



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NORMANDO PEIXOTO DE ALBUQUERQUE FILHO

QUALIDADE DE VIDA: as impressões dos colaboradores do setor de serviço social de uma Instituição Pública

**João Pessoa
2017**

NORMANDO PEIXOTO DE ALBUQUERQUE FILHO

QUALIDADE DE VIDA: as impressões dos colaboradores do setor de serviço social de uma Instituição Pública



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Maria Luiza da Costa Santos

JOÃO PESSOA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

A345q

Albuquerque Filho Normando Peixoto de.

Qualidade de vida : as impressões dos colaboradores do
setor de serviço social de uma instituição pública / Normando
Peixoto de Albuquerque Filho.

69 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
– IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora : Prof^a. Maria Luiza Costa dos Santos.

1. Administração. 2. Gestão de pessoas. 3. Qualidade de
Vida no Trabalho - QVT. 4. Modelo de Walton. I. Título.

CDU 331.101.3

QUALIDADE DE VIDA: as impressões dos colaboradores do setor de serviço social de uma Instituição Pública

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)
Orientador

Alice Inês Guimarães Araújo
Examinadora interna

Giorgione Mendes Junior
Examinador interno

**DEDICO ESTE TRABALHO AOS MEUS PAIS, NORMANDO E CARMEM, E À
MINHA NAMORADA, HELENA.**

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são destinados a todos que, de alguma forma, contribuíram para realização deste trabalho, especialmente:

À **minha família**, pelo amor e incentivo recebido.

À minha orientadora metodológica, **professora Doutora Maria Luiza da Costa Santos** pelo acolhimento, carinho e paciência para nortear a pesquisa.

Aos colegas servidores pesquisados pela receptividade e colaboração.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais”.

Augusto Cury

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) já foi objeto de estudo de vários pesquisadores, fazendo surgir diversos modelos para avaliação da QVT. Ela continua sendo um tema bastante discutido, devido à importância do trabalho para a vida do ser humano e à influência das atividades laborais na qualidade de vida do trabalhador. No serviço público não é diferente, e por essa razão o presente estudo visa avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, com base no Modelo de Walton (1973), no cotidiano do setor de Serviços Sociais de uma Instituição Pública no município de Goiana. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, com finalidade aplicada, do tipo descritiva, que quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e de campo. O universo e amostra da pesquisa é de 27 servidores ocupantes de cargos de chefia, recepcionista, serviços gerais, motorista e auxiliar administrativo. Os resultados obtidos demonstraram que existem indicadores de satisfação relacionados à integração social, ao espaço do trabalho na vida e ao uso das capacidades no trabalho; por outro lado, fatores relacionados às condições de trabalho, à relevância social do trabalho, à compensação justa e adequada, à oportunidade de crescimento e segurança e ao constitucionalismo precisam ser mais valorizados. Entretanto, de um modo geral, concluiu-se que os fatores de QVT estudados influenciam positivamente nos comportamentos, opiniões e impressões dos pesquisados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Modelo de Walton.

ABSTRACT

Quality of Life at Work (QLW) has been studied by many researchers, bringing about many models for evaluation of QLW, and it remains a very controversial issue because of the importance of work for the human life and the influence of work activities on workers' quality of life. In the public service is not different, and for that reason, the present study aims to evaluate the Quality of Life at Work, based on the Walton Model (1973), in the daily life of the Social Services sector of a Public Institution in the city of Goiana. This is a qualitative-quantitative approach to research, applied with purpose, descriptive type and on technical procedures is characterized as a bibliographic research and field research. The universe and the sample of the research is 27 civil servants occupying positions of leadership, receptionist, general services, driver and administrative assistant. The results showed that there are satisfaction indicators related to social integration, the space of work in life and the use of skills at work; on the other hand, factors related to working conditions, the social relevance of work, fair and adequate compensation, the opportunity for growth and security, and constitutionalism need to be more valued. However, in a general view, it can be concluded that the QLW factors studied positively influence the behaviors, opinions and impressions of respondents.

Keywords: People management. Quality of Life at Work. Model Walton.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	20
FIGURA 2:	Os fatores satisfacientes e os insatisfacientes.....	22
FIGURA 3:	Teoria da Contingência.....	23
FIGURA 4:	Modelo de expectativa aplicado.....	24
FIGURA 5:	Categorias de Dimensões Básicas da Tarefa.....	31
FIGURA 7:	Fatores que influenciaram o projeto de cargo e a QVT.....	34
FIGURA 8:	Abordagem de Huse e Cummings (1985).....	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Evolução do conceito de QVT.....	16
QUADRO 2:	Elementos-chave da QVT.....	17
QUADRO 3:	Comparativo das Teorias X e Y.....	19
QUADRO 4:	Categorias conceituais de QVT.....	26
QUADRO 5:	Abordagem de Westley (1979).....	32
QUADRO 6:	Abordagem de Nadler e Lawler (1983).....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Média de horas trabalhadas por ano, por país.....	38
TABELA 2:	Número de questões sobre QVT.....	41
TABELA 3:	Classificação por Escolaridade.....	42
TABELA 4:	Faixa Etária.....	43
TABELA 5:	Classificação por Sexo.....	43
TABELA 6:	Cargo Exercido.....	43
TABELA 7:	Nível Ocupacional.....	44
TABELA 8:	Tempo de Serviço.....	44
TABELA 9:	Remuneração.....	45
TABELA 10:	Benefícios.....	45
TABELA 11:	Equidade Salarial.....	46
TABELA 12:	Jornada de Trabalho.....	46
TABELA 13:	Condições Ambientais do Trabalho.....	47
TABELA 14:	Materiais e Equipamentos.....	47
TABELA 15:	Autonomia no exercício das funções.....	48
TABELA 16:	Qualidades Múltiplas.....	48
TABELA 17:	Contribuição Profissional no alcance dos objetivos da organização.....	49
TABELA 18:	Orientação para execução do trabalho.....	49
TABELA 19:	Possibilidade de Carreira.....	50
TABELA 20:	Crescimento Profissional.....	50

TABELA	21:	Preconceitos	no	ambiente	de
trabalho.....					51
TABELA	22:		Convívio		no
trabalho.....					51
TABELA	23:		Deveres		do
servidor.....					52
TABELA	24:				Direitos
Trabalhistas.....					52
TABELA	25:		Tempo	livre	para
lazer.....					53
TABELA	26:	Papel	da	função	no
trabalho.....					ambiente
					de
					53
TABELA	27:			Imagem	da
empresa.....					54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

HSM Management: Harry, José e Marina Management

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

RH: Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO	
TEÓRICA	14
2.1 CONCEITOS DE QVT.....	14
2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QVT.....	18
2.3 TEORIAS E ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	19
2.3.1 Teorias X e Y de McGregor (1950).....	19
2.3.2 Teoria das Necessidades de Maslow (1954).....	20
2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959).....	21
2.3.4 Teoria da Determinação das Metas de Locke e Latham (1960).....	22
2.3.5 Teoria da Contingência de McClelland (1961).....	22
2.3.6 Teoria da Expectação de Vroom (1964).....	23
2.3.7 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e G. C. Homans (1965).....	24
2.3.8 Teoria ERG de Alderfer (1969).....	25
2.4 MODELOS DE QVT.....	25
2.4.1 Modelo de Walton (1973).....	26
2.4.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975).....	30

2.4.3 Modelo	de		Lippitt
(1978)			31
2.4.4 Modelo	de		Westley
(1979)			32
2.4.5 Modelo	de	Nadler	e
(1983)			33
2.4.6 Modelo	de	Werther	e
(1983)			34
2.4.7 Modelo	de	Huse	e
(1985)			35
2.4.8 Modelo	de	Quirino	e
(1987)			36
2.4.9 Modelo	de	Siqueira	e
(1989)			36
2.5 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS PARA QVT			36
3. METODOLOGIA DA PESQUISA			40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA			40
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA			41
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS			42
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS			42
3.4.1 Perfil sociodemográfico			42
3.4.1.1 Escolaridade			42
3.4.1.2 Faixa Etária			42
3.4.1.3 Sexo			43
3.4.1.4 Cargo Exercido			43
3.4.1.5 Nível Ocupacional			44
3.4.1.6	Tempo		de
Serviço			44
3.4.2 Análise dos dados de Qualidade de Vida no Trabalho			45
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS			57
I. REFERÊNCIAS			58
II. APÊNDICE			62

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional em decorrência do processo de globalização e da certeza de constantes mudanças tem buscado estratégias para manter-se competitivo através do seu capital humano, principalmente com a finalidade de obter uma maior produtividade e redução de custos, fazendo uso de recursos tecnológicos que muitas vezes resultam em demissões, e cria um clima de medo e incerteza no trabalho.

Com isso, a qualidade de vida no trabalho tem sido apontada como uma estratégia competitiva para todas as organizações, independentemente do tamanho e da natureza, uma vez que tem como proposta atender promover o bem-estar dos seus colaboradores, através do atendimento das suas necessidades e, conseqüentemente garantindo a satisfação no trabalho e alcance de resultados diferenciados (FERNANDES, 1996).

As organizações públicas, de um modo em geral, são caracterizadas por apresentarem em seus processos de trabalho tarefas extremamente repetitivas, burocratizadas, com condições materiais e humanas limitadas, as quais podem ser apontadas como fatores geradores de insatisfação e que estão associadas a questões de desinteresse, absenteísmo, baixa produtividade e doenças no trabalho.

A pressão por resultados impossíveis de atingir, muitas vezes devido as limitações do próprio ambiente de trabalho tem provocado um desgaste emocional que os colaboradores enfrentam no ambiente profissional tornando-os vulneráveis às doenças ocupacionais. Nesse sentido, estudar o ambiente de trabalho, as atividades funcionais e necessidades dos colaboradores, parece de significativa relevância para a melhoria do desempenho organizacional.

No momento atual, a qualidade de vida dos trabalhadores tem se tornado motivo de estudo de muitos pesquisadores, uma vez que são muitas as demandas do dia a dia de trabalho e as organizações precisam promover um ambiente de trabalho que garantam aos colaboradores o bem-estar físico e emocional.

Assim, o presente trabalho de conclusão de curso tem a pretensão de responder a seguinte questão problema: **como a qualidade de vida pode ser avaliada no setor de serviços sociais de uma Instituição Pública?**

Por fim, cabe destacar que a ideia para elaboração deste estudo surgiu através das situações vividas durante o período de estágio no setor mencionado e por isso, se reveste de importância para o autor, já que busca aprofundar o assunto, com base nas adversidades cotidianas, e propor alternativas a fim de garantir uma melhor qualidade de vida no trabalho e auxiliar na gestão de uma organização.

Além disso, o estudo tem relevância para futuros estudos acadêmicos visto que, propõe-se a analisar os fatores que influenciam na qualidade de vida dos colaboradores em um setor de atendimento ao público. Quanto ao ponto de vista da sociedade, seus resultados ficarão disponíveis para serem utilizados como base para futuros projetos referentes aos problemas que influenciam a qualidade de vida do trabalhador e que são comumente encontrados em diversos tipos de organizações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a qualidade de vida no trabalho, com base no Modelo de Walton (1973), no cotidiano do setor de Serviços Sociais de uma Instituição Pública no município de Goiana.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os critérios de qualidade de vida presente no ambiente de trabalho dos colaboradores;
- Verificar as variáveis que interferem no trabalho realizado pelos colaboradores para atendimento ao público;
- Levantar alternativas a serem implantadas no sentido de promover uma melhor qualidade de vida no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscando embasar o estudo realizado, nessa seção, são abordadas as principais referências teóricas utilizadas, extraídas direta ou indiretamente de livros e artigos sobre o tema que o norteiam, divididos em quatro subseções. Inicialmente, são apresentados conceitos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho; seguido pelo histórico e evolução da Qualidade de Vida no Trabalho; teorias e estudos sobre motivação no trabalho; Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, com foco nos critérios propostos pelo modelo de Walton (1973), uma vez que é este modelo que vai subsidiar o estudo; e por fim, tendências e perspectivas para Qualidade de Vida no Trabalho.

2.1 CONCEITOS DE QVT

O interesse das organizações acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve ser atualmente entendido como consequência da pressão laboral e da comprovação de

que tarefas mais complexas associadas à uma gestão liberal, contribuía para o crescimento da produção. A partir desta perspectiva, a resolução de problemas, a reestruturação da natureza básica do trabalho, a inovação no sistema de recompensas e a melhoria no ambiente de trabalho tornaram-se os principais elementos da QVT.

Deve-se ainda destacar que existe diferenças sutis entre os conceitos de Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho e que exigem esforços no sentido de se aprofundar na literatura científica para compreendê-los, mas ambos entrelaçam-se e revelam grande preocupação com relação ao equilíbrio, satisfação pessoal e profissional, além de bem-estar. Diante disso, é importante ressaltar a relação simbiótica entre o subordinado e o subordinante para alcançar uma QVT ideal, consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa (BERGERON,1982 apud FERNANDES, 1996). Chiavenato ainda adiciona:

A qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais. Tudo isso redundando em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. E, por extensão, a qualidade de vida das pessoas fora da organização. (2009, p. 334)

Lacaz (2000, p. 156) também comenta que é “inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho”.

Entre vários conceitos de QVT, destaca-se a seguinte declaração de De Marchi, um dos fundadores e ex-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida:

Qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional. (Gazeta Mercantil, 1998, apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 42)

Com essa compreensão, o trabalho passou a ser enobrecedor, significativo, um caminho para a auto-realização, crescimento profissional, possibilidade de se obter recompensas intrínsecas e extrínsecas, desenvolver habilidades até então desconhecidas, ter o potencial aumentado proporcionando segurança e satisfação com cada realização e dessa forma pode-se relacionar a qualidade de vida no trabalho com a percepção do empregado sobre sua posição na vida no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

Nadler e Lawler (1983) também foram autores de suma importância para a QVT ao contribuir com uma análise minuciosa sob a cronologia das diferentes concepções que ela teve com o passar dos anos, conforme pode-se verificar no Quadro a seguir:

QUADRO 1: Evolução do conceito de QVT

Concepções evolutivas	Características ou visão
1 QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 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. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Fernandes (1996, p. 42)

Estes diferentes conceitos tem como intuito esclarecer o entendimento sobre o tema e serve de base para que sejam aplicadas ações de implantação de um programa de QVT que seja acima de tudo benéfico para o ambiente corporativo como salienta Eda fernandes (1996):

A revisão da literatura sobre o tema mostra que, embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, algo que parece comum a todos - a meta principal de tal abordagem - volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa. (FERNANDES, 1996)

A relação entre a satisfação do trabalhador e a produtividade da empresa tem coerência, pois, como ressalta Aquino (1980) apud Fernandes (1996): “quando o trabalhador

não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, tende a cuidar, primeiramente, de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar pela empresa”.

Há outros fatores que tornam o labor satisfatório e que impactam indiretamente na produtividade e não elevam os custos operacionais com pessoal ou instalações. De acordo com Fernandes (1996), Nadler e Lawler (1983) apontam dois focos importantes no que chamam uma definição operacional concreta de QVT: uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como na eficiência das organizações e a idéia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais.

Segundo Fernandes (1996), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada para designar uma preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Assim, a autora ainda relata sobre como a qualidade de vida dos trabalhadores é atualmente percebida no meio organizacional:

Em todo o processo produtivo dois atores são importantes para as metas da qualidade: o consumidor (cliente externo) e o produtor (cliente interno). Nas estratégias empresariais, o primeiro é sempre enfatizado; é evidente a preocupação das empresas com o cliente externo, o rei, não se verificando o mesmo esforço relativamente à satisfação dos clientes internos, os empregados, os que produzem. (FERNANDES, 1996, p. 44)

Em suma, a QVT é baseada principalmente em quatro pontos listados no Quadro a seguir:

QUADRO 2: Elementos-chave da QVT

a) Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.).
b) Reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos, etc.).
c) Inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras).
d) Melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais).

Fonte: Fernandes (1996, p. 45).

Portanto, para implantar um programa de QVT faz-se necessário uma gestão dinâmica e contingencial que trabalhe os diversos fatores tecnológicos, físicos, sociológicos e psicológicos que incidem sobre a satisfação do funcionário impactando na produtividade.

2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA QVT

O trabalho vem proporcionando melhores condições de vida ao homem há muito tempo. Porém, o cotidiano humano só foi possível ser estudado no período do Renascimento, com o surgimento da ciência no fim do século XIV. Muito tempo depois, no século XVIII, iniciou-se na Inglaterra a Revolução Industrial, que instaurou na sociedade o sistema capitalista, o qual, visava gerar lucro através da produção em larga escala. O “acúmulo de capital” era palavra de ordem entre os donos de fábricas e comerciantes (RODRIGUES, 2011, p. 26).

Nesta época, a mão de obra era abundante devido ao crescimento acelerado da população e a migração de pessoas da área rural para a área urbana. Logo, o trabalhador, que era tido apenas como um objeto da produção, vivia em condições desumanas. As jornadas de trabalho chegavam a 18 horas diárias e as necessidades básicas dos empregados não eram consideradas. Diante das condições de trabalho e do superpovoamento dos centros urbanos, uma grande crise de desemprego se abateu sobre a Europa, levando milhares de trabalhadores a emigrar para os Estados Unidos (RODRIGUES, 2011).

Segundo este mesmo autor, foi a partir deste novo contexto que as condições do trabalho e sua influência na produção e moral do trabalhador viraram estudos científicos. Nos Estados Unidos desenvolveu-se a Teoria da Administração Científica elaborada por Frederick Taylor, a qual defendia que não era necessário haver mão de obra especializada, pois o trabalho era dividido em tarefas simples e previamente definidas, objetivando o aumento da eficiência. Já na Europa, Henri Fayol desenvolveu a corrente da Teoria Clássica da Administração, a qual analisava a disposição dos setores da empresa e as relações entre os mesmos. Com isso, iniciou-se um novo período na administração e nas relações produtivas: a preocupação com o homem e a sua qualidade de vida. A QVT, segundo Limongi-França e Rodrigues (2005), era uma ação não reconhecida como responsabilidade do ambiente interno das organizações, tanto por empregadores como por empregados.

A preocupação com a QVT teve início com os economistas liberais, na década de trinta, com a Teoria das Relações Humanas, evidenciando as relações do homem inserido no contexto laboral. Contudo, segundo Fernandes (1996), foi apenas em 1950 que Eric Trist e colaboradores realizaram um dos primeiros estudos sistematizados sobre QVT analisando a satisfação do indivíduo no trabalho e sua influência sobre o mesmo. Deste modo, surgiu a Teoria Comportamental, que teve como principais expoentes Maslow, Herzberg e McGregor.

A partir daí variáveis como a motivação, o moral, a liderança democrática, o treinamento e a participação são retratadas como algumas das dimensões da qualidade de vida no trabalho (VIEIRA, 1996).

Então, sob essa perspectiva, a Qualidade de Vida pode ser avaliada através de dois aspectos: objetivo e subjetivo. O aspecto objetivo é possível de ser aferido, através das condições de saúde física, remuneração, habitação, e também, por meio daqueles indicadores observáveis e mensuráveis. Já a subjetividade da qualidade de vida busca os sentimentos humanos, as percepções qualitativas das experiências vividas.

Por fim, apenas na década de 70, após constatar que existem fatores que proporcionam melhorias na produtividade de pessoas em situação de trabalho, foi que surgiram os primeiros modelos de QVT.

2.3 TEORIAS E ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Para melhor compreensão dos modelos de QVT faz importante abordar algumas teorias, citadas anteriormente e que muito contribuíram para o estudo da qualidade de vida dos empregados, as quais estão a seguir descritas.

2.3.1 Teorias X e Y de McGregor (1950)

De acordo com Gil (2001), Douglas McGregor (1950), autor das Teorias X e Y (expostas no Quadro 3), acreditava que o comportamento das pessoas era influenciado pela maneira de pensar dos seus gerentes. Por este motivo, era necessário que os organizadores conhecessem as características pessoais dos funcionários, bem como suas ambições profissionais para moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com suas pressuposições.

QUADRO 3: Comparativo das Teorias X e Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas
As pessoas tendem a evitar o trabalho	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras	As pessoas são criativas e competentes
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	

Fonte: adaptado de Silva e Rodrigues (2007, p. 34-35).

De acordo com Gellerman (1976), existem três argumentos fundamentais na Teoria X:

- As pessoas não são proativas;
- Faz-se necessário uma supervisão constante, geralmente acompanhadas de punição, elogios, dinheiro ou coação, para gerar um empenho maior do colaborador no trabalho;
- O ser humano prefere que digam a ele o que fazer para não ter de pensar.

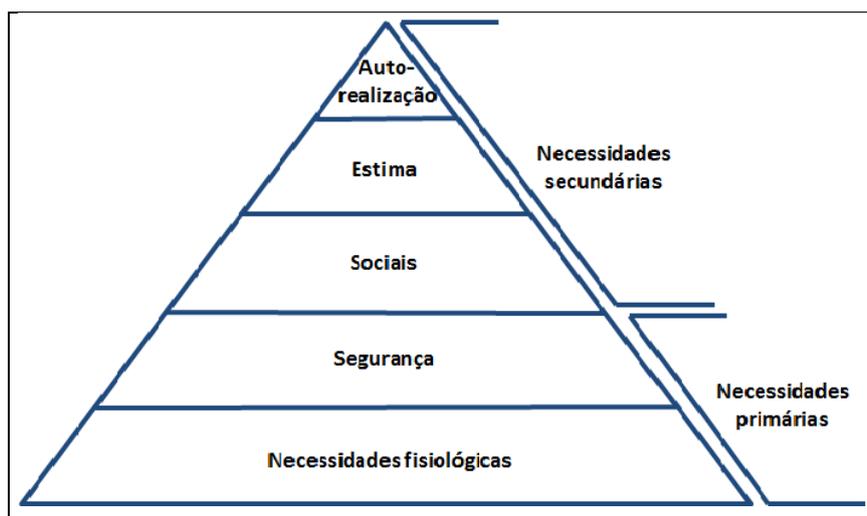
McGregor afirmava que na Teoria Y, as pessoas eram dominadas por necessidades de ordem superior. Para elas, o esforço do trabalho está intrínseco no indivíduo e a supervisão constante do gestor não é o único meio de estímulo ao trabalho. Para Gellerman (1976), a Teoria Y não nega que a autoridade é necessária, mas a considera apenas um dos recursos utilizados no controle administrativo.

2.3.2 Teoria das Necessidades de Maslow (1954)

Abraham Maslow foi o “primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas” (LOPES, 1980 apud RODRIGUES, 2011 p. 40). Esta teoria serviu de base para outros teóricos e para a análise das condições de vida e necessidades do indivíduo no trabalho.

A hierarquia das necessidades de Maslow é composta por cinco necessidades fundamentais: Fisiológicas; Segurança; Amor; Estima e Auto realização. Essas necessidades, segundo Maslow, podem surgir de duas formas: Consciente e Inconsciente (forma mais frequente) como pode ser observado na Figura a seguir:

FIGURA 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2009, p.53)

Conforme Rodrigues (2011), Maslow (1973) diz que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente.

2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959)

Fundador da teoria da motivação Frederick Herzberg estudou de forma empírica, fazendo sua análise inicial com 200 engenheiros e contadores de nove indústrias de fabricação de metais, localizada em Pittsburgh. Após análise de várias teorias e pensamentos relacionados com o comportamento do indivíduo em seu local de trabalho, Herzberg (1959) levantou a hipótese dos “dois fatores” em que sugere os fatores que produzem satisfação no trabalho e os que não produzem. Segundo Rodrigues (2011), os fatores que ele analisa capazes de produzir insatisfação foram denominados de higiênicos, os quais expressam a forma natural encontrada para se evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente, mas esses mesmos impulsos tornam-se condicionados às necessidades biológicas básicas.

Herzberg estabeleceu a Sequência de Eventos, que corresponde ao trinômio: fatores/attitudes/efeito, em que fatores são as dimensões básicas da tarefa, attitudes, os estados psicológicos e efeitos, as respostas afetivas ao trabalho (RODRIGUES, 2011). A partir daí o autor da Teoria dos Dois Fatores na comprovação das hipóteses realizou entrevistas semiestruturadas, na qual analisou as mudanças nas attitudes do trabalho e as experiências de vida dos pesquisados em relação ao trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), Herzberg (1959) afirma que os fatores higiênicos evitam a insatisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados de fatores insatisfacientes que incluem: Condições de trabalho e conforto; Políticas

da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salário e remuneração; segurança no cargo; e, relações com colegas.

Já os fatores chamados de motivacionais, elevam a satisfação quando são ótimos; quando estão precários provocam ausência de satisfação. Por isso, são chamados fatores satisfacientes. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; oportunidade de promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Esses fatores funcionam como dois contínuos paralelos, como está demonstrado na Figura 2, apresentada a seguir.

FIGURA 2: Os fatores satisfacientes e os insatisfacientes.



Fonte: Chiavenato (2009, p.56)

O trabalho de Herzberg (1959) traz pontos importantíssimos para o tema qualidade de vida, pois, como foi exposto anteriormente, ele pesquisou a satisfação do trabalhador a partir do enriquecimento do cargo e verificou que este traz resultados em diversas dimensões da tarefa, capaz de produzir motivação e satisfação. Assim posto, a reestruturação é um dos pontos fundamentais com vistas a propiciar ao trabalhador uma melhor qualidade de vida.

2.3.4 Teoria da Determinação das Metas de Locke e Latham (1960)

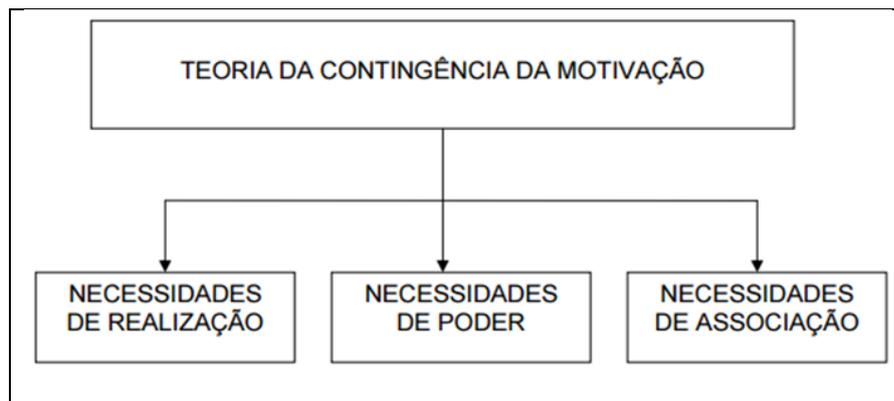
Conforme Cavalcanti (2005), a Teoria da Determinação das Metas de Edwin Locke e Gary Latham (1960) afirma que as pessoas concentram seus esforços em direção a atingir uma finalidade, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo.

Para aumentar o nível de motivação do indivíduo é importante que as metas sejam: aceitáveis; desafiadoras; específicas; quantificáveis (se possível); e mensuráveis (se possível).

2.3.5 Teoria da Contingência de McClelland (1961)

A teoria das necessidades de David McClelland (1961) baseia-se em três necessidades humanas socialmente adquiridas que motivam o comportamento humano: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. A Figura 3 expõe esse conceito.

FIGURA 3: Teoria da Contingência



Fonte: adaptado de Vasconcelos (2002, p.84)

De acordo com McClelland (1961) essas três necessidades são adquiridas com o tempo, podendo as mesmas serem aprendidas, desenvolvidas ou ensinadas (SILVA; RODRIGUES, 2007) e são definidas das seguintes formas:

- A necessidade de realização: representa a busca pela excelência, de lutar pelo sucesso. Estas pessoas buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os mais difíceis problemas. De acordo com Robbins (2002), elas evitam tarefas que veem como muito fáceis ou muito difíceis. Gostam de desafios com dificuldade intermediária. Querem superar obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso dependeu de suas próprias ações;
- A necessidade de poder: representa a vontade de influenciar o comportamento de alguém. As pessoas que têm esta necessidade em alta, gostam de estar no comando.

Buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002);

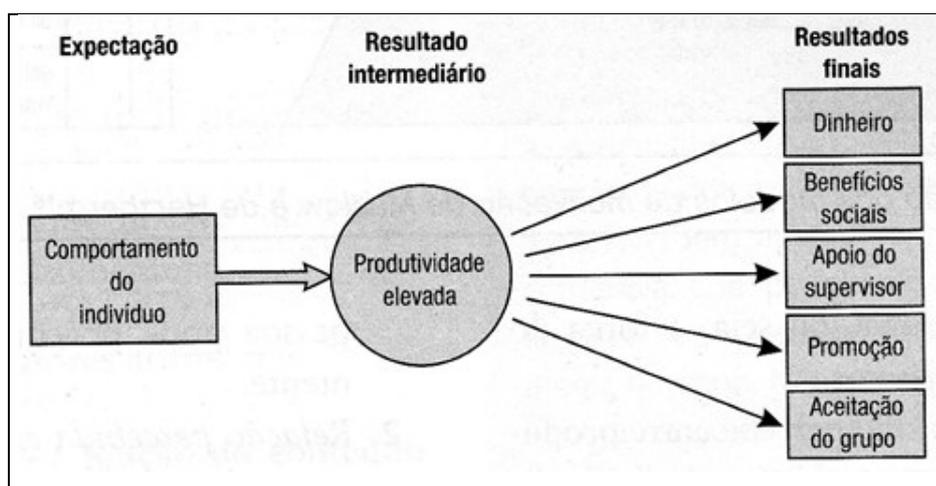
- A necessidade de associação: representa o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Estas pessoas buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição. Uma característica das pessoas que possuem esta necessidade é que são mais propensas a fazerem concessão a demandas particulares.

2.3.6 Teoria da Expectação de Vroom (1964)

Segundo Chiavenato (2009), Victor H. Vroom desenvolveu sua teoria da motivação no comportamento individual ligado ao trabalho. De acordo com sua teoria existem três fatores (expostos na Figura 4) que determinam em cada pessoa a motivação para produzir. São eles:

- Expectação - é a força do desejo de atingir objetivos que podem incluir dinheiro, segurança, aceitação social, reconhecimento, etc;
- Instrumentalidade – é a percepção que o indivíduo tem de que o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado;
- Valência – é a ligação entre objetivo a ser atingido e a importância que este objetivo tem para o indivíduo.

FIGURA 4: Modelo de expectativa aplicado



Fonte: Chiavenato (2009, p. 58)

Segundo Robbins (2002), esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a desempenhar um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de

desempenho, resultando em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais.

2.3.7 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e G. C. Homans (1965)

Bergamini (1997) afirma que, de acordo com a Teoria da Equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele, buscando um tratamento justo.

Segundo a Teoria da Equidade, de acordo com Robbins (2002), quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

- Modificar suas entradas;
- Modificar seus resultados;
- Distorcer sua autoimagem;
- Distorcer a imagem dos outros;
- Buscar outro ponto de referência;
- Abandonar o terreno.

Bergamini (1997) ainda acrescenta que Adams (1965), afirma que aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa. Com isso, é importante verificar que a Teoria da Equidade se faz útil no entendimento dos diferentes tipos de relacionamento social no ambiente laboral.

2.3.8 Teoria ERG de Alderfer (1969)

De acordo com Reis Neto (2004) a Teoria da Motivação de Clayton Alderfer (1969), também conhecida como Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento), em inglês *Existence, Relatedness, Growth*, baseia-se na existência de três necessidades:

- Necessidades existenciais: refere-se às necessidades de segurança e fisiológicas do ser humano;
- Necessidades de relacionamentos: compreende o desejo de obter relações interpessoais satisfatórias;
- Necessidades de crescimento: representa o desejo de desenvolvimento pessoal.

Na sua proposta, ele diminui a hierarquia de Maslow (1973), condensando as necessidades de autorrealização e estima em crescimento (*Growth*), dando ao afeto o nome de

Relacionamento (*Relatedness*) e às necessidades fisiológicas o nome de existência (*Existence*) (HAMPTON, 1992).

Essa teoria é considerada mais coerente que a de Maslow (1973), tendo em vista, que considera as diferenças entre as pessoas, causadas por variáveis como educação, ambiente cultural, etc. variando assim a importância que cada grupo de necessidades tem sobre cada pessoa (SILVA; RODRIGUES, 2007).

2.4 MODELOS DE QVT

Com base na literatura, verificam-se a seguir os modelos considerados como importantes para avaliação da qualidade de vida no trabalho no ambiente organizacional por compatibilizar as necessidades humanas com as necessidades da organização.

2.4.1 Modelo de Walton (1973)

O modelo de Walton (1973), que servirá de embasamento para esta pesquisa, estabelece oito categorias para estudar os critérios para a qualidade de vida no trabalho, conceituadas conforme sintetiza o Quadro 4:

QUADRO 4: Categorias conceituais de QVT

Crítérios	Indicadores de QVT
1- Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2- Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausencia de insalubridade
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4- Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego

5- Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6- Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7- O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8- Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Fernandes (1996, p. 48).

Para efeito de entendimento e aprofundamento, os critérios e seus respectivos indicadores foram definidos por Fernandes (1996) e podem ser assim descritos:

Compensação Justa e Adequada: esta categoria tem como prioridade o trabalho pois ele é a forma de sobrevivência do trabalhador. Aqui, Walton (1973) estabelece uma medida da QVT em função da remuneração recebida pelo trabalho realizado, avaliando os seguintes pontos:

- Renda adequada ao trabalho: representa o valor justo recebido pelo trabalho realizado e que permita o trabalhador ter um bom padrão de vida pessoal, cultural, social e econômico;
- Equidade interna: receber um salário igual aos dos outros trabalhadores dentro da mesma organização;
- Equidade externa: equivale ao salário compatível com o mercado de trabalho.

Segundo Stoner e Freeman (2012), na Teoria das Necessidades de Maslow, por exemplo, a remuneração está incluída na necessidade de segurança, uma das necessidades primárias da pirâmide sugerida em sua teoria, ou ainda, na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, no qual o salário é um fator que, quando for adequado, evita a insatisfação no trabalho.

Condições de Trabalho: o nível de satisfação do colaborador poderia ser melhorado através da definição de horários razoáveis e do estabelecimento de um ambiente salubre ou da neutralização da insalubridade estipulando limites para execução de esforços, do

melhoramento no ambiente físico, do fornecimento de material e equipamentos adequados à realização das tarefas prescritas, definindo:

- Jornada de Trabalho: a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da empresa deve estar de acordo com a legislação vigente para não causar fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos funcionários;
- Ambiente Físico Seguro e Saudável: a companhia precisa seguir as normas de segurança e deve ter sempre como propósito diminuir os possíveis acidentes de trabalho, zelando pela saúde e qualidade de vida de seus subordinados.

Barbosa Filho (2010) salienta que quando uma empresa descumpra sua obrigação de oferecer boas condições de trabalho, todos perdem. A empresa pode ficar com sua capacidade produtiva reduzida e terá de arcar com os altos custos trazidos pelos acidentes e doenças ocupacionais. Além disso, o empregado ficará com sua saúde prejudicada.

Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades: compreende o desenvolvimento da autonomia dos colaboradores, utilizando seus conhecimentos e aptidões. No entanto, Walton (1973), afirma que o grau de maturidade, formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas do colaborador definirá o nível de impacto destes indicadores. Assim verifica:

- Autonomia: significa a independência que o trabalhador recebe ao desempenhar sua função;
- Significado da Tarefa: representa a auto realização do funcionário com a atividade executada;
- Identidade da Tarefa: mede o nível de satisfação que o subordinado tem em relação à tarefa desempenhada;
- Variedade da Habilidade: compreende a exigência de que para realizar uma função é necessário que o servidor tenha diferentes conhecimentos e habilidades;
- Retro informação: significa a informação que o operário tem das suas atividades como um todo.

Lakatos (1997) ainda acrescenta que, para melhorar o desempenho do funcionário, o trabalho deve conter algum desafio, ainda que seja uma atividade considerada inferior, devendo incluir a possibilidade, mesmo que mínima, de planejamento, de forma que cada tipo de trabalho exigirá determinado nível de capacidade.

Oportunidade de Crescimento e Segurança: de acordo com Sant'anna, Kilimnik e Moraes (2011), nesse critério aborda-se a necessidade de que a carreira ofereça

segurança de manutenção do emprego e oportunidade de crescimento profissional, observando:

- Possibilidade de Carreira: analisa a existência de uma política de Recursos Humanos (RH) que permita que os trabalhadores tenham a chance de ascender profissionalmente;
- Crescimento Profissional: a organização permite que todos os funcionários tenham a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos por meio de um plano de desenvolvimento e capacitação;
- Segurança e Emprego: a empresa deve proporcionar ao empregado o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

Segundo Gil (2010), a possibilidade de crescimento profissional pode levar à satisfação pessoal considerando as variáveis atreladas a ela. Portanto, quanto mais elevada é a posição social de uma pessoa na hierarquia social, mais poder, prestígio e privilégios essa pessoa tem. Logo, ela também apresenta mais saúde, tem expectativa de vida mais elevada e tem uma melhor colocação profissional.

Integração Social no Trabalho: a convivência harmoniosa entre os trabalhadores pode ser medida pela ausência de preconceitos e senso comunitário, investigando se há:

- Igualdade de Oportunidades: é a ausência de favoritismo e preferências entre os operários;
- Relacionamento: analisa-se se há um comprometimento mútuo entre os trabalhadores da organização.

Conforme Sant'anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 14), nesse critério são importantes os “aspectos como ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente acentuadas, possibilidades de mobilidade social, ausência de preconceitos (quanto a cor, raça, estilo de vida, aparência física etc.), apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal”.

Gil (2010, p. 65) ainda menciona que a socialização é responsável por criar “as qualidades que nos tornam plenamente humanos, já que a linguagem, as habilidades de relacionamentos e a própria consciência do que somos são adquiridas à medida que nos socializamos”.

Constitucionalismo: Fernandes (1996) salienta que um elevado nível de QVT está associado à existência dos direitos e deveres dos funcionários, estabelecendo:

- Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas: a empresa deve cumprir todos os direitos previstos por lei dos trabalhadores;

- Privacidade Pessoal: contanto que o comportamento do trabalhador não interfira em questões relacionadas ao trabalho, sua privacidade deve ser respeitada pela companhia;
- Liberdade de Expressão: deve haver um canal onde os trabalhadores possam dar sugestões e manifestar suas ideias aos seus superiores hierárquicos;
- Normas e Rotinas: as normas e rotinas devem ser claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os que compõem a organização.

Trabalho e Espaço Total da Vida: Walton (1973) recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional, pois as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na sua vida pessoal e social. O nível de satisfação do trabalhador é influenciado pelo balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas. Para Walton (1973), o papel balanceado do trabalho, significa o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos funcionários.

Corroborando sobre a necessidade de equilibrar a vida pessoal e profissional, Maslach (2010) afirma que as pessoas com sobrecarga de trabalho frequentemente sentem um desequilíbrio ou incompatibilidade na carga entre seu trabalho e sua vida doméstica também, tendo que sacrificar o tempo com a família ou as férias a fim de concluir seu trabalho.

Ainda sobre a influência do trabalho na vida pessoal do trabalhador, Halbesleben e Zellars (2005) afirmam que as tensões que surgem a partir da interface trabalho-família geraram pesquisas que examinam os efeitos positivos e negativos, como estresse, resultantes da ocupação simultânea de papéis.

Relevância Social da Vida no Trabalho: a autoestima dos servidores pode ser depreciada pela forma como algumas empresas os tratam, afetando, conseqüentemente, a produtividade. Esse critério faz-se importante para que os trabalhadores, clientes atuais e potenciais, os meios de comunicação social, fornecedores e comunidade tenham uma boa imagem da empresa.

Ribeiro e Campos (2009, p.28) endossam a relevância do trabalho para a vida. Segundo os autores “o trabalho tem grande importância social e psicológica para o ser humano. É no trabalho que grande parte da vida é passada e, para a maioria dos indivíduos, trabalhar não é uma opção, mas sim uma necessidade”.

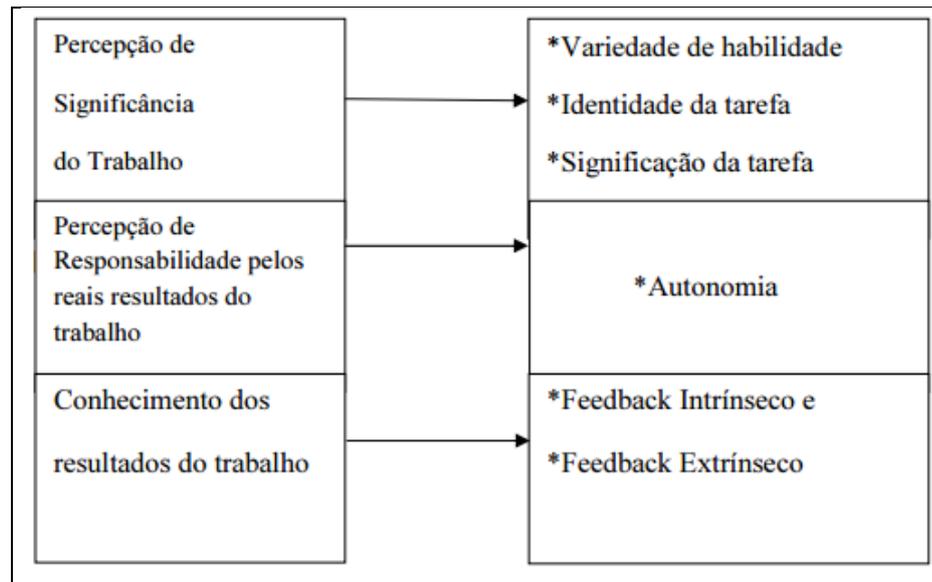
2.4.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

O Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa surgiu através de uma pesquisa, realizada com mais de 658 colaboradores de 7 empresas distintas, que realizavam 62 funções diferentes, onde Hackman e Oldham (1975) acreditavam serem elas responsáveis pelo surgimento dos três estados psicológicos críticos diretamente relacionados à motivação e à satisfação do indivíduo em relação ao trabalho.

Para melhor entendimento, é necessário que se observem as categorias de dimensões (expostas na Figura 5), desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975). São elas:

- Variedade de Habilidade: o grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades para sua execução, com envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;
- Identidade da Tarefa: o grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho completo e com resultados visíveis;
- Significação da Tarefa: o grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, dentro ou fora da organização;
- Autonomia: o grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade e independência para programar seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução;
- *Feedback* Extrínseco: o grau em que o trabalhador recebe informações claras sobre o seu desempenho pelos superiores, colegas e clientes;
- *Feedback* Intrínseco ou do próprio trabalho: o grau em que o trabalhador recebe informações claras sobre o seu desempenho pela execução de sua própria tarefa;
- Inter-relacionamento: o grau em que o indivíduo se relaciona com outras pessoas da organização.

FIGURA 5: Categorias de Dimensões Básicas da Tarefa



Fonte: Kilimnik (1998, p. 40).

Segundo esse modelo, os fatores básicos estarão presentes apenas quando existir significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. Aliás, seriam estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionariam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo (RODRIGUES, 2011).

A significância demonstra a importância atribuída pelo indivíduo ao trabalho, mostrando quão valioso e significativo é o trabalho para ele. A responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho revela quanto a pessoa se sente responsável pelo resultado do trabalho a ela confiado. Já o conhecimento dos resultados do trabalho mostra que o indivíduo conhece e compreende a maneira como executa a tarefa (RODRIGUES, 2011).

2.4.3 Modelo de Lippitt (1978)

Segundo Dourado (2007), para compor seu modelo, Lippitt (1978) baseou-se no modelo de Walton (1973) e propôs quatro fatores-chave que interferem na QVT:

- O trabalho em si: representa a composição da tarefa, *feedback* sobre desempenho e a participação na tomada de decisão;
- O indivíduo: refere-se à ascensão funcional e à qualidade das relações interpessoais;
- A produção do trabalho: compreende a participação que o indivíduo tem no trabalho e sua contribuição como um todo em relação à parte da tarefa que executa;
- A função e estrutura da organização: diz respeito às questões de comunicação na empresa e às relações de autoridade.

Um modelo de melhoria de qualidade de vida no trabalho, construído com base em tais fatores-chave, oferece possibilidade de atendimento tanto das necessidades do indivíduo como da organização, vindo ao encontro das expectativas dos empregados (FERNANDES, 1996, p. 54).

Lippitt (1978) destaca a necessidade da organização incentivar a valorização do indivíduo e que isto faça parte da cultura da empresa. O autor defende que essas mudanças na filosofia da empresa são essenciais para obter resultados positivos em programas de QVT (DOURADO, 2007).

2.4.4 Modelo de Westley (1979)

Segundo Rodrigues (2011), Westley (1979) elencou quatro problemas que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho e que pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais: econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos, que trariam problemáticas, como injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos. O Quadro 5 apresenta esses quatro fatores:

QUADRO 5: Abordagem de Westley (1979)

Indicadores	Sintoma do problema	Agente resolvente	Consequências	Formas de reversão
Econômico (1850)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação	Descentralização do poder
			Greves	Compensação justa
			Queda da produtividade	Participação nos lucros e resultados
Político (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação	Autonomia
		II Guerra Mundial	Queda da produtividade	
Psicológico (1950-?)	Alienação	Agentes de mudança	Descompromisso	Enriquecimento do trabalho
			Absenteísmo	
			Rotatividade	
Sociológico (1950-?)	Anomia	Equipes de alta performance	Descompromisso	Grupos de trabalho fundamentados na abordagem sociotécnica
			Absenteísmo	
			Rotatividade	

Fonte: Rodrigues (2011, p. 88)

Westley (1979) indica que a participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros, além do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sócio técnicos melhorariam a qualidade de vida no trabalho e resolveriam estes problemas. Para ele, as questões políticas e econômicas são mais antigas e provocam a

insegurança e a injustiça. O maior responsável pela insegurança, segundo o autor, seria a concentração do poder. A concentração dos lucros, bem como a exploração dos empregados, representa a injustiça (RODRIGUES, 2011, p. 86).

2.4.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Segundo Rodrigues (2011), a abordagem sobre QVT de Nadler e Lawler (1983) percorreu diferentes etapas como demonstra o Quadro a seguir:

QUADRO 6: Abordagem de Nadler e Lawler (1983)

Período	Foco principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiências do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes, QVT nada representará.

Fonte: Rodrigues, (2011, p. 81).

Nadler e Lawler (1983) apresentam nas suas pesquisas que o sucesso do projeto de QVT carece da apresentação de fatores como:

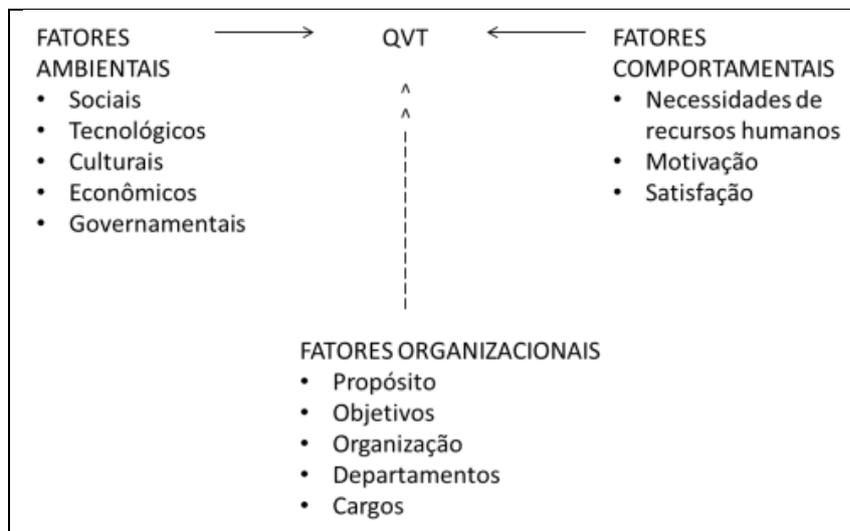
- Percepção da necessidade;
- Foco do problema que é destacado na organização;
- Estrutura para identificar e solucionar o problema;
- Teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- Projeto de compensações para o processo e para os resultados;
- Múltiplos sistemas afetados;
- Amplo envolvimento da organização.

Para Nadler e Lawler (1983) na medida em que esses aspectos são incrementados haverá uma melhoria na QVT (CHIAVENATO, 2009). É necessário que a gerência esteja comprometida e participante para que o processo seja estendido a toda a empresa (RODRIGUES, 2011).

2.4.6 Modelo de Werther e Davis (1983)

No modelo de Davis e Werther (1983) é possível notar a preocupação com o cargo, onde os autores analisam o seu conteúdo e a sua designação. O cargo é estudado nos níveis organizacional, ambiental e comportamental (RODRIGUES, 2011, p. 89) como é possível visualizar na Figura a seguir:

FIGURA 7: Fatores que influenciaram o projeto de cargo e a QVT



Fonte: Rodrigues (2011, p.89)

- Fatores Ambientais: o projeto de cargo deve considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. No entanto, o cargo não poderá ser tão complexo a ponto de a organização necessitar fazer novas contratações e, ao mesmo tempo, não poderá ser muito simples, de maneira a não gerar desconforto quando a mão-de obra for mais instruída (LIMA, 1995).
- Fatores Organizacionais: os autores procuram identificar a tarefa que condiz ao cargo, de forma que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, na redução do tempo e esforço dos trabalhadores (LIMA, 1995).

- Fatores comportamentais: estão relacionados diretamente com o indivíduo, sendo constituído de quatro elementos básicos: autonomia; variedade de uso de capacidade; identidade da tarefa e retro informação. As organizações devem fazer com que o desenho dos cargos evolua continuamente, tornando-o mais abrangente quanto mais elevado o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores (LIMA, 1995).

Segundo Werther e Davis (1983), o elemento autonomia propicia maior senso de reconhecimento e autoestima ao trabalhador e sua falta pode acarretar o mau desempenho do cargo e apatia.

2.4.7 Modelo de Huse e Cummings (1985)

Conforme Rodrigues (2011), Huse e Cummings definem que a preocupação central da QVT está ligada à participação do trabalhador, ao projeto de cargo e à inovação no sistema de recompensa, os quais, melhoram o ambiente de trabalho e impactam na produtividade, conforme a Figura a seguir explicita:

FIGURA 8: Abordagem de Huse e Cummings (1985)



Fonte: Rodrigues (2011, p.91).

- Participação do trabalhador no processo produtivo e seu envolvimento nas decisões da empresa;
- Reestruturação do projeto de cargo de forma a atender às necessidades tecnológicas do executor, envolvendo todo o acompanhamento das tarefas e estágios de *feedback*;

- Inovação do sistema de recompensas minimizando diferenças salariais e criando um plano de cargos e salários coerente e a consequente melhora no ambiente de trabalho.

2.4.8 Modelo de Quirino e Xavier (1987)

Segundo Rodrigues (2011), existem duas formas de se mensurar a qualidade de vida nas organizações:

- A abordagem objetiva aponta a mensuração das condições materiais, como, por exemplo, a disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, entre outros.
- A abordagem subjetiva visa a mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

De acordo com Rodrigues (2011), a mensuração destes fatores pode ser feita por um observador (que poderá ser uma pessoa interna ou externa à organização), a partir das condições materiais avaliadas.

2.4.9 Modelo de Siqueira e Coletta (1989)

Segundo Vieira (1996), Siqueira e Coletta (1989) realizaram um estudo entrevistando individualmente 100 funcionários em Uberlândia, no estado de Minas Gerais. A pesquisa levantou incidentes críticos (positivos e negativos) no trabalho, suas consequências, características do serviço e sugestões para melhoria na qualidade de vida no trabalho. A partir daí, foram identificados como principais fatores determinantes de QVT:

- Política de RH;
- Trabalho: ambiente saudável, tarefas enriquecidas, amizade entre colegas, etc.;
- Interações Pessoais: bom relacionamento interpessoal com os colegas e chefias;
- Indivíduo: assiduidade, satisfação com o trabalho que desenvolve, responsabilidade;
- Empresa: imagem favorável junto à sociedade, administração eficiente, etc.

2.5 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS PARA QVT

Com a crescente valorização da pessoa no trabalho e sua qualidade de vida, parece ser papel do gestor investir no RH, pois, segundo Limongi-França (2004), muitos ganhos em produtividade na organização estão relacionados à capacidade do mesmo de visualizar que a QVT está intrinsecamente relacionada à produtividade. Neste sentido, a autora salienta que é

o gestor que propulsiona os valores de QVT nas organizações. Logo, é necessário que ele seja capacitado, esteja sempre informado, integrado com os avanços tecnológicos e com a modernização das organizações de trabalho, o que aumenta sua capacidade de iniciativa e empreendedorismo.

Limongi-França (2004) sugere que para encarar a evolução das perspectivas sobre QVT é necessário que esses gestores desenvolvam habilidades que os permitam ser flexíveis ao adequar seu perfil às necessidades mais complexas, que vão além da gestão focada na qualidade, produção, comunicação e nas estratégias de negócios. Segundo ela, o supervisor precisa ter novos atributos para encarar a perspectiva atual nas organizações de trabalho, relacionada à melhoria das condições de trabalho, à saúde física e psicológica dos colaboradores e a responsabilidade social. O líder das organizações modernas precisa conhecer o mercado de trabalho, no qual a empresa faz parte além de entender a importância das pessoas, do significado do trabalho, dos treinamentos, das novas tecnologias e dos projetos de educação para o trabalho.

Diante deste novo contexto organizacional, segundo Levering (1986), é importante que todo bom local de se trabalhar reconheça e permita que seus funcionários tenham outras ocupações, além do trabalho, como a família, os amigos e os *hobbies* pessoais. Uma empresa que enxerga o trabalho como a única coisa nas vidas das pessoas, segundo ele, não permite que as pessoas se desenvolvam ou se tornem completamente humanas.

Para que seja implantada uma administração voltada para QVT faz-se necessária a utilização de ferramentas que possam auxiliar os gestores nessa tarefa. Contudo, segundo um levantamento efetuado pela consultoria internacional *Bain & Company* e publicado pela revista *HSM Management* (2000), a ferramenta gerencial mais utilizada pelos executivos na América do Sul, Europa, Estados Unidos e Canadá foi ‘Remuneração por Desempenho’, com 78%, 67% e 77% de preferência, respectivamente. Todavia, esse resultado gerou algumas controvérsias, pois conforme Silva e De Marchi (1997) preveem, o aumento de despesas relacionadas com assistência médica impactará nas quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune*, pois, nos próximos anos, os custos médios se tornarão iguais aos lucros.

Com as novas tendências do mercado, Vasconcelos (2001) afirma que existem muitos dilemas que se apresentam para o mundo empresarial, como a flexibilização ou redução da carga horária do trabalhador, a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição e a capacidade da empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida. Porém, conforme De Masi (2000) salienta, muitas empresas preferiram incorporar em seus escritórios as mesas e o

balcão do bar, as bancas de jornais, as piscinas e as quadras de tênis, fingindo que houvesse trabalho suficiente para ocupar seus empregados por oito horas ou mais por dia, em vez de admitir a oportunidade de reduzir os horários de permanência dentro das suas dependências.

Com isso, a partir de uma pesquisa elaborada pela empresa de consultoria *Deloitte Touche Tohmatsu*, constatou-se que a jornada média efetiva dos executivos brasileiros é de 50,19 horas enquanto Veiga (2000) informa que é de 54 horas. Veiga (2000) ainda acrescenta que em relação a outros países, o Brasil pode ser considerado como um país que concentra um dos povos mais trabalhadores do mundo, conforme demonstra o Quadro 7.

TABELA 1: Média de horas trabalhadas por ano, por país

Cingapura	2.307
Hong Kong	2.287
Malásia	2.244
Tailândia	2.228
Chile	2.112
República Checa	2.062
Estados Unidos	1.966
Brasil	1.927
México	1.909
Coréia do Sul	1.892
Japão	1.889
Turquia	1.875
Austrália	1.866
Islândia	1.839
Nova Zelândia	1.838

Fonte: adaptado de Veiga (2000, p. 128).

A pesquisa realizada com 146 executivos da região Sul e Sudeste, oriundos, predominantemente, dos setores Metalúrgico, Eletroeletrônico, Químico e Financeiro ainda constatou que 50% dos entrevistados levam trabalho para casa, 50% se queixam de estresse e 60,8% consideram que a jornada de trabalho interfere em suas vidas pessoais.

Nesse sentido, muitos são os desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade. Por isso, Conte (2003) afirma que ao conceberem um programa de qualidade, as empresas devem ter consciência de que o mesmo não será implantado com sucesso se não houver um efetivo envolvimento e participação dos funcionários atuando com satisfação e motivação para a realização de suas atividades o que, conseqüentemente, resulta em maior probabilidade de se obter qualidade nos produtos e serviços por elas oferecidos. Porém, Silva e De Marchi (1997) acrescentam que ainda há um dilema entre a necessidade de ter uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente e a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma

melhor qualidade de vida. De acordo com Limongi-França e Assis (1995), o maior obstáculo para a implementação dos programas de QVT nas organizações é que eles muitas vezes são enxergados como despesas, não como investimentos.

No mercado empresarial atual, o empregado deve apresentar um conjunto de habilidades e capacidades cada vez maior, além de se dedicar ao trabalho dispondo horas extras e viajando constantemente. Esses fatores o distanciam cada vez mais, física e mentalmente, do ambiente familiar. Por isso, conforme Oliveira (1998) afirma, as empresas exigem que os seus empregados lhes confiem todo o seu capital intelectual e que se comprometam com o seu trabalho. Porém, as mesmas não retribuem o que recebem de seus empregados. Entretanto, elas recomendam que os seus funcionários cultivem sua empregabilidade se quiserem continuar contratados. Dessa forma, o trabalho sob o jugo da repressão deixa de ser um instrumento de crescimento e satisfação pessoal e profissional e transforma-se numa fonte de supressão da liberdade ocasionando em consequências que já são perceptíveis.

Uma das características desse novo contexto é o fenômeno do *workaholic*. Conforme Caldas (1988, p. 33), o *workaholic* não trabalha para viver, mas vive para trabalhar. São pessoas modernas que cada vez se movem mais rápidas e de forma menos reflexiva, que não percebem detalhes, como as nuances entre o certo e o errado, entre o saudável e o doentio. Wood Jr. (1998) afirma que a maioria dos *workaholics* não percebe o aspecto patológico de sua conduta. Na visão do autor, eles não conseguem diferenciar qualidade de quantidade. Como este tipo de comportamento favorece às empresas, logo, elas o incentivam naturalmente.

Há vários tipos de gestores que se aproveitam dos seus subordinados apenas para saciar sua obsessão pelo lucro ignorando completamente os resultados por estes alcançados. Por outro lado, há também os executivos que se permitem vislumbrar com as finalidades nobres do trabalho tentando humanizar as organizações que governam. Jürgen Schrempp, ex-diretor executivo da montadora *DaimlerChrysler*, foi um exemplo de dirigente que, de acordo com um relato da *Fortune* (2000), colocava os negócios sempre antes de considerações pessoais ou de carreira. Enquanto Jack Welch, ex-diretor executivo da *General Electric*, segundo Colvin (2000) afirma, demitia os executivos que não viviam os valores da organização, mesmo que eles produzissem resultados.

Apesar da humanização das empresas ter recuado nos últimos anos, Limongi-França (2004) aponta que ainda assim houve mudanças nas perspectivas sobre a QVT: evoluíram de uma preocupação predominantemente voltada para a saúde e segurança do trabalhador no ambiente de trabalho para envolver a cultura organizacional, o voluntariado, a cidadania e a responsabilidade social, ergonomia e poder feminino no ambiente

organizacional. No entanto, De Masi (2000) deixa indagações que podem ser respondidas por meio das ações de dirigentes interessados apenas em resultados efêmeros:

- Por que o atual desenvolvimento técnico não é acompanhado de um avanço semelhante na convivência civil e na felicidade humana?
- Como e por que milhões de trabalhadores, embora libertados do embrutecimento físico, dotados de máquinas pomposas, encarregados de deveres intelectuais por vezes até agradáveis e bem pagos vivem numa condição estressante e insuportável?
- Como e por que a conquista da precisão se transformou em ideia fixa da pontualidade, da produtividade a todo custo, da competitividade, dos prazos, dos controles, das avaliações, dos confrontos?
- Como e por que o progresso material não se traduziu em melhor qualidade de vida?

Essas indagações apontam para a necessidade de se aprofundar na discussão sobre a importância da qualidade de vida no trabalho e de sua valia enquanto estratégia competitiva em um ambiente organizacional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse capítulo é destinado à apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para realização do presente estudo, dentre os quais são abordados a caracterização da pesquisa, o universo pesquisado, além do instrumento de coleta de dados e da perspectiva de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Fachin (2003) afirma que a pesquisa é um procedimento intelectual, na qual, o pesquisador busca adquirir conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca por novas verdades sobre um fato específico. O pesquisador, portanto, busca conhecimentos, respostas ou soluções para o problema estudado baseando-se em métodos adequados e técnicas apropriadas. Dito isto, nesta pesquisa aplicada foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, na qual, foram empregados números como quantificadores de informações como também, uso de palavras, linguagens, em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação para a compreensão e análise dos resultados. Quanto aos objetivos, a pesquisa tem caráter descritivo, pois apresenta características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi composta tanto por

pesquisa bibliográfica (elaborada a partir de livros), como também, por pesquisa de campo (através do levantamento de dados, fatos e fenômenos). Por fim, foi utilizado o método indutivo, pois foi baseado na experiência e nas observações de caso da realidade concreta.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Para esta pesquisa foi escolhida como população-alvo todos os funcionários que atuam na instituição pública sem considerar eventuais funcionários terceirizados e contratados para prestar serviços de pequena duração, totalizando um universo total de 27 servidores.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados do tipo misto foi aplicado através de um questionário estruturado e encontra-se dividido em 2 partes. A primeira, objetiva caracterizar a amostra do estudo, delineando o perfil profissional de forma a atender os seguintes critérios: escolaridade, faixa etária, sexo, cargo exercido, nível ocupacional e tempo de serviço. A segunda etapa remete às questões propostas por Walton (1973) como demonstrado a seguir.

TABELA 2: Número de questões sobre QVT

Crítérios de QVT	Número de questões
1- Compensação justa e adequada	3
2- Condições de trabalho	3
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	4
4- Oportunidade de crescimento e segurança	2
5- Integração social na organização	2
6- Constitucionalismo	2
7- O trabalho e o espaço total de vida	1
8- Relevância social do trabalho na vida	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A última questão questionário é do tipo aberta, na qual, os pesquisados devem sugerir ações de qualidade de vida no trabalho que o setor poderia promover. Dessa forma, pode-se verificar que os critérios de QVT foram abordados através de questões que oferecem como opções de respostas as seguintes condições: “concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo, discordo totalmente” que representam o modelo da Escala de Likert.

Os dados levantados foram apresentados através de tabelas que apresentam medidas estatísticas simples, como frequência, percentual e média. A análise se fundamentou nos pressupostos da teoria sobre QVT, especificadamente no Modelo de Walton (1973).

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Este tópico apresenta os dados coletados por meio dos questionários e as respectivas análises. Esta pesquisa visa responder aos objetivos traçados e conseqüentemente a problemática. A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada no período de 24 de fevereiro a 01 de março de 2017. Foram entregues 27 questionários e retornaram 27, correspondendo a 100% da população. Na operacionalização da aplicação do questionário, a maior dificuldade encontrada foi de localização dos funcionários pesquisados.

3.4.1 Perfil sociodemográfico

Os dados sociodemográficos foram analisados por questões que compõem escolaridade, faixa etária, sexo, cargo exercido, nível ocupacional, tempo de serviço e são apresentados por percentuais obtidos em cada alternativa.

3.4.1.1 Escolaridade

Esta questão denota que para uma amostra de 27 servidores 40,74% possuem o ensino médio e 33,33% estão cursando o ensino superior, o que podemos inferir que a maior parte dos cargos de nível médio estão ocupados por servidores com o ensino médio completo e a formação superior em andamento.

TABELA 3: Classificação por Escolaridade

Grau de Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Médio Completo	11	40,74
Ensino Médio Em Andamento	1	3,70
Ensino Superior Completo	4	14,82
Ensino Superior Em Andamento	9	33,33
Pós-Graduação Completo	2	7,41
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

3.4.1.2 Faixa Etária

A classificação dos respondentes por faixa etária, nos aponta que a maioria (59,26%) está entre 18 e 28 anos de idade, seguida pela faixa de 29 a 38 anos (22,22%). Observa-se, no entanto que 18,52% dos respondentes se encontram na faixa de 39 a 48 anos.

TABELA 4: Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual
18 a 28 anos	16	59,26
29 a 38 anos	6	22,22
39 a 48 anos	5	18,52
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

3.4.1.3 Sexo

Na Tabela 5, apresenta-se a população por sexo, onde a maioria é do sexo feminino, justificado pela pesquisa ter sido realizada na área de atendimento ao público, funções exercidas, geralmente, por mulheres.

TABELA 5: Classificação por Sexo

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	10	37,04
Feminino	17	62,96
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

3.4.1.4 Cargo Exercido

A Tabela 6 nos mostra o universo de cargo e funções dos respondentes. Pode-se inferir que a maior parcela do quadro de funcionários é composta por auxiliares administrativo (70,37%).

TABELA 6: Cargo Exercido

Cargo	Frequência	Percentual
Gerente operacional	2	7,41
Recepcionista	2	7,41
Serviços gerais	1	3,70
Auxiliar administrativo	19	70,37

Motorista	3	11,11
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

3.4.1.5 Nível Ocupacional

É perceptível que o nível ocupacional dos respondentes é composto em sua maioria (70,37%) por servidores de nível intermediário. Os demais níveis encontram-se distribuídos conforme a Tabela 7 abaixo:

TABELA 7: Nível Ocupacional

Nível Ocupacional	Frequência	Percentual
Nível Básico	6	22,22
Nível Intermediário	19	70,37
Nível Estratégico	2	7,41
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

3.4.1.6 Tempo de Serviço

O tempo de serviço dos respondentes, em sua maioria 55,56% corresponde de 01 mês a 02 anos, seguido pela faixa de 02 a 06 anos (44,44%), coerente com o tipo de contratação da maioria dos servidores do município: do tipo prestador de serviço sem carteira assinada.

TABELA 8: Tempo de Serviço

Tempo de Serviço	Frequência	Percentual
01 mês a 02 anos	15	55,56
02 a 06 anos	12	44,44
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao analisar o perfil socioeconômico dos pesquisados percebe-se que quanto a escolaridade 40,74% possuem ensino médio completo; 33,33% estão cursando o nível superior; 14,82% possuem ensino superior completo, 7,41% possuem pós-graduação completo e 3,70% está cursando o ensino médio. É notável que há uma predominância do sexo feminino no setor e quanto à idade dos respondentes, há uma maior concentração

(59,26%) de pessoas com idade entre 18 e 28 anos, seguido por das que têm entre 29 e 38 anos (22,22%) e, por fim, 18,52% tem entre 39 e 48 anos. A grande maioria dos funcionários ocupam o cargo de auxiliar administrativo, seguido por 11,11% de motorista, 7,41% de gerente e recepcionista e 3,70% de serviços gerais. Quanto ao nível ocupacional, constata-se que 70,37% dos pesquisados integram o nível intermediário na organização, enquanto 22,22% compõem o nível básico, seguido pelo nível estratégico (7,41%). Por fim, em relação ao tempo de serviço, a predominância entre os funcionários é de 55,56% com até 2 anos de serviço e 44,44% com até 6 anos.

3.4.2 Análise dos dados de Qualidade de Vida no Trabalho

Os oito critérios de Walton, que avaliam Qualidade de Vida no Trabalho foram analisados por questões que compõem cada critério e apresentados por percentuais obtidos em cada alternativa.

Em relação à questão sete do questionário que aborda “*Você considera que sua remuneração é justa de acordo com a função exercida?*” foram obtidos os dados a seguir demonstrados:

TABELA 9: Remuneração

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	2	7,41
Concordo	1	3,70
Discordo	6	22,22
Discordo totalmente	18	66,67
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao analisar este indicador, os resultados obtidos pelo questionário para a questão da remuneração, apontam para o percentual de que 88,89% de servidores discordam da afirmação. Como Stoner e Freeman (2012) afirmam, na Teoria das Necessidades de Maslow, por exemplo, a remuneração está incluída na necessidade de segurança, uma das necessidades primárias da pirâmide sugerida em sua teoria, ou ainda, na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, no qual o salário é um fator que, quando for adequado, evita a insatisfação no trabalho.

No que se refere à questão oito que aborda “*Além do seu salário, você considera adequado receber benefícios extras, como gratificação ou participação na arrecadação?*” foram obtidos os dados abaixo demonstrados:

TABELA 10: Benefícios

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	23	85,19
Concordo	3	11,11
Indiferente	1	3,70
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação aos benefícios extras, destaca-se que 96,30% dos pesquisados concordam que devem receber benefícios extras. Fernandes (1996) ressalta que é importante o servidor receber o valor justo pelo trabalho realizado e que o permita ter um bom padrão de vida pessoal, cultural, social e econômico.

A questão nove aborda “*Você considera que seu salário comparado com o salário percebido por outro servidor que exerce mesma função em outros setores é justo?*” e foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 11: Equidade Salarial

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo	7	25,93
Indiferente	1	3,70
Discordo	6	22,22
Discordo totalmente	13	48,15
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A maior parcela dos pesquisados (70,37%) discordam que há equidade de salários com outros servidores que executam a mesma função em outros setores, seguido de 25,93% dos que concordam parcialmente. Os que consideram esta questão indiferente perfazem somente 3,70%. Rodrigues (2011) reitera que o Modelo de Huse e Cummings (1985) também aborda a necessidade de haver uma inovação do sistema de recompensas que minimize as diferenças salariais e crie um plano de cargos e salários coerente.

Referente à questão dez que aborda “*Normalmente sua jornada de trabalho é cansativa?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 12: Jornada de Trabalho

Qualidade	Frequência	Percentual
------------------	-------------------	-------------------

Concordo totalmente	13	48,15
Concordo	14	51,85
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Em relação à jornada de trabalho é possível afirmar que para 100% dos pesquisados concordam que é cansativa. Segundo Fernandes (1996), a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da empresa deve estar de acordo com a legislação vigente para não causar fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos funcionários.

Sobre a questão onze “*As condições ambientais da instituição (temperatura, ruído, iluminação...) são adequadas e satisfatórias?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 13: Condições Ambientais do Trabalho

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo	10	37,04
Discordo	4	14,81
Discordo totalmente	13	48,15
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Para a questão que avalia a salubridade do trabalho, a maioria dos pesquisados (62,96%) considera o trabalho prejudicial à saúde devido, principalmente, ao ruído no local que é alto, à iluminação que é baixa e à ventilação que é deficiente. O percentual dos que não consideram prejudicial perfaz 37,04%. Em conformidade com as afirmações de Barbosa Filho (2010), quando uma empresa descumpra sua obrigação de oferecer boas condições de trabalho, todos perdem. A empresa pode ficar com sua capacidade produtiva reduzida e terá de arcar com os altos custos trazidos pelos acidentes e doenças ocupacionais. Além disso, o empregado ficará com sua saúde prejudicada.

Quanto à questão doze “*Os Materiais e Equipamentos disponíveis para realização de seu trabalho são adequados?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 14: Materiais e Equipamentos

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	4	14,81
Concordo	6	22,22
Discordo	2	7,41
Discordo totalmente	15	55,56

Total	27	100
-------	----	-----

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A avaliação dos pesquisados sobre os materiais e equipamentos da instituição é de que a maior parte (62,97%) os consideram inadequados. Enquanto isso, a soma dos que consideram adequados é de 37,03%. Em consonância com as declarações de Fernandes (1996), o nível de satisfação do colaborador poderia ser melhorado através do estabelecimento de um ambiente salubre, do melhoramento no ambiente físico e do fornecimento de material e equipamentos adequados à realização das tarefas prescritas.

No que concerne à questão treze que aborda “*Você necessita receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer seu trabalho?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 15: Autonomia no exercício das funções

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	4	14,82
Concordo	19	70,37
Indiferente	1	3,70
Discordo	3	11,11
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com os dados apresentados a maioria dos colaboradores (85,19%) concordam com a afirmação de que precisam receber autorização do superior para executar seu trabalho, enquanto apenas 11,11% discordam da afirmação. Fernandes (1996), salienta que as organizações devem desenvolver a autonomia dos seus subordinados para desempenhar sua função.

No que diz respeito à questão quatorze que aborda “*O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 16: Qualidades Múltiplas

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	13	48,15
Concordo	2	7,41
Discordo	10	37,03
Discordo totalmente	2	7,41

Total	27	100
-------	----	-----

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao analisar com as informações expostas na Tabela 16 a maioria dos pesquisados (55,56%) considera que seu trabalho permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades, obedecendo os indicadores de qualidade de vida no trabalho, enquanto 44,44% discorda da afirmação. Conforme as afirmações de Lakatos (1997), para melhorar o desempenho do funcionário, o trabalho deve conter algum desafio, ainda que seja uma atividade considerada inferior, devendo incluir a possibilidade, mesmo que mínima, de planejamento, de forma que cada tipo de trabalho exigirá determinado nível de capacidade.

Tendo em consideração a questão quinze que aborda “*Você considera que sua atuação profissional favorece à organização atingir seus objetivos?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 17: Contribuição Profissional no alcance dos objetivos da organização

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	25	92,59
Concordo	2	7,41
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao averiguar os dados expostos, é perceptível que 100% dos entrevistados consideram que sua atuação profissional contribui para organização atingir seus objetivos, portanto atendem os indicadores de Qualidade de Vida no trabalho. Este indicador, de acordo com Fernandes (1996), representa a importância da tarefa do funcionário na organização.

Acerca da questão dezesseis que aborda “*A forma que seus superiores orientam a execução de seu trabalho, bem como a avaliação de seu desempenho, é adequada?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 18: Orientação para execução do trabalho

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	3	11,11
Concordo	5	18,52
Indiferente	1	3,70
Discordo	13	48,15
Discordo totalmente	5	18,52
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao esmiuçar os dados da Tabela 18, constatou-se que as pessoas que discordam que seus superiores não orientam corretamente a execução do trabalho somam 66,67%. Com isso, Fernandes (1996) reitera que os superiores devem retro informar adequadamente os operários das suas atividades como um todo.

A respeito da questão dezessete que aborda “*A organização oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus servidores?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 19: Possibilidade de Carreira

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	1	3,70
Concordo	6	22,22
Indiferente	1	3,70
Discordo totalmente	19	70,38
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Após a verificação dos dados apresentados, pôde-se perceber que 70,38% discordam que a organização oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus servidores, característica comum do serviço público e agravado pelo fato de que a maioria dos funcionários não é concursada. Enquanto isso, uma parcela menor (25,92%) concorda com a afirmação. Em contrapartida, Sant’anna, Kilimnik e Moraes (2011) declaram que as empresas devem desenvolver uma política de RH que permita que os trabalhadores tenham a chance de ascender profissionalmente, oferecendo segurança na manutenção do emprego.

Referente à questão dezoito que aborda “*Você tem participado de cursos de qualificação/atualização promovido pela empresa nos últimos 24 meses?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 20: Crescimento Profissional

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	4	14,81
Concordo	1	3,70
Discordo	3	11,11
Discordo totalmente	19	70,38
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Observando as informações da Tabela 20, é possível inferir que a maioria dos funcionários (81,49%) não participou de capacitações promovidas pela empresa em contraste com a minoria (18,51%) que participou. Sobre este indicador Gil (2010) alega: a possibilidade de crescimento profissional pode levar à satisfação pessoal considerando as variáveis atreladas a ela. Portanto, quanto mais elevada é a posição social de uma pessoa na hierarquia social, mais poder, prestígio e privilégios essa pessoa tem. Logo, ela também apresenta mais saúde, tem expectativa de vida mais elevada e tem uma melhor colocação profissional.

Em relação à questão dezenove que aborda “*No seu Setor existe discriminação por diferenças de ideologia, religião, raça, sexo?*” foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 21: Preconceitos no ambiente de trabalho

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	11	40,74
Concordo	4	14,82
Discordo	11	40,74
Discordo totalmente	1	3,70
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Examinando a Tabela 21 foi possível constatar que quanto à ausência de preconceitos, pode-se considerar que esta dimensão está satisfatória 55,56%, embora o percentual de discordância em relação à afirmação, seja bastante significativo (44,44%). Para este indicador, Sant’anna, Kilimnik e Moraes (2011) salientam que é importante haver apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho ao invés de diferenças hierárquicas demasiadamente acentuadas e preconceitos (quanto a cor, raça, estilo de vida, aparência física etc.).

No tocante à questão vinte do questionário que aborda “*O convívio entre os funcionários na organização é satisfatório?*” foram obtidos os dados abaixo demonstrados:

TABELA 22: Convívio no trabalho

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	8	29,63
Concordo	6	22,22
Discordo	12	44,44
Discordo totalmente	1	3,71
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Considerando que este indicador busca verificar o grau de convivência harmoniosa entre os servidores de vários níveis hierárquicos, 51,85% dos pesquisados concorda com a afirmação. Portanto, pode-se confirmar que este indicador, assim como o anterior, está de acordo com o Modelo de Qualidade de Vida no trabalho recomendado por Walton (1973). No entanto, o percentual de discordância com a afirmação é relevante (48,15%). Neste quesito, Gil (2010) aponta que a socialização nos torna humanos, pois a linguagem, as habilidades de relacionamentos e a própria consciência do que somos são adquiridas à medida que nos socializamos.

Com relação à questão vinte e um do questionário que aborda “*Você conhece as normas da instituição e as rotinas e processos de seu trabalho?*” foram obtidos os dados abaixo demonstrados:

TABELA 23: Deveres do servidor

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	24	88,89
Concordo	2	7,41
Discordo	1	3,70
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Este indicador refere-se à existência de normas e procedimentos que estabelecem os direitos e os deveres dos trabalhadores. No que se refere às normas, rotinas e processos, o percentual de 96,30% denota que a grande maioria tem conhecimento das normas e processos de seu trabalho. Com isso, Fernandes (1996) aponta que as normas e rotinas da organização devem ser claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os que compõem a organização.

No que se refere à questão vinte e dois do questionário que aborda “*A organização respeita todos os direitos trabalhistas de seus servidores?*” foram obtidos os dados demonstrados a seguir:

TABELA 24: Direitos Trabalhistas

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	1	3,70
Concordo	5	18,52
Indiferente	1	3,70

Discordo	3	11,11
Discordo totalmente	17	62,97
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto ao cumprimento dos direitos trabalhistas, 74,08% dos pesquisados consideram que a organização não respeita os direitos trabalhistas enquanto 22,22% discordam da afirmação, demonstrando a existência de uma grande insatisfação dos servidores em relação a esta questão. Por isso, Fernandes (1996) alega que a empresa deve cumprir todos os direitos previstos por lei dos trabalhadores.

A questão vinte e três do questionário aborda “*O seu trabalho permite a você tempo para atividades de lazer e convívio familiar?*” e foram obtidos os dados abaixo demonstrados:

TABELA 25: Tempo livre para lazer

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	13	48,15
Concordo	12	44,44
Indiferente	2	7,41
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Esta dimensão está altamente satisfatória, pois 92,59% dos entrevistados demonstram que há equilíbrio entre o trabalho e outras atividades como o convívio familiar, o lazer e atividades pessoais. O resultado está coerente com o Modelo de Walton (1973), pois como Maslach (2010) afirma, as pessoas com sobrecarga de trabalho frequentemente sentem um desequilíbrio ou incompatibilidade entre seu trabalho e sua vida doméstica, tendo também que sacrificar o tempo com a família ou as férias a fim de concluir seu trabalho.

Referente à questão vinte e quatro do questionário que aborda “*Você se sente realizado com as atividades que exerce no ambiente de trabalho?*” foram obtidos os dados a seguir demonstrados:

TABELA 26: Papel da função no ambiente de trabalho

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	6	22,22
Concordo	7	25,93
Discordo	3	11,11

Discordo totalmente	11	40,74
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nesta questão que visa avaliar a importância do trabalho, destaca-se que 51,85% dos servidores que não se sentem realizados com o trabalho. Portanto, podemos considerar este indicador insatisfatório. Porém, cabe observar também o expressivo percentual (48,15%) dos servidores que se sentem realizados com seu trabalho. Como Ribeiro e Campos (2009, p.28) endossam, “o trabalho tem grande importância social e psicológica para o ser humano. É no trabalho que grande parte da vida é passada e, para a maioria dos indivíduos, trabalhar não é uma opção, mas sim uma necessidade”.

Sobre a questão vinte e cinco do questionário que aborda “*A população tem avaliado positivamente os serviços ou atividades do seu Setor?*” foram obtidos os dados a seguir demonstrados:

TABELA 27: Imagem da empresa

Qualidade	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	8	29,63
Concordo	6	22,22
Indiferente	1	3,71
Discordo	12	44,44
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Contrário à questão anterior, 51,85% dos servidores acreditam que a população tem avaliado positivamente os serviços do setor, conforme o Modelo de Qualidade de Vida no trabalho elaborado por Walton (1973). Portanto, podemos considerar este indicador satisfatório. Porém, cabe observar também o percentual (44,44%) dos servidores que discordam da afirmação. Segundo Fernandes (1996), é importante que os trabalhadores, clientes atuais e potenciais, os meios de comunicação social, fornecedores e comunidade tenham uma boa imagem da empresa.

Quanto à questão vinte e seis “*Na sua opinião, que tipos de ações de qualidade de vida no trabalho o seu setor poderia promover?*” foram obtidas as seguintes respostas transcritas tal qual o texto original:

Pesquisado 1: “Poderia ser criado um estoque que alocasse material de uso diário para que o trabalho pudesse fluir de forma satisfatória, respeitar o funcionário com as horas de descanso (intervalo), disponibilizar alimentos básicos, como água e promover atividades funcionais”.

Pesquisado 2: “Poderia promover planos de saúde, vale-refeição e capacitações frequentes para os funcionários”.

Pesquisado 3: “Os gestores deveriam, primeiramente, participar de mais capacitações que agreguem conhecimento e possam auxiliar na administração da instituição para, em seguida, promover ações de qualidade de vida no trabalho”.

Pesquisado 4: “Deveria haver um refeitório corporativo, um espaço interativo para fazer ginástica laboral e ser criado um dia na semana em que os funcionários fossem atendidos por um massagista”.

Pesquisado 5: “O local de trabalho deve ser acessível para pessoas deficientes, os intervalos para descanso poderiam durar mais tempo, o trabalho deveria ser dividido igualmente e a gestão poderia ser mais comprometida com os funcionários e com o público”.

Pesquisado 6: “É necessário separar a sala de atendimento da sala de espera devido ao ruído que é intenso, pagar o funcionário em dia, aumentar adequadamente a luminosidade do ambiente de atendimento e manter um quadro de funcionários suficiente à necessidade do serviço”.

Pesquisado 7: “Acho que deveríamos ter direito à hora extra, às férias e também a décimo terceiro salário, já que não recebemos. Em relação ao chefe, o mesmo deveria tratar os colegas de trabalho com mais respeito e humildade”.

Pesquisado 8: “Na minha opinião a instituição deveria cumprir os direitos trabalhistas, dando férias e folgas (quando necessário) para nós, funcionários”.

Pesquisado 9: “Acredito que deveria ter qualidade na segurança dos funcionários, já que na prestação do serviço o funcionário fica em uma situação de bastante vulnerabilidade”.

Pesquisado 10: “O local de trabalho poderia sofrer uma reforma para se adequar às necessidades dos portadores de deficiência física e a jornada de trabalho não deveria ultrapassar o estabelecido em contrato”.

Pesquisado 11: “A chefia deveria promover férias aos seus funcionários”.

Pesquisado 12: “Deveria ser implantado um serviço volante, no qual, o atendimento seria realizado nas comunidades sem que o público tivesse que sair de sua residência com o intuito de diminuir a quantidade de pessoas atendidas no setor”.

Pesquisado 13: “Capacitação adequada dos funcionários, mesmo que estes prestem serviço por um curto período de tempo”.

Pesquisado 14: “Instalação de uma ouvidoria, de um sistema de fichas e implantação de um serviço volante”.

Pesquisado 15: “Os servidores contratados deveriam receber os mesmos benefícios que os servidores concursados recebem: férias, horas extras, décimo terceiro e carteira assinada. A instituição poderia pagar o salário até o quinto dia útil do mês, uma vez que hoje esse atraso chega a dois meses, além de promover um aumento salarial que, com os descontos, recebemos menos de um salário mínimo. A jornada de trabalho também não deveria ultrapassar o que foi estabelecido em contrato. A chefia deveria promover melhorias na estrutura do prédio com a finalidade de diminuir o ruído, iluminação que são altos. Além disso, a temperatura para os funcionários que estão na recepção não é adequada pois o ar-condicionado está danificado. Também poderiam ser asseguradas a continuação da prestação do serviço pois várias vezes o mesmo foi interrompido, pois as taxas de iluminação ou internet não foram pagas. Poderia ser promovido melhoria na cozinha e nos banheiros que estão sucateados: há falta constante de gás, materiais para cozinhar, água mineral e materiais higiênicos”.

Pesquisado 16 ao Pesquisado 27: Não respondeu.

Verificou-se através das falas dos pesquisados, o ponto de maior carência corresponde à baixa remuneração e ao não cumprimento dos direitos trabalhistas, como jornada de trabalho, carteira de trabalho assinada, férias, horas extras e 13º salário. Além disso, é lembrada a falta de benefícios como vale-refeição e planos de saúde. Outro aspecto presente nas falas dos funcionários é no tocante às questões de infraestrutura como acessibilidade às pessoas com deficiência e condições ambientais insuficientes de ruído, iluminação e temperatura. Alguns funcionários lembram que não há, por parte da gestão, preocupação com o ser humano: sugerem o aumento de intervalo de descanso e até a criação de um refeitório corporativo e um espaço interativo para fazer ginástica laboral. A gestão, inclusive, é tida como falha na gerência da instituição, até mesmo no modo de tratar seus subordinados. As reclamações também são referentes à falta de materiais higiênicos, alimentos básicos e de material para trabalho. O quadro de funcionários também é insuficiente e, além disso, não há divisão correta das atividades laborais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual a gestão moderna é uma realidade que se constata pela incorporação de inovações de ordem tecnológica e administrativa. Essas melhorias resultam em motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de

trabalho na organização, promovendo o desenvolvimento dos indivíduos. Porém, a instituição analisada não se encontra dentro desta perspectiva.

Dessa forma, os dados analisados contribuíram para responder à pergunta problema inicial como também, os objetivos desta pesquisa. Logo, foi possível verificar as variáveis que interferem no trabalho e identificar os critérios, com base no Modelo de Walton (1973), que influenciam na qualidade de vida no atendimento de uma Instituição Pública, no município de Goiana.

Além disso, pôde-se inferir que em relação aos critérios de qualidade de vida no trabalho, os anseios dos servidores em relação aos critérios de qualidade de vida no trabalho não estão sendo atendidos da maneira ideal, embora eles afirmem que desenvolvem suas habilidades, que conhecem as normas e os processos da organização e que são importantes para ela atingir seus objetivos, que o convívio entre eles é harmonioso e que têm tempo livre para lazer.

Por isso, através da investigação teórica de forma sistemática e holística compreendeu-se que a qualidade de vida converge para o trabalho à medida que este é elemento viabilizador da autorrealização. Assim, prover remuneração adequada, equidade de salários, benefícios extras, jornada de trabalho leve, salubridade, materiais e equipamentos adequados, autonomia, oportunidades de crescimento profissional e respeitar os direitos trabalhistas do servidor, favorecem para melhorar a qualidade de vida que, conseqüentemente, gera satisfação nos servidores.

Esta pesquisa também foi de grande contribuição para o entendimento e aprendizado acadêmico do autor, formando assim, novas perspectivas de futuros trabalhos na área estudada, agregando conhecimento e satisfação pessoal.

I. REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 4. Edição, 1997.

CALDAS, Miguel P. **O Fascínio do Stress e a Modernidade do Workaholic**. In: Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 1º, Anais, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, p. 31-34, 1998.

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 9. Edição, 2009.

COLVIN, Geoffrey, **Managing**. In: The Info Era. Fortune, New York, nº 5, p. 2-5, 13 mar. 2000.

CONTE, A. L. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE Bussines, 2003.

DE MASI, Domenico. **O futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio Ltda., 3. Edição e Brasília: Ed. da UNB, 2000.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal. **Qualidade de vida no trabalho**: propósitos organizacionais e mecanismos de alienação do homem. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco – UFPE - Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Recife, p. 227, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Ed. Saraiva, 4. Edição, 2003.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 1996.

FORTUNE: **Is The World Big Enough for Jürgen Schrempp?** New York, nº 5, p. 40-43, 13 mar. 2000.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 1976.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 5. Edição, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Ed. Atlas, p. 307, 2001.

HALBESLEBEN, Jonathon R. B.; ZELLARS, Kelly L. Stress e a interface trabalho-família. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. (Orgs.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 3. Edição, 1992.

HSM MANAGEMENT. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** Barueri, nº 19, p. 122-130, mar./abr. 2000.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trabalho em tempos de “fim dos empregos”**: mudanças na trajetória de carreira de profissionais de recursos humanos. Psicologia: Ciência e Profissão. Brasília, Conselho Federal de Psicologia, v. 18, n. 2, p. 34-45, 1998.

LACAZ, F. A. C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Ciência & Saúde Coletiva. n. 05, vol. 01, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. São Paulo: Ed. Atlas, 2. Edição, 1997.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1986.

LIMA, I. S. **Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações**: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte. UFSC. 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no Trabalho – QVT**: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Ed. Atlas, 2. Edição, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; e ASSIS, M. P. De **Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho**: caminhos percorridos e desafios. São Paulo: Ed. RAE Light, vol. 2, n ° 2, p. 26-32, mar./abr. 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; e RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress & Trabalho**: Uma abordagem Psicossomática. São Paulo: Ed. Atlas, 4. Edição, 2005.

MASLACH, Christina. Entendendo o burnout. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. (Orgs.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. A. **Dilemas na Gestão da Qualidade e da Qualidade de Vida no Trabalho**. In: Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 1º, Anais, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, p. 26-27, 1998.

REIS NETO, Mario Texeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. Tese (Doutorado) – Universidade

Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-graduação e pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte, p. 288, 2004.

RIBEIRO, Cibele Arriero de Oliveira; CAMPOS, Leonor Natividade de Medeiros. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista Tecer. Belo Horizonte, vol. 2, nº 2, maio 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Ed. Petrópolis, 13. Edição, 2011.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Qualidade de Vida no Trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2011.

SILVA, M. A. Dias da; e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1997.

SILVA, Walmir Rufino da; e RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Eduard. **Administração**. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 5. Edição, 2012.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. São Paulo: Cadernos de Pesquisas em Administração, vol. 08, nº 1, jan./mar. 2001.

VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Ed. Thomson, 2002.

VEIGA, Aida. **Tempos Modernos**. Revista Veja. São Paulo: Ed. Abril, 1643. Edição, ano 33, nº 34, p. 122-129, 2000.

VIEIRA, A. **Qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Ed. Insular, 1996.

WOOD Jr., Thomaz. **Organizações Dramáticas e o Fascínio do Stress**. In: Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 1º, Anais, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, p. 35-37, 1998.

II. APÊNDICE

PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Prezado Servidor,

Solicito a sua colaboração no sentido de responder o questionário abaixo, com perguntas sobre diversos aspectos de sua vida funcional na sua empresa. Esclarecemos que os questionários não serão identificados, logo se sinta tranquilo para responder as questões de forma verdadeira.

Leia com atenção cada questão e escolha a melhor opção de resposta conforme sua opinião.

Agradecemos sua colaboração nesta pesquisa

1ª PARTE - Dados sociodemográficos

1. Escolaridade:

Ensino Fundamental	()Completo ()Incompleto ()Em andamento
Ensino Médio	()Completo ()Incompleto ()Em andamento
Ensino Superior	()Completo ()Incompleto ()Em andamento
Pós-Graduação	()Completo ()Incompleto ()Em andamento

2. Faixa etária:

()18 a 28 anos ()29 a 38 anos ()39 a 48 anos ()49 a 58 anos ()59 anos ou mais

3. Sexo: ()Feminino ()Masculino

4. Cargo exercido: _____

5. Nível ocupacional:

() Nível Básico () Nível Intermediário () Nível Estratégico

6. Tempo de serviço:

()1 mês a 2 anos ()2 a 6 anos ()6 a 10 anos ()10 a 14 anos ()14 a 20 anos ()Mais de 20 anos

2ª PARTE – Dados de Qualidade de Vida no Trabalho

7. Você considera que sua **remuneração** é justa de acordo com a função exercida?

()Concordo totalmente ()Concordo ()Indiferente ()Discordo ()Discordo totalmente

8. Além do seu salário, você considera adequado receber **benefícios** extras, como gratificação ou participação na arrecadação?

()Concordo totalmente ()Concordo ()Indiferente ()Discordo ()Discordo totalmente

9. Você considera que seu **salário comparado** com o salário percebido por outro servidor que exerce mesma função em outros setores é justo?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

10. Normalmente sua **jornada de trabalho** é cansativa?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

11. As condições ambientais da instituição (**temperatura, ruído, iluminação...**) são adequadas e satisfatórias?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

12. Os **Materiais e Equipamentos** disponíveis para realização de seu trabalho são adequados?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

13. Você necessita receber **autorização superior** para decidir o que fazer e como fazer seu trabalho?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

14. O trabalho que você desenvolve permite a **utilização de seu conhecimento**, experiência e habilidades?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

15. Você considera que **sua atuação profissional** favorece à organização atingir seus objetivos?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

16. A forma que **seus superiores** orientam a execução de seu trabalho, bem como a avaliação de seu desempenho, é adequada?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

17. A organização oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus servidores?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

18. Você tem participado de **cursos** de qualificação/atualização promovido pela empresa nos últimos 24 meses?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

19. No seu Setor existe discriminação por diferenças de ideologia, religião, raça, sexo?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

20. O convívio entre os funcionários na organização é satisfatório?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

21. Você conhece as **normas** da instituição e as **rotinas** e processos de seu trabalho?

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

22. A organização respeita todos os **direitos trabalhistas** de seus servidores?

()Concordo totalmente ()Concordo ()Indiferente ()Discordo ()Discordo totalmente

23. O seu trabalho permite a você **tempo para atividades de lazer** e convívio familiar?

()Concordo totalmente ()Concordo ()Indiferente ()Discordo ()Discordo totalmente

24. Você se sente realizado com as atividades que exerce no ambiente de trabalho?

()Concordo totalmente ()Concordo ()Indiferente ()Discordo ()Discordo totalmente

25. A população tem avaliado positivamente os serviços ou atividades do seu Setor?

()Concordo totalmente ()Concordo ()Indiferente ()Discordo ()Discordo totalmente

26. Na sua opinião, que tipos de ações de qualidade de vida no trabalho o seu setor poderia promover?

.....
.....
.....