

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM CENTRO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**

por

MARIA DAS GRAÇAS BATISTA RÊGO

BACHAREL EM SERVIÇO SOCIAL, UFPI, 1982.

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FEVEREIRO, 2007

© 2007 MARIA DAS GRAÇAS BATISTA RÊGO.
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

A autora, aqui designada, concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura da Autora: _____

APROVADO POR:

Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos, Dr^a.Ing – Orientadora, Presidente

Rubens Eugênio Barreto Ramos, Dr. – Membro Examinador

Antônia da Silva Solino, Dr^a. – Membro Examinador Externo

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Divisão de Serviços Técnicos
Catalogação da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Rego, Maria das Graças Batista.
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA / Maria das
Graças Batista Rêgo
. – Natal, RN, 2007.
XV, 75 p.

Orientador: Ana Célia C. F. Campos

Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção.

1. Recursos Humanos. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Educação. I
Campos, Ana Célia. II Título.

RN/UF/BCZM

CDU 658.3(043.3)

SOBRE A AUTORA

MARIA DAS GRAÇAS BATISTA RÊGO é graduada em Serviço Social na UFPI em 1982. Tem pós-graduação em nível de Especialização em “Gestão de Recursos Humanos” realizada pela Universidade Federal do Piauí em 1996.

Atualmente exerce o cargo de professora do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí – CEFET/PI onde ministra disciplinas no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, bem como, as funções de Presidente da Comissão Permanente de Concursos do CEFET/PI e Coordenadora de Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos.

Durante o período de pós-graduação participou, dentre outros, de:

- VI Encontro de Iniciação Científica realizado pela Faculdade de Natal com o tema: “A Ciência no Mundo Atual: Gerando Novos Paradigmas na Era da Informação”, com o Professor Antonio Carlos Gil em 16/06/2004.
- Seminário de Acesso ao Ensino Superior em Manaus no período de maio de 2005.
- Seminário de Acesso ao Ensino Superior em Recife no período de 07 a 09 de junho de 2006.

*Aos meus filhos Olívia, Vilson Filho e
Ana Zélia.*

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha existência.

Aos meus pais Milton (*in memorian*) e Zélia que sempre me apoiaram para concretização de meus projetos de vida.

À professora Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos, pelo apoio e orientação dedicados.

Ao professor Rubens Eugênio Barreto Ramos pelo incentivo, pelas lições de ética e integridade.

À direção do CEFET-PI, por ter possibilitado a realização desse trabalho.

Aos colegas do CEFET-PI pela compreensão e cooperação nos momentos de assobramento de tarefas.

Aos meus colegas do mestrado, pelo companheirismo, parceria e amizade no decorrer do mestrado.

À professora Dinalva Clara Monteiro Santos pela revisão ortográfica.

Ao amigo Ivan dos Santos Oliveira pela ajuda na digitação desta dissertação.

Finalmente, a todos aqueles que, de uma maneira direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste sonho.

Resumo da Tese apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO JUNTO AOS SERVIDORES DE CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

MARIA DAS GRAÇAS BATISTA RÊGO

Fevereiro/2007

Orientador: Prof^a. Ana Célia C. F. Campos, Dr.Ing.

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

RESUMO

O mundo do trabalho se organiza levando em consideração a racionalização produtiva. Diante disso, as empresas têm-se preocupado com as condições de trabalho, as quais englobam tudo que influencia o trabalhador dentro de uma organização. Então, esta pesquisa pretendeu verificar a congruência entre a satisfação dos funcionários do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí – CEFET-PI que trabalham, de alguma forma, com ensino e a percepção dos mesmos quanto à qualidade de vida no trabalho. Assim, estudou-se a Qualidade de vida no Trabalho – QVT e a forma como ela é percebida pelos funcionários do CEFET-PI. Este estudo de caso caracteriza-se como uma pesquisa empírica do tipo exploratória, onde foi utilizado o modelo de QVT proposto por Walton. Realizou-se a pesquisa de campo com o intuito de verificar a satisfação dos funcionários do CEFET-PI com relação ao trabalho que realizam. Os dados coletados e as análises realizadas servem, como fundamental material de apoio para futuras estratégias administrativas e, possivelmente, como modelo para outras instituições com o mesmo fim. Os resultados apontam que a QVT da Instituição em estudo é adequada em cinco das oito dimensões do modelo de Walton.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering

QUALITY OF WORK LIFE: A CASE STUDY ON THE STAFF OF FEDERAL TECHNOLOGY EDUCATION INSTITUTION IN BRAZIL

MARIA DAS GRAÇAS BATISTA RÊGO

February, 2007

Thesis Supervisor: Professor Ana Célia C. F. Campos

Program: Master of Sciences in Production Engineering

ABSTRACT

The world of work organizes itself considering the productive rationalization. So, the companies have worried about work conditions, which join everything that influences the worker inside an organization. So, this research intended to verify the relation between the satisfaction of CEFET's employees, who somehow work with education and their perception about quality of life at work. Therefore, this research studied the Quality of Work Life – QWL and the way it is realized by the employees from CEFET-PI. This case study is characterized as an exploratory empirical research, based on QVT model proposed by Walton. It carried out with the intention of verifying the worker's satisfaction with the own job. The data collected and the analysis done are essential support material to future management strategies and, possibly, as an example to other institutions with the same purpose. The results point out that QVT in the institution in reference is property in five of the eight dimensions from the Walton's model.

SUMÁRIO

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 | INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO | 1 |
| 1.2 | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 3 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 6 |
| 1.4 | OBJETIVOS | 10 |
| 1.4.1 | <i>Objetivo geral</i> | 10 |
| 1.4.2 | <i>Objetivos específicos</i> | 10 |
| 1.5 | RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 10 |
| 1.6 | ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO | 11 |
| CAPÍTULO 2 | APORTE TEÓRICO | 13 |
| 2.1 | ORIGEM DO CONCEITO DE TRABALHO | 13 |
| 2.2 | O TRABALHO E SUA HISTÓRIA | 14 |
| 2.3 | CONCEITUANDO QUALIDADE DE VIDA | 18 |
| 2.3.1 | <i>Evolução da qualidade de vida nas organizações</i> | 20 |
| 2.3.2 | <i>Efeitos da QVT no ambiente de trabalho</i> | 21 |
| 2.4 | A QVT E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS | 22 |
| 2.5 | A QUALIDADE DE VIDA E A MOTIVAÇÃO | 23 |
| 2.6 | SATISFAÇÃO NO TRABALHO | 27 |
| 2.7 | MODELOS DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE DE VIDA | 28 |
| 2.7.1 | <i>Modelo de Werther e Davis (1983)</i> | 28 |
| 2.7.2 | <i>Modelo de Fernandes e Gutierrez (1998)</i> | 29 |
| 2.7.3 | <i>Modelo de Hackman e Oldham (1975)</i> | 29 |
| 2.7.4 | <i>Modelo de Westley (1979)</i> | 30 |
| 2.7.5 | <i>Modelo de Walton (1973)</i> | 31 |
| 2.7.5.1 | <i>Variáveis de aferição do modelo de Walton</i> | 32 |
| CAPÍTULO 3 | METODOLOGIA | 37 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA INVESTIGAÇÃO | 37 |
| 3.2 | AMOSTRA DA PESQUISA DE CAMPO | 37 |
| 3.3 | COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS | 37 |
| CAPÍTULO 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 39 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA | 39 |
| 4.2 | SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | 42 |
| 4.2.1 | <i>Renda adequada ao trabalho</i> | 42 |
| 4.2.2 | <i>Equidade externa</i> | 43 |

| | | |
|--|---|--------------|
| 4.2.3 | <i>Equidade interna</i> | 43 |
| 4.3 | CONDIÇÕES DE TRABALHO | 44 |
| 4.4 | USO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES | 45 |
| 4.5 | OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA..... | 46 |
| 4.6 | INTEGRAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO | 48 |
| 4.7 | CONSTITUCIONALISMO | 49 |
| 4.8 | TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA | 50 |
| 4.9 | RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO | 51 |
| CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | | 54 |
| 5.1 | CONCLUSÕES..... | 54 |
| 5.2 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 55 |
| 5.3 | RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 56 |
| 5.4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 56 |
| REFERÊNCIAS..... | | 58 |
| APÊNDICE | | |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 2.1 Evolução conceitual do termo <i>trabalho</i> | 14 |
| Tabela 2.2 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com o modelo proposto por Westley (1979) | 30 |
| Tabela 2.3 Modelo de Walton para aferição da QVT | 312 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 4.1 Renda e trabalho (Fonte: Dados da pesquisa) | 42 |
| Figura 4.2 Equidade Externa | 43 |
| Figura 4.3 Equidade Interna | 44 |
| Figura 4.4 Condições de Trabalho..... | 45 |
| Figura 4.5 Uso e desenvolvimento das capacidades..... | 46 |
| Figura 4.6 Oportunidades de crescimento e segurança | 47 |
| Figura 4.7 Integração social do trabalho..... | 48 |
| Figura 4.8 Constitucionalismo..... | 50 |
| Figura 4.9 Trabalho e espaço total da vida | 51 |
| Figura 4.10 Relevância social da vida no trabalho | 52 |
| Figura 4.11 Síntese dos Resultados | 54 |

LISTA DE SIGLAS, NOMES E ACRÔNIMOS

CEFET-PI (Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí)

FAPEP (Fundação Piauiense de Apoio à Pesquisa)

GAE (Gratificação de Atividade Executiva)

PROTEC (Programa de Melhoria do Ensino Técnico)

QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)

UNED (Unidade de Ensino Descentralizada)

Capítulo 1

Introdução

1.1 Contextualização

O trabalho ocupa um espaço de grande importância na vida das pessoas. Dessa forma, percebe-se que a maior parte dos indivíduos exerce uma atividade laboral, passando grande parte de suas vidas dentro das organizações onde trabalham. Um indicativo da valorização do trabalho na sociedade e na vida das pessoas é o fato de que, ao serem apresentadas, geralmente as pessoas se perguntam o que fazem e onde trabalham.

Nesse contexto, a relação do homem com o trabalho, revela-se de fundamental importância. É por meio dele que o homem consegue o seu sustento, de sua família e o suprimento de suas necessidades mais elevadas, como realização, crescimento, desenvolvimento de habilidades e utilização mais ampla de suas potencialidades.

No entanto, a despeito da importância dada ao trabalho, a relação do homem com o trabalho é bastante contraditória e complexa. Caracteriza-se como um paradoxo, ou seja, o trabalho apresenta-se, freqüentemente, como enobrecedor e capaz de elevar o status, propiciando ao trabalhador uma identidade, um sentido à vida, impulsionando o seu crescimento. Em contrapartida, o trabalho é, muitas vezes, percebido como indesejado, da maneira como se configura na sociedade atual, mostrando-se fragmentado e sem sentido, burocratizado e rotineiro, cheio de exigências ou incompatível com a vida social e familiar (FIGUEIREDO, 1999).

Essa percepção do trabalho como indesejado parece estar relacionada ao processo de industrialização da sociedade. Ou seja, com o advento da industrialização, o trabalhador tornou-se um mero recurso nas organizações, tendo a sua condição humana ignorada, passando a ser controlado e avaliado apenas pelo seu rendimento produtivo, tornando a relação trabalhador e empresa meramente utilitária, gerando, assim, grande insatisfação nos trabalhadores.

Tal concepção do trabalho fundamentou-se nos princípios práticos da chamada administração científica de Taylor (1976), calcada na especialização das tarefas, racionalização e aumento da produtividade.

Como consequência do sistema industrial, os trabalhadores perderam o sentido do trabalho, diminuindo a liberdade de pensar e de serem criativos, além de terem seu potencial diminuído.

Diante de tal quadro, os problemas enfrentados pelas organizações com seus empregados, assim como o aumento da competitividade, fizeram surgir alguns estudos relacionados com a satisfação e o bem estar do trabalhador na organização. Dentre esses estudos encontramos a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que surgiu na década de 50, e vem se desenvolvendo até hoje, tendo como objetivo pesquisar alternativas e estratégias de melhorar a relação do homem com o seu ambiente e atividades no trabalho.

Nesse entorno, a abordagem da qualidade de vida no trabalho surgiu, justamente, para confrontar os efeitos negativos do taylorismo, que envolve a preocupação com a satisfação das necessidades das pessoas e a humanização das relações de trabalho (VALENTI e SILVA, 1995).

Qualidade de vida no trabalho, segundo Walton (1973), é a preocupação com certos valores humanísticos e ambientais, lançados em segundo plano pela sociedade industrial em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico. Mesmo recebendo diferentes conceitos ao longo dos anos, a essência da qualidade de vida no trabalho continua sendo a mesma, ou seja, facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas nas organizações.

As organizações defrontam-se, a cada dia, com um mercado global em crescente produtividade e competitividade. Tal questão faz as empresas refletirem em mudanças de gestão empresarial, em novas formas de organizar o trabalho, com a implantação de novas

tecnologias e, conseqüentemente, maior comprometimento e participação dos trabalhos na obtenção das metas da organização (FERNANDES, 1996).

Nesse contexto com as constantes mudanças nas organizações, o trabalho tem acompanhado esse processo de evolução. Antes, os trabalhadores eram considerados, em sua maioria, como mão-de-obra, simplesmente para designar o que tinham de mais valioso. Atualmente seu conhecimento torna-se fundamental para a organização.

Assim na sociedade do conhecimento, o homem, com sua capacidade intelectual de resolver problemas, de pensar e de transformar seu conhecimento em algo que diferencie a organização, torna-se fundamental para a sobrevivência desta.

Para tanto, é necessário que o trabalhador esteja preparado para execução de tarefas específicas na organização do trabalho. Para Figueiredo (1999), não há organização com qualidade sem antes haver qualidade com os trabalhadores. O desempenho destes é a unidade básica para que haja desempenho, qualidade e produtividade na organização. Dessa forma, a organização precisa trabalhar as necessidades do indivíduo para que possa atingir as necessidades da organização.

É importante enfatizar que a qualidade de vida no trabalho constitui-se de uma preocupação crescente em nosso mundo atual. A abordagem da qualidade de vida no trabalho tem se refletido numa alternativa, na opinião de alguns pesquisadores, de resolver ou diminuir os problemas que prejudicam o desempenho do trabalhador, que envolve a preocupação com a satisfação das necessidades dos indivíduos e a humanização das relações de trabalho e, conseqüentemente, o crescimento e a prosperidade da própria organização, que faz parte de um sistema social maior.

1.2 Definição do problema

A importância da qualidade de vida no trabalho reside no fato de que os trabalhadores passam a maior parte de suas vidas no ambiente de trabalho. São mais de oito horas por dia, durante pelo menos 35 anos. Percebe-se que não se trata mais de levar os problemas de casa para o trabalho e sim de levarmos para casa as tensões, os receios e as angústias acumuladas no trabalho. Atualmente, este é um assunto que tem se tornado pertinente e que deve ser discutido independente do cenário econômico: esteja ele em recessão ou crescimento, haja perda de poder aquisitivo ou aumento de desemprego, seja a instituição pública ou privada.

Já ficou comprovado pelas ciências humanas e sociais que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados apresentam um desempenho profissional acima da média, reduzindo custos, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando, como desdobramento desse processo, maior vitalidade e visibilidade para a empresa o que, para o contexto do mundo atual, que tem como palavra de ordem competitividade, pode significar nada menos do que a sua sobrevivência.

Assim a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica, pois as organizações e as pessoas mudam constantemente; e também contingencial porque depende da realidade de cada empresa e do contexto em que ela está inserida. É importante também ressaltar que não se deve atentar apenas para fatores físicos quando se fala em QVT, pois os aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem, no entanto, deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Orientando-se neste pensamento, Moscovici (1996) salienta que a maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela trabalham. E esta não deve se preocupar em investir apenas em tecnologia e sim, paralelamente e na mesma proporção, no sistema humano, em saúde, educação. Saúde na organização, para este autor, significa prover condições de trabalho adequadas às necessidades das pessoas, assegurando-lhes bem-estar físico e psíquico. Para Moscovici (1996), a educação na empresa classifica-se como o provimento das condições de aperfeiçoamento no trabalho, de forma a permitir atualizações das potencialidades dos indivíduos como um ser integral. Na visão deste pesquisador a qualidade de vida no trabalho torna-se assim, um imperativo tão importante quanto a modernização tecnológica.

Preocupadas com as prerrogativas mencionadas, a partir dos anos 90 até os dias atuais, as organizações que diziam valorizar seus empregados, adotaram o seguinte discurso: nossos funcionários são nosso maior patrimônio. Entretanto, contrariando esse discurso, anualmente praticavam drásticos cortes de pessoal, alegando redução de custos e gerando insegurança e temor entre seus empregados. Embora continuem agindo dessa maneira, observa-se que as empresas despertaram para a importância dos recursos humanos para a sobrevivência no mercado. Entretanto, Friedman, Hatch e Walker (2000)

nos ensinam que para dá valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e seguir em direção à noção de capital humano.

Essa mudança de conceito em direção à noção de capital humano, conduz a uma nova concepção sobre aquele “recurso” disponível que pode ser dispensado e adquirido a qualquer momento, entendido agora como um outro tipo de capital que precisa ser desenvolvido e valorizado constantemente. As empresas, agora, estão correndo atrás do profissional pragmático, racional e emocionalmente equilibrado e que esteja preparado para conviver com as constantes alterações de exigências do mercado, que se adapte facilmente ao avanço das tecnologias e, acima de tudo, sinta-se feliz em desempenhar sua função na organização em que trabalha. Para Figueiredo (1999, p. 28), “a grande realidade da empresa moderna é que hoje ela precisa muito mais dos profissionais com amplitude de conhecimentos e controle de suas emoções do que eles precisam dela”.

No mesmo sentido, Chanlat (1992) considera que os vínculos do indivíduo com a organização onde ele vivencia uma situação de trabalho, fatores como sua lealdade, estímulo, participação e preocupação com o resultado final e a qualidade do produto de seu trabalho dependem diretamente do interesse que a empresa demonstra por ele enquanto pessoa e profissional. Desta forma, muitas empresas têm colocado na pauta do dia as condições de trabalho e o bem estar de seus empregados, passando a considerar tudo que eles vivenciam na empresa e que pode influenciar em suas vidas pessoal e profissional, tais como: o posto de trabalho, o ambiente, os meios, a tarefa, a jornada, a organização temporal e a remuneração. Outros fatores de natureza biológica também passaram a serem considerados, como: a saúde física e mental, longevidade, satisfação no trabalho, relações familiares, relações com os colegas de trabalho e com a direção da instituição, dignidade e espiritualidade. Essas dimensões estão todas ligadas ao termo qualidade de vida.

Para medir a QVT dos trabalhadores de determinada organização, muitos pesquisadores têm-se utilizado, com muita frequência, do modelo proposto por R. Walton. Este modelo ressalta que as verificações da QVT devem ser utilizadas para realizar experiências inovadoras com o objetivo de “resgatar” valores ambientais e humanísticos que foram negados e negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade em grande escala e do crescimento econômico. E devem também, atender às necessidades e aspirações dos funcionários, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito,

orientando-se em direção “a democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas” (WALTON 1973, p.10).

O autor em questão, imprescindível para qualquer verificação sobre QVT, destaca os seguintes fatores: compensação, condições ambientais satisfatórias para a preservação da saúde, oportunidades imediatas de desenvolvimento das capacidades humanas, oportunidades futuras e seguridade, interação social e organização do trabalho, o tempo total dedicado à empresa e a relevância social do trabalho.

Quais as dimensões do modelo de Walton estão congruentes com o nível de satisfação do corpo técnico-administrativo do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí – CEFET-PI?

1.3 Justificativa

Abraham H. Maslow (2000), em sua definição da hierarquização das necessidades humanas, dividiu em grupos de cinco os níveis hierárquicos das necessidades do homem moderno. No primeiro nível encontram-se as necessidades fisiológicas, que são aquelas essenciais à vida humana, como, por exemplo, respirar, alimentar-se, dormir etc., no segundo nível está a segurança, pois segundo esse pesquisador, o ser humano precisa ter sempre a sensação de amparo, estabilidade. O terceiro nível trata das necessidades sociais, ou seja, das relações com o outro tais como os amigos, vizinhos, colegas de trabalho, a família, os superiores. O quarto nível é constituído pela auto-estima, o que demonstra a importância que nós, humanos, damos ao reconhecimento e ao prestígio dado às pessoas pelas atividades que desenvolvem ou pelo modo de vida que têm. O quinto e último nível diz respeito à realização pessoal, ou seja, a busca que cada indivíduo faz em direção da realização de seus anseios particulares, do sucesso e da auto estima.

A maior contribuição da hierarquia das necessidades foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o objetivo maior de motivar o homem em seu ambiente de trabalho. Fator este que se tornou extremamente valorizado pelas empresas depois do advento da globalização. A partir do início dos anos 90, as empresas passaram a ter a compreensão de que funcionários motivados são mais felizes e produzem mais e melhor e que, para isso, é necessário que as organizações saibam lidar com as necessidades dos indivíduos, gerenciando o seu corpo funcional de maneira que cada trabalhador se sinta parte importante do processo produtivo e consciente de que sua participação depende o sucesso e a sobrevivência da organização. É com essa lógica de

relacionamento funcionário versus empresa que o mercado organiza o mundo do trabalho na modernidade.

Diante do exposto, é pertinente ressaltar que as instituições se encontram frente a um grande dilema que deve ser equacionado com rapidez sob pena de perder espaço na competitividade entre seus pares. Elas, as empresas, estão tendo que decidir entre investir grande volume de recursos em novas tecnologias das quais dependem a velocidade, a qualidade e a continuidade dos serviços e a redução de custos ou apostar todas as fichas na capacitação e valorização de seus trabalhadores e na reorganização dos seus sistemas de recursos humanos (RODRIGUES, 1999). Os pesquisadores que se dedicam aos estudos dos movimentos mercadológicos alertam que não são apenas as instalações físicas da instituição que influenciam na satisfação do indivíduo em situação de trabalho, mas é de suma importância que as organizações considerem fatores humanísticos como a relação entre os funcionários, o trabalho, e os locais onde eles desenvolvem suas funções dentro da empresa.

Deve-se, ainda, desmistificar que elevados custos nestes fatores (humanísticos) não compensam, pois, na maioria dos casos, o retorno do investimento na qualificação e satisfação dos funcionários tem superado e muito as expectativas. Para Lima (1995), “é indispensável verificar o nível de satisfação dos empregados mediante a aplicação de técnicas seguras de qualidade de vida no trabalho”. Esse tipo de avaliação deve ser feito regular e periodicamente, pelo menos uma vez por ano, utilizando instrumentos simples e de fácil leitura e análise dos resultados. Pois, somente dessa maneira, a organização obterá as informações sobre as áreas e setores que necessitam de investimentos relacionados à motivação e ao bem estar dos trabalhadores.

Quando as organizações procuram resolver a questão da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, elas obtêm avanço e melhoram o seu posicionamento no mercado. Por entender como imprescindível a satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho é que procurou-se compreender melhor a participação humana numa instituição de ensino de grande porte, no caso, o CEFET-PI que será caracterizada detalhadamente no quarto capítulo deste trabalho.

O CEFET-PI, enquanto uma instituição educacional, caracteriza-se como orientadora da sociedade na qual está inserida. Esta sociedade precisa de entidades que ofereçam respostas às suas necessidades sociais e humanas. Marcovitch (1998, p.28), afirma existir “uma expectativa de que as instituições de ensino sejam o grande

instrumento de coesão social, e que elas cumpram este papel através de suas áreas dedicadas à criação de competências para que as organizações sejam mais competitivas”.

Com o advento da globalização e a revolução digital que mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas aplicações do conhecimento e novas exigências de excelência no trabalho e de uma competitividade acirrada, os funcionários adquiriram papel de destaque na performance da realização dos negócios da empresa frente aos seus concorrentes. É do capital humano que dependem a assimilação de novos conceitos e práticas que irão garantir o desempenho da organização, tomando decisões.

Para que uma instituição, hoje, obtenha sucesso é necessário que ela se mantenha atualizada, e aprimore processos e modelos de gestão. Neste sentido, a qualidade de vida no trabalho e um bom clima organizacional são fundamentais. E, embora a percepção da qualidade de vida no trabalho como fator estratégico seja muito recente, e da dificuldade de medir seu retorno, sua valorização tem sido uma tendência cada vez maior nas organizações.

Atualmente, as instituições têm como preocupação primeira operar com um quadro de pessoal cada vez mais enxuto e com funcionários que sejam capazes de tomar decisões rápidas e estratégicas. Embora se trate de uma questão subjetiva, e por isto mesmo de difícil mensuração, não se pode deixar de reconhecer que o desempenho de uma organização depende do comprometimento dos seus funcionários. Programas de qualidade, por exemplo, só conseguem ser implementados se os colaboradores “comprarem a idéia”, e, para envolvê-los, é preciso que eles tenham um sentimento positivo pela instituição, que eles gostem dela. Para tanto, isto deve ser uma preocupação constante na empresa.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho surge como uma preocupação no meio institucional, não só pelo aspecto material enfatizado pela saúde e pela segurança, mas, de uma forma mais abrangente, por meio da humanização do trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho cria oportunidades para o trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo, assim, o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho.

Os novos sistemas de produção, discutidos não só no meio acadêmico, chamam atenção para a importância de se trabalhar com pessoas motivadas, a fim de evitar aspectos negativos, como: alta rotatividade, absenteísmo, acidentes, enfim, o boicote por parte dos

trabalhadores, que pode levar ao enfraquecimento de qualquer organização. Contudo, vale salientar que a era da motivação por meio de prêmios ou ameaças terminou. Nesta nova visão necessita-se de trabalhadores flexíveis, criativos, multifuncionais, que, acima de tudo, desenvolvam trabalho de qualidade.

Fernandes e Gutierrez (1988) consideram que o trabalho eficaz depende muito mais do querer fazer do que exclusivamente do saber fazer. É nesse aspecto que a tecnologia de qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada exatamente para que os trabalhadores queiram fazer mais, através de um envolvimento maior com o trabalho que desenvolvem. Esse envolvimento se dá por estarem mais comprometidos com aquilo que lhes diz respeito e pela existência de um ambiente favorável, onde as pessoas sentem-se estimuladas e motivadas a produzir, não esquecendo seus anseios e suas necessidades, sem perder de vista os objetivos da organização. Para Werther & Davis (1983), o crescente interesse em melhorar a qualidade de vida no trabalho demonstra claramente a evolução da sociedade em geral e conseqüentemente do nível de instrução das pessoas.

A democratização nas relações de trabalho fez com que cada vez menos os trabalhadores aceitassem, de maneira acomodada, o autoritarismo de seus superiores. Isto se explica também por meio da evolução do conhecimento e dos meios de informações tão próximos hoje de todos os cidadãos, fazendo com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece no mundo e exijam soluções para os problemas enfrentados, obrigando que seus dirigentes acompanhem, de maneira ágil, as renovações e se adaptem, de forma contínua, a esta evolução.

De acordo com alguns estudiosos, as pessoas, hoje, querem e exigem trabalhar em organizações que enfatizem o auto-desenvolvimento, o esforço cooperativo. Logo, esses são fatores que devem ser focalizados pelas organizações que desejem atrair e conservar em seu quadro de pessoal profissional de elite e não só um empregado.

A globalização levou as instituições que querem ter um lugar neste mercado altamente competitivo e exigente perceberem o quanto é fundamental criar condições para que as pessoas possam desenvolver seu potencial criativo e inovador. Um programa de qualidade de vida no trabalho, segundo Macedo (1993), enfatiza exatamente este ponto, pois procura criar um ótimo relacionamento entre trabalhador e empresa, resultando num nível de trabalho mais elevado de motivação e satisfação.

Diversos estudiosos estão trabalhando e aprimorando o conceito de qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo modelos e criando critérios para sua avaliação, num desdobramento de várias teorias. Entre estes autores, destacam-se Walton, Hackman & Oldham, Westley e Werther e Davis. Todos apresentam propostas que ressaltam a importância da satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o trabalho que desenvolvem.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Descrever o nível de satisfação do corpo técnico-administrativo do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí – CEFET-PI, em relação às dimensões de QVT.

1.4.2 Objetivos específicos

- Descrever a evolução histórica e características organizacionais do CEFET-PI;
- Identificar o nível de satisfação do corpo técnico-administrativo do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí – CEFET-PI com a QVT.

1.5 Relevância do estudo

Estudos relacionados à qualidade de vida no trabalho têm sido alvo de muito interesse por parte das organizações dos mais diversos segmentos e ramos de atuação. Considera-se de fundamental importância o estudo da qualidade de vida no trabalho para qualquer organização que tenha como objetivos promover a participação nos processos decisórios, a ênfase no enriquecimento das tarefas, nos sistemas de compensação, no bom relacionamento interpessoal, dentre outros aspectos, ou seja, promover a construção de relações de trabalho mais humanizadas, que reflitam na maior satisfação e produtividade dos trabalhadores.

Em virtude disto, pretende-se compartilhar os resultados desta pesquisa com a diretoria de desenvolvimento humano e profissional da instituição em estudo, oferecendo subsídios a esses profissionais, a fim de que possam contribuir para a viabilização da melhoria da qualidade de vida no trabalho dos pesquisados.

Acredita-se, também, que o estudo é relevante no sentido de colaborar com o desenvolvimento científico na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos que venham a ser realizados, em universidades, acerca da qualidade de vida no trabalho.

1.6 Organização do Trabalho

No primeiro capítulo deste estudo, além da definição do problema, encontram-se também os objetivos da pesquisa. Na seqüência, apresenta-se a relevância do estudo para o segmento pesquisado, bem como para o Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí – CEFET-PI.

No segundo capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos sobre qualidade de vida no trabalho, sua importância e os principais conceitos levantados pelos estudiosos do assunto.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, demonstra-se a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos sobre qualidade de vida no trabalho. A compreensão desta dinâmica passa a exigir não mais a quantificação dos fenômenos sociais, mas, sim, a utilização da categoria de análise que contribua para o entendimento do assunto em pauta. Em segundo lugar, é apresentada a caracterização do estudo como sendo exploratório, descritivo e avaliativo. Em terceiro lugar, descrevem-se a perspectiva e o modo de investigação do estudo em questão. A perspectiva do estudo é sincrônica, pois não leva em consideração o transcorrer do tempo, mas, sim, a verificação da qualidade de vida no trabalho em um determinado tempo. O estudo de caso configura-se um modo de investigação. Em seguida apresentam-se a população da pesquisa e a definição do tamanho da amostra, formada pelo corpo técnico e administrativo do CEFET-PI. Por último, demonstram-se as técnicas de coleta e de tratamento dos dados levantados, a saber, a entrevista estruturada, a análise documental e a observação participante. Os dados são examinados de modo qualitativo.

No quarto capítulo, de início, apresenta-se a caracterização da instituição pesquisada para que o leitor se familiarize com o tipo de organização onde foi feita a investigação. Em segundo lugar, apresenta-se a caracterização dos sujeitos pesquisados e as principais dimensões identificadas no CEFET-PI, relativas à qualidade de vida no trabalho. Finalizando este capítulo, procurou-se confrontar os argumentos teóricos e práticos discutidos pelos autores da área, em relação ao que foi observado na prática da instituição.

No penúltimo capítulo, são mostradas as conclusões após a análise qualitativa dos dados e são feitas algumas recomendações para pesquisadores que pretendam no futuro

trabalhar com QVT ou queiram a partir deste estudo desenvolver algum tipo de atividade com vistas a elevar a qualidade de vida no trabalho junto ao CEFET-PI.

Capítulo 2

Aporte Teórico

2.1 Origem do conceito de trabalho

Em sua etimologia, o termo **trabalho** tem origem no latim *tripaliare* (martirizar com o *tripaliu*, instrumento antigo utilizado na prática de torturas). Tem como significado ocupar-se em algum mister, esforçar-se em alcançar alguma coisa ou fazer algo (SANTOS, 1999).

Para Sandroni (1999, p. 609) o trabalho

é toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, com o objetivo de satisfazer uma necessidade. O desenvolvimento dos instrumentos de trabalho (grau de aperfeiçoamento das forças produtivas) e da divisão da atividade produtiva entre os diversos membros de um agrupamento social.

Oliveira (1999, p.19) considera o trabalho como sendo “qualquer atividade humana exercida com certa regularidade e em troca de remuneração, capaz de prover benefícios a pessoas e organizações”. Ombredane e Faverge (*apud* DENTON, 1990, p. 24) definem trabalho como “todo comportamento adquirido por aprendizagem e tendo de se adaptar às exigências de uma tarefa”. Para Fullmann (1975, p. 65) o objetivo do trabalho é “a máxima realização como ser humano”.

Para Bom Sucesso (1997), o trabalho é a forma como o homem interage e transforma seu meio ambiente assegurando a sobrevivência e estabelecendo relações interpessoais que teoricamente serviriam para reforçar sua identidade e o senso de contribuição.

Podemos entender trabalho humano como “uma atividade originalmente social, fundada sobre a cooperação de indivíduos, a qual supõe uma divisão técnica”, como afirma

Leontiev (*apud* SANTOS, 1999, p. 8). Na Tabela 2.1 apresenta-se a evolução conceitual do termo.

Tabela 2.1 Evolução conceitual do termo *trabalho*

| Aspecto | Significado |
|---|--|
| PRÉ-HISTÓRIA | SUBSISTÊNCIA |
| Etimologia | Trabalho- <i>tripalium</i> |
| Bíblia | Trabalhar – <i>tripaliare</i> (torturar com <i>tripaliu</i>). “Maldita é a terra por causa de ti: com dor comerás dela todos os dias da tua vida, do suor do teu rosto comerás o teu pão, até que te tornes à terra.” (Gênesis, 3:17/19). |
| Gregos | Trabalho-Ponos – penoso Trabalho-ergo-criação |
| Adam Smith (1776) | Teorias sobre a divisão do trabalho e o aparecimento da sociedade capitalista. |
| Taylor (século XVII) | Administração científica; divisão do trabalho e especialização do operário; análise do trabalho e estudos dos tempos e movimentos. Trabalho é um comportamento e um constrangimento. |
| Ombredane e Faverge (1955); J.Leplat (1974) | “O trabalho situa-se no nível da interação entre o homem e os objetos de sua atividade. Ele constitui o aspecto dinâmico do sistema homem-máquina.” |
| Leontiev (1976) | “O trabalho humano (...) é uma atividade originalmente social, fundada sobre a cooperação de indivíduos, a qual supõe uma divisão técnica (...) das funções de trabalho”. |
| Atualmente | O trabalho, para muitos estudiosos, é considerado como toda e qualquer atividade realizada pelas pessoas, sejam assalariadas ou não. Outro aspecto é que existe um consenso a respeito do maior patrimônio de uma organização: o capital humano. |

Fonte: Santos e Fialho.

2.2 O trabalho e sua história

Tentando fazer uma retrospectiva histórica, podemos observar que desde o início a civilização tem se estruturado, em grande parte, em função do conceito de trabalho. Por exemplo, o *Australopithecus* se alimentava de carne o que constituía num problema, pois havia a necessidade de esmagar ossos, cortar pele e carne. Como não contavam com dentes e garras afiadas, precisavam de alguma ajuda para solucionar esta dificuldade. Escavações arqueológicas revelaram que os *Australopithecus* fabricavam ferramentas que os auxiliavam na caça e alimentação (ROBERTS, 2001).

Muitas fases se sucederam desde o caçador da pré-história ao operário da linha de montagem deste século. O trabalho tem sido parte integrante da existência diária do homem.

O sentido do trabalho, como forma de atividade humana, já sofreu variações significativas no decorrer dos séculos. O valor atribuído pelo homem ao trabalho varia de acordo com sua cultura, civilização e referências de cada sociedade (RODRIGUES, 1989). É importante ressaltar que por centenas de anos, até o advento da revolução industrial, os que ocupavam o alto da pirâmide social, na verdade, não trabalhavam. Não era do trabalho que obtinham as riquezas e o prestígio social, mas do nome da família e das rendas. Podemos concluir que antigamente, quanto mais rica uma pessoa, menos ela trabalhava.

Lá pelo final do século XVIII, chegou a indústria: muitos camponeses abandonaram o campo para se transformarem em trabalhadores das indústrias. Passaram a não depender mais da natureza, mas de regras empresariais e do ritmo das máquinas.

No século XIX, os homens chegavam a trabalhar cerca de dezoito horas diárias, o relacionamento entre patrões e empregados deixava transparecer que o capital humano era deixado de lado, os operários eram considerados como uma extensão da máquina. Com o advento da administração científica foi introduzida a organização racional do trabalho. Frederick W. Taylor (1976), sugeriu que o máximo de prosperidade só pode existir com o máximo resultado de produção. Assim, se uma organização racional do trabalho em que cada operação fosse analisada sob a ótica científica, a tarefa seria realizada da melhor maneira com menor esforço do trabalhador. Disto resultaria uma melhor produtividade dos elementos do sistema de produção.

Taylor (1976, p. 34) defendia que o “trabalho pode ser executado melhor e mais economicamente através das subdivisões de funções”. Assim, o taylorismo surge dentro das fábricas, pela observação empírica do trabalho envolvendo um conjunto de fatores como o estudo dos tempos e movimentos, seleção científica do trabalhador, aplicação do método planejado racionalmente, estabelecimento de padrões de produção, supervisão cerrada, incentivo monetário e adoção de uma estrutura organizacional rígida. Propiciou resultados positivos em termos de aumento da produtividade, da eficiência e ganhos reais tanto para as empresas como para o trabalhador.

O grande mérito de Taylor, segundo Wahrlich (1986, p. 237) está no fato de ter contribuído “para que se encare sistematicamente o estudo da organização, o que não só revolucionou completamente a indústria, como também teve grande impacto sobre a administração”. Analisados individualmente, os elementos que compõe sua teoria (princípio, método e técnicas) sofrem restrições e contestações.

Taylor condiciona a baixa produtividade à vadiagem no trabalho (entende-se por vadiagem trabalhar deliberadamente devagar), chegando a apontar a supervisão cerrada como uma possível solução para o problema, uma vez que a vadiagem constitui uma característica dos níveis hierárquicos mais baixos, sendo denunciada como perda de tempo, de produção e de dinheiro. A vadiagem no local de trabalho, conforme descreve Dejours (1987, p. 163) “não eram tanto os momentos de repouso que se intercalavam no trabalho, mas as fases durante as quais os operários trabalhavam num ritmo menor do que aquele que poderiam ou deveriam adotar”, o que constitui, segundo este autor, uma etapa do trabalho durante a qual agem operações de regulação do binômio homem-trabalho, destinadas a assegurar a continuidade da tarefa e a proteção da saúde mental do trabalhador.

O conjunto de “tarefas científicas”, que Dejours (1987) denomina de modo operatório cientificamente estabelecido, é imposto aos operários. Nele, o trabalho individual é totalmente substituído pelo coletivo, sendo o conhecimento desse trabalho, em sua totalidade, desmembrado entre vários operários. Dá-se a desapropriação do individual em prol do coletivo. Assim, com a tarefa científica, Taylor (1976, p.53), não somente estabelece um método de trabalho, mas retira “o conhecimento que individualmente o trabalhador pudesse ter” e continua, dizendo que “desapropriado” do “saber-fazer” o trabalhador pode ser desqualificado, transformando-se em executor de tarefas simples, facilmente treinável e substituível. Nesse contexto, a identidade da tarefa é do coletivo, não do indivíduo. As diferenças cedem lugar ao anonimato. Sujeito às exigências do tempo, aos ambientes de trabalho, controle, a repetitividade de gestos, à monotonia, dentre outras exigências, o trabalhador participa de um sistema uniformizado que como observa Dejours (1987), privilegia o que há de comum e de coletivo na vivência, ao invés de se ater ao que separa os indivíduos. Como partícipe desse sistema, o trabalhador é individualizado somente frente ao “sofrimento”.

O sistema taylorista gerou mais divisões entre os indivíduos do que pontos-de-união. Mesmo partilhando da disciplina do barulho da fábrica, do ritmo de trabalho, da vivência local de trabalho, os operários, pela própria estrutura de organização são confrontados um por um, individualmente e na solidão, às violências da produtividade (DEJOURS, 1987).

É o isolamento do operário que, dentre todos os aspectos negativos do sistema taylorista, parece ter efeito mais significativos. Dele resultam o enfraquecimento do

interesse do trabalhador pelo produto acabado, a perda de orgulho do trabalhador pelo trabalho, o declínio da qualidade, altos níveis de rotatividade, absenteísmo e alienação. O conflito surge à medida que os trabalhadores se esforçam para melhorar as condições de trabalho, enquanto a supervisão reage através de controles mais rígidos.

As mudanças sociais ocorridas paulatinamente contribuíram para agravar cada vez mais o conflito empregado-empregador. Em decorrência, os trabalhadores mais instruídos tendem a não aceitar pacificamente a autoridade, a questionar cada vez mais suas condições de trabalho e a tentar satisfazer suas aspirações e necessidades.

Adotando uma postura oposta, surge a Escola de Relações Humanas, disposta a democratizar e humanizar a administração nas empresas. Trata-se de uma abordagem mais democrática e liberalizante que, mesmo na busca de maior produtividade, procura enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando a tarefa e a estrutura para o segundo plano. Constitui a fase em que o administrar é, sobretudo, lidar com pessoas (CHIAVENATO, 1983). Suas principais contribuições se concentram na importância dos fatores humanos e sociais, nos relacionamentos organizacionais, bem como na evidência de que a motivação envolve mais fatores do que unicamente a satisfação das necessidades econômicas.

A segunda abordagem humanística surge com os cientistas do comportamento. Pesquisadores foram treinados com mais rigor no campo das ciências sociais (Psicologia, Sociologia e Antropologia) e, empregando métodos de pesquisa mais sofisticados, deixam de lado aspectos estruturais da organização para concentrar sua atenção nos aspectos comportamentais (STONER, 1985). As principais contribuições dessa abordagem estão no entendimento da motivação individual, do comportamento de grupos, das relações interpessoais no trabalho e da importância do trabalho para as pessoas. Apesar de serem considerados abstratos, além das restrições pelo uso de terminologia própria na divulgação de seus trabalhos, os cientistas sociais continuam com idéias esclarecedoras em áreas tais como liderança, motivação, solução de conflitos, obtenção e uso do poder, mudança organizacional e comunicação. Surgiu a necessidade de reestruturar o trabalho, conferindo-lhe novos atributos, bem como de reestruturar as organizações, tendo em vista propiciar aos empregados um ambiente mais adequado, o que significa melhorar a qualidade de vida no trabalho – QVT. Dentre os cientistas do comportamento, maior ênfase é dada a Herzberg com sua teoria “Higiene-Motivação” e o “Enriquecimento da Tarefa” (CHIAVENATTO, 1983).

Mas os responsáveis pela organização do trabalho, levando em conta uma euforia comercial, optaram por desfrutar das inovações tecnológicas para produzir mais bens no mesmo tempo de trabalho, ao invés de produzir os mesmos bens em menor tempo. Com isso, alimentaram o progresso e também uma aspiração de consumo, destinada a saturação do mercado. O problema da duração do trabalho sempre foi difícil de equacionar, e mais ainda agora, quando é impossível dar uma definição de quantas horas por dia alguém deve trabalhar. Por exemplo, quanto tempo deve trabalhar um mineiro? E um professor? E um cirurgião especializado em transplante? (MASI, 1999 p. 55).

Com base em várias pesquisas um ser humano de 20 anos tem a expectativa de vida de 60 anos; ou seja, mais 525 mil horas. Esta pessoa vai dispensar, aproximadamente, 10 horas diárias de sono, cuidados pessoais e afazeres domésticos. Tudo isto vai perfazer um total de 219 mil horas. E passará dos 20 aos 60 trabalhando duas mil horas por ano, ou 80 mil horas, o que podemos dizer que o trabalho representa a sétima parte da vida que lhe resta,” (MASI, 1999, p. 18)

Esta pode ser uma das razões pelas quais as condições de vida e do trabalho, ao longo do tempo, vêm sofrendo reivindicações por parte dos trabalhadores. Desta forma, cresce a preocupação com as soluções para o problema da produtividade e da competitividade, sem perda de qualidade de vida do trabalhador.

Modernamente, os postos de trabalho com um maior grau de complexidade, exigiu dos especialistas estudos para que as máquinas pudessem ser operadas eficientemente, com um mínimo de riscos (IIDA, 1993). Para isto, foi necessário analisar as principais fontes de insatisfação dos trabalhadores e atuar sobre as mesmas, até se poder conseguir a satisfação dos trabalhadores, ou seja, a percepção de uma qualidade de vida no trabalho.

2.3 Conceituando qualidade de vida

O conceito de qualidade de vida sofre algumas variações de acordo com a abordagem dada por cada estudioso do assunto. Nadler e Lawer (1983), fornecem uma definição de qualidade de vida, focalizando o impacto do trabalho sobre a vida das pessoas, a efetividade organizacional, bem como, a idéia de participação segundo uma definição operacional que identifica quatro tipos de atividades representativas do esforço de qualidade de vida no trabalho, tais como a participação na resolução dos problemas, reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e aperfeiçoamento no ambiente de trabalho. Para Bergeron (*apud* FERNANDES e GUTIERREZ, 1988, p. 47), QVT

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 da empresa.

Huse e Cummings (*apud* RODRIGUES, 1989, p. 90) dizem que QVT engloba dois fatores: “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho.” Dubois e Prade (1980), defende que a QVT, baseia-se em certos fatores que promovem o bem-estar e a mobilização do pessoal, incluindo, elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Em relação aos fatores comportamentais, pode-se citar os ligados à autonomia, responsabilidade, variedade, consideração, relacionamento e participação, sendo este último fator considerado o de maior importância para que o indivíduo se sinta envolvido com a instituição, refletindo isto no seu desempenho e na sua produtividade.

Corrêa (1988, p. 249), diz que “a qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo com muitas facetas”.

Para Vieira (1990), a QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para, através dela, resultar uma relação entre capital e trabalho não conflitante, mas sim cooperativa.

Moraes, Kilimnik e Ramos (1994, p. 307), afirmam que:

a ênfase da qualidade de vida no trabalho é na substituição do sedentarismo e do *stress* por um maior equilíbrio entre o trabalho e o lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional, a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, político e econômico do trabalho.

Vieira e Hanashiro (*apud* VIEIRA, 1996), conceituam a QVT como melhorias nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, além das práticas de recursos humanos, de forma a humanizar o trabalho, satisfazendo, assim, não só a organização, como também os trabalhadores.

No que se refere às atividades de QVT, Macedo (1993), afirma que a participação na resolução de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas de compensação inovadores e a melhoria no ambiente de trabalho, buscam criar um envolvimento ótimo entre os empregados e a organização, o que se traduz em um nível maior de satisfação e motivação, onde seja atingida a efetividade organizacional e preservada a saúde do sistema.

Por qualidade de vida no trabalho queremos dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, a proposta básica é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom para as pessoas como para a saúde e economia da organização. Os elementos da QVT incluem: “comunicações abertas, sistema de

recompensa justo, preocupação com a saúde e segurança do trabalhador, participação e planejamento de trabalho, entre outros” (WALTON, 1973 p. 18).

2.3.1 Evolução da qualidade de vida nas organizações

Foi a partir da década de 50 que a qualidade de vida começa a aparecer na literatura como uma nova abordagem do mundo do trabalho. Nesse período, o Tavistock Institute em Londres desenvolveu uma série de estudos, tendo por base a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Paralelamente, nos Estados Unidos realizavam-se pesquisas para modificar as “linhas de montagens”, objetivando tornar o trabalho mais agradável e satisfatório.

Numa análise da evolução da QVT nos Estados Unidos, Nadler e Lawler (1983, p. 43) destacam duas fases: a primeira, considerada como a fase original que vai de 1974 a 1979, foi marcada:

por um grupo de pesquisadores que estudou os efeitos do emprego sobre a saúde e o bem-estar do empregado e sobre a satisfação com o emprego;
pela investigação, sob o patrocínio do governo americano, das questões “qualidade do emprego” ou a “soma total dos efeitos da experiências do emprego sobre o indivíduo”, que resultou na publicação do livro “work in América”;
pela formação da Comissão Federal de Produtividade, que promoveu uma série de experiências de administração do QWL – Quality of Work Life, as quais foram juntamente aplicadas ao Programa de Qualidade do Trabalho e do Centro Nacional de Qualidade do Trabalho dos Estados Unidos da América.

A segunda fase que teve início em 1979:

- a) impulsionava através da competição internacional, com o reconhecimento de outros Países, principalmente o Japão, estivessem fazendo alguma coisa diferente: tornamo-nos fascinados com a noção de estilo de gerenciamento alternativos e a perspectiva de que outros países têm desenvolvido para um nível mais elevado;
- b) através dos resultados positivos do projeto de QVT, implantados na primeira fase.

Porém, foi na década de 60, que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais contribuíram, de forma decisiva, para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho (Moraes *et al*, 1990), que os movimentos cujo objetivo era o de melhorar a qualidade de vida, tomaram impulso, conforme afirma Huse e Cummings (*apud* MORAES *et. al*, 1990).

Apesar desses autores, juntamente com Nadler e Lawer (1983), estabelecerem a década de 70 como um marco do movimento de QVT, no início desta década os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho passaram por um período de estagnação. Um dos principais fatores responsáveis por esta estagnação foi a crise energética e a alta da inflação que assolou os Estados Unidos e outros países do ocidente. A ascensão do Japão como

potência, também, fez com que as organizações ocidentais não focalizassem apenas as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo de qualidade de vida no trabalho.

Em torno dos anos 80, a QVT adquire, segundo alguns autores (RODRIGUES, 1995), conotação ideológica.

Para Bom sucesso (1998, *apud* DETONI, 2001) “na década de 90 o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral”.

Atualmente, a qualidade de vida no trabalho vem sendo extensivamente pesquisada em diversos países, como Inglaterra, Hungria, Canadá, México e na Índia (RODRIGUES, 1999).

2.3.2 Efeitos da QVT no ambiente de trabalho

O termo *ambiente* pode ser utilizado de forma a incluir equipamentos, ferramentas, materiais, métodos de trabalho e a própria organização do trabalho. É pois, o envolvimento do ambiente físico e dos aspectos organizacionais em todas as situações em que ocorre o relacionamento entre o homem e seu ambiente de trabalho.

A QVT pode produzir um ambiente de trabalho mais humanizado. Seu objetivo é servir tanto às aspirações mais altas dos trabalhadores quanto mais suas necessidades mais básicas. Ela procura aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores e proporcionar um ambiente que os encorajem a desenvolver suas atividades.

A idéia é que os trabalhadores são capital humano que tem de ser desenvolvido e não simplesmente usado. Além disso, o trabalho não deve ter condições excessivamente negativas, nem submeter o trabalhador a tensões indevidas, tão pouco subjugar ou degradar sua humanidade e nem ser arriscado ou indevidamente perigoso. O trabalho deve construir, ou pelo menos, não prejudicar a capacidade dos trabalhadores de desempenharem outros papéis, como o de cidadão, marido, esposa, pai, mãe, estudante, ou seja, é preciso que o trabalho contribua para o desenvolvimento social do indivíduo.

Um local de trabalho, seja um escritório, uma oficina ou uma escola, deve ser sadio e agradável. O homem precisa encontrar aí condições capazes de lhe proporcionar um máximo de proteção e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho. Mais ainda, o ambiente deve poder cumprir uma finalidade social de educar, criando no homem hábitos de higiene e de ordem que venha a estender ao seu lar. Um ambiente de trabalho é o resultado de um

complexo de fatores, materiais ou subjetivos, todos importante e que, tantas vezes, são mais fáceis de serem atendidos. (VERDUSSEM, 1978, p. 49)

Pode-se distinguir, no ambiente de trabalho, vários fatores atuantes na sua constituição. Estes fatores podem ser classificados como principais e secundários. Verdussem (1978, p.35), relaciona como fatores principais: temperatura, ruídos, odores e cores. Os secundários encontram-se na arquitetura, relações humanas, remuneração, estabilidade e apoio social.

2.4 A QVT e as relações interpessoais

Minicucci (2000, p. 21), define as relações interpessoais como “acontecimentos ou eventos que se verificam no lar, na escola e na empresa”. Quando há conflito no relacionamento interpessoal, diz-se que há problemas de relações humanas.

Ainda, segundo Minicucci (2000, p. 18), um grupo de psicólogos, que trabalhou em treinamento de relações humanas, chegou às seguintes conclusões:

grande parte de nosso trabalho é feito por meio de contato com outros, quer como indivíduos, quer como grupos;
a eficiência em lidar com outras pessoas é muita vezes prejudicada pela falta de habilidade, de compreensão e de trato interpessoal;
as pessoas que têm mais habilidade para compreender os outros e têm o traquejo interpessoal são mais eficazes no relacionamento humano;
a experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias, adquirindo traquejo nas relações interpessoais.
As relações interpessoais constituem o outro lado da questão da qualidade de vida no trabalho. A raiva e o medo são emoções que fazem parte da vida no trabalho, são sentimentos freqüentemente experimentados em todos os seus disfarces e máscaras, e resultam do desacerto de como os erros são tratados, da desatenção às perguntas e pedidos de esclarecimento, o tratamento áspero e competitivo entre colegas, da falta de sinceridade e do abuso do poder das lideranças formais e informais. (BOM SUCESSO, 1997, p.21).

O direito trabalhista constitui-se num avanço nas relações entre patrão e empregado, mas há ainda, muito a caminhar em termos de reconhecimento do esforço do trabalhador. A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que podem fazer a diferença.

Grande parte da reação dos funcionários é determinada pela história de vida, que configura a maneira como a pessoa lida com as emoções que permeiam as relações interpessoais e afetam a qualidade de vida. Os valores característicos da cultura familiar provocam tanto o desenvolvimento de gente empreendedora, estimulada pela novidade e pelo risco, assumindo a coragem de propor e ousar, quanto à mentalidade de pouca iniciativa ou temor de arriscar, sentimentos de insegurança diante do novo, pessoas temerosas em lidar com situações novas e imprevisíveis. Auto conhecimento e o conhecimento do outro são componentes

essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando e facilitando as relações, (BOM SUCESSO, 1997, p. 50).

Se desejarmos obter o máximo dos funcionários, não se deve procurar pelo superindivíduo. A motivação é um elemento para se conseguir que os funcionários tenham mais alto nível no seu desempenho. (ROBBINS, 2000).

2.5 A qualidade de vida e a motivação

Desde os filósofos gregos, buscam-se razões que levam o homem a agir, não apenas no sentido de se movimentar na direção de alguma coisa desejada, mas também na procura da ampliação de seu conhecimento. Para Palomino (1997, p. 108), “a verdadeira motivação é aquela gerada por necessidades intrínsecas ao ser humano, causadas por carências internas, que são reflexos individuais e únicos de uma história herdada e vivida”

Podemos observar que todo comportamento humano é motivado. A motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidade (CHIAVENATO, 1983). Daí advém o conceito de ciclo motivacional.

O funcionário pode buscar além do salário, estabilidade, desafio, possibilidade de crescimento e de aprendizado, convivência, amizade, status. Por sua vez, a empresa procura manter aqueles que além de assíduos e pontuais, mostrem lealdade, empenho na redução de custos, capacidade produtiva e compromisso com os objetivos.

A compatibilização das expectativas individuais com as necessidades organizacionais é um processo desafiador. Enquanto as pessoas buscam empresas para realizarem e atender suas necessidades básicas, a organização tem clientes que exigem produtos e serviços de qualidade, enfrentam a concorrência mais qualificada, tem estrutura de custos que deve ser otimizada, precisa dar retorno aos acionistas. Para satisfazer o cliente, a empresa espera do funcionário lealdade, empenho, produtividade, participação, compromisso e comprometimento. (CHIAVENATO, 1983 p.87).

A complexidade da motivação humana e o cenário econômico instável e turbulento exigem a instalação do diálogo permanente entre lideranças e equipe, a partir de fatos e dados conjunturais, da discussão da realidade de mercado e da situação concreta da empresa frente à concorrência. Este processo amplia o nível de conscientização e de engajamento do indivíduo com a organização.

“Funcionários bem informados e que confiam nos dados que lhe são apresentados mostram maior possibilidade de compatibilizar anseios e expectativas pessoais à realidade da empresa”. (CHIAVENATO, 1983 p.83)

Quando se examina os diversos enfoques para explicar a motivação, observa-se que a argumentação procura se pautar em fatores psicológicos ou comportamentais para depois buscar razões administrativas ou sociológicas. Para Palominos(1997), este novo enfoque direciona-se para a motivação como uma forma de reconhecimento não-retributivo, na qual devem estar relacionados harmonicamente três elementos:

- a) valores promovidos (estímulos);
- b) ações excelentes (comportamentos);
- c) atividades de reconhecimento (recompensas).

Os motivos internos para agir surgem quando o ambiente empresarial oferece as condições necessárias para permitir que o trabalhador sinta-se integrado ao cenário (MATOS, 1996).

Levar os funcionários a contribuírem com o máximo de seus esforços é um dos maiores desafios enfrentado pelas empresas modernas. Para isso, precisamos entender o sistema motivacional humano. Segundo Moscovici (1996), este sistema é muito complexo, podendo ser entendido como condições responsáveis pela variação de intensidade, qualidade e direção do comportamento. Essas condições são intrínsecas e extrínsecas ao ser humano. “As pessoas agem em função do futuro, portanto, as motivações estão ligadas ao amanhã. No passado temos apenas fixações de motivos que nos impedem de crescer, e não verdadeiras motivações” (OLIVEIRA, 1997, p. 82).

As teorias de motivação tratam de forças propulsoras do indivíduo para com o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse dos dirigentes. Desta forma, o crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o sonho dos dirigentes de criar um motor propulsor, um combustível que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização. (MATOS, 1996, p.32)

A fragmentação do trabalho nas organizações produtivas e a alienação daí decorrente levou muitas pessoas que trabalham nas organizações contemporâneas a aceitarem como absolutamente normal, desempenhar atividades que não fazem o menor sentido (...). A motivação do empregado só se tornou questão organizacional porque o próprio trabalho, pela excessiva fragmentação, perdeu o sentido. As teorias da motivação têm procurado oferecer aos gerentes, os corantes e aromatizantes artificiais para tornar tolerável uma atividade que já não faz sentido (SIEVERS, 1990, p. 22).

Pode-se separar as teorias da motivação em quatro grandes correntes, que se diferenciam quanto à visão do que seria a força propulsora para o trabalho. Estas correntes seriam: os etologistas, que sugerem ser a conduta instintiva de cada espécie animal e a busca por adaptação ao meio a maior motivação para a ação, inclusive dos homens; os

behavioristas, que acreditam que a força propulsora são os estímulos externos através do processo de aprendizagem; os cognitivistas, que acreditam que a motivação depende da representação que os indivíduos possuem do meio, o que inclui um conjunto complexo de fatores como percepção, pensamento, valores, expectativas e aprendizagem; e um grupo de teóricos que procuram compreender o ser humano na vivência concreta, evitando assim os reducionismos.

No sentido de melhor compreender a relação entre motivação humana e as organizações, optou-se pela abordagem das teorias de motivação de Herzberg e Maslow, mais frequentemente utilizadas pelos teóricos da administração. Herzberg (apud AGUIAR, 1992) divide as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado – supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios, etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis (AGUIAR, 1992).

Já as necessidades de motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa ou trabalho, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais – liberdade, criatividade e inovação. Aguiar (1992), chega a conclusão que Herzberg transforma o indivíduo num meio para atingir os fins da organização.

Herzberg toma o meio social, a organização, como a fonte motivadora do indivíduo. Toma o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização. A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o. Reduz a auto-realização à realização da tarefa. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o indivíduo (AGUIAR, 1992, p. 269).

A Teoria da motivação humana de Maslow é a essência da hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Assim, pode-se dizer que sua Teoria considera o ser humano na sua totalidade, já que inova ao mesclar diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Maslow vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas,

fundamentais à existência, e necessidades de segurança, sociais de estima e auto-realização.

O conceito de auto-realização tem relevante papel na Teoria de Maslow que definiu como uso e a exploração plena de talentos, capacidades, potencialidades etc.

Para Maslow, auto-realizar significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende de o indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentes da opinião dos outros (FADIMAN, 1979, p. 48).

No cenário mundial, paradoxalmente à concorrência acirrada, o acesso às novas tecnologias é possível a todos. O verdadeiro diferencial entre as empresas são as pessoas, que precisam estar comprometidas com resultados e motivadas para caminharem por novos processos. As organizações não pensam mais em funcionários que cumpram apenas obrigações. Querem pessoas que criem, que ousem, que inovem, que desafiem os desafios, que sejam energia. (RODRIGUES, 1999, p. 42)

Atualmente, uma pergunta incomoda os gerentes: “Como motivar os entediados empregados de hoje?” Depois de combinados comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por especialistas, resultou na seguinte conclusão: não existe uma abordagem tipo panacéia para conseguir a motivação dos funcionários (CAUDRON, 1997).

Para Caudron (1997), os incentivos e estímulos aos funcionários são fundamentais, pois o incentivo provoca estímulo. Quatro pontos se destacam para que se estimule o processo motivacional: perspectiva de futuro, o afeto/reconhecimento, o poder/prestígio e a participação. Com isto, a energia interior gerada se exterioriza demonstrando comprometimento através de ações ou atitudes que se esperam ao alcance das metas e resultados a serem conquistados.

O comprometimento dos funcionários virá, a partir do momento em que ele for tratado com respeito e se orgulhe de trabalhar na empresa, reconhecendo-a como seu segundo lar. Mais uma vez se refere aos aspectos da potencialização do funcionário, da atribuição de responsabilidades e autonomia, como importantes ferramentas (REIS & OLIVEIRA, 1997).

2.6 Satisfação no trabalho

A expressão qualidade de vida no trabalho representa uma ligação direta com as condições em que os empregados convivem em seu ambiente de trabalho e com a satisfação das necessidades do homem, levando-se em consideração os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizante (QUIRINO e XAVIER, 1987).

Para Minicucci (2000, p. 211),

No trabalho, o indivíduo alcança várias formas de satisfação de suas necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo começa ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante. A pessoa humana gosta de estar fazendo alguma coisa que julga ser útil aos outros, que seu trabalho é importante.

Segundo Iida (1993), os fatores que atuam na satisfação do ser humano no trabalho, podem ser agrupadas da seguinte forma:

- a) ambiente físico: podem ser destacados a localização geográfica, o maquinário, as condições de higiene e saneamento básico;
- b) ambiente psicossocial: diz respeito à percepção e segurança e estima, oportunidade de crescimento profissional, relações interpessoais e benefícios;
- c) remuneração: a questão salarial interfere em fatores do ambiente psicossocial e físico;
- d) jornada de trabalho: jornada de trabalho longa pode provocar insatisfação e doenças;
- e) organização: a organização do trabalho gera satisfação ao funcionário a partir de sua participação nas decisões.

Afirma Robbins (2000, p. 89), que para se explicar de forma mais abrangente, o que gera mais satisfação no funcionário, quatro recomendações podem ser feitas com base em análise externa da literatura sobre motivação. Mas não existe nenhuma certeza de que elas resultarão automaticamente em aumento de motivação ou melhoria do desempenho do funcionário. São elas:

Proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores. Em consonância com as recomendações de Herzberg, os funcionários tendem a preferir trabalhos que lhes propiciem oportunidades para utilizar suas aptidões e habilidades e oferecem diversidade de tarefas, liberdade e feedback da eficácia ou desempenho. Essas características podem tornar o trabalho desafiador.

Fornecer recompensas equitativas. Os funcionários desejam sistemas de pagamento e políticas de promoção condizentes com suas expectativas. Quando o salário e outras recompensas são encaradas como justas, é provável que haja satisfação.

Oferecer suporte, condições de trabalho animadoras. Os funcionários se preocupam com seu ambiente de trabalho, tanto em função do conforto pessoal como da facilidade para realizar um bom trabalho. Preferem ambientes físicos que, por exemplo, não sejam perigosos ou incômodos, entre outros, como poder trabalhar relativamente próximo de casa, em instalações limpas e relativamente modernas, e com ferramentas e equipamentos.

Encorajar colegas apoiadores. As pessoas obtêm do trabalho mais do que meramente dinheiro ou realizações tangíveis. “Para a maioria dos funcionários, o trabalho também satisfaz a necessidade de interação social. Não admira, portanto, que ter colegas de trabalho amistosos e apoiadores resulte em aumento da satisfação no trabalho” (ROBBINS, 2000, p. 350).

A satisfação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que seu chefe imediato é compreensivo e amistoso, faz elogios pelo bom desempenho, ouve suas opiniões e demonstra interesse pessoal.

O termo satisfação no cargo refere-se à atitude geral de um indivíduo para com seu cargo. Uma pessoa com um alto nível de satisfação com o cargo mantém

atitudes positivas em relação ao trabalho, em caso contrário pode se manifestar a insatisfação. (MINICUCCI, 2000, p. 51)

Uma definição funcional de envolvimento com o trabalho, pode ser afirmação de que o termo mede o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho, e considera seu nível de desempenho como importante na valorização de si mesma. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se muito com o tipo de atividades que realizam e se preocupam realmente com elas.

Uma das atitudes de trabalho mais comum é o comprometimento com a organização. Um estado no qual um funcionário se identifica com determinada organização e suas metas e deseja continuar a ser seu membro. Dessa forma, alto envolvimento com o trabalho significa a identificação da pessoa com seu trabalho específico, ao passo que alto grau de comprometimento com a organização significa identificação da pessoa com a organização empregadora.

2.7 Modelos de avaliação do nível de qualidade de vida

Neste tópico serão apresentados os modelos mais utilizados para a investigação da qualidade de vida no trabalho. Ressaltamos, porém, que o modelo utilizado nesta investigação foi o proposto por Richard Walton por considerarmos que a teoria deste autor, além de conter a maioria das categorias presentes nos demais modelos, amplia e aprofunda com mais detalhes o cotidiano do homem em seu ambiente de trabalho.

2.7.1 Modelo de Werther e Davis (1983)

Esses autores acreditam que a criação de um projeto de cargo efetivo requer o entendimento dos seguintes elementos:

organizacionais: abordagem mecanicista, fluxo de trabalho, práticas de trabalho;
ambientais: expectativas sociais, habilidades e disponibilidades de empregados;
comportamentais: autonomia, variedade, identificação de tarefa, retroinformação.
(p.33).

Conforme esses autores, os elementos organizacionais se ligam à eficiência no projeto de cargos, de modo a permitir que o trabalhador altamente motivado seja capaz de conseguir o máximo de produção. Os elementos ambientais devem ser considerados, tendo em vista a influência do ambiente externo, em termos de habilitação e expectativas sociais dos empregados. Os elementos comportamentais procuram prover o ambiente de trabalho que proporcione satisfação das necessidades individuais. Observam, ainda, que mudanças em qualquer um desses fatores podem afetar a qualidade de vida no trabalho.

2.7.2 Modelo de Fernandes e Gutierrez (1998)

O modelo analítico do projeto de qualidade de vida elaborado por esses autores para fundamentar a pesquisa que desenvolveram sobre o tema, orientou-se pelo referencial teórico de Werther e Davis (1983), adaptando-se às especificações da organização, a partir do levantamento das dimensões fundamentais do desenho atual dos cargos da empresa, em termos de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.

Feitas a análise e a interpretação dos resultados, estas conduzem às implicações e recomendações que são encaminhadas, pelo processo de retroinformação, a área de recursos humanos, para a pretendida reformulação de políticas e estratégias adotadas para os programas de ação, com a previsão de efeitos típicos de melhoria da qualidade de vida no trabalho da empresa.

2.7.3 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

O modelo desses autores foi elaborado com a pretensão de:

- a) diagnosticar os trabalhos existentes que determinem se (e como) deveriam ser reestruturados para melhorar a produtividade e a motivação do empregado;
- b) avaliar os efeitos que as mudanças no trabalho causam no emprego.

Hackman e Oldham (1983, p.53) desenvolveram o Levantamento Diagnóstico do Trabalho. O modelo desses autores considera que, a partir de três estágios psicológicos críticos (significação prática do trabalho, responsabilidade prática com o resultado do trabalho e conhecimentos de suas atividades), criados pela presença de cinco dimensões do núcleo de trabalho (variedade de habilidade, identificação das tarefas, significação das tarefas, autonomia e feedback), são obtidos resultados positivos (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade de desempenho, baixo absenteísmo, baixa rotatividade).

Considerado pelos autores como um moderador de outros relacionamentos, foi inserido ao modelo um grupo de variáveis: satisfação geral, motivação interna com o trabalho e satisfações específicas (possibilidade de crescimento, segurança no trabalho, compensação, ambiente social e supervisão) que constituem os resultados pessoais do trabalho, objetivando identificar as reações efetivas pessoais ou sentimentos que uma obtém ao desempenhar seu trabalho.

2.7.4 Modelo de Westley (1979)

Segundo Westley (1979), a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais: econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos, julgados como quatro problemas que são causados pela injustiça, insegurança, alienação, ausência de leis e regulamentos.

Westley (1979), afirmava, que as causas das insatisfações representadas por fatores econômicos e políticos são encontradas desde o século passado, através da concentração das riquezas e da exploração dos empregados, o que se relaciona com injustiça e poder concentrado, como resultado do aumento da insegurança.

O fator psicológico é decorrente da desumanização e dissociação entre o ser humano e o trabalho, conseqüentemente a mecanização e automação resultam em mudanças na forma de trabalho que geram uma sensação de crescente ausência de regulamentos, caracterizando uma falta de envolvimento do trabalhador (LIMA, 1995).

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho e resolver esses quatro indicadores, Westley (1979), sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros do desenvolvimento do espírito de responsabilidade e do enriquecimento de tarefas.

Tabela 2.2 Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com o modelo proposto por Westley (1979)

| ECONÔMICO | POLÍTICO | PSICOLÓGICO | SOCIOLÓGICO |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Equidade salarial | Segurança no emprego | Realização potencial | Participação nas decisões |
| Remuneração adequada | Atuação sindical | Nível de desafio | Autonomia |
| Benefícios | Retroinformação | Desenvolvimento pessoal | Relacionamento interpessoal |
| Carga horária | Liberdade de expressão | Criatividade | Grau de responsabilidade |
| | Valorização do cargo | Auto avaliação | Valor pessoal |
| | Relacionamento com a chefia | Variedade de tarefas | |
| | | Identificação com a | |

Fonte: Westley (*apud* Fernandes, 1996, p. 53)

2.7.5 Modelo de Walton (1973)

Um outro modelo sobre as condições de Qualidade de Vida no Trabalho é proposto por Richard Walton, que através de pesquisas e entrevistas procurou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira significativa o trabalhador na situação de trabalho. Neste modelo, Walton inclui questões elementares da situação de trabalho como importantes para o estudo de QVT, incluindo fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e também à remuneração sem, no entanto, ignorar os demais (VIEIRA, 1996).

Lima (1995), ressalta que “as pesquisas, observações pessoais e entrevistas realizadas por Walton, quando procurava associar a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho com a performance organizacional, identificaram oito critérios que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho” (ver quadro a seguir).

Contudo, o autor chama a atenção para o fato de que o grupo de trabalhadores pesquisados, assim como o ambiente diferenciado pode gerar um conjunto distinto de critérios, ou seja, mudando o contexto, a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influenciam a qualidade de vida no trabalho, o resultado pode ser alterado.

Tabela 2.3 Modelo de Walton para aferição da QVT

| DIMENSÕES | FATORES |
|--|--------------------------------------|
| 1. Compensação justa e adequada | a) Renda adequada ao trabalho |
| | b) Equidade interna |
| | c) Equidade externa |
| 2. Condições de trabalho | a) Jornada de trabalho |
| | b) Ambiente físico seguro e saudável |
| 3. Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades | a) Autonomia |
| | b) Significado da tarefa |
| | c) Identificação com a tarefa |
| | d) Variedade da habilidade |

| | | |
|--|----|---|
| | e) | Retroinformação |
| 4. Oportunidade de crescimento e segurança | a) | Possibilidade de carreira |
| | b) | Crescimento profissional |
| | c) | Segurança no emprego |
| 5. Integração social no trabalho | a) | Igualdade de oportunidade |
| | b) | Relacionamento |
| 6. Constitucionalismo | a) | Respeito às leis e ao direito trabalhista |
| | b) | Privacidade pessoal |
| | c) | Liberdade de expressão |
| | d) | Normas e rotinas |
| 7. Trabalho e espaço total da vida | a) | Papel balanceado do trabalho |
| 8. Relevância social da vida no trabalho | a) | A imagem da empresa |

Fonte: Walton (*apud* Vieira, 1996, p. 44).

2.7.5.1 Variáveis de aferição do modelo de Walton

- **Compensação justa e adequada**

Refere-se à satisfação do trabalhador com sua remuneração comparada interna e externamente. Walton (*apud* VIEIRA, 1996), diz que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico e mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo. Este autor cita alguns itens referentes à recompensa salarial do funcionário que contribuem diretamente para sua satisfação:

A – Renda adequada ao trabalho: o salário do trabalhador poderá ser considerado justo se comparado às tarefas por ele desenvolvidas;

B – Equidade interna: é a verificação de diferenças existentes entre a remuneração de trabalhadores que desenvolvem as mesmas tarefas ou muito similares na organização;

C – Equidade externa: pode ser entendida como a comparação entre a remuneração de trabalhadores de organizações de mesmo porte e setor, quando desempenham tarefas similares.

- **Condições de trabalho**

É a relação entre a satisfação do trabalhador à adoção de horários, condições de trabalho que minimizem a nível zero os riscos de doenças e danos físicos, quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa

etária (LIMA, 1995). Os funcionários na maioria dos casos necessitam de tempo para outras atividades e, inclusive, para cuidar da saúde, da família para que possam aliviar o stress do cotidiano da empresa. Abaixo alguns itens que podem contribuir com a saúde física e mental do trabalhador:

A – Jornada de trabalho: as cargas horárias de trabalho que obedecem à legislação e não causam fadiga aos trabalhadores;

B – Ambiente físico e saudável: uma organização que respeite as normas de segurança e procura continuamente diminuir possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores.

- **Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades**

Refere-se à capacidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver a autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Os tópicos abaixo se referem à necessidade que o funcionário tem de exercer sua autonomia e criatividade, e não tendo somente que obedecer normas e cumprir tarefas repetitivas:

A – Autonomia: a tarefa fornece ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição para programar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução;

B – Significado da tarefa: indivíduo experimenta a tarefa de forma significativa e valiosa;

C – Identidade da tarefa: mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido;

D – Variedade na habilidade: a tarefa requer uma variedade de habilidades diferentes para sua execução, as quais envolvem o uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;

E – Retroinformação: o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

- **Oportunidade de crescimento e segurança**

Walton (*apud* LIMA, 1995), focaliza basicamente a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Não exclui, de maneira alguma, suas próprias limitações, ao contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam a ascensão dos trabalhadores.

Walton (*apud* LIMA, 1985) cita alguns itens relacionados ao crescimento profissional oferecidos pela empresa que podem influenciar diretamente em sua motivação:

A – Possibilidade de carreira: a existência de uma política de recursos humanos que permita aos trabalhadores, devidamente capacitados, a oportunidade de ascensão profissional dentro da organização;

B – Crescimento profissional: a oferta de oportunidade de adquirir novos conhecimentos a todos os trabalhadores, por intermédio de um plano de capacitação que a organização disponibilize;

C – Segurança no emprego: a organização possui uma estrutura de recursos humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

- **Integração social no trabalho**

Walton (*apud* VIEIRA, 1996) ressalta a importância das relações interpessoais para verificar a identidade dos trabalhadores com a organização e que por consequência, a satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa. Os itens abaixo são citados por Walton quando este autor destaca a importância dos relacionamentos dos funcionários entre si e a empresas:

A – Igualdade e oportunidade: é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores;

B – Relacionamento: busca-se verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe.

- **Constitucionalismo**

Está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores. Estes esperam que a empresa esteja atenta aos seguintes pontos:

A – Respeito às leis e direitos trabalhistas: a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores assegurados constitucionalmente;

B – Privacidade pessoal: a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho;

C – Liberdade de expressão: a abertura que os trabalhadores têm para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos;

D – Normas e rotinas: as normas de organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

- **Trabalho e espaço total da vida**

Walton (*apud* LIMA, 1995), diz que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, positiva ou negativamente na vida pessoal e social destes; por isto, o autor lembra que a busca de equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional é importante. Sobre este assunto o autor faz a seguinte sugestão:

A – Papel balanceado do trabalho: é o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos trabalhadores.

- **Relevância social na vida do trabalho**

Para Walton (*apud* VIEIRA, 1996), a forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, conseqüentemente, a produtividade. Contudo, Lima (1995, p. 68) diz que “as mudanças das condições organizacionais ocorrem em geral mais lentamente do que o aumento das expectativas do trabalhador, o que tende a provocar maior alienação”. A empresa deve estar atenta à opinião que os funcionários levam da empresa para além de seu ambiente de trabalho, pois é a partir dos funcionários que se forma a imagem da empresa, assim definida pelo autor acima:

A – Imagem da empresa: a organização prescinde de uma boa imagem perante seus trabalhadores, clientes, meios de comunicação social, entre outros.

Capítulo 3

Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada na realização desta investigação.

A definição de metodologia na qual se baseia esta investigação é a de Kaplan (1969, p. 24), ao considerar:

Entenderei por metodologia o interesse por princípios e técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas. Alternativamente, são princípios filosóficos ou lógicos suficientemente específicos a ponto de poderem estar particularmente relacionadas com as ciências, distinguida de outros afazeres humanos. Assim, os métodos incluem procedimentos como os da formação de conceitos e de hipóteses, os da observação e da medida, da realização de experimentos, construção de modelos e de teorias, da elaboração de explicações e de predições.

Para consecução dos objetivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórico-empírica, foram estabelecidos o delineamento da pesquisa, do universo da pesquisa, o tamanho da amostra, a forma de coleta e tratamento dos dados.

3.1 Delineamento da investigação

Esta pesquisa pode ser classificada como empírica, do tipo exploratória que utiliza o método descritivo do estudo de caso.

Para Gil (1994, p. 32), a pesquisa exploratória sugere a observação de algumas fases, podendo destacar os seguintes elementos:

- escolha do item a ser investigado;
- delimitação do problema;
- definição do objeto e dos objetivos;
- construção do marco teórico-conceitual;

- escolha dos instrumentos de coleta de dados;
- exploração de campo.

As pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo principal distinguir características de fenômenos ou de população, ou ainda, da relação entre variáveis.

(...) pesquisas desse tipo são as que se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, os índices de criminalidade que aí se registra etc. Estão incluídas nesse grupo as pesquisas que têm como objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. (GIL, 1994, p. 45).

Grande número de pesquisas estão fundamentadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. Para Bruyne (1982), o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação.

3.2 Amostra da pesquisa de campo

Por se tratar de um estudo de caso, foi escolhida de forma intencional para ser estudada, uma instituição pública de ensino, ou seja, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí – CEFET-PI. Os sujeitos dessa investigação são os funcionários do quadro técnico lotados na Unidade Sede desta Instituição, onde foram entrevistados 40 servidores, o que corresponde a 30% do total de empregados. Os funcionários do corpo técnico foram escolhidos, devido ao fato desses servidores passarem mais tempo ininterrupto na instituição, ou seja, em média oito horas diárias e 40 horas semanais. Enquanto os professores têm o tempo de permanência na instituição restrito aos horários em que estão na sala de aula. Além disso, já foram realizadas outras pesquisas dessa natureza, tomando os docentes como sujeitos.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

As pesquisas se utilizam de procedimentos qualitativos, para obtenção e análise dos dados, caracterizando-se por ser essencialmente descritiva. Os dados primários foram coletados por meio de questionários estruturados (em anexo) levando-se em consideração as categorias de análise da Qualidade de Vida no Trabalho, extraídas do modelo proposto por Walton, respondidos por um percentual de funcionários lotados na Unidade Sede do CEFET-PI. As respostas foram complementadas pela observação direta da pesquisadora sobre as condições físicas do ambiente de trabalho e programas desenvolvidos pela área de Recursos Humanos. Para Quirino e Xavier (1987), que denominaram como abordagem

objetiva àquela que visa além da complementação das informações obtidas, retificá-las atenuando, assim, possíveis erros de interpretação.

O questionário foi elaborado a partir da metodologia de Walton, considerada a mais adequada à realidade da Instituição investigada, e apresenta oito critérios de investigação para se avaliar o nível da qualidade de vida no trabalho de determinada organização. Estes critérios são: compensação, as condições físicas de trabalho, o uso das potencialidades do empregado, oportunidade de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida pessoal e a relevância social do trabalho.

Capítulo 4

Resultados e Discussão

Este capítulo compreende a descrição, análise e interpretação dos resultados do estudo realizado na Unidade Sede do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí. Inicialmente apresenta-se o histórico e as características do CEFET-PI e, em seguida, a análise propriamente dita.

4.1 Caracterização da instituição pesquisada

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

Esta instituição foi criada, ainda no início do século passado, quando o então presidente do Brasil, Nilo Peçanha, decidiu instalar em todas as capitais do País escolas de ensino profissionalizante, com objetivo de corresponder as demandas do mercado da época.

Sua origem está fundada na Escola de Aprendizes Artífices do Piauí (1909), a qual depois passou a ser chamada Liceu Industrial do Piauí (1937), posteriormente, Escola Industrial de Teresina (1942), Escola Industrial Federal do Piauí (1965), Escola Técnica Federal do Piauí (1967), Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí (1994) e, finalmente, Instituição de Ensino Superior (2004).

Localizada em Teresina, a escola instalou-se em 1934, primeiramente, no bairro Pirajá, no extremo norte da cidade, posteriormente, foi transferida para um antigo casarão, situado na praça Pedro II, no centro da cidade, mantendo o mesmo propósito de formar mão-de-obra masculina para suprir as necessidades das pequenas indústrias que

começavam a se instalar na cidade. Nesta fase, foi denominada de Escola Industrial do Piauí. Em 1938, a escola foi transferida para a nova sede, um prédio grande e moderno para os padrões arquitetônicos da época, na Praça da Liberdade, no centro de Teresina, onde se encontra funcionando até os dias atuais.

Em 1948, a escola recebeu mais uma nova denominação, Escola Industrial de Teresina. Em 1966 passou a ser escola Industrial Federal. Alguns anos depois, recebeu a denominação de Escola Técnica Federal do Piauí.

A partir de então, além do ensino básico passou a oferecer ensino médio e profissionalizante, tornando-se uma referência nesse nível de ensino para o Estado do Piauí. Em 1994, a escola passou por mais uma mudança na estrutura, na denominação e em sua personalidade jurídica e educacional. Ela passou a se chamar Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí, oferecendo cursos de nível básico, médio, técnico, tecnológico, em nível de terceiro grau e licenciaturas, além de realizar pesquisas e produção tecnológica.

Dentro do Programa de Melhoria do Ensino Técnico (PROTEC), em 1994, foi construída uma nova unidade do CEFET-PI no município de Floriano, região Sudeste do Estado, a UNED, Unidade de Ensino Descentralizado. Esta Unidade funciona como uma extensão da Unidade Sede, oferecendo instalações adequadas, professores qualificados, constituindo-se, também, como uma referência para aquela região. Atualmente estão em fase de construção mais duas Unidades de Ensino Descentralizadas (UNED's), uma em Picos a 350 km da capital, e a outra, em Parnaíba, no litoral, distante cerca de 400 km de Teresina.

Foram 85 anos de existência para que a Instituição chegasse à categoria de CEFET e, hoje, aos 97 anos, em plena maturidade organizacional, encontra-se em condições legais, estruturais e funcionais de oferecer cursos em três níveis de ensino distintos: técnico integrado ao médio, técnico (concomitante ou subsequente) e tecnológico, com a qualidade atestada pela comunidade local que usufrui seus serviços.

Com quase um século de tradição na área de ensino profissionalizante, constituindo-se, inclusive, como uma das mais importantes referências na área de ensino profissionalizante tanto para o Piauí quanto para toda região nordeste, o CEFET-PI se destaca pela excelência do seu trabalho de em educação.

A Instituição dispõe de salas de aulas amplas e arejadas e uma das melhores redes de laboratórios do Estado, adequados às demandas impostas pelos avanços tecnológicos e, o mais importante, possui um quadro de professores qualificados, contando com doutores, mestres e especialistas nas áreas de humanas, da natureza e das tecnologias.

Atualmente, o CEFET-PI atende cerca de 7.000 estudantes, distribuídos entre o ensino técnico integrado ao médio, cursos técnicos (concomitantes ou subseqüentes), cursos de tecnologia, licenciaturas, além de diversos cursos de extensão que são oferecidos constantemente à comunidade.

O CEFET oferece cursos de nível técnico em Edificações, Estradas, Saneamento, Mecânica, Administração, Contabilidade, Eletrônica, Eletrotécnica, Música, Secretariado, Segurança do Trabalho, Informática, Refrigeração e Artes e cursos de nível tecnológico em Redes de Comunicação, Secretariado Executivo, Alimentos, Sensoriamento Remoto, Radiologia Médica, Sistemas de Informação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Ambiental Urbana e Rural, e nas licenciaturas oferece cursos de Biologia, Física, Química e Matemática.

O CEFET-PI, atualmente, está oferecendo cursos de especialização que estão concentrados nas áreas de educação e informática.

A Unidade Descentralizada de Floriano oferece cursos técnicos de Edificações, Eletromecânica, Tecnologia de Sistemas de Informação e Licenciatura Plena em Biologia e Matemática.

Além do ensino, o CEFET-PI desenvolve pesquisas e projetos em parceria com outras instituições públicas, privadas e de economia mista, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do Piauí. Atualmente, a Instituição desenvolve pesquisas nas seguintes áreas, todas em parceria com a FAPEP - Fundação Piauiense de Apoio à Pesquisa: Geoprocessamento, Meio Ambiente e Saneamento, Química, Genética, Microbiologia e alimentos.

A cultura educacional do CEFET-PI apóia-se num embasamento genuinamente humanístico, expresso num aprimorado empenho nas disciplinas de cultura geral, e atividades artísticas como coral, teatro, música e esportes.

Atualmente, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí é dirigido pelo professor Francisco das Chagas Santana, auxiliado por dois conselhos (um diretor e um técnico) e uma equipe de cinco diretores, 10 gerentes e 51 coordenadores.

O grupo de funcionários que compõem a amostragem desta investigação é formado por funcionários que compõem o corpo técnico da Instituição. Dentre as funções exercidas, selecionamos pedagogos, técnicos administrativos, auxiliares administrativos, economistas e advogados. A maioria é do sexo masculino, trabalha no CEFET-PI há mais de cinco anos, foi admitido por meio de concurso público, possui curso de nível superior e tem idade entre 25 e 40 anos.

4.2 Satisfação com a qualidade de vida no trabalho

Essa dimensão demonstra o nível de satisfação dos empregados em relação aos seus rendimentos. Os valores são comparados com as tarefas desempenhadas e, ao mesmo tempo, com as remunerações externas e internas à instituição. Essa dimensão focaliza-se sob três fatores, que podem ser assim definidos.

4.2.1 Renda adequada ao trabalho

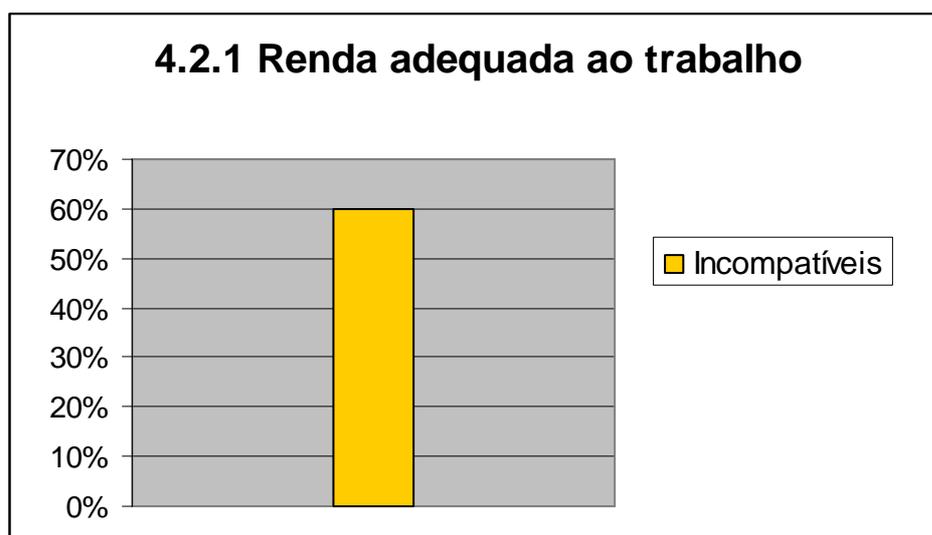


Figura 4.1 Renda e trabalho (Fonte: Dados da pesquisa)

De acordo com os entrevistados, o salário por eles recebido, se comparado com as tarefas realizadas, esforços despendidos para a execução das funções e responsabilidades assumidas para o bom desempenho das tarefas, deixa a desejar, pois 60% dos sujeitos, responderam que seus salários são incompatíveis com as tarefas que executam. Os salários, a propósito, são fatores determinantes da melhoria do ambiente de trabalho, isto porque, segundo Lima (1995), se a compensação salarial justa é considerada justa para o trabalho físico e mental que o trabalhador desempenha é natural que ele facilite para que o seu ambiente de trabalho seja mais aconchegante, contribuindo inclusive, com a higiene no espaço físico onde o mesmo desempenha suas funções.

4.2.2 Eqüidade externa

Com este fator procurou-se verificar a percepção do trabalhador no que se refere à remuneração paga pela Instituição, comparada com o salário praticado no mercado, mais especificamente no setor de educação.

Observa-se que, quando questionados a respeito da equiparação salarial com as demais organizações educacionais, 60% dos empregados mostraram-se insatisfeitos e acreditam que seus salários, por estarem congelados a vários anos, não se comparam aos demais salários praticados por outras instituições de ensino.

Para Walton (1973), a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

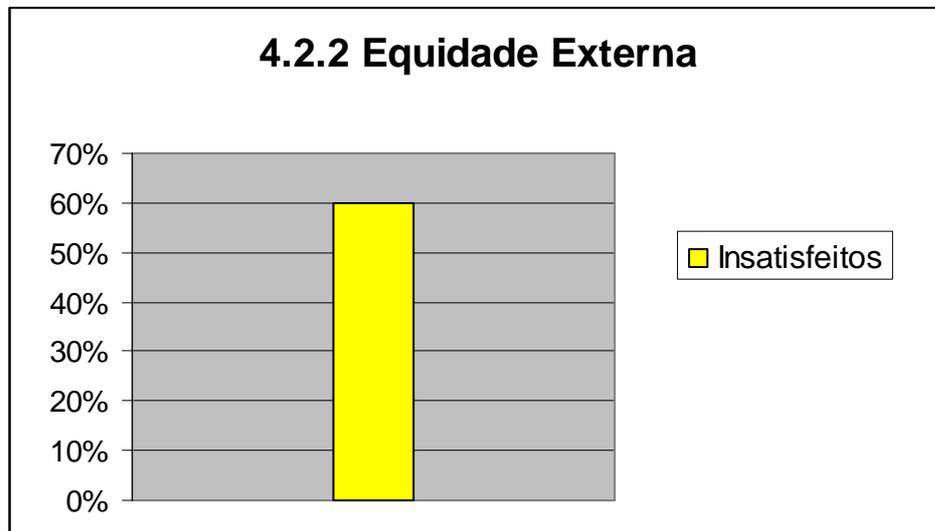


Figura 4.2 Eqüidade Externa

4.2.3 Eqüidade interna

Este aspecto serve para analisar se os funcionários percebem a diferença salarial interna como um fator negativo e, portanto, gerador de insatisfação. Para tanto, aplicou-se o seguinte questionamento: existe diferença salarial entre os funcionários que desempenham a mesma função?

Ao abordar os empregados em relação a equiparação salarial interna entre os que desempenham a mesma atividade ou função, o nível de insatisfação encontrado é bastante representativo, cerca de 35%, o que pode causar, em muitos caso, o mau relacionamento entre os colegas de trabalho, porque para Walton (apud LIMA, 1995), a remuneração é um dos fatores principais da realização profissional. Porém se sua remuneração é inferior a do

colega que ocupa o mesmo cargo e executa as mesmas funções, neste caso, além de afetar o seu desempenho profissional, pode provocar desavenças e mal-estar entre colegas de trabalho.

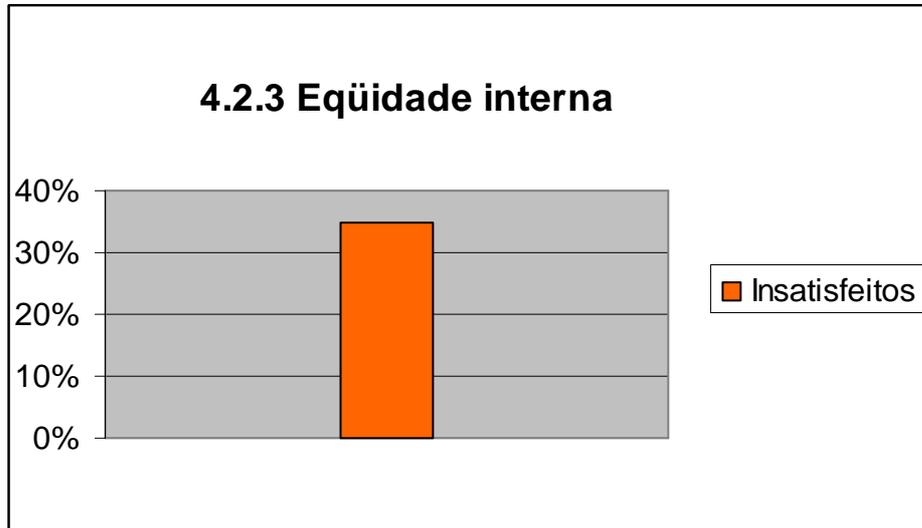


Figura 4.3 Eqüidade Interna

4.3 Condições de trabalho

As condições de trabalho que é uma dimensão apresentada por Walton (1973), dizem respeito à satisfação do trabalhador em relação às condições de trabalho. É de relevante importância a verificação de adoção de horários razoáveis, riscos de danos físicos ou psíquicos ao trabalhador, além do ambiente seguro para a realização de suas atividades.

Segundo os dados, 80% dos entrevistados afirmam que sua carga horária é suficiente para a realização de suas tarefas. 65% dos funcionários, também, demonstraram um nível de satisfação bem elevado quando perguntado se o intervalo de almoço e lanche são suficientes para a realização de suas necessidades. Quando questionados a respeito de sua carga horária, 68% dos entrevistados, julgam que esta, às vezes, ou quase sempre, torna-se cansativa e estressante, o que é um dado muito importante e não deve ser ignorado, pois na percepção dos entrevistados sua carga horária é suficiente mas quando investigado de outra perspectiva demonstra o grau de insatisfação com o volume de trabalho.

Com relação ao ambiente físico de trabalho, 80% concordou que o ambiente de trabalho poderia melhorar em relação a alguns fatores como a higienização dos banheiros, iluminação e a quantidade de pessoas lotadas no mesmo espaço. Uma grande parte

considerou as condições de trabalho como razoáveis, exceto a iluminação onde 100% respondeu que deveria ser melhorada.

Lima (1995), ressalta que a satisfação do trabalhador, está relacionada a adoção de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária.

Através da pesquisa constatou-se que a carga horária é estressante e o ambiente de trabalho precisa melhorar em aspectos como higienização e iluminação, dados que refletem contra a satisfação no trabalho.

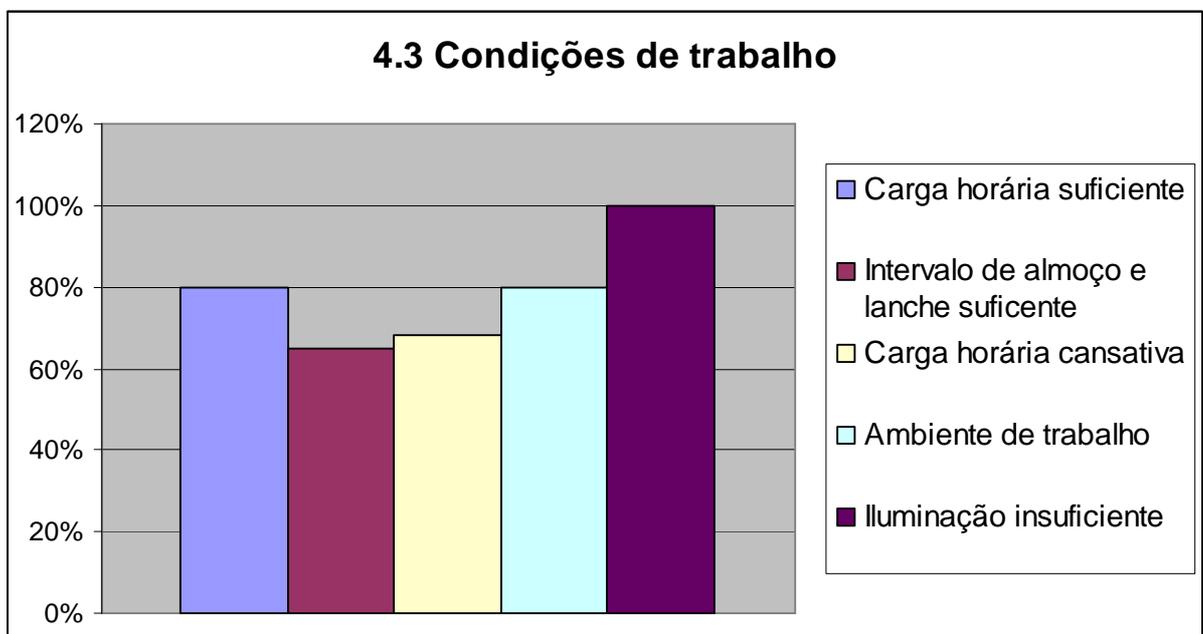


Figura 4.4 Condições de Trabalho

4.4 Uso e desenvolvimento das capacidades

Além de se sentirem importantes para a Instituição, 100% dos funcionários consideraram seu trabalho muito importante. Algumas manifestações dos funcionários se deram em função de se sentirem importantes por participarem de uma Instituição muito respeitada pela comunidade piauiense.

Apesar de 50% dos entrevistados terem afirmado que a Instituição investe em treinamento, 44% deles não partilham desta opinião. Sendo um dos fatores de promoção de

nível na carreira dos funcionários as ações para capacitação existem, mas não estão sendo percebidas pelos funcionários.

Um ponto positivo que foi apontado pela maioria dos funcionários é poderem utilizar seus conhecimentos, experiências e habilidades em seu trabalho cotidiano. 90% dos funcionários afirmaram que não costumam avaliar o resultado do trabalho que realizaram.

Em se tratando do retorno que os superiores dão aos funcionários, 90% afirmam que eles o fazem de forma clara e objetiva. Com esse ponto, objetivamos verificar exatamente a possibilidade que os funcionários do corpo técnico do CEFET-PI têm de utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomias e obter informações sobre o trabalho que desempenham e sobre o processo produtivo ao qual pertencem.

Walton (1973) lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e sua capacidade de tomar decisões e iniciativas, determinarão em que nível estes fatores serão considerados.

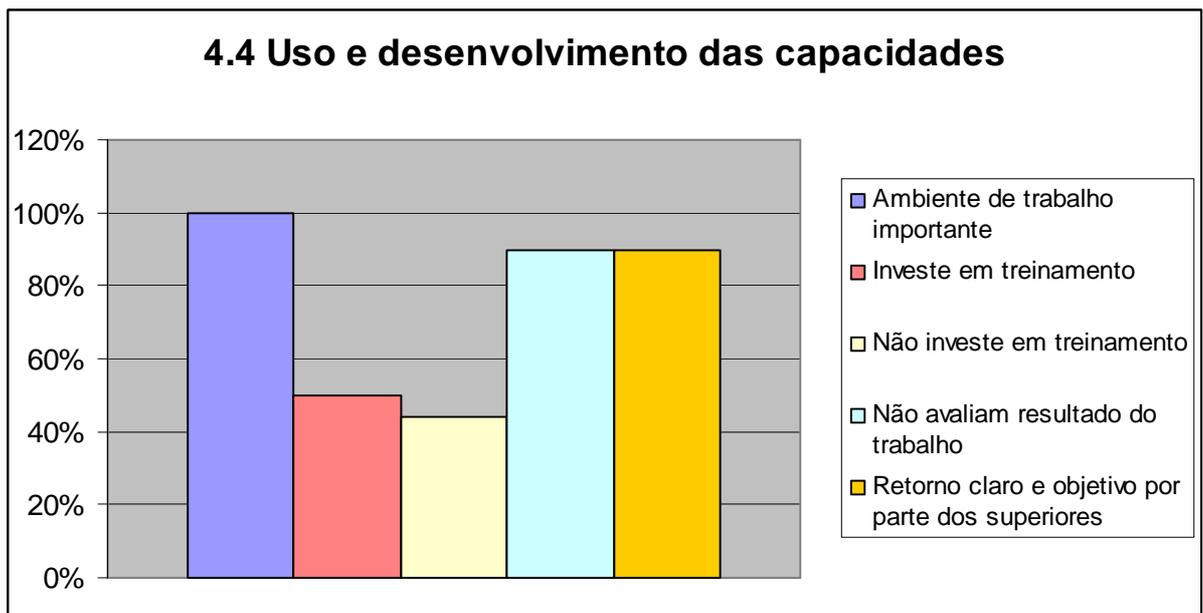


Figura 4.5 Uso e desenvolvimento das capacidades

4.5 Oportunidades de crescimento e segurança

A dimensão apresentada tem por finalidade verificar se a Instituição dá oportunidade aos funcionários de galgarem crescimento profissional.

Quando questionados sobre a valorização dos acertos, 60% dos funcionários entrevistados responderam que o CEFET-PI os valoriza profissionalmente. Entretanto, o

índice dos que não têm essa mesma percepção é significativo, 36%. Com relação às possibilidades de promoção, 52% responderam que não percebem possibilidades de promoção. Isto pode ser explicado pelo fato de que interpretem o fator promoção com a possibilidade de assumir a chefia do setor. É preciso esclarecer que a escolha dos chefes de setor é feita através da escolha e nomeação feita pela Direção Geral do CEFET-PI e, com a nomeação para chefe de setor, o funcionário recebe um acréscimo salarial.

Quanto ao estímulo que a Instituição dá à continuidade dos estudos, 78% dos entrevistados responderam que recebem esse incentivo. Nesse questionário não foi incluída a pergunta sobre estabilidade no emprego, visto que a maioria dos entrevistados são funcionários públicos concursados e gozam de estabilidade. Esses funcionários só podem ser demitidos se cometerem falta grave, e, mesmo assim, depois de responderem processo administrativo.

Walton (1973), focaliza basicamente a oportunidade de crescimento profissional concedida aos técnicos, assim como as dificuldades enfrentadas por eles quando vão em busca deste crescimento. O autor não exclui, de maneira alguma, as próprias limitações apresentadas por eles, ao contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam a ascensão dos trabalhadores.

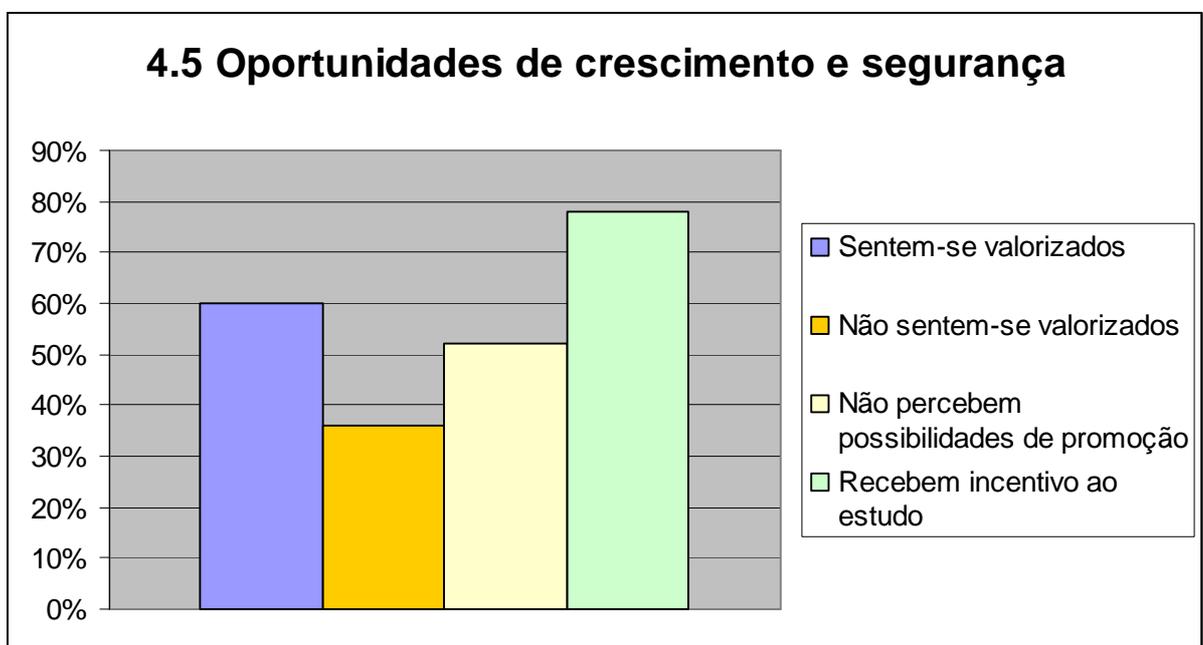


Figura 4.6 Oportunidades de crescimento e segurança

4.6 Integração social do trabalho

A integração social do trabalho é fundamental na constituição de um bom ambiente de trabalho. E, em se tratando de discriminação, 82% dos funcionários afirmam não ocorrer tal tratamento.

As relações interpessoais entre colegas de trabalho é considerada boa por 66% dos entrevistados e ótima por 28% destes, portanto, é bastante satisfatório o relacionamento entre os funcionários. Não foi muito diferente a avaliação da relação entre funcionários e chefia, pois 60% deles consideram o relacionamento bom, 22%, ótimo e ainda, 18% dos funcionários entrevistados consideram como excelente o relacionamento entre os colegas de trabalho.

Walton (1973) ressalta a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. No CEFET-PI, isto pôde ser avaliado pela quase ausência de discriminação, bem como pela constatação da existência de um bom relacionamento interpessoal, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos.

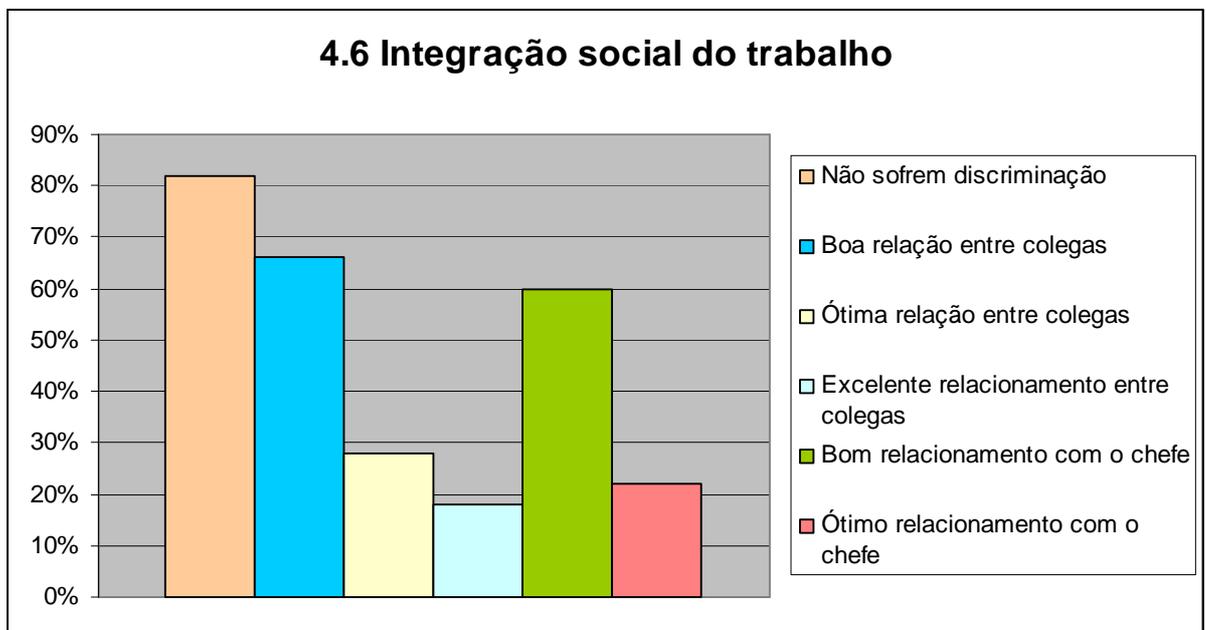


Figura 4.7 Integração social do trabalho

4.7 Constitucionalismo

Sobre a dimensão constitucionalismo busca-se, verificar a percepção dos funcionários quanto ao cumprimento de direitos e deveres. Inicialmente, observou-se que eles se sentiam com a liberdade para dar sugestões. Apurou-se que 74% dos funcionários entrevistados se sentem livres para sugerir soluções a fim de melhorar o trabalho. Porém, nesta investigação não se verificou se as sugestões dos funcionários são acatadas ou não pela direção da Instituição.

Da mesma forma, 84% dos entrevistados afirmaram que se sentem à vontade para expressar sua opinião aos superiores. Isto reforça o bom relacionamento interpessoal vigente na Instituição. Segundo 70% dos entrevistados, o CEFET-PI informa a seus funcionários sobre as normas e rotinas. Apesar disso, 28% deles afirmam não as reconhecerem. Logo, a Instituição pode estar falhando ao se comunicar, expondo-se a erros e enganos em função de que nem todos os funcionários têm conhecimento das normas.

Ao se questionar sobre os deveres trabalhistas que a Instituição tem para com seus funcionários, 90% dos entrevistados afirmaram que a Instituição cumpre a lei. Apenas 10% não concordaram que a Instituição cumpra a lei, este fato pode estar relacionado à mudança da lei que não mais permite que a licença prêmio, quando não usufruída, seja incorporada em dobro à contagem de tempo de serviços para a aposentadoria, e, também, em relação à GAE (Gratificação de Atividade Executiva), uma espécie de gratificação que antes era concedida a todos os funcionários e agora só concedida aos professores.

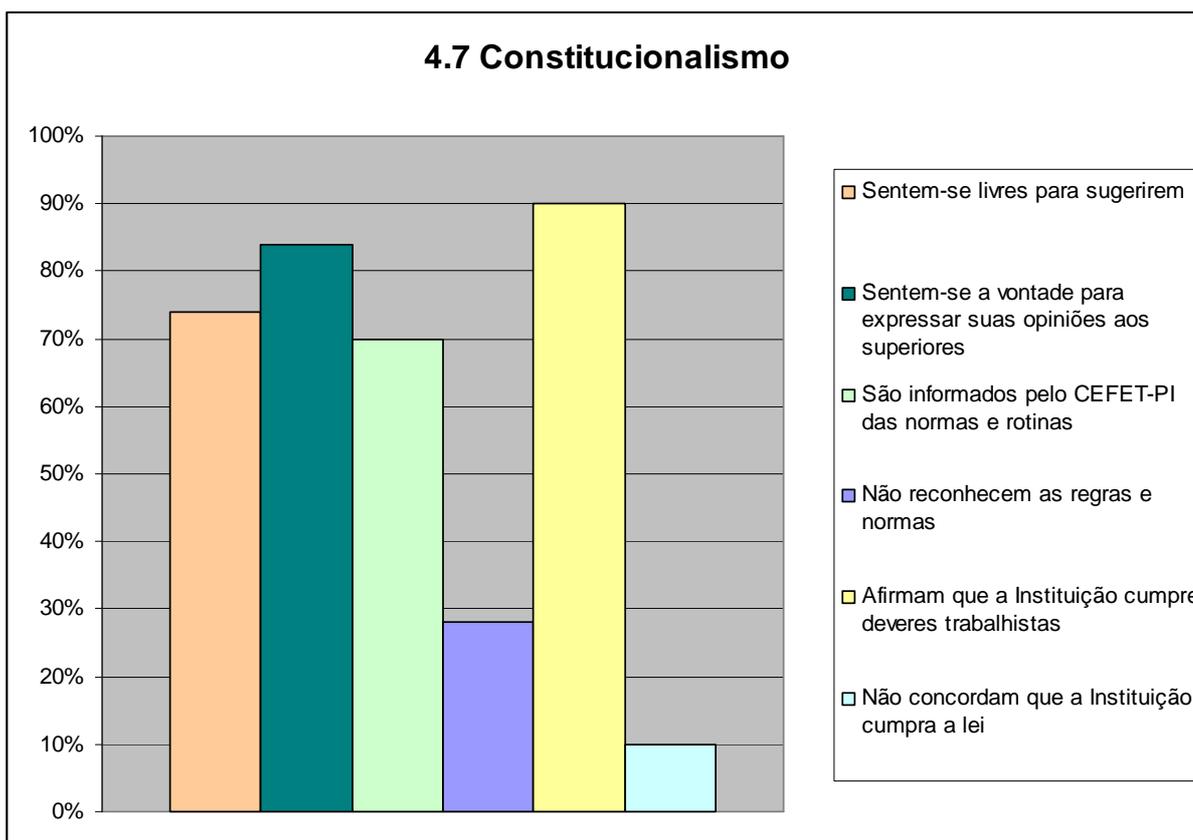


Figura 4.8 Constitucionalismo

Walton (1973), afirma que o constitucionalismo é também fundamental para garantir a qualidade de vida no trabalho e está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores. Através da pesquisa, constata-se que a instituição pesquisada cumpre, quase na totalidade, seus deveres trabalhistas.

4.8 Trabalho e espaço total da vida

Na dimensão referida buscou-se verificar a interferência do trabalho na vida pessoal e social dos funcionários, pois a qualidade de vida pessoal se encontra intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho.

Ao serem questionados sobre a interferência do trabalho na sua vida familiar, 90% dos entrevistados disseram que o trabalho não atrapalha. Em muitas manifestações, os funcionários lembraram que a Instituição promove atividades de confraternização onde os familiares dos funcionários podem participar. Eles citaram as seguintes festividades: Dia das Mães, Natal e Festa Junina.

Dos funcionários entrevistados, 78% afirmaram ter tempo para lazer e atividades sociais, o que contribui sensivelmente para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Mas, quando questionados sobre a frequência da prática de atividades físicas, 72% dos entrevistados afirmaram que não praticam atividade física regularmente. O fato de não praticarem esporte pode predispor os funcionários a doenças e também ao estresse.

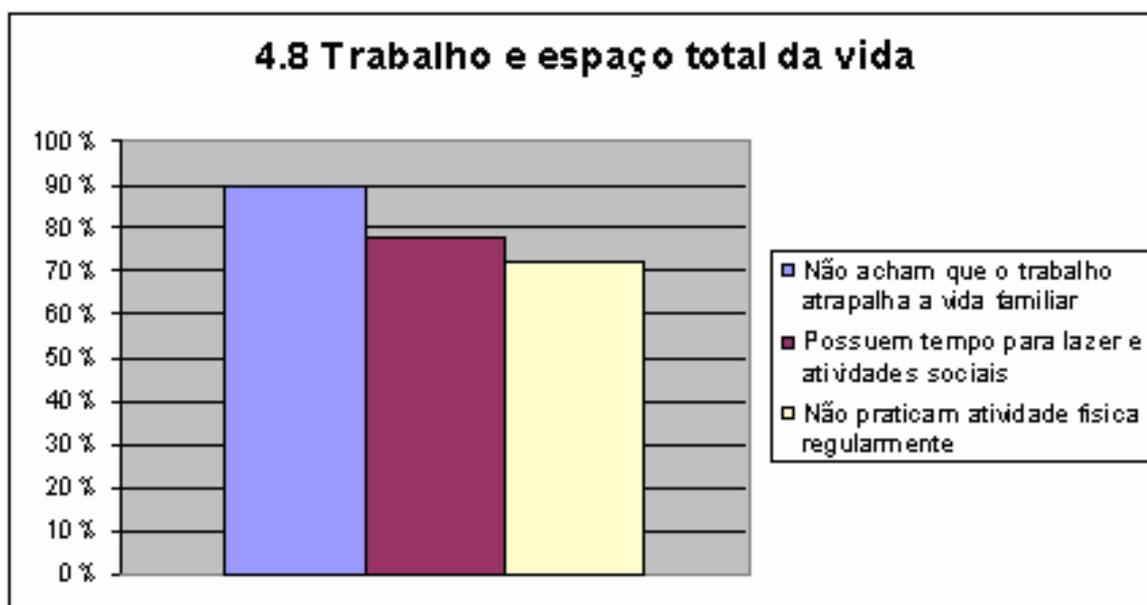


Figura 4.9 Trabalho e espaço total da vida

Walton (apud LIMA,1995) ensina que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa na vida pessoal e social destes, por isso o autor lembra ainda que a busca do equilíbrio por meio da relação entre trabalho e crescimento profissional é imprescindível para a qualidade de vida no trabalho. De acordo com a pesquisa, o CEFET-PI teve mais interferências positivas que negativas.

4.9 Relevância social da vida no trabalho

A dimensão referida tem como objetivo verificar a imagem que o funcionário faz da Instituição e envolve fatores que trazem ao trabalho “status” por fazer parte da Instituição. Dos funcionários pesquisados, 98% têm orgulho de trabalhar no CEFET-PI, observa-se com isso que há respeito pela Instituição e satisfação pessoal em fazer parte de seu quadro de funcionários. 97% dos entrevistados disseram que a Instituição possui prestígio e reconhecimento na Região. Este pode ser um dos motivos que levaram os funcionários a se orgulharem da Instituição. Quando questionados sobre a imagem que a Instituição tem na comunidade local, 72% disseram que é boa e 24%, que é ótima. Assim, podemos concluir que, sob o ponto de vista dos funcionários, a imagem do CEFET-PI é boa. Grande parte dos funcionários (74%) se sente realizado com o trabalho que

desenvolve. Neste ponto, alguns funcionários citaram que estariam mais satisfeitos se pudessem ter aumento de salário, o que não acontece há vários anos.

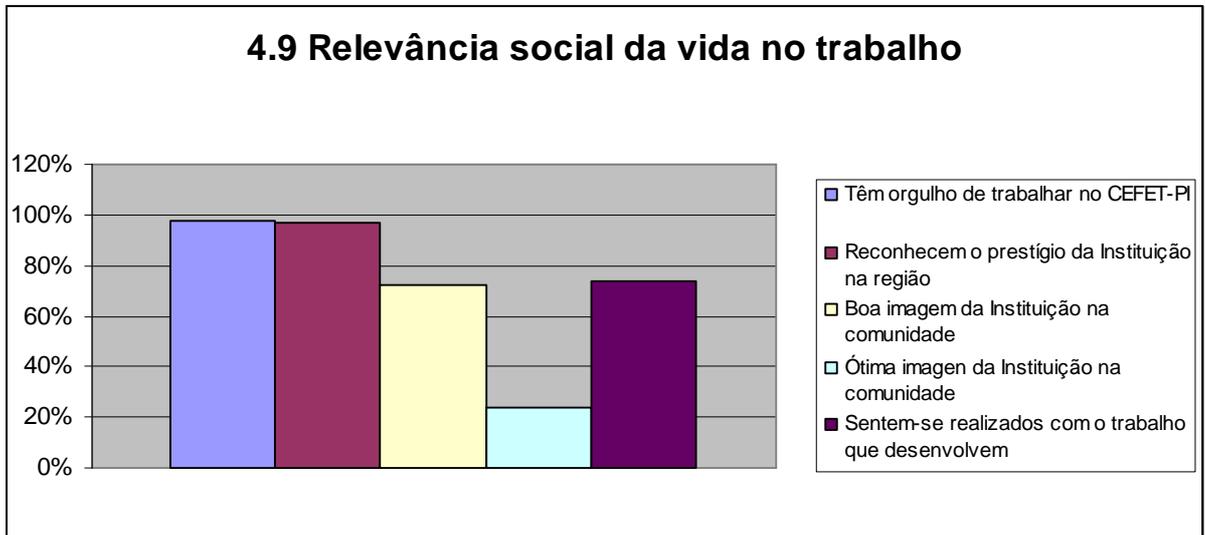


Figura 4.10 Relevância social da vida no trabalho

Para Walton (1973), a maneira como a instituição trata seus funcionários faz com que muitos trabalhadores passem a apreciar ou depreciar seu trabalho, o que irá afetar direta ou indiretamente a auto-estima e conseqüentemente a produtividade. No caso específico do CEFET-PI, o fato de se tratar de uma instituição de ensino quase secular, sendo uma das mais antigas e respeitadas do estado do Piauí e ter contribuído para a formação de várias gerações de cidadãos, além de ser uma referência na área em que atua, faz com que o funcionário sinta-se orgulhoso de fazer parte deste grupo.

4.11 Síntese dos Resultados

| Dimensões da QVT | Percepção |
|---|---|
| Compensação | Inadequada, mas com equidade interna |
| Condições de Trabalho | Satisfatório |
| Oportunidade de Desenvolvimento de Capacidades | Insatisfatório (treinamento) |
| Oportunidade de Crescimento | Insatisfatório (promoção) |
| Integração Social | Satisfatório |
| Constitucionalismo | Satisfatório |
| Trabalho e espaço total da vida | Satisfatório |
| Relevância social do trabalho | Satisfatório |

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

Com base na revisão da literatura e na análise e interpretação dos resultados, apresenta-se, neste capítulo, as conclusões do trabalho e as recomendações, não só para o contexto estudado, como para o desenvolvimento de novas pesquisas nessa área.

5.1 Conclusões

O tema qualidade de vida no trabalho é pertinente. E esta dissertação teve como um dos objetivos explorar a utilização no contexto específico, contribuindo para o enriquecimento dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho. Procurou, também, mostrar que o modelo proposto por Walton, entre os demais citados nesse trabalho, é o que melhor enfatiza questões elementares à realização do trabalho.

Constatou-se o grande interesse dos funcionários em participar da pesquisa, verbalizando aspectos favoráveis e desfavoráveis, bem como sugerindo ações para a melhoria da QVT e dos serviços prestados.

Os elementos levantados mostram que muito se pode fazer para melhorar a situação de trabalho na Instituição. Conforme as verbalizações dos funcionários, é importante a melhoria das compensações, benefícios, e também da comunicação e das chances do progresso profissional.

Verificou-se que, mesmo insatisfeitos com os salários, benefícios e oportunidades de promoção, os funcionários gostam do trabalho que realizam. Têm respeito e orgulho pela Instituição e as relações interpessoais são muito boas. Com tudo isto, conclui-se que, mesmo a Instituição aparentemente não atendendo satisfatoriamente aos fatores higiênicos, os funcionários se sentem realizados no trabalho. É uma questão paradoxal que pode ser melhor estudada em trabalhos futuros.

De um modo geral, os funcionários consideram como satisfatória a qualidade de vida no trabalho dentro da Instituição. Pode-se ressaltar que muitos apontaram a necessidade de treinamento, bem como, a melhoria na comunicação para a melhoria do fluxo de informações.

Segundo o autor, a sobrecarga de trabalho pode causar efeitos colaterais nocivos aos funcionários. Pode provocar um estresse psicológico que pode se transmitir à vida pessoal, ou à reação emocional negativa experimentada pelo funcionário transfere-se ao cliente, contaminando a qualidade dos serviços.

Com isto, esta pesquisa contribui para os estudos sobre QVT e estabelece que é possível investigar a influência na satisfação no trabalho sobre a percepção que os funcionários têm a respeito da qualidade dos serviços prestados.

Considerando os resultados e as constatações extraídas da investigação, algumas recomendações devem ser feitas à Instituição pesquisada, dentre elas podemos enfatizar as seguintes:

- Buscar junto ao mantenedor melhorar as questões salariais e os benefícios;
- Desenvolver projetos que contemplem atividades físicas para os servidores;
- Disponibilizar treinamento pertinente às atividades profissionais dos funcionários e às normas de segurança no trabalho;
- Melhorar os processos de difusão da informação dentro da Instituição.

5.2 Limitações da pesquisa

Este estudo apresenta algumas limitações, mesmo tendo sido tomados todos os cuidados a fim de que os resultados sejam fidedignos. São elas:

O estudo utilizou-se do método de estudo de caso. Este método apresenta como característica o aprofundamento do estudo da questão de interesse, permitindo conhecimento e análise da relação estudada. Entretanto, não possibilita que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo.

A pesquisa está baseada na percepção dos entrevistados. Sabendo-se que a percepção é subjetiva, as opiniões coletadas no momento da pesquisa, podem não ser as mesmas em outros momentos.

Uma das limitações do tema é a definição precisa de qualidade de vida em função das flutuações das necessidades dos indivíduos.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

O tema Qualidade de vida no trabalho apresenta-se muito complexo. Por isso, muitas nuances não foram abordadas neste trabalho. Assim, sugere-se que, a partir deste ponto, sejam desenvolvidos novos trabalhos. Para tanto, fazemos algumas sugestões:

- a) Que seja realizado estudo similar, buscando conhecer a qualidade de vida no trabalho do corpo docente e sua relação com o aproveitamento dos conteúdos pelos alunos.
- b) Realização de estudo para verificação de eficiência de programas de endomarketing na QVT;
- c) Que novas pesquisas e estudos sejam realizados em outras organizações universitárias para ampliar a compreensão do assunto.
- d) Que se aprofunde um estudo com relação aos resultados ou aspectos contraditórios encontrados nesta pesquisa.

5.4 Considerações Finais

No que se refere aos resultados positivos, pode-se constatar que houve uma maior quantidade de dimensões satisfeitas, o que qualifica a “qualidade de vida no trabalho” da Instituição como satisfatória. Entretanto, alguns pontos merecem ser trabalhados, pois influenciam diretamente na satisfação dos funcionários.

Como negativos, é possível citar a dimensão “justa e adequada”. As questões salariais se apresentam como bastante insatisfatórias, e, quando somadas à falta de benefícios, tornam-se elementos de desestímulo.

Outro fator considerado negativo foi a avaliação que os funcionários fizeram a respeito da equidade salarial interna e externa. Os funcionários participam de um plano de carreira único, que define a evolução das carreiras e acréscimos salariais por nível alcançado, e, mesmo assim, acreditam haver diferenças. Esta questão pode estar relacionada a uma falta de esclarecimento e/ou pouco envolvimento dos dirigentes na luta pelos interesses dos funcionários técnicos, devido ao fato da maioria estar preocupada com o corpo docente que é o grupo ao qual pertence grande parte dos membros da diretoria,

tanto da atual quanto da anterior. Ou seja, há a necessidade de uma comunicação mais efetiva por parte da Instituição.

A dimensão oportunidade de crescimento e segurança obteve uma avaliação equilibrada no que tange à possibilidade de decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho.

Foram consideradas como positivas, as dimensões condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

Os motivos geradores de descontentamento são pertinentes aos fatores higiênicos abordados por Herzberg (AGUIAR, 1992). Fatores que, segundo o autor, não são promotores de motivação, mas são responsáveis pela insatisfação. Outro fator que necessita ser trabalhado é a comunicação. Mas para que ela seja eficiente, onde o nível de escolaridade é variado, a instituição precisará verificar o vocabulário mais comum entre os funcionários e o melhor meio para efetivar os esclarecimentos necessários sobre normas, procedimentos, direitos dos funcionários e técnicas de segurança.

Deve-se salientar que a percepção dos empregados quanto ao treinamento não é muito favorável. A Instituição deve desenvolver um programa de treinamento mais efetivo, possibilitando aos funcionários um desenvolvimento profissional mais qualificado, bem como, um programa de QVT para ser aplicado anualmente. O fato da grande maioria não praticar atividades físicas pode predispor a doenças.

Referências

- AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BRUYNE, P. de. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os pólos das práticas metodológicas**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CAUDRON, Shari. **O que motiva os empregados**. HSM Management, n. 1, março/abril, 1997.
- CHANLAT, J. F. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de administração de empresas**. São Paulo: FGV, v.32, jul/ago, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**. São Paulo: MC Graw – Hill do Brasil, 1983.
- CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – a realidade dos CPDs. In: **Anais do XII ENANPAD**. Belo Horizonte-MG, v.03, p. 1792, 1988.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.
- DENTON, Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Mc Graw- Hill, 1990.
- DUBOIS, D. PRADE, H. **Sets and systems – Theory and applications**. New York: Academi Press, 1980.

FADIMAN, James, FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Haper & Row do Brasil, 1979.

FERNANDES, Eda Conte. Da expressão do trabalhador à qualidade de vida no trabalho. In: **Reunião Anual da ANPAD**, v.14, Florianópolis, 1990.

_____. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

_____, GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de vida no trabalho – uma perspectiva brasileira. **Revista da Administração**. São Paulo, v.23 n. 1, 1988.

_____, BECKER, João Luiz. Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos CPDs. In: **Reunião Anual da ANPAD**, n.12, Natal, 1988.

FIGUEIREDO, José Carlos. **Ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

FRIEDMAN, B. HATCH, J. WALKER, D.M. **Capital humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários. São Paulo: Futura, 2000.

FULLMANN, C. **Estudos do trabalho**. São Paulo: IMAN, 1975.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HACKMAN, J., OLDHAM, J. **A diagnostic approach to organization behavior**. Newton: Judith Gordon, Allyn an Bacon, 1983.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar os funcionários. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3 ed. Rio de Janeiro: campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book).

HUSE, Edgar F., Cummings, Thomas G. **Organization development and change**. 3 Ed. St, Paul. Ed. Minn, 1985.

IIDA, Itiro, **Ergonomia**: Projeto e produção. São Paulo: Edgar Bluches Ltada, 1993.

KAPLAN, A., **A conduto na Pesquisa** (*The conduct of inquiry*) – São Paulo: Herder, 1969.

LIMA, I. S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações**: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Santa Catarina, 1995 (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo comparativo em dois setores de uma mesma organização. Anais da XVI, Reunião ANPAD, Rio Grande do Sul, 1993.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MASI, Domenico de. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

MASLOW, A. H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: Psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 2000.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORAES & KILIMNIK, Z. M., RAMOS, W. M. **O atual estágio da arte da qualidade de vida no Brasil**. In Anais do XVII ENANPAD, Curitiba, v.10, 1994.

MORAES, Lúcio Flávio R. de, *et al.* **Qualidade de vida no trabalho**: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: Reunião Anual da ANPAD, 14, 1990.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

NADLER, David, LAWLER, Edward E. **Dinâmica organizacional**: qualidade de vida no trabalho, perspectiva e direção. [S.L.]: Winter, 1983.

- OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- _____. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1997.
- PALOMINO, R. **Nem caso, nem milagre: a gestão do compromisso**. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- QUIRINO, T. R., XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista da administração**. São Paulo, v.22, n.1, 1987.
- REIS, L. F. S., OLIVEIRA, J. F. **Qualidade total: como estabelecer as bases e encantar os clientes com serviços prestados**. São Paulo: Érica, 1997.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBERTS, J. M. **O livro de ouro da história do mundo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis. Vozes, 1999.
- RODRIGUES, M. V. Uma investigação na qualidade de vida no trabalho. In: **Reunião Anual da ANPAD**. v.13, Águas de São Pedro, 1989.
- SANDRONI, P. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SANTOS, M. S. dos. **Um mundo sem emprego ou desemprego: relações possíveis entre homem e trabalho para o século XXI**. [S.L.]: UFSC, 1999.
- SANTOS, N & FIALHO, F. A. P. **Atropotecnologia: A ergonomia dos sistemas de produção**. Curitiba: Gênese, 1997.
- SIEVERS, Burkaid. **Além do sucedâneo da motivação**. Revista da Administração de empresas. Jan/Mar. 1990.
- STONER, James A. F. **Administração 2**. Ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, F. W., **The principles of scientific management**. New York: New York e Row, 7 Ed. 1976.

VALENTI, Geni D., SILVA, Regina, S. **Trabalho criativo e ética**. O início de uma nova história. Revista da administração de empresas. São Paulo. FGV, v. 35, n. 1, p. 22-29, 1995.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida e o controle de qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, Débora F. V. B. ;HANASHIRO, Darcy M.M. Visão introdutória sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista gaúcha de enfermagem**, Porto Alegre, v.11, n.2, p. 41-46, 1990.

VERDUSSEN, Roberto, **Ergonomia: A racionalização humana no trabalho**: Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos, 1978.

WALTON, Richard. Quality of working life: What is it? **Sloan management Review**, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WAHRLICH, Beatriz M. De Sousa. **Uma análise da teoria das organizações**, 5 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

WERTHER, William B., DAVIS, Keith, **Administração de pessoas e de recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-hill, 1983.

WESTLEY, W., **Problems and solutions in the quality of working life**. Human Relations, v.32, n. 02, p. 113.1979.

APÊNDICE

Apêndice – Questionário da Pesquisa

QUESTIONÁRIO

Caro colega,

Gostaríamos de contar com a sua participação em nossa pesquisa sobre “Qualidade de vida no trabalho”. Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Por este motivo, solicitamos que você responda a todas as questões abaixo com sinceridade. Esclarecemos que seu nome não será identificado em momento algum da pesquisa.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração. Muito obrigado!

1. Seu tempo de trabalho é suficiente para a realização de suas tarefas?
 1 – Sempre
 2 – Quase sempre
 3 – Às vezes
 4 – Raramente
 5 – Nunca
2. Seu intervalo de almoço e lanche é suficiente para a satisfação de suas necessidades e não prejudica em nada seu trabalho?
 1 – Sempre
 2 – Quase sempre
 3 – Às vezes
 4 – Raramente
 5 – Nunca
3. Sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante?
 1 – Sempre
 2 – Quase sempre
 3 – Às vezes
 4 – Raramente
 5 – Nunca
4. Como você classifica as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) no CEFET-PI?
 1 – Sempre
 2 – Quase sempre
 3 – Às vezes
 4 – Raramente
 5 – Nunca

5. No CEFET-PI todos utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e segurança?
- () 1 – Sempre
() 2 – Quase sempre
() 3 – Às vezes
() 4 – Raramente
() 5 – Nunca
6. O CEFET-PI realiza exames médicos periódicos e de admissão?
- () 1 – Sempre
() 2 – Quase sempre
() 3 – Às vezes
() 4 – Raramente
() 5 – Nunca
7. Você necessita receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?
- () 1 – Sempre
() 2 – Quase sempre
() 3 – Às vezes
() 4 – Raramente
() 5 – Nunca
8. Você tem conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?
- () 1 – Sempre
() 2 – Quase sempre
() 3 – Às vezes
() 4 – Raramente
() 5 – Nunca
9. É de sua responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que você executa?
- () 1 – Sempre
() 2 – Quase sempre
() 3 – Às vezes
() 4 – Raramente
() 5 – Nunca
10. Você se considera uma pessoa importante para que o CEFET-PI atinja seus objetivos?
- () 1 – Muito
() 2 – Bastante
() 3 – Mais ou menos
() 4 – Pouco
() 5 – Nada

11. Seu trabalho é muito importante para você?
- 1 – Muito
 - 2 – Bastante
 - 3 – Mais ou menos
 - 4 – Pouco
 - 5 – Nada
12. O CEFET-PI investe na sua capacitação através de treinamentos?
- 1 – Sempre
 - 2 – Quase sempre
 - 3 – Às vezes
 - 4 – Raramente
 - 5 – Nunca
13. O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?
- 1 – Sempre
 - 2 – Quase sempre
 - 3 – Às vezes
 - 4 – Raramente
 - 5 – Nunca
14. Você avalia os resultados e processos do trabalho que você desenvolveu?
- 1 – Sempre
 - 2 – Quase sempre
 - 3 – Às vezes
 - 4 – Raramente
 - 5 – Nunca
15. Os seus superiores apontam os erros cometidos por você de maneira clara e objetiva?
- 1 – Sempre
 - 2 – Quase sempre
 - 3 – Às vezes
 - 4 – Raramente
 - 5 – Nunca
16. O CEFET-PI reconhece e valoriza os seus acertos e os de seus colegas?
- 1 – Sempre
 - 2 – Quase sempre
 - 3 – Às vezes
 - 4 – Raramente
 - 5 – Nunca
17. O CEFET-PI incentiva o funcionário para continuar seus estudos?
- 1 – Muito
 - 2 – Bastante
 - 3 – Mais ou menos
 - 4 – Pouco
 - 5 – Nada

18. Você já foi vítima ou presenciou alguma situação de discriminação (do CEFET-PI com os seus funcionários)?
- () 1 – Muito
 - () 2 – Bastante
 - () 3 – Mais ou menos
 - () 4 – Pouco
 - () 5 – Nada
19. Como você considera o relacionamento com os demais colegas?
- () 1 – Ótimo
 - () 2 – Bom
 - () 3 – Razoável
 - () 4 – Ruim
 - () 5 – Péssimo
20. Como você considera o relacionamento existente entre os superiores e os demais funcionários?
- () 1 – Ótimo
 - () 2 – Bom
 - () 3 – Razoável
 - () 4 – Ruim
 - () 5 – Péssimo
21. Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração no CEFET-PI?
- () 1 – Ótimo
 - () 2 – Bom
 - () 3 – Razoável
 - () 4 – Ruim
 - () 5 – Péssimo
22. A todos os funcionários é dada a liberdade e abertura para sugestões de trabalho?
- () 1 – Sempre
 - () 2 – Quase sempre
 - () 3 – Às vezes
 - () 4 – Raramente
 - () 5 – Nunca
23. Você se sente à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?
- () 1 – Sempre
 - () 2 – Quase sempre
 - () 3 – Às vezes
 - () 4 – Raramente
 - () 5 – Nunca
24. O seu trabalho influencia ou prejudica sua vida familiar?
- () 1 – Muito
 - () 2 – Bastante
 - () 3 – Mais ou menos
 - () 4 – Pouco
 - () 5 – Nada

25. Fora de seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?
- () 1 – Sempre
 - () 2 – Quase sempre
 - () 3 – Às vezes
 - () 4 – Raramente
 - () 5 – Nunca
26. Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade?
- () 1 – Sempre
 - () 2 – Quase sempre
 - () 3 – Às vezes
 - () 4 – Raramente
 - () 5 – Nunca
27. Você tem orgulho de dizer onde trabalha?
- () 1 – Muito
 - () 2 – Bastante
 - () 3 – Mais ou menos
 - () 4 – Pouco
 - () 5 – Nada
28. Como é a imagem do CEFET-PI junto à comunidade local?
- () 1 – Ótima
 - () 2 – Boa
 - () 3 – Razoável
 - () 4 – Ruim
 - () 5 – Péssima
29. Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?
- () 1 – Muito
 - () 2 – Bastante
 - () 3 – Mais ou menos
 - () 4 – Pouco
 - () 5 – Nada
30. Além do salário, você utiliza benefícios extras, como assistência médica, odontológica, alimentação oferecidos pelo CEFET-PI?
- () 1 – Sempre
 - () 2 – Quase sempre
 - () 3 – Às vezes
 - () 4 – Raramente
 - () 5 – Nunca

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)