por Fernandes (1996) pode-se perceber que determinadas dimensões da tarefa resultam em fatores psicológicos específicos, como as primeiras dimensões que levam ao estado crítico da percepção da significância do trabalho. Os fatores da autonomia e do inter-relacionamento proporcionam a percepção da responsabilidade por resultados e aumenta o comprometimento. Os dois últimos fatores tornam o trabalhador ciente dos resultados produzidos por seu trabalho, despertando assim a significância do trabalho, e promovem o estado crítico da percepção dos conhecimentos dos resultados do trabalho.

Hackman e Oldham (1975) consideram que a dimensão da tarefa é fundamental para a QVT e identificam os principais fatores que a afetam. A partir da dimensão da tarefa resultam

os estados psicológicos críticos, que são a percepção do trabalhador. É desta percepção que surgem os resultados pessoais e de trabalho que irão afetar a QVT.

4.4 O MODELO DE WERTHER E DAVIS (1983)

Werther e Davis (1983) explicam que a QVT sofre influência de diversos fatores, mas consideram que o cargo é o fator determinante para a QVT, por ser o que mais envolve o trabalhador. Para estes autores, o projeto do cargo é fundamental para garantir uma melhor QVT e deve abranger e considerar três níveis: o organizacional, o ambiental e o comportamental. O quadro abaixo apresenta os principais elementos do modelo de Werther e Davis (1983).

Quadro 6 – O modelo de Werther e Davis (1983)

ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS AMBIENTAIS	ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem mecanicista • Fluxo de trabalho • Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade e disponibilidade de empregados • Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Variedade • Identidade da tarefa • Retroinformação

Fonte: FERNANDES (1996).

No modelo de Werther e Davis (1983), a dimensão organizacional busca a eficiência organizacional através da especialização e compreende os elementos: “abordagem mecanicista”, que identifica todas as tarefas relacionadas a um cargo; o elemento “fluxo de trabalho”, que envolve a sequência de tarefas que devem ser realizadas para se produzir um produto ou prestar um serviço; e o elemento “práticas de trabalho”, que abrange as formas de como são desempenhadas as atividades relacionadas a determinados cargos.

Na dimensão ambiental, Werther e Davis (1983) consideram que o elemento “habilidade e disponibilidade de empregados” refere-se à necessidade de se estudar e analisar o cargo para que sejam atendidas as aspirações profissionais dos trabalhadores; o elemento relacionado às “expectativas sociais” diz respeito à dimensão social do cargo e devem ser sempre revistas, considerando que estão em constantes mudanças.

No modelo de Werther e Davis (1983), os elementos da dimensão comportamental referem-se à “autonomia”, que evidencia a importância do trabalhador se sentir responsável por seu trabalho; à “variedade”, que aborda a necessidade de utilizar diferentes habilidades dos

trabalhadores nas atividades, para que o cargo se torne mais interessante; à “identificação da tarefa”, que ressalta que o trabalhador deve realizar todo um processo para se obter um resultado mais notável, evitando o trabalho muito fracionado; e à “retroinformação”, que ressalta que o trabalhador deve ser informado de maneira correta sobre seu desempenho.

Segundo Werther e Davis (1983), os fatores organizacionais trabalham a eficiência com o objetivo de tornar o cargo mais produtivo e deixar os fluxos de trabalho mais coerentes com práticas que minimizem o tempo e o esforço do trabalhador. Os elementos ambientais consideraram as expectativas e as habilidades dos trabalhadores para tornar o cargo compatível, não sendo demasiadamente complexo e nem simples. Já os elementos comportamentais estão relacionados às necessidades humanas e devem garantir que o cargo não seja relacionado apenas com eficiência, mas que também considere a autonomia do trabalhador e sua responsabilidade com o trabalho. De acordo com este modelo, os cargos que atenderem aos elementos citados serão produtivos e satisfatórios, mantendo o equilíbrio entre os elementos, possibilitando os cumprimentos dos objetivos da organização e a satisfação do trabalhador.

O modelo de Werther e Davis (1983) trabalha a questão do cargo para que seja promovida a QVT, trabalhando fatores que são analisados através de três dimensões. Neste modelo a QVT, é obtida quando ocorre um equilíbrio e compatibilização entre estas três dimensões e o cargo, quando todos os fatores estiverem alinhados com a estrutura do cargo, os trabalhadores sentirão mais satisfeitos, o que refletirá na produtividade da empresa.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos objetivos, como descritiva, considerando Lakatos e Marconi (1995) que definem que este tipo de pesquisa busca delinear ou analisar características de fatos ou fenômenos e a avaliação de programas. A pesquisa também pode ser considerada como exploratória, que Gil (1996) define como forma de familiarizar com determinado assunto e se obter uma visão geral de determinado fato.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, quanto à forma de coleta e tratamento dos dados, pois busca através de números as informações coletadas por meio de um formulário. De acordo com Minayo (2007), a pesquisa quantitativa busca informações através de números, que devem ser analisados e interpretados.

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Vergara (2004) define universo ou população como um conjunto de elementos que apresentam características em comuns e que serão pesquisadas. Neste trabalho, a população compreende os servidores públicos federais que se encontravam em exercício na Reitoria do IFSULDEMINAS durante a aplicação da pesquisa, o que corresponde a um número de 105 servidores.

A Reitoria foi escolhida para a aplicação da pesquisa por ser a sede administrativa da organização estudada e com a aplicação da pesquisa na Reitoria, pretende-se estimular o interesse em pesquisar QVT nos demais *campi* do IFSULDEMINAS. Também foi considerado na escolha do local de aplicação da pesquisa o fato do pesquisador ser servidor lotado e em

exercício na Reitoria, o que contribui para maior acesso aos servidores, permitindo uma maior conscientização sobre a importância da pesquisa.

Para cálculo da amostra mínima, foi utilizada a fórmula proposta por Fonseca e Martins (1996, apud BUSS, 2012):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n: amostra

Z: nível de confiança

p: estimativa da verdadeira proporção da variável escolhida

q: (1 - p)

N: tamanho da população

d: margem de erro da amostra

Neste trabalho foram considerados: Nível de confiança (Z) de 95%. Para este nível de confiança os autores indicam o coeficiente de 1,96. Margem de erro da amostra (d) de 6,5 % (0,065). População (N): 105 servidores. E, p = 0,50.

Buss (2012, p.43) orienta que “quando você não tiver condições de prever o valor de “p”, admita p =0,50, pois, desta forma, você terá o maior tamanho da amostra, admitindo-se constantes os demais elementos”.

Aplicando os dados na fórmula chegou-se à amostra de 72 servidores, que deveria ser, portanto, a quantidade mínima de respostas consideradas para esta pesquisa.

Assim, foram distribuídos 95 questionários aos servidores que estavam presentes na Reitoria durante o mês de novembro de 2016. O questionário não foi entregue aos servidores que se encontravam em licença, servidores em férias, servidores em viagem e aqueles que optaram por não participar da pesquisa.

Houve retorno de 78 questionários. No entanto um questionário não foi considerado na análise de dados por ter sido devolvido apenas com uma parte preenchida, fazendo com que a amostra utilizada na pesquisa fosse composta por 77 servidores, o que está acima da quantidade mínima de respostas desejáveis.

5.3 INSTRUMENTO, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a abordagem de Walton (1973) sobre a QVT. Esta abordagem foi escolhida devido a sua grande amplitude, que envolve tanto aspectos organizacionais como aspectos ligados ao trabalhador, considerando fatores internos e externos. O instrumento utilizado nesta pesquisa tem como base o Modelo de Walton (1973) e foi adaptado por Albuquerque (2013) que aplicou o mesmo instrumento na Universidade Federal da Paraíba em 2013. Este também foi adotado por ser muito utilizado em pesquisas de análises de QVT, em instituições e organizações de todos os portes e origens, o que pode facilitar possíveis comparações entre diferentes organizações.

A coleta de dados foi realizada através da utilização de um questionário, que de acordo com Lakatos e Marconi (1995) é um instrumento composto por diversas questões e que, segundo Gil (2006), tem como objetivo conhecer opiniões, crenças, sentimentos, dentre outros itens, do público pesquisado.

O questionário é composto por 27 questões, que estão relacionadas às oito dimensões propostas no Modelo de Walton (1973). O Quadro 7 apresenta as dimensões do Modelo de Walton, acompanhadas de sua percepção e variáveis que foram utilizadas por Albuquerque (2013) para a adaptação do questionário.

Quadro 7 – Variáveis referentes à percepção dos técnico-administrativos em relação à QVT
(continua)

Dimensões	Conceito	Variáveis
Compensação Justa e Adequada	Percepção do entrevistado quanto ao seu salário de acordo com uma variedade de parâmetros.	Salário Premiação Assistência à saúde
Condições de Trabalho	Percepção do entrevistado quanto às condições do ambiente e organização do trabalho.	Limpeza Condições ambientais EPIs
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Percepção do entrevistado quanto aos recursos oferecidos pela empresa para desenvolver suas habilidades.	Programa de treinamento Informações necessárias Participação na tomada de decisão
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Percepção do entrevistado em relação às oportunidades dadas pela empresa em prol do seu crescimento profissional.	Reconhecimento Segurança

Quadro 7 - Variáveis referentes à percepção dos técnico-administrativos em relação à QVT
(conclusão)

Dimensões	Conceito	Variáveis
Integração Social na Organização	Percepção do entrevistado quanto a sua relação interpessoal no ambiente de trabalho.	Relação com os amigos Relação com o chefe
Constitucionalismo	Percepção do entrevistado em relação à execução dos mandamentos da lei trabalhista por parte da empresa	Cumprimento de horário Ritmo de trabalho Liberdade de expressão
O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Percepção do entrevistado quanto ao seu tempo e seu ritmo na realização do seu trabalho	Repercussão perante a família Entretenimento Prazer ao trabalhar
Relevância Social da Vida no Trabalho	Percepção do entrevistado quanto à imagem da empresa a qual faz parte perante a sociedade e a sua família.	Responsabilidade social Orgulho em trabalhar na empresa

Fonte: ALBUQUERQUE (2013).

Para a realização da medição da opinião do público pesquisado, foi utilizada a escala de Likert, por meio da qual, em cada questão, os servidores escolheram entre as respostas: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente.

A escolha pelo instrumento proposto por Albuquerque (2013) para a realização desta pesquisa considerou ser este um instrumento que utiliza uma abordagem clássica de grande amplitude e que foi utilizado em uma instituição semelhante à instituição pesquisada nesse trabalho. Desta forma, o instrumento se propôs adequado para realizar a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho no IFSULDEMINAS.

Cabe destacar que Albuquerque (2013) aplicou a pesquisa apenas com os Técnicos Administrativos, e neste trabalho o instrumento foi aplicado tanto aos Técnicos Administrativos como docentes, uma vez que os docentes em exercício na unidade pesquisada desempenham funções administrativas.

Para este trabalho a amostra foi composta por 73 Técnicos-Administrativos e quatro Docentes, sendo que a maioria dos respondentes são do sexo masculino, possuem entre 31 e 40 anos, são pós-graduados e possuem tempos variados de atuação na Reitoria do IFSULDEMINAS.

A coleta de dados foi realizada através do instrumento citado e aplicada durante o mês de novembro de 2016, onde foram distribuídos 95 questionários impressos aos servidores em exercício na Reitoria e que estavam presentes nesta unidade durante o período de aplicação.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos servidores. No ato da entrega foram realizados alguns esclarecimentos e uma pequena explicação sobre a pesquisa e seus objetivos, frisando sua importância e incentivando a participação dos servidores, e também esclarecendo a garantia do anonimato dos respondentes. Também foram esclarecidas as dúvidas pertinentes e combinado um prazo para recolhimento dos questionários. Para garantir que os servidores não fossem identificados e garantir o sigilo e anonimato, foram distribuídos envelopes, para que os questionários respondidos fossem devolvidos lacrados.

Houve a devolução de 78 dos 95 questionários entregues, conforme ressaltado anteriormente, obtendo um retorno de 82%. Porém um dos questionários devolvidos foi desconsiderado na tabulação dos dados, pois somente a primeira parte, referente aos dados demográficos, foi respondida.

Após a coleta dos dados, realizou-se o tratamento e tabulação dos mesmos para se extrair informações e conhecimento. Neste trabalho, foi empregada na análise dos dados a Estatística Descritiva, este tipo de análise que envolve a coleta, organização, a descrição, o cálculo e a interpretação dos dados (MARTINS, 2011).

Para tabulação dos dados foi utilizado o *software Microsoft Excel 2013*, por meio do qual foram calculadas a frequência absoluta (quantidade total das respostas) e a frequência relativa (porcentagem) das respostas dadas pelos servidores ao questionário.

Sobre a método de tratamento dos dados foi realizado de forma univariada, que analisa cada variável de maneira isolada. Neste método de tratamento de dados, podem ser analisadas as respostas dadas para cada pergunta de maneira individual (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). Para análise dos dados foram utilizados cálculos que apontem a frequência absoluta e a frequência relativa das respostas.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico são apresentados os resultados desta pesquisa. Para fins de organização e análise das respostas, as mesmas foram separadas em Caracterização dos Respondentes, e na análise das respostas, a partir da utilização do Instrumento Proposto por Albuquerque (2013).

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Buscou-se neste tópico fazer uma caracterização dos respondentes da pesquisa, de forma a melhor identificar o perfil dos entrevistados. Nesse sentido, dos servidores que responderam à pesquisa, 48 deles (62,34%) são do sexo masculino e 29 (37,66%) pertencentes ao sexo feminino. Observa-se um predomínio de homens, em exercício na Reitoria do IFSULDEMINAS. Esta diferença entre os gêneros deve ser considerada dentro do planejamento de todo tipo de ações desenvolvidas pela organização, mas principalmente nas ações voltadas para a QVT, que devem contar com ações específicas para o público feminino, para que não haja nenhum tipo de discriminação ou preconceito dentro da instituição.

No que se refere à faixa etária da amostra, a maioria dos servidores possuem idade entre 31 a 40 anos, isto é, 35 servidores. Com idade entre 21 e 30 anos houve a participação de 21 servidores. Entre 41 e 50 anos de idade houve a participação de 12 servidores. Os servidores que possuem entre 51 a 60 anos, somaram 06 servidores. Apenas um servidor participante da pesquisa possui idade acima de 60 anos. A porcentagem correspondente a cada faixa etária é apresentada na Gráfico 1.

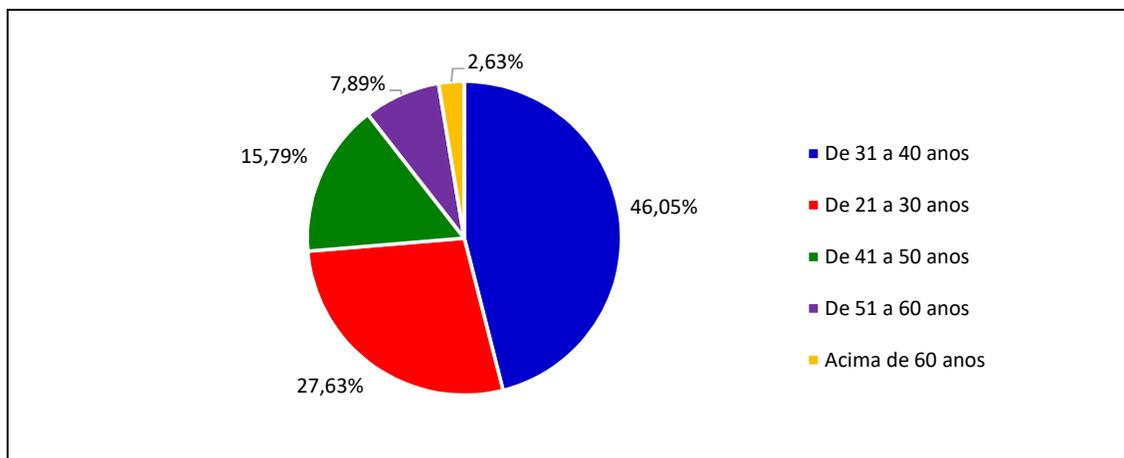


Gráfico 1 – Faixa etária da amostra
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se verificar que a maioria dos servidores que atuam na Reitoria possuem entre 31 e 40 anos, representando 46,05% da amostra, a segunda faixa de idade com maior número de respondentes está entre 21 e 30, compreendendo 27,63 % dos respondentes. Juntas essas faixas representam 73,68% participantes da pesquisa. O conhecimento da faixa etária poderá direcionar ações e definir prioridades de acordo com a idade predominante no ambiente, atuando em problemas característicos de determinadas idades, como, por exemplo, intensificar as ações voltadas à promoção da saúde e prevenção que envolva os problemas com maiores incidências de acordo com a idade predominante.

Em relação ao cargo ocupado na instituição, tem-se que a maioria dos entrevistados são técnicos, representando 94,81% dos respondentes, ou seja, 73 servidores. Apenas 04 servidores participantes da pesquisa são docentes. Cabe frisar que os docentes que atuam na Reitoria exercem cargos comissionados e não trabalham diretamente em atividades de ensino, mas em atividades relacionadas à gestão e funções de direção.

Exclusivamente aos servidores técnicos administrativos foi perguntado o nível de classificação do cargo ocupado. De acordo com a lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, nível de classificação é o “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. Os níveis de classificação existentes na Reitoria são: “Nível E”, cargos de nível superior; “Nível D”, cargos intermediários; e “Nível C”, cargos com menor complexidade e exigência. Dentre os respondentes da pesquisa, 36 servidores técnicos ocupam cargos de “Nível E”, sendo este o nível de classificação da maioria dos técnicos. Houve 32 respostas para o “Nível D” e 05 respostas para o “Nível C”.

O Nível de Classificação dos servidores é importante dentro do modelo de Walton (1973), pois caberá à administração o cuidado para lotar o servidor em uma função que esteja de acordo com o nível do seu cargo. Pois ao designar um servidor em uma função considerada menos complexa do que seu nível de classificação, este servidor poderá entender que sua capacidade estará sendo subestimada e que seus conhecimentos e habilidades não estão sendo aproveitados. O oposto também contribui para o surgimento de problemas, pois o servidor que executar atividades consideradas complexas para seu cargo, e para as quais o servidor não está preparado tecnicamente, pode ter a percepção de que sua remuneração é inferior e não está compatível com a responsabilidade de suas tarefas, desencadeando descontentamento, insatisfação e desmotivação.

Quanto à escolaridade, a amostra é composta em sua maioria por servidores que possuem especialização, sendo que 41 técnicos e um docente afirmaram possuir este grau de instrução, totalizando 42 servidores. Quanto às demais escolaridades, houve: 04 respostas para o Ensino Médio (apenas técnicos); 15 respostas para o Ensino superior (apenas técnicos); 15 respostas para o mestrado, sendo 13 técnicos e 02 docentes. E apenas uma resposta para o doutorado, sendo este um docente.

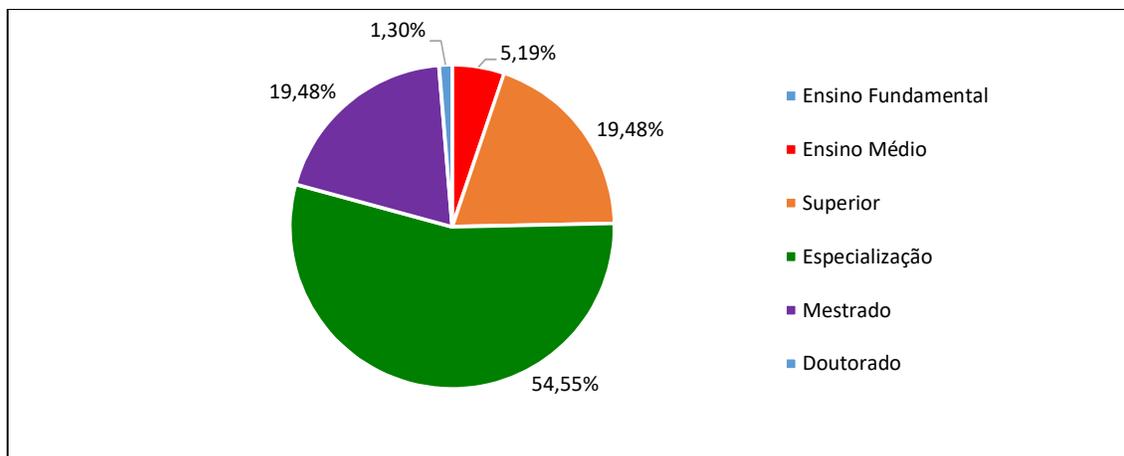


Gráfico 2 – Escolaridade da amostra
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentro das carreiras existentes dentro no IFSULDEMINAS, a escolaridade do servidor impacta diretamente em sua remuneração: quanto maior for sua escolaridade, maior será sua remuneração. Esse aumento salarial ocorre na forma de Incentivo à Qualificação para os técnicos e Retribuição por Titulação para os docentes. Na instituição estudada, nota-se que os servidores possuem escolaridade elevada, acima da exigida legalmente para o cargo, considerando que mais de 75% dos servidores possuem pós-graduação.

Quanto ao tempo de atuação na Reitoria, houve bastante diversidade nas respostas, conforme pode ser observado na Gráfico 3.

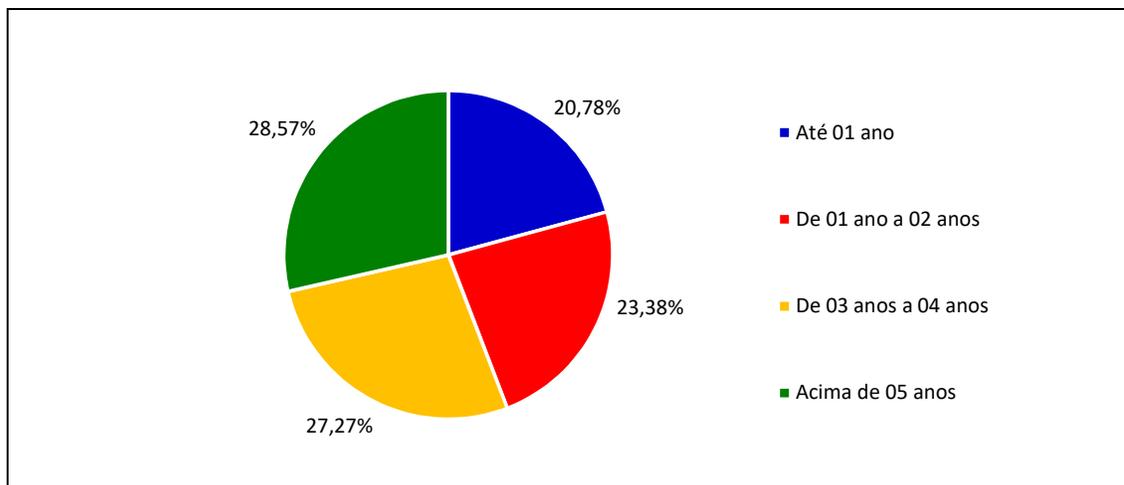


Gráfico 3 – Tempo de atuação na Reitoria do IFSULDEMINAS
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se que há uma variedade entre os tempos de atuação na Reitoria do IFSULDEMINAS. Há servidores mais experientes, já aprovados no estágio probatório, representados por 55,84% dos respondentes, que possuem tempo de atuação superior a três anos, sendo que estes servidores podem conhecer melhor a estrutura organizacional e contribuir com sugestões mais profundas e consistentes de melhorias na organização e contribuir também com o treinamento de servidores menos experientes, o que pode ser considerado como um fator positivo. Entretanto, há uma quantidade significativa de 44,16% dos servidores que possuem até 03 anos, sendo que 16 servidores possuem até um ano de atuação na instituição estudada. A presença de servidores com menos tempo de atuação na Reitoria indica a necessidade de que sejam tomados alguns cuidados nas qualificações ofertadas a estes servidores, para que possam desenvolver suas habilidades e conhecimentos que serão aplicados na execução de seu trabalho de acordo com o ambiente organizacional encontrado.

Quanto ao perfil da amostra, de forma sintetizada, pode-se perceber que a maior parte dos servidores que atuam na Reitoria são homens, relativamente jovens, ocupam cargos técnicos de “Nível E”, possuem algum tipo de pós-graduação e possuem tempos variados de atuação na Reitoria.

Nesta seção foram apresentados os dados que traçaram o perfil dos respondentes da pesquisa. No próximo tópico serão apresentadas as respostas referente às questões que investigaram a percepção dos servidores quanto à Qualidade de Vida no Trabalho.

6.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – INSTRUMENTO PROPOSTO POR ALBUQUERQUE (2013)

Na segunda parte da pesquisa estão as questões que investigaram a percepção dos servidores quanto à Qualidade de Vida no Trabalho na Reitoria do IFSULDEMINAS. Para uma melhor organização, as respostas serão apresentadas de acordo com as categorias do modelo.

6.2.1 Compensação justa e adequada

Esta categoria analisa a percepção que o trabalhador possui em relação à sua remuneração, buscando verificar se seu salário é percebido como justo e considerado compatível com as atividades desenvolvidas e com as atribuições do cargo. Nesta categoria também é verificada a satisfação do servidor diante da comparação de seu salário com o salário de trabalhadores que exercem funções semelhantes, tanto interna (quando comparado com trabalhadores de outros setores) como externamente (servidores de outras instituições ou organizações). Para Walton (1973), é através de seu emprego que o trabalhador garante seu sustento através da remuneração recebida, portanto, dentro deste modelo, a percepção que o servidor possui sobre sua remuneração é fundamental para a QVT e deve ser compatível com a realidade social que o trabalhador está inserida e ser capaz de atender às suas necessidades.

A primeira questão desta categoria indagou os servidores se eles concordavam com o valor da remuneração recebida. As respostas são apresentadas na Gráfico 4.

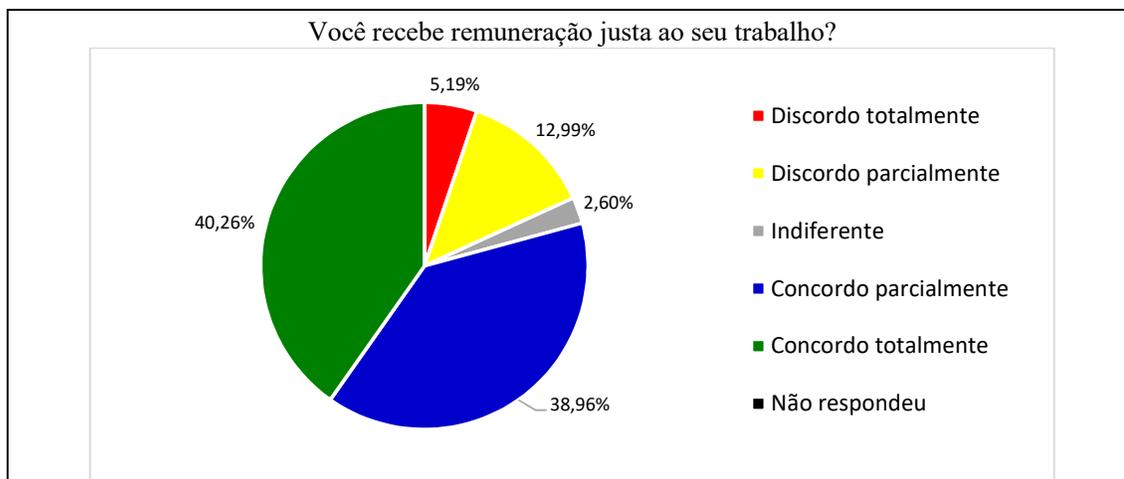


Gráfico 4 – Percepção dos servidores quanto remuneração
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nas respostas apresentadas, verificou-se que a maioria dos servidores (40,26%) concordou totalmente com a afirmativa de que sua remuneração está de acordo com a função desempenhada. Os servidores que concordaram parcialmente representaram 38,96% das respostas. Pode-se verificar que há satisfação dos servidores quanto à remuneração recebida, o que dentro do Modelo de Walton (1973) é considerado fator favorável e que contribui positivamente para a QVT.

O Gráfico 5 apresenta as respostas para o segundo ponto investigado nesta categoria, que foi a verificação acerca da equidade salarial dentro da instituição estudada.

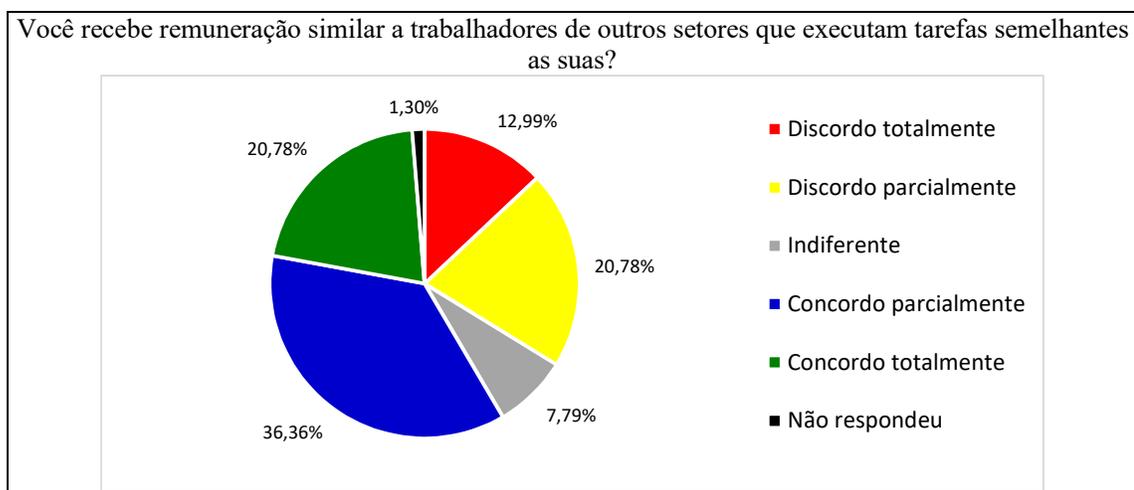


Gráfico 5 – Percepção dos servidores quanto à equidade salarial interna
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado no gráfico anterior, 36,36% dos servidores concordaram parcialmente que há equidade salarial dentro da instituição estudada. Embora a maioria dos

respondentes tenderam a concordar, houve um número razoável de servidores que discordaram, destes, 20,78% discordaram parcialmente e 12,99% discordaram totalmente.

Essa discordância pode ser decorrente de dois fatores: (a) servidores de níveis de classificação diferentes, o que implica em remunerações diferentes, mas que realizam atividades semelhantes em outros setores, (b) servidores que discordaram podem estar estagnados na carreira sem ter obtido as promoções nos tempos previstos, o que também pode gerar diferença na remuneração. O primeiro fator influencia negativamente a QVT, pela possibilidade de desencadear insatisfação, pois os servidores podem considerar que a complexidade de suas tarefas não está de acordo com o cargo ocupado. Quando consideradas de menor complexidade para o cargo, o servidor pode entender que não está aplicando todo seu conhecimento e habilidade, e então não ser estimulado a realizar esta tarefa. Quando mais complexas, podem desencadear frustrações nos servidores, por não conseguir executá-las da forma correta.

Posteriormente, buscou-se investigar a percepção que o servidor tem acerca da sua remuneração, em comparação a trabalhadores de outras organizações que exercem funções semelhantes. As respostas são apresentadas no Gráfico 6.

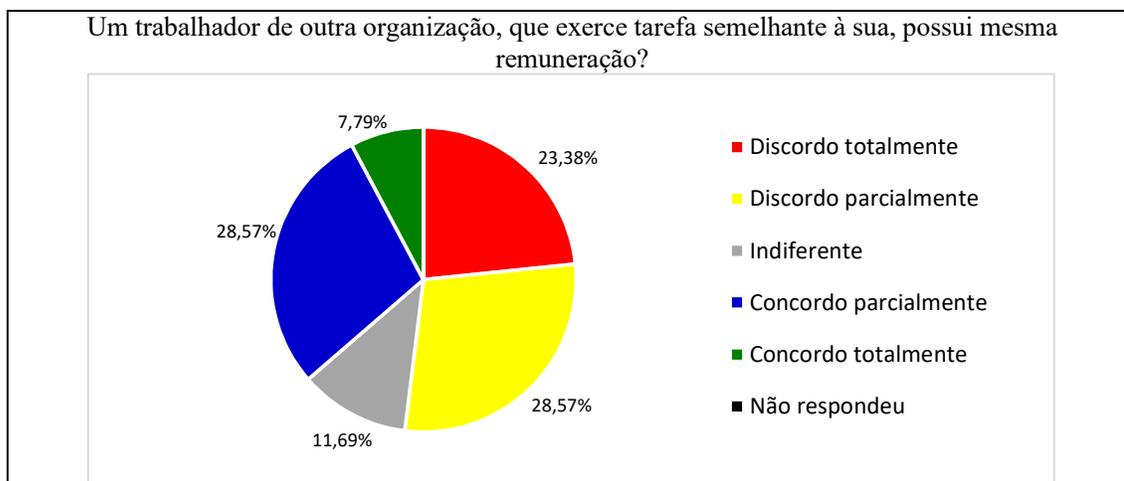


Gráfico 6 – Percepção dos servidores quanto à equidade salarial externa
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos servidores discordou da afirmação, sendo que 22 servidores discordaram parcialmente, representando 28,57% da amostra, e 18 servidores discordaram totalmente, correspondendo a 23,38% das respostas. Quanto a discordância sobre a equidade salarial externa, o instrumento não deixa claro se os servidores percebem que recebem um salário maior ou menor. Caso a percepção dos servidores seja de que recebam um salário

inferior pode desencadear insatisfação em relação à questão salarial, pois os trabalhadores poderiam sentir que são desvalorizados e até mesmo estimulados a mudar de emprego, gerando *turnover*¹. Porém caso tenham a percepção de que estão recebendo um salário superior pode motivá-los a permanecerem na instituição e também para sua motivação.

Através das respostas aos itens investigados nesta categoria, verificou-se que, apesar da maioria dos servidores considerar que recebem um salário justo em relação ao trabalho que executam e que há equidade salarial interna, os mesmos não concordaram quanto à equidade salarial quando comparado com outras organizações. De acordo com o modelo de Walton (1973), os resultados dos dois primeiros fatores contribuem positivamente para a QVT, por promoverem satisfação ao considerar que recebem um salário justo e que não há distorções salariais dentro da própria organização. Entretanto, os resultados apresentados na terceira questão podem indicar um fator que influencia negativamente a QVT, pois, embora o instrumento não deixe claro, esta percepção pode ser sintoma de que os servidores estejam se sentindo desvalorizados ao receberem salários inferiores quando comparados aos trabalhadores de outras instituições.

6.2.2 Condições de trabalho

Nesta categoria, são investigadas as condições reais do local de trabalho na percepção dos entrevistados. Walton (1973) propõe que o trabalhador deve ter um expediente justo e razoável, que não comprometa sua vida pessoal e que seu local de trabalho não ofereça riscos, além de que devem existir normas e que estas sejam cumpridas e respeitadas para garantir a segurança e integridade física dos trabalhadores.

Dentro desta categoria, inicialmente buscou investigar se os servidores têm a percepção de que a carga horária é fonte de fadiga e estresse.

¹ *Turnover*: rotatividade de pessoal.

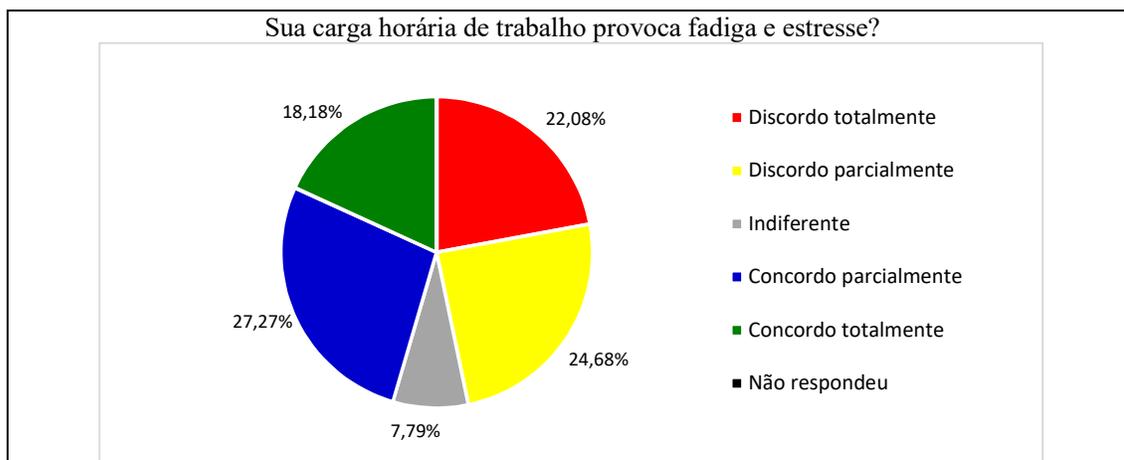


Gráfico 7 – Percepção dos servidores quanto à carga horária
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Através das respostas do Gráfico 7 pode-se verificar que houve variedade nas respostas e que os servidores se mostraram divididos quanto à questão levantada. Os servidores que discordaram parcial ou totalmente somaram 46,75% das respostas e os que concordaram parcial ou totalmente corresponderam a 45,45% da amostra. A quantidade expressiva de servidores que concordaram, mesmo que parcialmente, que a jornada de trabalho causa fadiga e *stress*, pode indicar que há servidores que estão realizando jornadas de trabalho longas e excessivas ou que estão trabalhando além do horário previsto.

Quanto à jornada de trabalho, cabe destacar que o IFSULDEMINAS regulamentou através da Resolução do Conselho Superior nº 42/2015 o artigo 3º do Decreto 1.590/1995, que trata da flexibilização da jornada de trabalho no Serviço Público Federal para setores onde há prestação continuada de serviços, o que permite aos servidores técnicos realizar jornada de seis horas diárias ininterruptas sem prejuízo de salário. Isto pode ter contribuído para que muitos servidores discordassem deste ponto. Caberia uma verificação por parte da instituição se os servidores que aderiram à flexibilização estão conseguindo cumprir seis horas de trabalho ou se continuam a realizar jornadas acima das seis horas. Também é importante verificar se houve sobrecarga de trabalho para os servidores que não aderiram a flexibilização ou se estes servidores trabalham excessivamente além da jornada de trabalho.

Além disso, buscou verificar também a percepção dos servidores quanto à monotonia e repetitividade encontradas nas atividades executadas, as respostas estão expostas no Gráfico 8. Através das respostas verificou-se que 26 servidores (33,77%) discordaram totalmente deste ponto e não consideram seu trabalho repetitivo ou monótono. Discordaram parcialmente 12 servidores, o que corresponde a 15,58% da amostra. Quanto aos que concordaram com a

afirmação, houve 23 servidores (29,87%) que concordaram parcialmente e 10 servidores (12,99%) que concordaram totalmente.

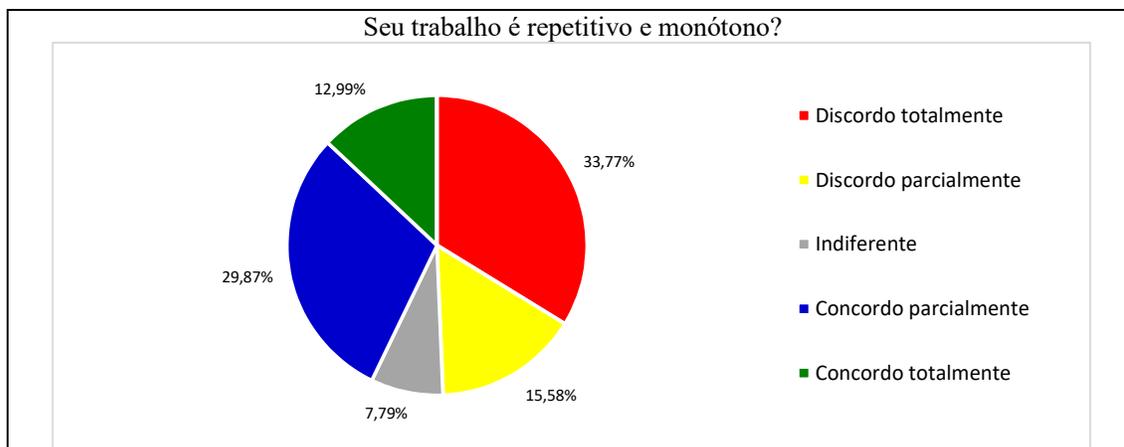


Gráfico 8 – Percepção dos servidores quanto à monotonia
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nas respostas, pode-se perceber que a maioria dos servidores não consideram seu trabalho repetitivo ou monótono, o que é um ponto positivo para a Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com o Modelo de Walton (1973), pois o trabalho se torna mais interessante e estimulante. Porém, alguns servidores ainda consideram que seu trabalho é repetitivo e monótono. Isto pode ser atribuído ao fato de que muitos servidores executam atividades burocráticas e muitas vezes em grande volume, com processos bem definidos, não possibilitando flexibilidade quanto à forma de execução de seu trabalho.

O Gráfico 9 aponta a percepção dos servidores para a seguinte questão: “a organização respeita as normas de segurança, prevenindo acidentes e zelando pelo seu bem-estar físico e mental”.

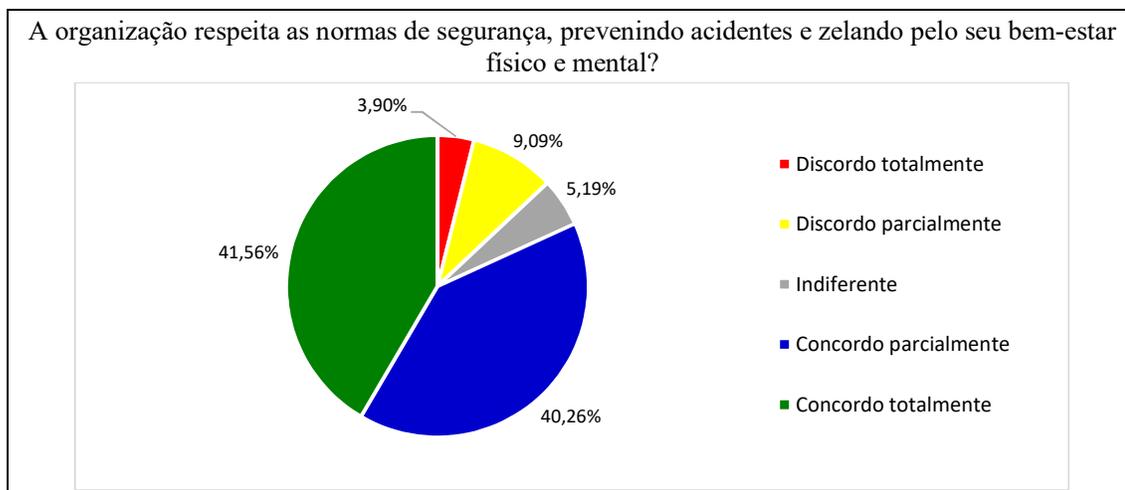


Gráfico 9 – Percepção dos servidores quanto à segurança no trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme se observa no gráfico, a maior parte dos respondentes concordaram totalmente que a organização respeita as normas de segurança, representando 41,56% das respostas. Também houve grande quantidade de servidores (40,26%) que concordaram parcialmente com este ponto. Esta percepção dos servidores também é apontada como um fator positivo para a QVT, pois os servidores se sentem seguros em seu ambiente de trabalho, podendo executar seu trabalho de forma segura.

Foi questionado aos servidores se eles consideram que a limpeza e organização do ambiente está contribuindo de forma positiva para a realização das atividades. O gráfico está apresentado no Gráfico 10. Nesta questão, a grande maioria dos servidores (67,53%) considerou que este fator está contribuindo positivamente para o ambiente de trabalho ao concordarem totalmente com a afirmativa desta questão. Os servidores que concordaram parcialmente representaram 29,87% das respostas. Apenas um servidor discordou parcialmente, e nenhum servidor discordou totalmente. Esta questão é indiferente para apenas um servidor.

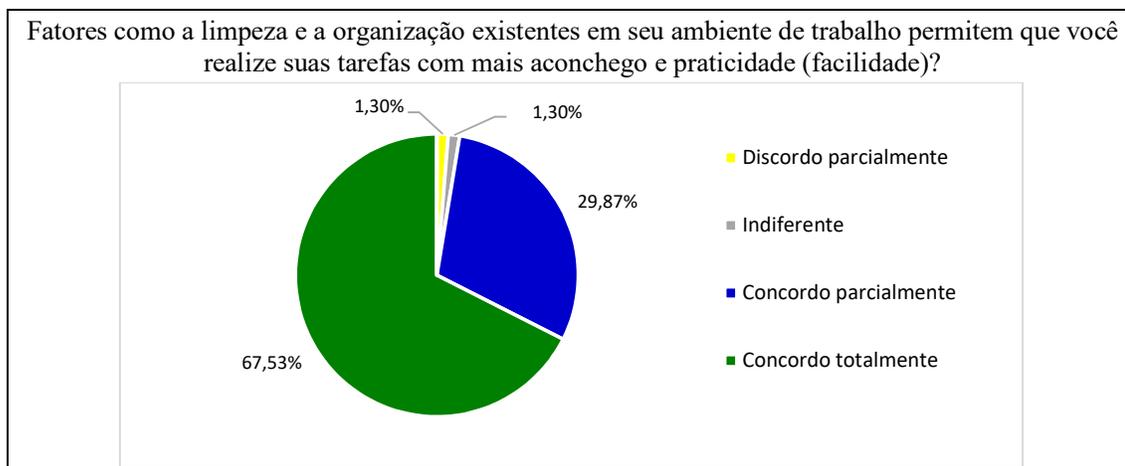


Gráfico 10 – Percepção dos servidores quanto à limpeza e organização
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Embora este seja um item básico, quando não administrado da forma adequada, pode ocasionar insatisfação nos servidores, pois um ambiente que não ofereça condições básicas, como limpeza, pode interferir negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho. Como as respostas apontaram que a maioria dos servidores possui a percepção de que a limpeza está contribuindo para o bom desenvolvimento das atividades, pode-se apontar este fator como favorável e que interfere positivamente na QVT.

Ainda nesta categoria, os servidores foram indagados sobre as condições ambientais e físicas do ambiente, como iluminação, ruídos e temperatura. As respostas são apresentadas no Gráfico 11.

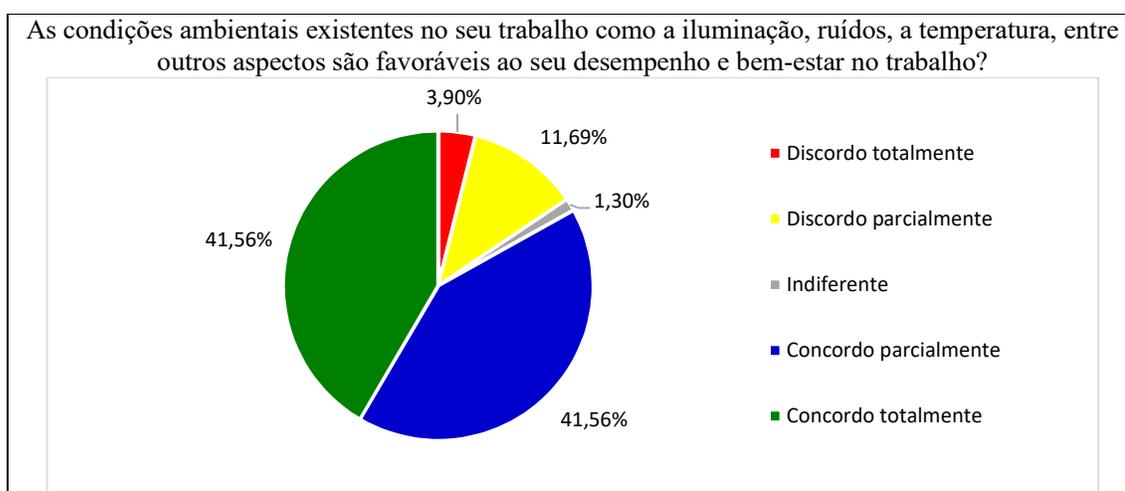


Gráfico 11 – Percepção dos servidores quanto às condições ambientais
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado, houve a mesma quantidade de servidores que concordaram totalmente e que concordaram parcialmente, ou seja, houve 32 respostas para cada uma destas opções. Através destas respostas, pode-se perceber que para a maior parte dos servidores, o ambiente está adequado e contribui positivamente para a QVT. Esta percepção favorável pode ser atribuída ao fato de que a Reitoria está instalada em um prédio novo, com aproximadamente dois anos de uso. Entretanto, como houve vários servidores que concordaram de forma parcial e alguns que discordaram, pode-se apontar que há melhorias a serem realizadas ou que alguns setores específicos podem não estar com as instalações adequadas. Também cabe evidenciar que alguns setores estão instalados de maneira provisória, aguardando a conclusão de obras que ainda estão em andamento.

Quanto ao ambiente de trabalho, pode-se perceber que há uma parcela significativa dos servidores que consideram que a carga horária causa fadiga e estresse, que pode interferir negativamente na QVT. Como fatores positivos, pode-se citar que a maioria dos servidores não consideram as atividades do cargo como repetitivas ou monótonas e concordam que a organização preza pela segurança e que os fatores físicos e ambientais, como a limpeza e iluminação, estão adequados e são favoráveis ao desenvolvimento de suas atividades. De forma resumida, pode-se considerar que os fatores analisados nesta dimensão estão contribuindo positivamente para a QVT na Reitoria do IFSULDEMINAS.

6.2.3 Uso e desenvolvimento de capacidades

Dentro do Modelo de Walton (1973), a QVT também deve ser avaliada considerando fatores relacionados à carreira e ao uso dos conhecimentos e habilidades pelos trabalhadores.

Esta categoria se inicia investigando se os servidores concordam que se sentem realizados com as atividades exercidas.

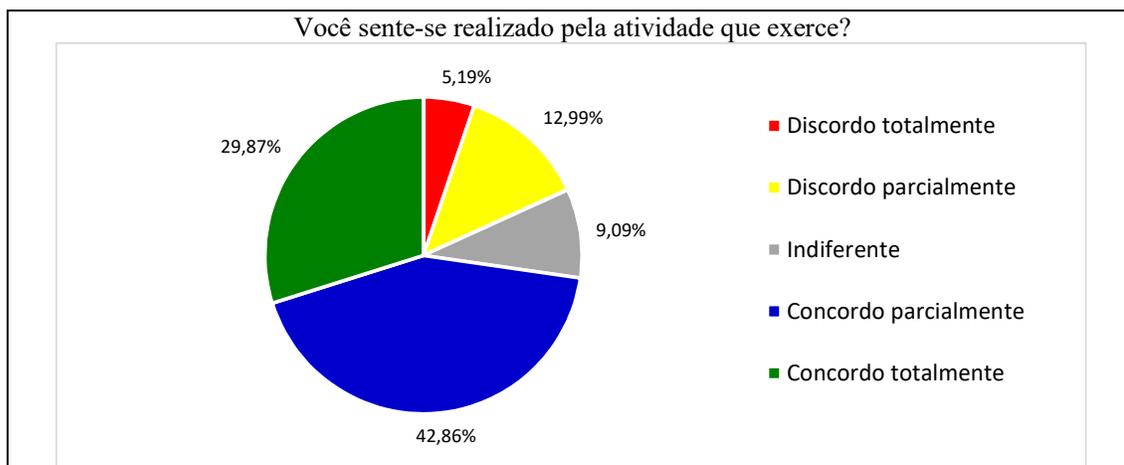


Gráfico 12 – Percepção dos servidores quanto à realização através das atividades exercidas
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que a maioria dos servidores, 42,86%, concordou parcialmente que se sentem realizados com as atividades executadas. As respostas também apontaram um grande número de servidores, 29,87%, que concordaram totalmente, e conseguem se sentir realizados com as atividades executadas. De acordo com as respostas, pode-se perceber que a maioria dos servidores, 72,73% tenderam a concordar, que se sentem realizados através das atividades desenvolvidas, sendo que isto pode ser apontado como um fator positivo para a QVT, considerando que quando o trabalhador encontra sentido e se identifica com seu trabalho, isto pode gerar maior satisfação e motivação.

São apresentadas no Gráfico 13 as respostas para a indagação acerca dos servidores executarem suas funções com satisfação.

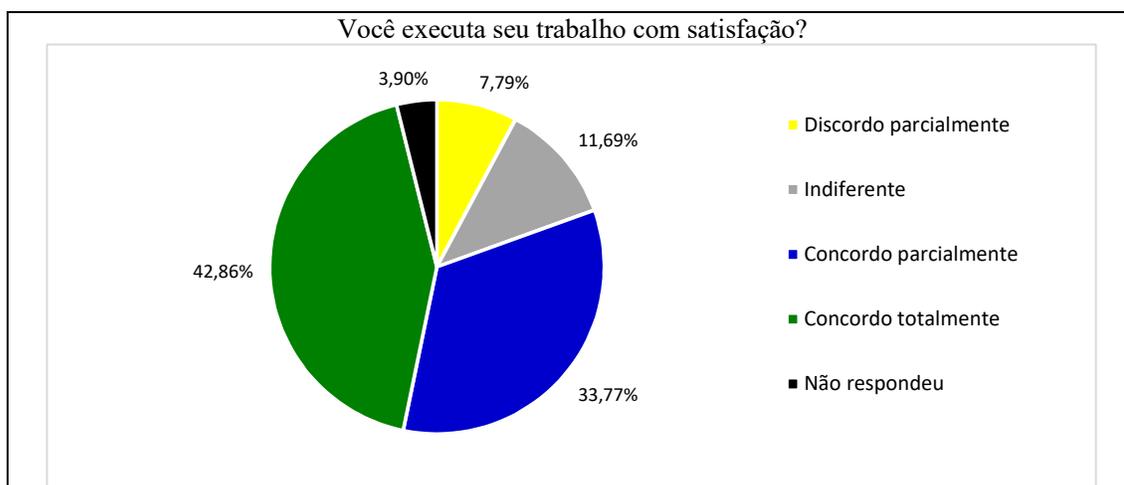


Gráfico 13 – Percepção dos servidores quanto à satisfação com seu trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se verificar que 42,86% dos respondentes, o que representa 33 servidores, concordaram totalmente que executam seu trabalho com satisfação, e 33,77% (26 servidores) concordam parcialmente. Esta satisfação do trabalhador com o trabalho executado é fator favorável e positivo para a QVT, pois o trabalhador sentirá menos *stress* relacionado ao trabalho.

Também foi investigado se as atividades realizadas pelos servidores exigem diferentes habilidades e conhecimentos, representado graficamente no Gráfico 14. Através das respostas, constatou-se que 57 servidores, correspondendo a 74,03% das respostas, concordaram totalmente com esta afirmação. Concordaram parcialmente 15 servidores (19,48%) e apenas dois servidores discordaram parcialmente da afirmativa. Para três servidores esta questão é indiferente. Nenhum servidor discordou totalmente.

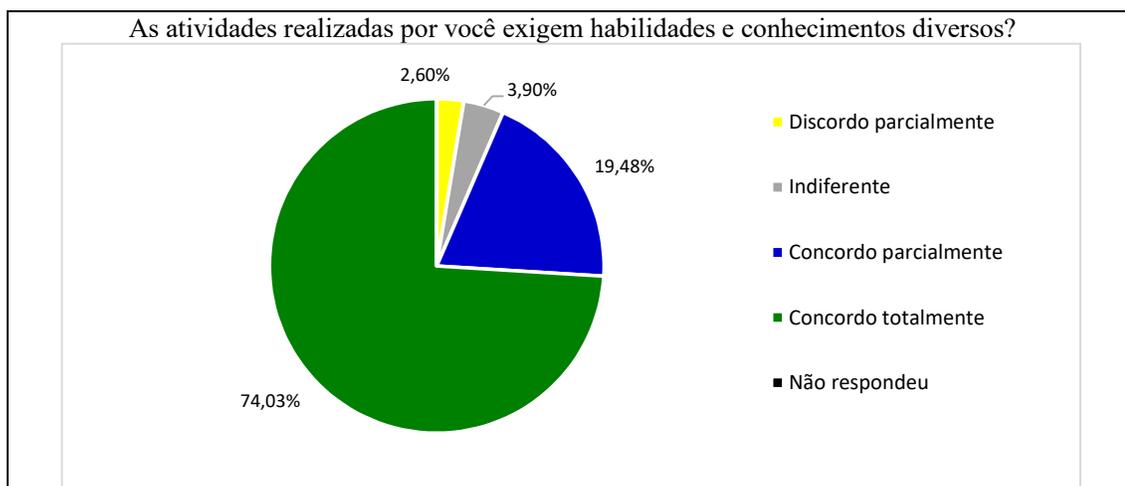


Gráfico 14 – Percepção dos servidores quanto à exigências de habilidades diferentes
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As respostas apresentadas para esta questão apontaram que os notam que as atividades desempenhadas por eles exigem diferentes habilidades e conhecimentos, isto contribui de maneira favorável e positiva para a QVT, pois, segundo Walton (1973), desta forma o cargo se torna mais estimulante e até mesmo mais desafiador.

Na sequência das perguntas a pesquisa também investigou a percepção dos servidores quanto sua autonomia para resolver problemas relacionados com as atividades realizadas.

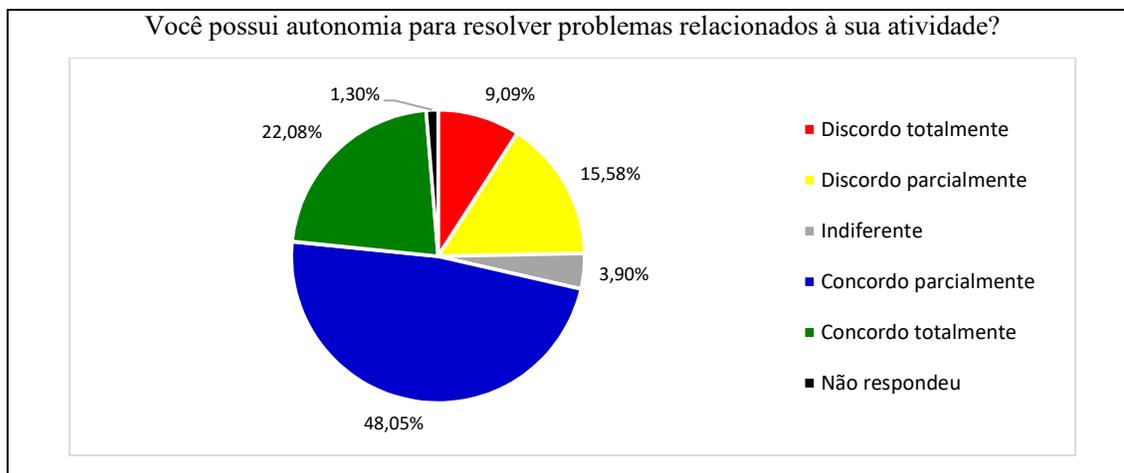


Gráfico 15 – Percepção dos servidores quanto à autonomia para resolver problemas
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado no Gráfico 15, a maioria dos servidores (48,05%) concordou parcialmente que possui autonomia para a resolução de problemas relacionados às atividades desenvolvidas. A autonomia é fator essencial para a QVT, pois assim o servidor não dependerá de seus superiores na resolução dos problemas, envolvendo ainda mais o trabalhador em sua atividade, aumentando assim seu senso de responsabilidade pelas atividades desenvolvidas e pelos resultados obtidos.

Com base nas respostas, verificou-se que a maioria dos servidores sentem-se realizados e satisfeitos com as atividades desenvolvidas dentro do seu cargo e função. Também foi verificado que os servidores consideram que as atividades desenvolvidas requerem conhecimentos e habilidades diversas e que possuem autonomia para resolver problemas.

Nesta categoria, podem ser citados como fatores positivos para a QVT a satisfação na realização das atividades e a exigência de diferentes conhecimentos e habilidades, considerando que a maioria dos servidores concordou totalmente com as afirmações referente a estes dois pontos. Nos fatores relacionados à autonomia nas decisões e na realização através das atividades, houve a concordância parcial por parte dos servidores, o que pode indicar alguns pontos que podem ser melhorados no que se refere à QVT na instituição estudada. Para a questão da autonomia, caberia uma verificação se há delegação por parte das chefias ou se há centralização em excesso nas decisões. Quanto aos servidores não se sentirem realizados com as atividades realizadas, caberia uma verificação dos servidores que desejariam trocar de setor, e realizar os remanejamentos necessários quando possível, para que os servidores possam executar atividades com as quais se identifique.

6.2.4 Oportunidade de crescimento e segurança

Para Walton (1973), o trabalho deve proporcionar ao trabalhador a possibilidade de crescimento com acesso a promoções e ascensões dentro da carreira e também a possibilidade da organização proporcionar a aquisição de novas habilidades e conhecimentos.

Inicia-se esta categoria investigando se os servidores concordam que há possibilidade de ascensão profissional. Os resultados são apresentados na Gráfico 16.

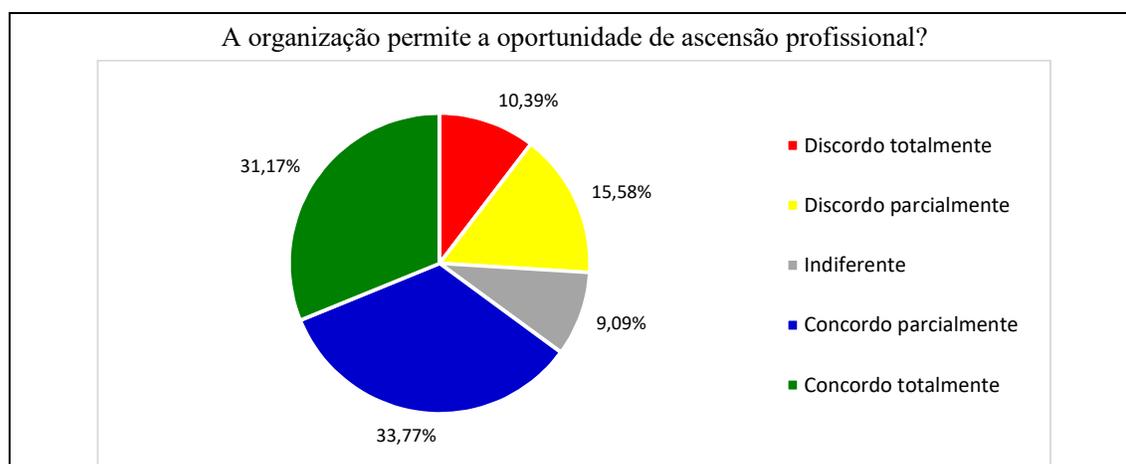


Gráfico 16 – Percepção dos servidores quanto a possibilidade de ascensão profissional
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se observar que 33,77% dos servidores concordaram parcialmente e 31,17% concordaram totalmente com a possibilidade de ascensão na carreira profissional. O que demonstra que a grande maioria dos entrevistados reconhece as possibilidades de ascensão profissional.

A percepção da possibilidade de ascensão dentro da carreira é importante para que o trabalhador sinta que não ficará estagnado na carreira, e poderá obter ascensão profissional e ter acesso a promoções. A ascensão na carreira também influenciará diretamente a remuneração do servidor, outro ponto importante dentro do Modelo de Walton (1973).

Cabe frisar, que a carreira dos servidores é regulamentada por leis específicas, sendo a carreira dos técnicos regida pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 e a carreira dos docentes dentro dos Institutos Federais pela Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012, nestas leis estão previstos os requisitos necessários para a ascensão dentro da carreira.

A discordância com a possibilidade de ascensão dentro da carreira pode ser atribuída ao não conhecimento por parte dos servidores de todos os requisitos necessários para a promoção, o que pode acarretar na estagnação na carreira. Esta discordância também pode ser decorrente da percepção do servidor de que a instituição pode dificultar o acesso aos requisitos necessários para as promoções, como o impedimento da participação em cursos de capacitação.

No Gráfico 17 são apresentados os resultados da questão que buscou verificar a percepção dos servidores quanto a possibilidade de aquisição e aprimoramento de conhecimentos.

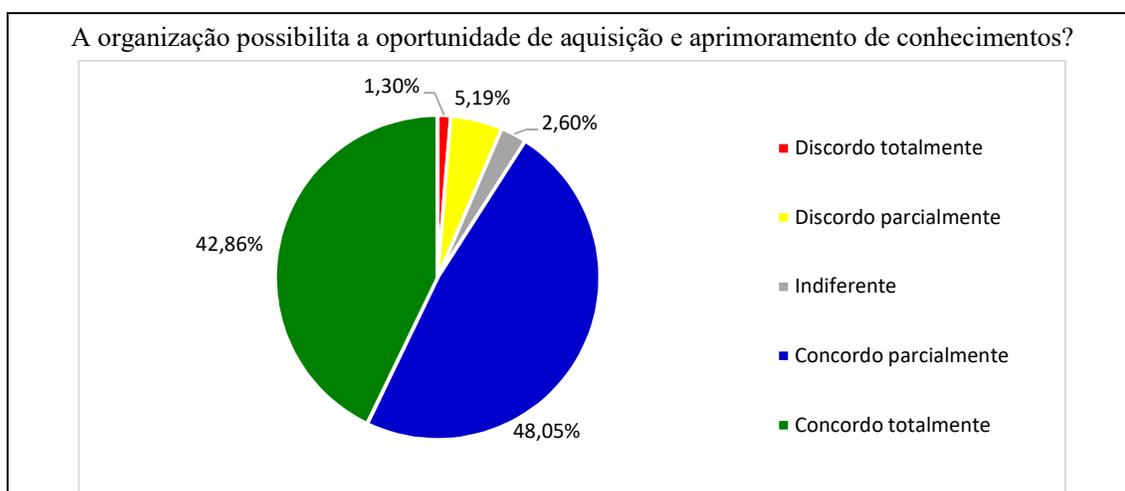


Gráfico 17 – Percepção dos servidores quanto a oportunidade de desenvolvimento de conhecimentos
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se que a maioria dos servidores concordam que a organização possibilita a aquisição e aprimoramento de conhecimentos, sendo que 42,86% dos servidores concordaram totalmente e 48,05% concordaram parcialmente.

A possibilidade de conhecimentos contribui para o crescimento do servidor, tanto profissional como pessoalmente, preparando-o melhor para realizar suas atividades e enfrentar os desafios da vida profissional. De acordo com o Modelo de Walton (1973) pode-se considerar que na Instituição estudada este fator está contribuindo positivamente para a Qualidade de Vida no Trabalho.

A próxima questão investigou se os servidores estão seguros com relação a estabilidade no emprego. As respostas apontaram que a maioria dos servidores (48,05%) concordaram totalmente que se sentem seguros quanto a manutenção do emprego. Quanto às demais respostas, concordaram parcialmente 32,47% dos servidores, discordaram parcialmente

10,39% e discordaram totalmente 1,30% dos servidores. Para 7,79% dos servidores esta questão é indiferente. A representação gráfica desta questão é apresentada na Gráfico 18.

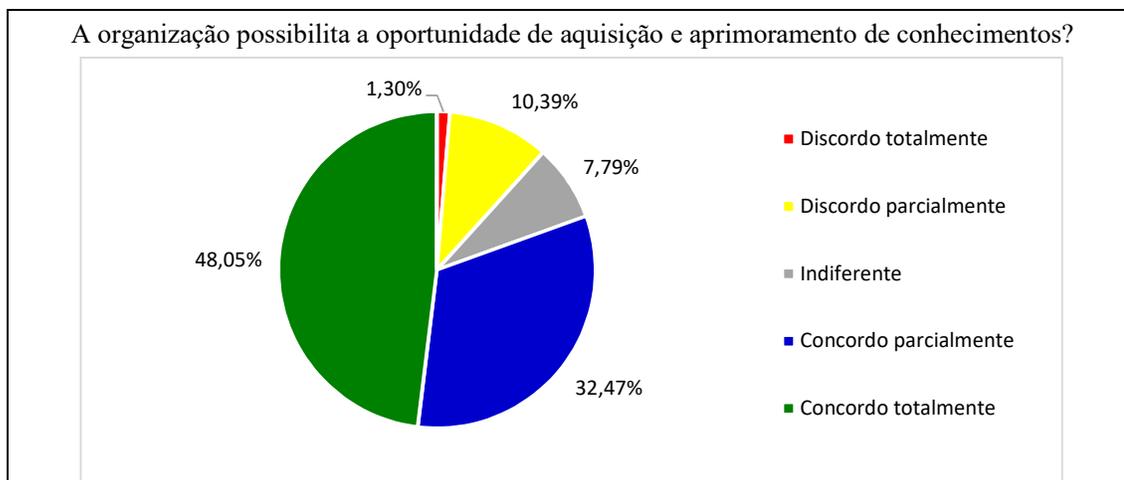


Gráfico 18 – Percepção dos servidores quanto a manutenção do emprego
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A garantia do emprego é importante para que o trabalhador possa trabalhar mais tranquilamente, possibilitando que o mesmo possa realizar planejamentos de longo prazo, considerando sua estabilidade. Quando o trabalhador não tem a garantia da manutenção de seu emprego, poderá se sentir inseguro, influenciando negativamente sua Qualidade de Vida no Trabalho. Cabe considerar que a segurança no serviço público é decorrente da estabilidade adquirida, o que garante manutenção do emprego aos servidores.

O fato de alguns servidores não concordarem com a garantia do emprego, pode ser atribuído ao fato de vários respondentes ainda estarem em estágio probatório, quando ainda não atingem a estabilidade no serviço público.

Através dos fatores investigados em cada questão, verificou-se que a maioria dos servidores concordaram parcialmente que possuem oportunidade de ascensão na carreira e encontram a possibilidade de aperfeiçoar seus conhecimentos. Pode-se constatar que a maioria dos servidores concordaram totalmente que se sentem seguros quanto a manutenção de seus empregos, sendo este apontado como um ponto positivo para a QVT.

6.2.5 Integração social na organização

De acordo com Walton (1973) as organizações devem combater todo e qualquer tipo de preconceito e discriminação, que quando existente interferem negativamente na QVT.

O Gráfico 19 apresenta a percepção dos servidores quanto ao relacionamento interpessoal dentro do ambiente organizacional.

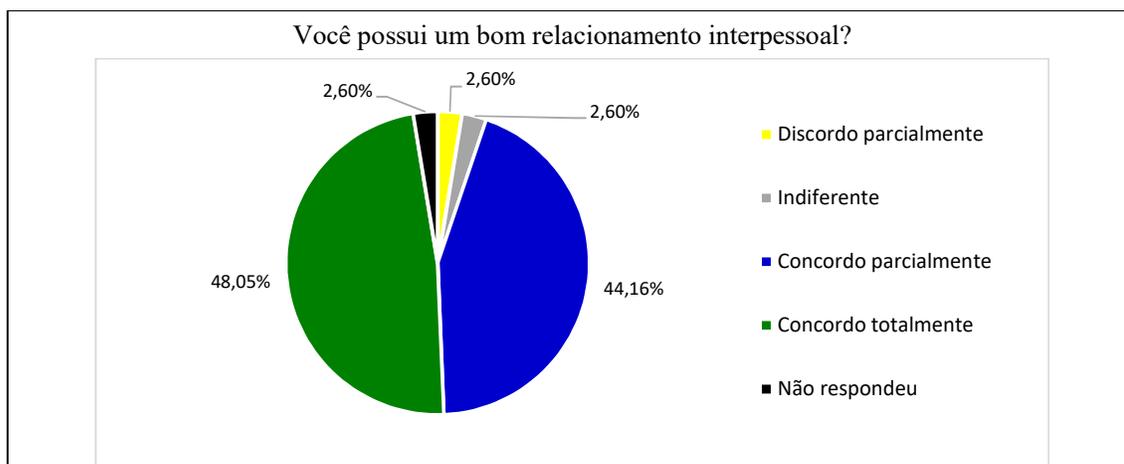


Gráfico 19 – Percepção dos servidores quanto ao relacionamento interpessoal
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se observar nas respostas que a maioria dos servidores afirmaram que possuem um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, sendo que 48,05% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação. O bom relacionamento interpessoal é importante para a QVT, considerando que quando este fator está presente na organização, são evitados ou amenizados problemas relacionados a convivência como conflitos e falhas na comunicação entre servidores.

Também foi investigado, se os servidores percebem que há espírito de equipe no ambiente de trabalho, conforme apresentado no Gráfico 20. As respostas apontaram que 43 servidores, o que corresponde a 55,84% da amostra, concordam totalmente que demonstram um espírito de equipe junto a seus colegas de trabalho. Concordaram parcialmente 33 servidores, o que representa 42,86% das respostas. Apenas um servidor discordou parcialmente da afirmativa.

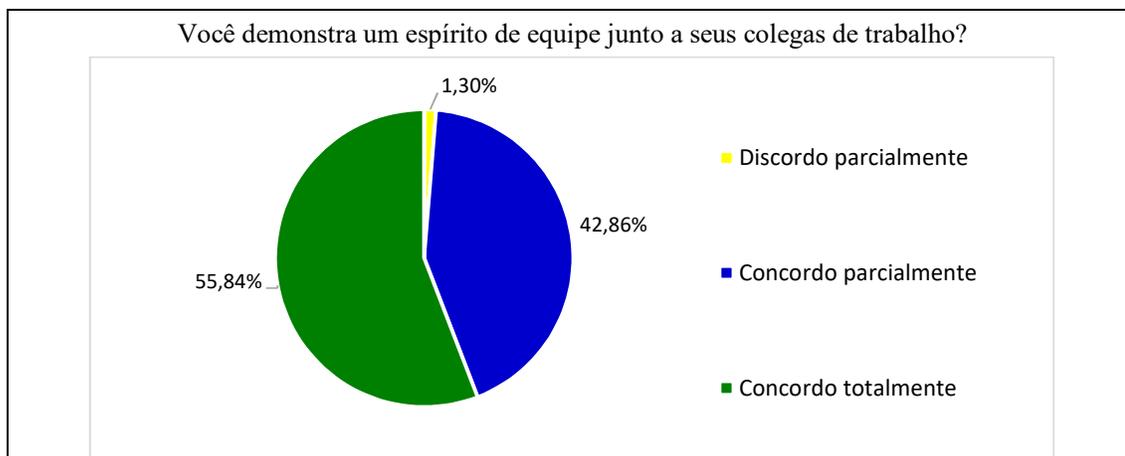


Gráfico 20 – Percepção dos servidores quanto à equipe
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A percepção dos servidores de que há um espírito de equipe na instituição estudada, também pode ser considerada como um fator positivo para a QVT e para os trabalhadores, pois os servidores podem encontrar apoio entre seus colegas de trabalho para superar as dificuldades que possam apresentar e também na resolução de problemas. O espírito de equipe também contribui para que os servidores se sintam mais integrados dentro do ambiente organizacional.

Na sequência foi verificado a concordância dos servidores quanto a possibilidade de participarem mais ativamente das decisões da instituição, contribuindo com sugestões e ideias aos seus superiores hierárquicos. As respostas são apresentadas na Gráfico 21.

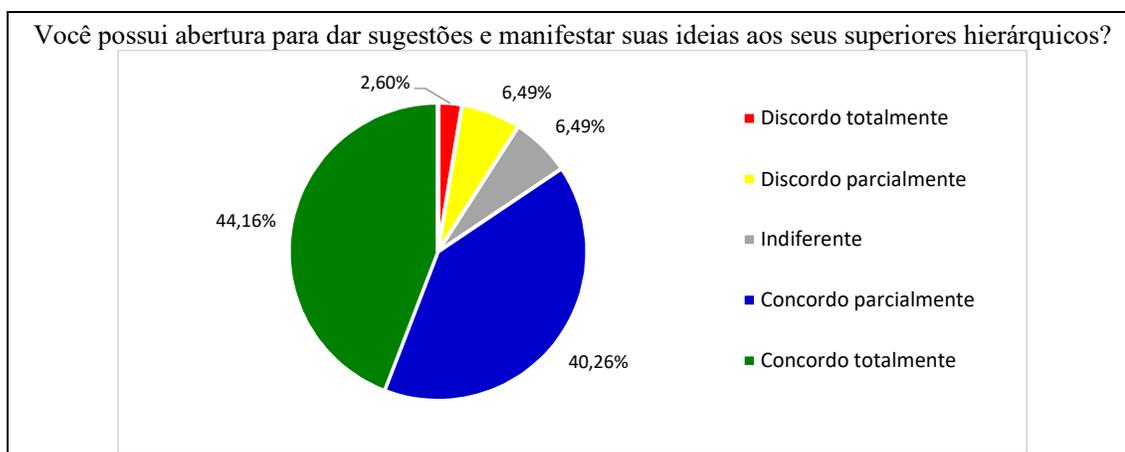


Gráfico 21 – Percepção dos servidores quanto a possibilidade de contribuir com sugestões e ideias
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado, para 44,16% dos servidores é verdadeira a afirmação de que existe abertura para a contribuição com ideias e sugestões aos seus superiores hierárquicos. Esta possibilidade de contribuição com ideias e sugestões é importante para a QVT pois torna

o servidor como participante ativo da organização, podendo contribuir tanto para a gestão de um modo geral, como para o aperfeiçoamento na execução de suas tarefas. Esta abertura também contribui para a QVT, pois estimula entre os servidores o sentimento de ser ouvido e considerado pela organização, fazendo com que se sinta valorizado.

Com base nas respostas, verifica-se que a maioria dos servidores concordaram que possuem um bom relacionamento interpessoal, que possuem espírito de equipe e abertura para dar sugestões e apresentar suas ideias. Pode-se verificar que todos os itens desta categoria são atendidos pela organização e que os servidores conseguem perceber isso, considerando que em todas as questões a maioria dos servidores concordaram totalmente com as afirmações.

6.2.6 Constitucionalismo

Esta categoria inclui fatores que proporcionem proteção e garantia aos trabalhadores, como regras estabelecidas pela organização e o cumprimento da legislação.

A verificação dos fatores relacionadas a esta categoria é iniciada questionando quanto ao cumprimento pela organização dos direitos previstos pela legislação.

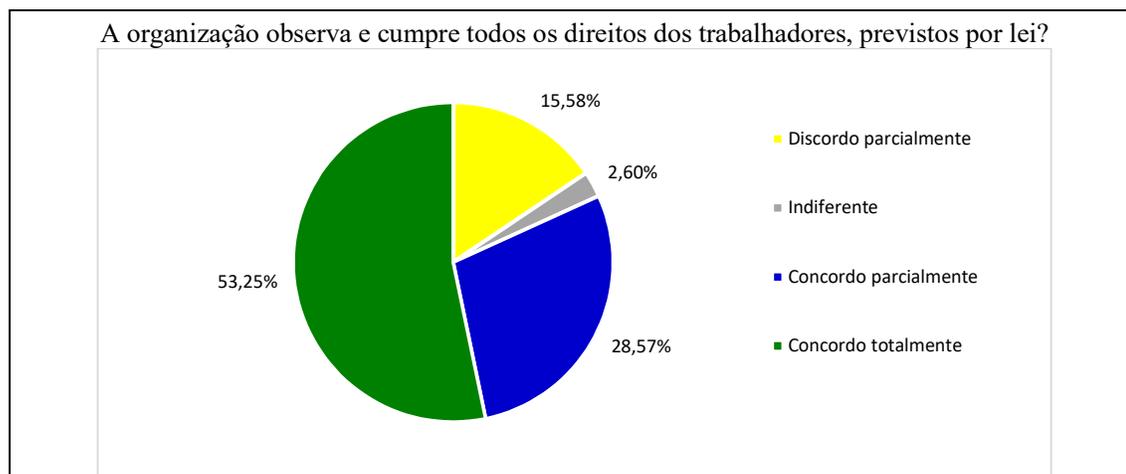


Gráfico 22 – Percepção dos servidores quanto ao cumprimento de seus direitos
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As respostas indicaram que 53,25% dos entrevistados concordaram totalmente que a organização cumpre aos direitos previstos pela legislação. Quando a legislação não é cumprida a QVT é afetada direta e negativamente, causando, além das consequências do não cumprimento de obrigações legais, insatisfação e revoltas nos trabalhadores. Embora a maioria

dos servidores tenham concordado totalmente que a legislação esteja sendo cumprida, 28,57% concordaram parcialmente e 15,58% discordaram parcialmente, o que indica que alguns servidores possuem a percepção de que algum direito está sendo cumprido de forma parcial, ou que não está sendo cumprido, o que caberia uma investigação mais detalhada e aprofundada por parte da organização.

As respostas apresentadas no Gráfico 23 referem-se à verificação realizada de que os servidores têm conhecimento das normas internas da organização e eles cumprem estas normas.

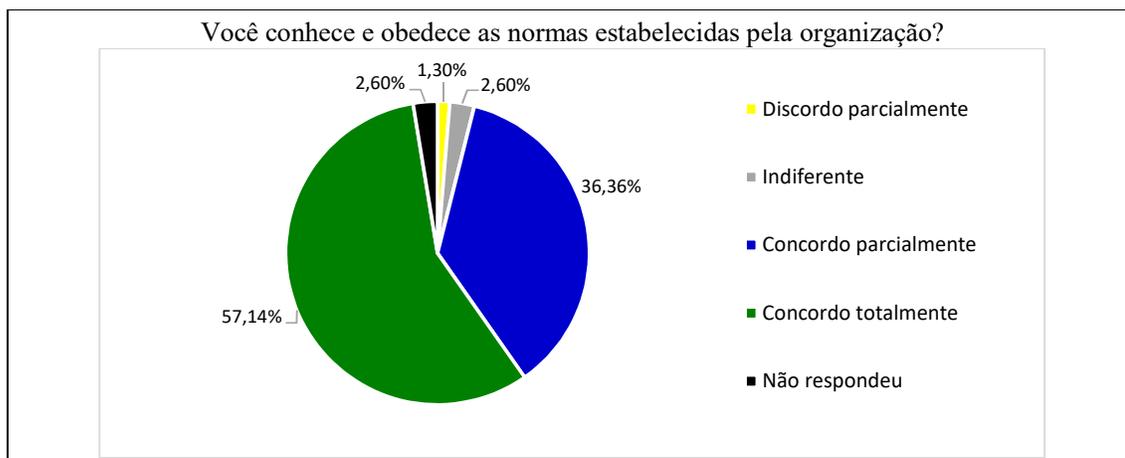


Gráfico 23 – Percepção dos servidores quanto ao conhecimento e cumprimento de normas
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Através das respostas pode-se perceber que a maioria dos servidores afirmaram que conhecem e que cumprem as normas da organização, sendo que os servidores que concordaram totalmente com a afirmação da questão corresponderam a 57,14% das respostas. Estes resultados podem ser considerados como positivos, pois apontam que a organização divulga adequadamente suas normas aos servidores, que respeitam e cumprem estas normas.

Também foi verificada a percepção dos servidores quanto a preocupação da organização em proporcionar ações voltadas a Qualidade de Vida no Trabalho e motivação.

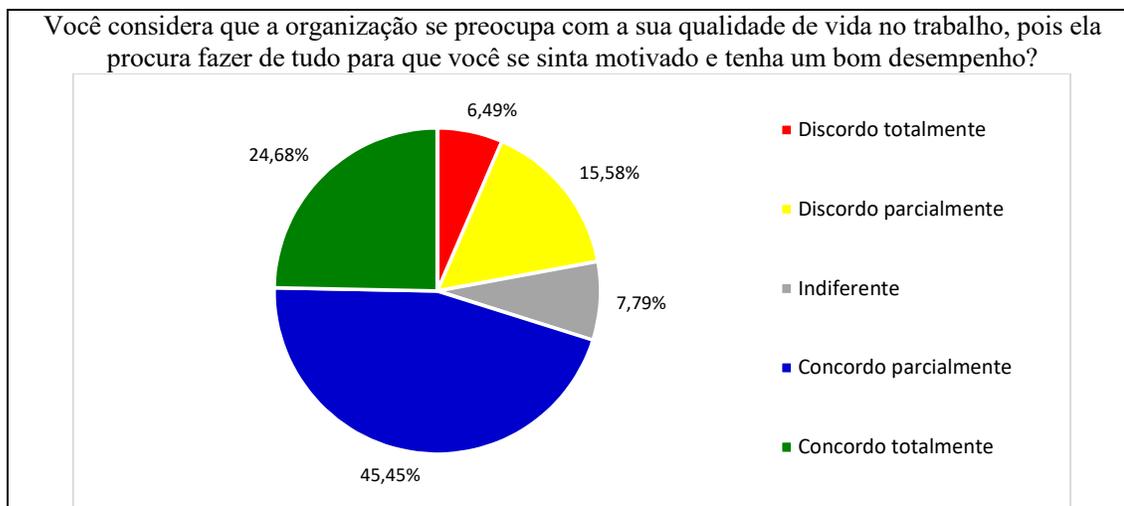


Gráfico 24 – Percepção dos servidores quanto à preocupação da organização com a QVT e a motivação
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Através das respostas pode-se verificar que a maioria dos servidores concordaram que a organização demonstra preocupação em proporcionar ações voltadas para a QVT e para a motivação dos servidores, sendo que 24,68% concordaram totalmente e 45,45% dos servidores concordaram parcialmente. Esta percepção pode ser apontada como um fator positivo para a QVT na organização, pois o servidor ao perceber que a organização demonstra preocupação, se sente valorizado.

Quanto aos servidores que concordaram parcialmente, podem ser ressaltadas duas observações: a primeira de que para estes servidores as ações desenvolvidas pela organização não estão promovendo a QVT e a motivação; a segunda que estas ações não estão sendo divulgadas de forma ampla, não atingindo assim, todos os servidores.

Também foi investigado se os servidores percebem que a organização disponibiliza a ginástica laboral durante o expediente de trabalho. As respostas apontaram que 53 servidores concordaram totalmente com a afirmativa, estes servidores correspondem a 68,83% das respostas. Os servidores que concordaram parcialmente somaram 18 respostas (23,38%) da amostra. Discordaram parcialmente 05 servidores (6,49%) e apenas um servidor discordou totalmente. As respostas são apresentadas em forma de gráfico no Gráfico 25.

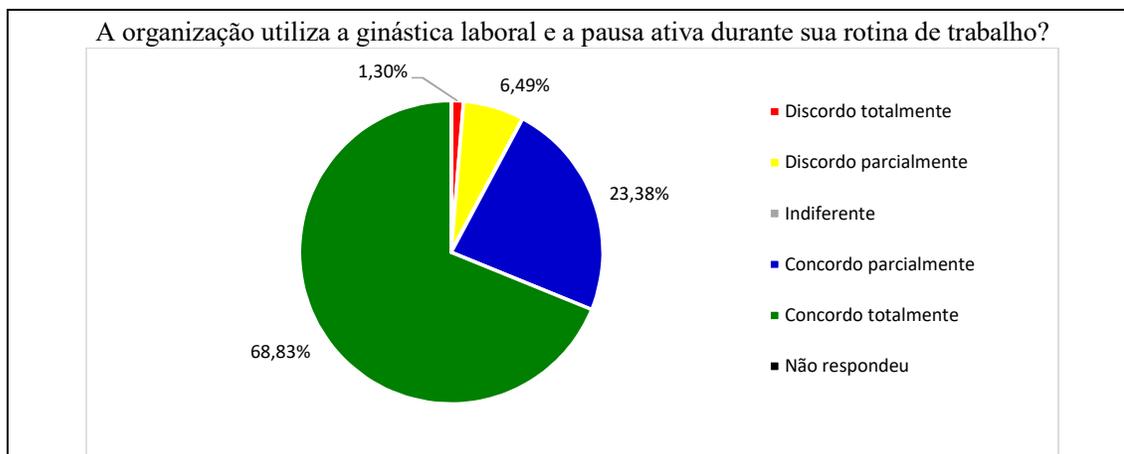


Gráfico 25 – Percepção dos servidores quanto ginástica laboral
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A ginástica laboral é importante para a QVT, pois além de prevenir as doenças por esforço repetitivo também promovem aos servidores alguns momentos de descontração e interação durante o horário de trabalho. Cabe destacar que a organização oferece a ginástica laboral a todos os servidores através de estagiários do curso de educação física.

Com base nas respostas pode-se verificar que os servidores possuem a percepção de que na organização estudada são cumpridos os direitos previsto na legislação, e que conhecem e cumprem as normas da organização e é disponibilizado a ginástica laboral durante a jornada de trabalho. Estes três itens podem ser considerados como fatores positivos para a QVT, pois a maioria dos respondentes concordaram totalmente com as afirmações. Também pode-se perceber que os servidores possuem a percepção de que a organização se preocupa em promover a QVT e motivação, porém como neste item a maioria dos servidores concordaram parcialmente, isto pode ser indício de que seja necessário algum tipo de ajuste neste item.

6.2.7 O Trabalho e o espaço total de vida

Esta categoria do Modelo de Walton (1973) busca compreender se há interferência do trabalho na vida pessoal dos trabalhadores. Segundo este modelo, quanto mais o trabalho interfere na vida pessoal, mais a Qualidade de Vida no Trabalho será afetada de maneira negativa.

A primeira questão desta categoria verificou se os servidores acreditam que o trabalho interfere na vida pessoal.

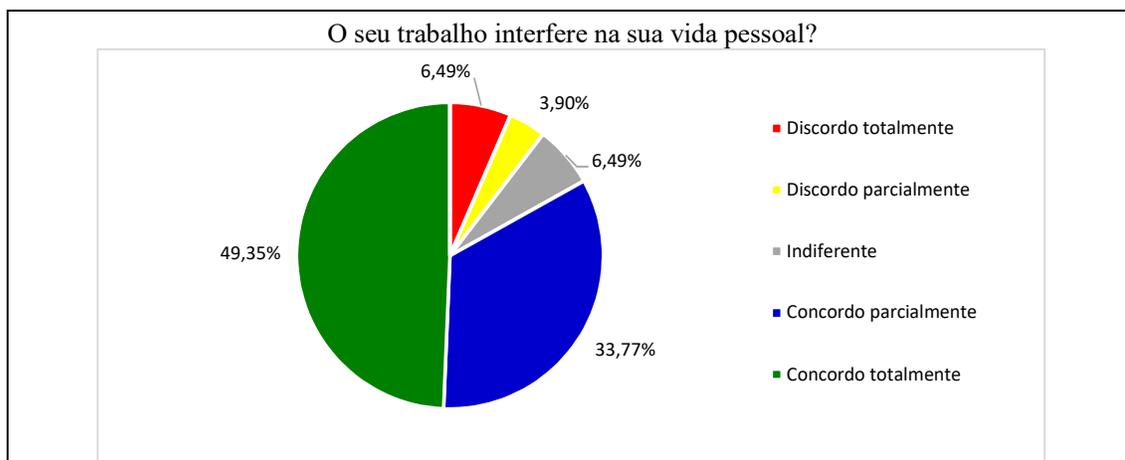


Gráfico 26 – Percepção dos servidores quanto a interferência do trabalho na vida pessoal
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Através das respostas pode-se observar que a maioria dos respondentes consideram que o trabalho interfere na vida pessoal, totalizando 49,35% das respostas. Esta questão apontou um ponto negativo para a questão da QVT, de acordo com a percepção dos servidores. Esta interferência do trabalho na vida pessoal, pode trazer problemas tanto para a vida pessoal como para a profissional, pois pode comprometer o tempo que o servidor teria para seu lazer, descanso ou convívio familiar. Caberia uma investigação de como ocorre esta interferência, se é através da jornada de trabalho, ou se algum outro fator, como por exemplo, a resolução de problemas relacionados a organização fora do horário do expediente, através de telefones e *e-mail*.

Em seguida foi investigado se os servidores buscam medidas que promovam a melhoria da qualidade de vida. As respostas apontaram que 15 servidores (19,48%) concordaram totalmente com esta afirmação, 49 servidores (63,64%) concordaram parcialmente, 02 servidores (2,60%) discordaram parcialmente e também 02 servidores (2,60%) discordaram totalmente. Os resultados para esta questão são apresentados no gráfico a seguir.

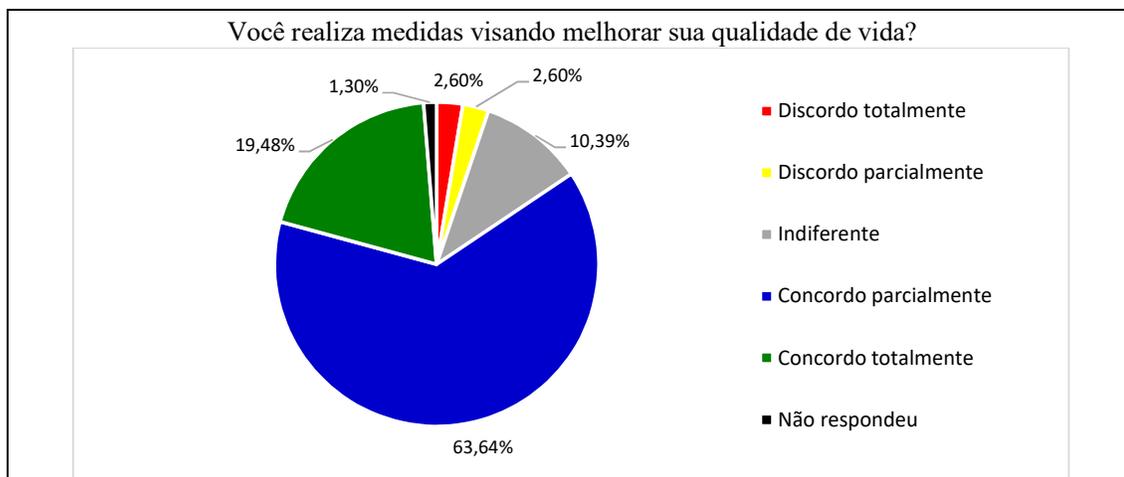


Gráfico 27 – Percepção dos servidores quanto a medidas para melhorar a QVT
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Esta questão traz ressaltar a importância de que o servidor sinta que possa contribuir para melhorar sua própria QVT, evitando assim uma atitude passiva, contribuindo para que a organização desenvolva suas ações voltadas para a QVT.

As questões desta categoria apontaram um fator negativo na organização, pois a maioria dos servidores acredita que o trabalho interfere em suas vidas pessoais. Por outro lado, também pode ser observado que os servidores também procuram medidas buscando alcançar a QVT, tornando-os assim também como responsáveis pela promoção da QVT, isto pode ser apontado como um fator positivo, pois, ao buscar medidas para melhorar sua qualidade de vida, o servidor toma uma atitude ativa, se sentindo mais envolvido no processo de promoção à QVT, podendo inclusive contribuir com sugestões e ideias para este fim.

6.2.8 Relevância social da vida no trabalho

Esta categoria do Modelo de Walton (1973) analisa a QVT através dos fatores: imagem organizacional, integração social entre servidores e responsabilidade social da organização.

Foi verificado se os servidores possuem uma visão positiva a respeito da imagem da organização. Sobre este fator, 35 servidores, representando 45,45% das respostas, concordaram totalmente quanto a imagem positiva da organização; os servidores que concordaram parcialmente somaram 34 e representaram 44,16% da amostra. Quanto aos servidores que discordaram desta questão, apenas 02 servidores (2,60%) discordaram parcialmente. Gráficamente as respostas para esta questão apresentadas na Gráfico 28.

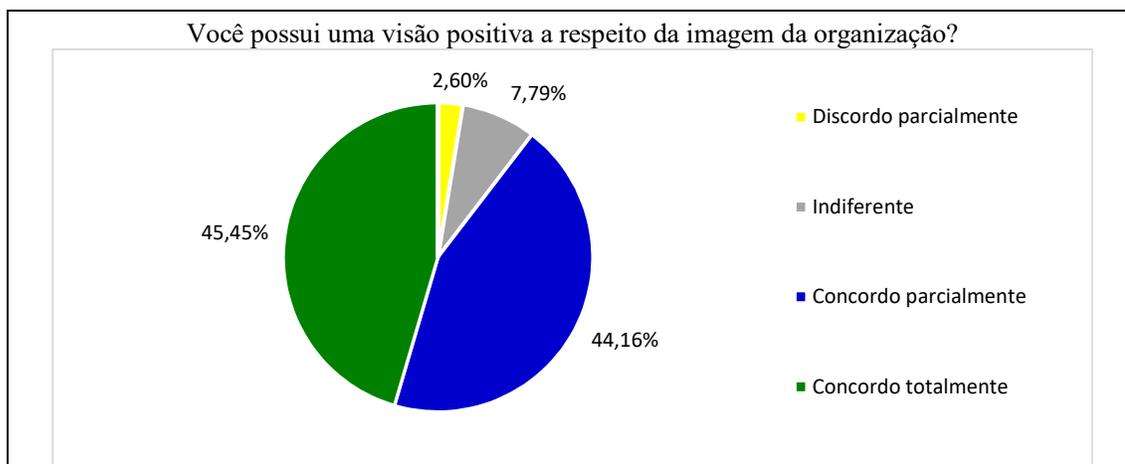


Gráfico 28 – Percepção dos servidores quanto a imagem da organização
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A visão positiva da organização pode fazer com o trabalhador sinta orgulho de seu trabalho e de atuar na organização, proporcionando assim maior satisfação, o que influencia positivamente a QVT.

Na sequência os servidores responderam se a organização oferece opções de lazer e entretenimento aos servidores, como encontros informais e áreas de lazer, incentivos ao esporte e comemorações envolvendo as famílias.

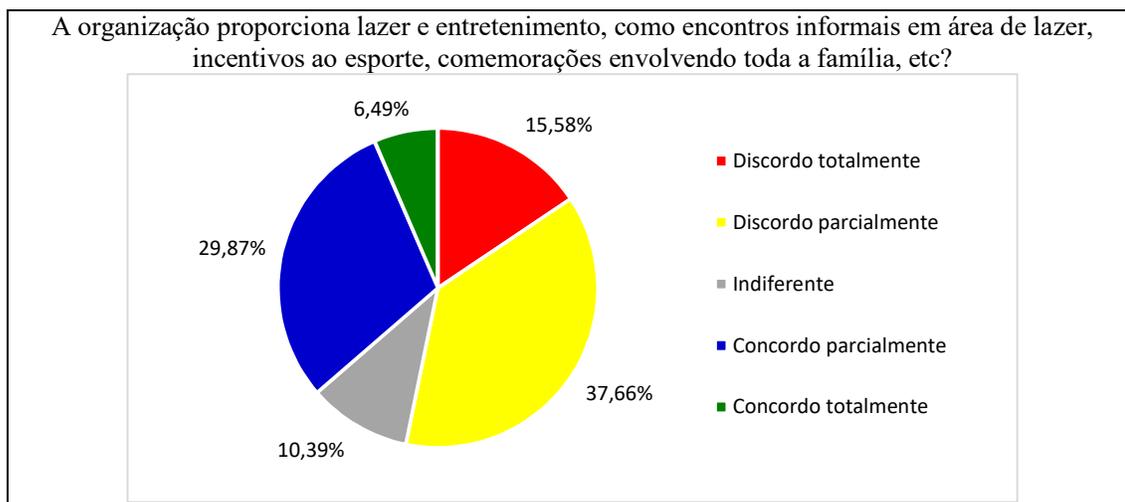


Gráfico 29 – Percepção dos servidores quanto ao lazer e entretenimento
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto a este item verificou-se discordância dos servidores. Sendo que 37,66% dos servidores discordaram parcialmente e 15,58% discordaram totalmente. Nesta questão, pode ser observado que a organização promove poucas ações voltadas ao lazer e ao esporte, como

encontros informais e que os servidores sentem esta necessidade. Os benefícios de promoção de ações voltadas para este quesito, podem contribuir tanto para a interação social, quanto para estimular as práticas esportivas, beneficiando a saúde dos servidores. A ausência de ações deste tipo é apontada como um fator negativo para a QVT dentro da organização estudada.

A última questão verificou junto aos servidores se eles concordam que a organização se preocupa com a responsabilidade social, principalmente com o desenvolvimento da comunidade onde está localizada. As respostas são apresentadas no gráfico abaixo.

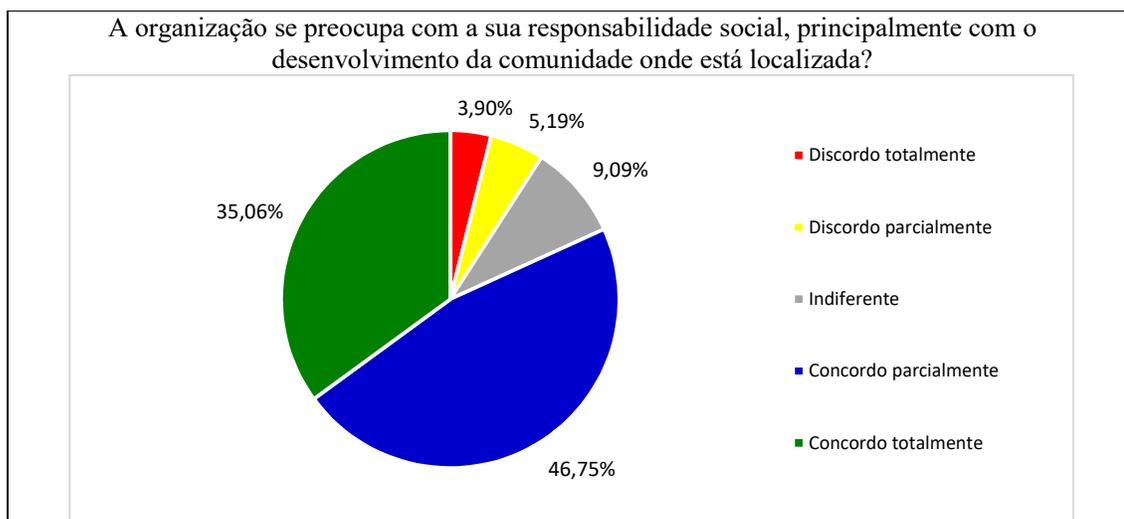


Gráfico 30 – Percepção dos servidores quanto a responsabilidade social
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado no gráfico acima a maioria dos servidores concordaram parcialmente com a afirmativa da questão, sendo que 35,06% dos servidores concordaram totalmente e 46,75% concordaram parcialmente. A responsabilidade social da empresa também pode contribuir para despertar nos servidores o sentimento de orgulho em trabalhar na organização e com isso contribuir para a QVT.

Com base nas respostas verificou-se que a maioria dos servidores possuem uma imagem positiva da organização e percebem que há uma preocupação com a responsabilidade social. Estes podem ser considerados como pontos positivos para a QVT. Porém, os servidores discordaram quanto a organização oferecer ações voltadas ao esporte e lazer, que poderia contribuir para a melhor interação entre os servidores, sendo este apontado como um fator negativo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Qualidade de Vida no Trabalho é fator fundamental para garantir um ambiente mais propício e saudável ao trabalhador que não comprometa sua saúde, que o estimule e que contribua para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, este trabalho procurou investigar a percepção acerca da Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores que atuam na Reitoria do IFSULDEMINAS e para isso utilizou-se do instrumento adaptado por Albuquerque (2013) e que foi baseado no Modelo de Walton (2013).

Para isso, teoricamente, foram apresentados os impactos do trabalho sobre o homem dentro da visão da Psicodinâmica do Trabalho, que envolve questões referentes ao prazer e sofrimento relacionados ao trabalho. Este tópico contribuiu para aumentar o entendimento sobre os significados que o trabalho foi assumindo, incluindo sua associação a algo negativo.

Posteriormente, foram abordadas as percepções também teóricas acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, contextualizando seu surgimento e apresentando algumas definições. Nesta pode-se verificar que a QVT possui um conceito muito amplo, e possui diversas abordagens e enfoques, mas todas com alguns pontos em comuns, principalmente em relação em tornar o ambiente de trabalho mais saudável. Em seguida, houve a discussão de alguns modelos de QVT, como forma de aprimorar o entendimento do assunto e compreender os diferentes modelos e formas de avaliação e compreensão da QVT. Os modelos de QVT permitem realizar uma investigação mais aprofundada dos fatores que influenciam a QVT e permitir a realização de um melhor planejamento das ações e programas de QVT, que possam atender as necessidades reais e as expectativas dos trabalhadores.

Em termos metodológicos, a pesquisa foi caracterizada como descritiva e exploratória, utilizando uma abordagem quantitativa.

Na coleta de dados, foi utilizado um instrumento adaptado por Albuquerque (2013), que teve como base o modelo teórico de Walton (1973). Dos 95 questionários distribuídos, houve o retorno de 78 questionários, o que foi superior à amostra mínima calculada de 72 questionários. Os dados foram tabulados através de planilhas eletrônicas.

Através da análise de dados, pode-se perceber que na Reitoria do IFSULDEMINAS há vários pontos que, de acordo com o Walton (1973), influenciam positivamente a QVT, mas também foram identificados pontos que afetam negativamente a QVT.

As questões referentes à primeira categoria do modelo utilizado, apontaram dois fatores positivos: que os servidores consideram a remuneração justa e adequada ao cargo que

ocupam e às atividades que executam; que percebem que há equidade salarial interna. Estes fatores podem ser apontados como influenciadores positivos para a QVT, considerando que, para Walton (1973), a remuneração dos trabalhadores deve ser compatível com suas atribuições, estar de acordo com padrões da sociedade na qual está inserido e possuir equidade entre os trabalhadores que executam tarefas semelhantes, tanto interna quanto externamente. Porém, foi identificado que os servidores afirmaram que não há equidade salarial externa, ou seja, que recebem salários diferentes dos trabalhadores que executam tarefas semelhantes em outras organizações, porém o instrumento não apontou se os servidores consideraram essa inequidade por acreditar receberem salários superiores ou inferiores. Esta percepção da diferença salarial pode ser considerada um fator negativo, caso os servidores considerarem que os trabalhadores de outras organizações recebem salários superiores, o que poderia gerar desmotivação e o sentimento de desvalorização. Contudo, se os servidores acreditarem que recebam salários superior quando comparado externamente, pode até ser apontado como positivo.

Verificou-se que dos cinco fatores da categoria Condições de Trabalho, quatro influenciam positivamente a QVT e um deles não foi possível verificar sua influência na QVT. Dentre os pontos positivos, aponta-se o fato dos servidores não considerarem seu trabalho repetitivo e monótono, tornando assim, o cargo mais interessante e estimulante ao trabalhador, o que pode contribuir para que os mesmos realizem suas atividades com mais entusiasmo e satisfação. Os demais fatores positivos identificados estão relacionados à segurança no trabalho e a fatores físicos do ambiente, como a limpeza e níveis de ruído e iluminação. Estes contribuem para que o servidor sinta segurança e bem-estar no ambiente de trabalho, a satisfação dos servidores quanto aos pontos relacionados às condições físicas, podem ser apontadas devido às instalações ainda serem novas. O ponto relacionado com a carga horária de trabalho que poderia gerar fadiga e *stress*, houve diferença de apenas uma resposta entre os servidores que tentem a discordar, com os que tem a concordar. Contudo, como houve um número excessivo, em torno de 45,45% que concordaram com a afirmação caberia uma investigação sobre as causas.

Verificou-se que os participantes da pesquisa demonstraram satisfação quanto aos fatores investigados na categoria “Uso e desenvolvimento de capacidades”. Estes fatores apontaram que os servidores possuem a percepção: de que suas atividades exigem diferentes conhecimentos e habilidades; que possuem autonomia para resolver problemas; de que se sentem satisfeitos com as atividades executadas; e que se sentem realizados com seus respectivos trabalhos. Estes fatores podem ser considerados como positivos para a QVT, pois, além de estimularem os servidores através das tarefas, possibilitam a satisfação e realização através da execução das atividades relacionadas com seu cargo e ainda possuem autonomia, o

que proporciona a possibilidade do trabalhador se envolver na tomada de decisão e na gestão e se responsabilizar mais em decisões e soluções de problemas relacionados às suas atividades.

Os fatores abordados na categoria “Oportunidade de crescimento e segurança” também são apontados como influenciadores positivos para a QVT, considerando que os servidores acreditam que podem ascender na carreira, que é possível adquirir novos conhecimentos através do cargo e estão seguros quanto à manutenção de seus empregos. Estes fatores contribuem para elevar a QVT, pois os servidores percebem que além da garantia de permanecerem em seus cargos, gerando assim maior tranquilidade, ainda poderão progredir na carreira, e percebem que há a possibilidade de se desenvolverem profissionalmente. Essas condições agem como estimuladores para os servidores. Cabe destacar que a ascensão na carreira dos servidores públicos é regida por leis específicas, bem como a manutenção de seus empregos através da estabilidade adquirida, isto pode ter contribuído para a concordância dos servidores e indicar que a organização está cumprindo os direitos previstos. A possibilidade de se adquirir novos conhecimentos, pode estimular e incentivar os servidores a se desenvolverem como profissionais e também pessoalmente.

Verificou-se através dos fatores ligados à categoria “Integração social na organização” que os servidores demonstram satisfeitos com as relações sociais existentes no ambiente de trabalho, ao afirmarem que possuem um bom relacionamento interpessoal e que demonstram espírito de equipe, o que tornam as relações e interações entre os servidores mais saudáveis e maduras. Esses fatores podem contribuir para a melhora do clima organizacional, tornando o ambiente mais saudável, facilitando a convivência. Também foi constatado que os servidores concordaram que possuem abertura para contribuir com ideias e sugestões, o que estimula uma participação de forma efetiva na solução de problemas e em melhorias. Esses fatores contribuem para a melhoria do ambiente, tornando melhores as relações entre os servidores e assim contribuindo para melhorar a QVT. Estes fatores foram considerados fatores positivos.

Na categoria “Constitucionalismo”, os servidores concordaram que a organização cumpre a legislação e afirmaram que conhecem e cumprem as normas internas. Estes fatores evitam a insatisfação dos servidores quanto ao descumprimento de normas legais. Os servidores também possuem a percepção de que a organização se preocupa em promover a QVT e a motivação entre os servidores, fazendo com que eles possam se sentir mais valorizados. Nesta categoria foi levantado um outro ponto positivo para a QVT: a utilização da ginástica laboral e sua aceitação pelos servidores, o que resulta em benefícios como a prevenção de algumas doenças ocupacionais.

Na categoria “O trabalho e o espaço total na vida”, que aborda o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, foi identificado como ponto positivo a iniciativa dos servidores de buscarem medidas para melhorar a qualidade de vida, o que aponta uma atitude ativa, fazendo com que o trabalhador sinta que também possa contribuir para a QVT. Porém, nesta categoria também foi identificado um ponto que requer uma maior investigação: a percepção de que o trabalho interfere na vida pessoal dos servidores, porém o instrumento não aponta o tipo desta interferência e nem se há interferência de forma positiva ou negativa.

Na última categoria do modelo, foram levantados dois pontos positivos para a QVT: a imagem positiva da organização perante os servidores e a percepção de que a organização desenvolve ações voltadas para a responsabilidade social na comunidade na qual está inserida. Estes fatores podem despertar nos trabalhadores sentimentos como o orgulho de trabalhar na organização. Nesta categoria foi identificado um ponto negativo para a QVT: a falta de ações voltadas para práticas esportistas e encontros informais entre os servidores, que estimulariam a integração e convivência entre os servidores. Na reitoria há a peculiaridade de haver muitos servidores vindo de outras cidades, o que diminuiria a convivência familiar, assim, as ações voltadas para estimular a integração entre os servidores poderia contribuir para aumentar o ciclo de amizades, contribuindo para uma vida social saudável.

A pesquisa apontou que os fatores que compõem as categorias do Modelo de Walton (1973) promovem a QVT no ambiente de trabalho, considerando a satisfação apresentada pelos servidores quanto à maioria destes fatores. Porém foram levantados quatro pontos que, com base nas respostas, requer ações ou uma maior investigação por parte da organização estudada. Estes pontos são: percepção da falta de equidade salarial externa; *stress* e fadiga relacionado à carga horária, que pode aumentar o desgaste físico e mental; interferência do trabalho na vida pessoal; e a falta de ações voltadas para a interação entre os servidores e estímulo a prática esportivas, o que poderia contribuir para o bem-estar físico e mental dos servidores. As propostas de intervenção para estes problemas serão tratadas neste trabalho no capítulo seguinte, destinado a sugestões de intervenção.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se uma investigação mais aprofundada sobre como o trabalho interfere na vida dos servidores e também a realização de pesquisas sobre os pontos causadores de *stress* e fadiga nos servidores. Sugere-se que a mesma pesquisa seja aplicada em outras unidades do IFSULDEMINAS para fins de comparação entre as unidades, o que poderá gerar conhecimento para ações conjuntas ou intercâmbio de informações, de ações ou programas. Também é sugerido que esta pesquisa seja reaplicada em data futura para que seja verificado se houve variação na percepção dos servidores em relação à QVT.

Espera-se que este trabalho instigue e incentive outros estudos sobre o tema, não somente na Reitoria, mas em outras unidades do IFSULDEMINAS, criando uma cultura voltada para a Qualidade de Vida no Trabalho.

8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A pesquisa apontou como pontos que requerem ações ou uma investigação mais aprofundada quatro fatores: o stress e fadiga provocados pela carga horária; a interferência do trabalho na vida pessoal e falta de ações voltadas para o entretenimento e lazer.

Embora a pesquisa tenha apontado que para a maior parte dos servidores não há equidade salarial externa, ou seja, que não recebem remuneração similar à de trabalhadores que executam atividades em outra organização, o instrumento não apontou se os servidores consideram se recebem uma remuneração inferior ou superior, portanto não será considerado como um ponto que influencia a QVT.

Cabe destacar que o IFSULDEMINAS está em fase de implantação das Comissões de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho que foram criadas juntamente com a Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (PPS-QVT), através da Resolução do Conselho Superior nº 47/2016, de 28 de junho de 2016. Estas comissões atuarão de forma local em todas as unidades do IFSULDEMINAS e terão como objetivos promover ações voltadas à melhoria da QVT na Instituição. Estas comissões terão papel fundamental no desenvolvimento de ações voltadas para a QVT.

De uma forma geral sugere-se como forma de intervenção que os servidores sejam envolvidos nas decisões relacionadas as questões de QVT, proporcionando uma gestão participativa dos programas e ações voltadas para essa área. A participação do servidor poderia ser tanto com sugestões, como executando diversos programas para os quais esteja capacitado, aproveitando os talentos dos servidores. Com uma maior participação e de forma ativa nas decisões de QVT, os servidores poderiam se sentir mais valorizados e estimulados a participarem, contribuindo para melhorar a QVT de forma geral.

São apresentadas a seguir as propostas de intervenção para cada fator apontado verificado na pesquisa de QVT que requer atenção por parte da instituição.

Embora o fator *Stress e fadiga provados pela carga horária*, com base nas respostas, não seja um fator que esteja influenciando negativamente a QVT na instituição estudada, muitos servidores afirmaram que a carga horário gera *stress e fadiga*. Esta percepção é prejudicial para a QVT, pois indica que uma grande quantidade de servidores (45,45% dos respondentes) afirmaram podem estar sobrecarregados e desgastados física e mentalmente, e isto pode comprometer sua saúde.

Como proposta de intervenção, sugere-se a verificação do cumprimento do horário de trabalho.

Os envolvidos nestas ações seriam a Coordenação de Legislação e Normas, responsável pelo controle da frequência dos servidores, a Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor e as Comissões de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.

Como ações a serem desempenhadas, sugere-se a verificação do ponto dos servidores para identificar possíveis excessos constantes de horas trabalhadas além do expediente e também a apuração dos motivos que levaram a este trabalho extra, para que sejam definidas ações corretivas.

Também são sugeridos o acompanhamento e a verificação dos servidores que aderiram à flexibilização, se os mesmos estão conseguindo cumprir seis horas diárias de trabalho, ou se ficam constantemente após o expediente flexibilizado.

Cabe a realização de orientação às chefias imediatas para que acompanhe e monitore a jornada de trabalho de sua equipe, evitando o excesso de horas trabalhadas.

Como possíveis resultados, espera-se que os servidores consigam cumprir sua carga horária sem a necessidade de horas excedentes.

O terceiro ponto levantado, que, na percepção dos servidores, influencia negativamente a QVT, foi a *Interferência do trabalho na vida pessoal*.

O instrumento não apontou de que forma ocorre esta interferência e nem se ela seria positiva ou negativa, cabendo uma investigação sobre isto.

Como esta é uma questão muito subjetiva, sendo que os motivos desta interferência podem variar de servidor para servidor, como proposta de intervenção, sugere-se uma investigação mais detalhada e aprofundada, através de entrevistas sobre como ocorre esta interferência, se positiva ou negativa.

Caso esta interferência seja negativa, sugere-se primeiramente identificar os motivos comuns a vários servidores, para que seja gerado um plano de ações para amenizar estes motivos gerais.

Caso esta interferência seja positiva, também caberia uma investigação, pois poderia apontar pontos positivos da organização que poderiam ser aprimorados e expandidos a todos os servidores

Outra ação sugerida é que sejam identificadas, de maneira individual, as causas desta interferência, através da criação de grupos de discussão sobre o assunto, aberto a todos os servidores interessados que queiram participar de forma voluntária e espontânea.

Este grupo contaria com reuniões periódicas e seria coordenado pela Comissão de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. Nos encontros seria estimulada a troca de informações e experiências entre os servidores participantes sobre as formas de como o trabalho interfere na vida pessoal e também as medidas adotadas por estes servidores para amenizarem os possíveis problemas, caso a interferência seja negativa.

Como forma de tornar estas reuniões mais dinâmicas, sugere-se que elas sejam orientadas por tema, como, por exemplo: *stress*, desgaste físico, cansaço mental, etc. Contando com a participação de profissionais especializados, como psicólogos, para atuarem como mediadores ou dando sugestões e dicas aos participantes.

Sugere-se ainda que nestas reuniões os servidores identifiquem e debatam problemas e fatores organizacionais que mais interferem em sua vida pessoal e apontem melhorias que podem ser apresentadas à gestão da Reitoria.

Estas ações envolveriam a Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor e também a Comissão de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. Também é sugerido que as reuniões aconteçam pelo menos a cada 15 dias e sejam realizadas de forma permanente.

Outro ponto negativo levantado, gerando problema de insatisfação de acordo com a percepção dos servidores, foi a *Falta de ações voltadas ao entretenimento e ao lazer*. Como formas de intervenção, sugere-se: a realização com maior frequência de confraternizações, a criação de espaços de interações entre servidores e a realização de jogos esportivos entre servidores.

Como envolvidos cita-se: a Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor, a Comissão de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e a Coordenação de Esporte e Cultura.

Como ações sugere-se o estabelecimento de um calendário com datas comemorativas e festivas durante o ano. Estas confraternizações devem possibilitar aos servidores levar seus familiares, aumentando assim a interação entre todos, estimulando o convívio social.

Também é sugerida a criação de espaços coletivos, como áreas de lazer e de descanso, onde os servidores possam se distrair e interagir nos intervalos do expediente com os demais servidores, em local que não seja seu ambiente de trabalho, mas sim um ambiente mais informal.

Outra ação sugerida é a criação das “Olimpíadas do Servidor”, que contaria com jogos, primeiramente de maneira interna entre os *campi*, que classificaria as equipes vencedoras, para disputar posteriormente uma etapa institucional, juntamente com os demais *campi*. Os jogos estimulariam a prática de esportes e maior interação entre os servidores, contribuindo para a saúde.

Como resultados das ações, espera-se o incentivo ao esporte e maior interação e integração entre os servidores.

Quanto ao prazo, estas ações devem ser realizadas de forma permanente, incorporando-as no calendário anual da instituição.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

ALBUQUERQUE, V. A. **A avaliação do nível de qualidade de vida na percepção dos servidores técnicos administrativos de uma instituição de ensino superior: estudo de caso**. 2013. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

ALVIM, M. B. **A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na gestalt-terapia**. 2016. Disponível em: <<http://pepsic.bvspsi.org.br/pdf/epp/v6n2/v6n2a10.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2016.

BORGES, L.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.24-62.

BUSS, V. **Qualidade de vida no trabalho: o caso do corpo técnico e auxiliar administrativo de uma instituição de ensino superior**. 2002. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

COELHO, D. **Qualidade de vida no trabalho: estudo sobre a percepção dos funcionários de uma sociedade de economia mista**. 2007. 81 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Serópedica, 2007.

CORREIA, A. C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.11, p.12-17, jan./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/C11-art02.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2016.

COUTINHO, M. L. G. **Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. 2009. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1988.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

DEJOURS, C. **A Banalização da injustiça social**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DETONI, D. J. **Estratégias de avaliação de qualidade de vida no trabalho: o caso das agroindústrias.** 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERRARI, M. D. **Qualidade de vida no ambiente de trabalho: UTFPR-Curitiba e o desenvolvimento de pessoas.** 167 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

FIGUEIREDO, J. M. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES.** 2012. 175 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

FREITAS, K. S. **Prazer e sofrimento no trabalho: um estudo de caso com os servidores técnicos administrativos do IFTO – Campus Palmas.** 2015. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, p.1-30, jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 jun. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO, M. dos S. **A qualidade de vida no trabalho dos servidores do IFAM Campi Manaus e o reflexo da produtividade organizacional.** 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS. Conselho Superior. **Resolução nº 058/2014, de 12 de agosto de 2014.** Dispõe sobre a aprovação do Regimento Interno da Reitoria do IFSULDEMINAS. Pouso Alegre, MG, 12 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.ifsuldeminas.edu.br/00-arquivos/2014/agosto/resolucoes/resolucao058.pdf>> Acesso em 12 jan. 2016.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 2015.

KANIKADAN, A. Y. S. **A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês: aplicação dos modelos de análise biopsicossocial e de competência do bem-estar organizacional.** 2005. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

KUROGI, M. S. **O discurso dos trabalhadores do departamento de recursos humanos e de outros setores sobre a qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso em uma indústria alimentícia. 2004. 179f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Departamento de Psicologia, Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, M. M. da C. **Qualidade de vida no trabalho dos docentes da Universidade Federal do Ceará**. 2011. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F. CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1971. p.340-353.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área de construção civil**. 2002. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MEDEIROS, L. F. R. de FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995 a 2009. **Gestão contemporânea**, Porto Alegre, v. 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun. 2011.

MENDES, A. M. Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia, Ciência e Profissão**, p. 34-38, 1995. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v15n1-3/09.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2016.

MINAYO M. C. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MORAES, G. T. B. de. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo sobre prazer e sofrimento em uma multinacional na cidade de Ponta Grossa-PR. 2006. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

MOTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NEUMANN, V. N. **Qualidade de vida no trabalho**: percepções da equipe de enfermagem na organização hospitalar. 2007. 164 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

PEREIRA, V. M. **Uma ferramenta para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Unifei**. 2003. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

PINTO, L. B. **Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em Minas Gerais**. 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

PINTO, L. B.; PAULA, A. V.; VILAS BOAS, A. A. Qualidade de vida no trabalho e o novo serviço público: proposta de um modelo compreensivo. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

RONCHI, C.C. **O sentido do trabalho**: saúde e qualidade de vida. Curitiba: Juruá, 2012.

ROSA, S. J. **A qualidade de vida no trabalho dos professores do ensino médio da educação pública e privada de Paracatu-MG**. 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT'ANNA, A. de S; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p.3-30.

VELOSO, H. M.; BOSQUETTI, M. A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A Concepção gerencial dos programas de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/308.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de Vida no Trabalho dos enfermeiros em hospital de ensino**. 1993. 2014 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p.11-21, dez. 1973.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality working life. **Human Relations**, New York, v. 32, n. 2, p. 113-123, fev. 1979.

TRIST, E. The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program. **Occasional Paper**, Toronto, v. 2, n. 3, p. 1-67, jun. 1981.

ANEXO A – Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho**Sexo:**

- Feminino
 Masculino

Faixa etária:

- Até 20 anos
 De 21 a 30 anos
 De 31 a 40 anos
 De 41 a 50 anos
 de 51 a 60 anos
 Acima de 60 anos

Escolaridade:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

Tempo de trabalho na Reitoria do IFSULDEMINAS:

- Até um ano
 De um a dois anos
 De três a quatro anos
 Acima de 05 anos

Questionário para análise de QVT

Na sua opinião	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1. Você recebe remuneração justa ao seu trabalho.					
2. Você recebe remuneração similar a trabalhadores de outros setores que executam tarefas semelhantes as suas.					
3. Um trabalhador de outra organização, que exerce tarefa semelhante à sua, possui mesma remuneração.					
4. Sua carga horária de trabalho provoca fadiga e estresse.					
5. Seu trabalho é repetitivo e monótono.					
6. A organização respeita as normas de segurança, prevenindo acidentes e zelando pelo seu bem-estar físico e mental.					

7. Fatores como a limpeza e a organização existentes em seu ambiente de trabalho permitem que você realize suas tarefas com mais aconchego e praticidade (facilidade).					
8. As condições ambientais existentes no seu trabalho como a iluminação, ruídos, a temperatura, entre outros aspectos são favoráveis ao seu desempenho e bem-estar no trabalho.					
9. Você sente-se realizado pela atividade que exerce.					
10. Você executa seu trabalho com satisfação.					
11. As atividades realizadas por você exigem habilidades e conhecimentos diversos.					
12. Você possui autonomia para resolver problemas relacionados à sua atividade.					
13. A organização permite a oportunidade de ascensão profissional.					
14. A organização possibilita a oportunidade de aquisição e aprimoramento de conhecimentos					
15. Você se sente seguro com relação à manutenção de seu emprego.					
16. Você possui um bom relacionamento interpessoal.					
17. Você demonstra um espírito de equipe junto a seus colegas de trabalho.					
18. Você possui abertura para dar sugestões e manifestar suas ideias aos seus superiores hierárquicos.					
19. A organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei.					
20. Você conhece e obedece às normas estabelecidas pela organização.					
21. Você considera que a organização se preocupa com a sua qualidade de vida no trabalho, pois ela procura fazer de tudo para que você se sinta motivado e tenha um bom desempenho.					
22. A organização utiliza a ginástica laboral e a pausa ativa durante sua rotina de trabalho.					
23. O seu trabalho interfere na sua vida pessoal.					

24. Você realiza medidas visando melhorar sua qualidade de vida.					
25. Você possui uma visão positiva a respeito da imagem da organização.					
26. A organização proporciona lazer e entretenimento, como encontros informais em área de lazer, incentivos ao esporte, comemorações envolvendo toda a família, etc.					
27. A organização se preocupa com a sua responsabilidade social, principalmente com o desenvolvimento da comunidade onde está localizada.					