

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA DELEGACIA  
DE POLÍCIA CIVIL DA COMARCA DE BIGUAÇU**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**CLÁUDIO LEONARDO DE FIGUEIREDO**

Florianópolis, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA DELEGACIA DE  
POLÍCIA CIVIL DA COMARCA DE BIGUAÇU

Aluno:  
Cláudio Leonardo de Figueiredo

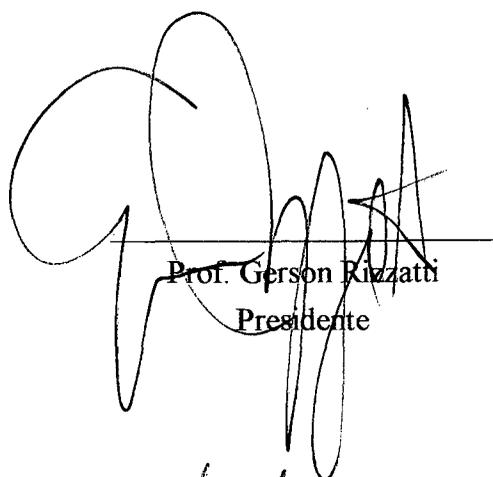
Professor Orientador:  
Gerson Rizzatti

Área de Concentração:  
Administração de Recursos Humanos

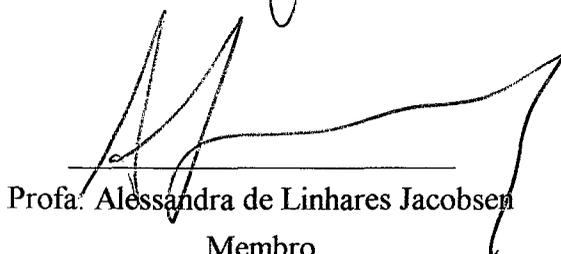
Florianópolis, 2002.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 10 ao aluno **Cláudio Leonardo de Figueiredo** na disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236.

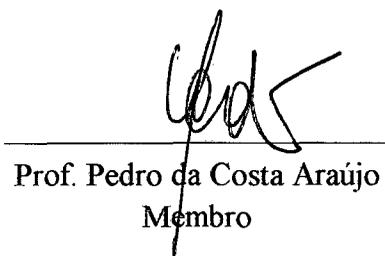
Banca Examinadora:

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and sharp points, positioned above a horizontal line.

Prof. Gerson Rizzatti  
Presidente

A handwritten signature in black ink, featuring a long horizontal stroke and a sharp upward curve at the end, positioned above a horizontal line.

Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen  
Membro

A handwritten signature in black ink, appearing as a series of connected loops and a final sharp stroke, positioned above a horizontal line.

Prof. Pedro da Costa Araújo  
Membro

“E mesmo quando você estiver no frio  
E sentir-se sozinho  
Não tenha medo de encarar o mundo  
Lute contra todos os imprevistos  
Mantenha o sonho vivo, não o deixe morrer  
Existe algo dentro de você  
Que faz com que possa tentar de novo  
Não pare  
Nunca desista, nunca desista de você, nunca  
desista de nada...”

Yolanda Adams

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me dotou de inteligência, perseverança e otimismo, para viver e trabalhar pelos meus objetivos.

À minha mãe, a qual criou quatro filhos sozinha, em meio à grandes dificuldades, e jamais nos deixou faltar nada.

Ao orientador deste trabalho, Gerson Rizzatti, responsável pela “direção” deste estudo, e pela amizade ao longo do período acadêmico.

Aos Delegados de Polícia, Claudinei Churkin, Edilsemar Busanello e Paulo Roberto Neves, os quais propiciaram todas as condições para desenvolvimento deste estudo.

Aos policiais da Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu, que me apoiaram neste trabalho e participaram efetivamente no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao grande companheiro Rafael Braguini Bevacqua, que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, dando todo e qualquer apoio necessário.

Aos amigos acadêmicos Danielle Schmidt Foletto, Aline Torres Nicolini e Daniel Carlos Stange, que me auxiliaram na confecção deste trabalho, muitas vezes cedendo material para pesquisa.

Aos amigos de vida, Ângelo Andrei Pereira da Silva, Francisco Koch, Maurício André Forster, que sempre estiveram à disposição quando eu precisasse de algo, e sempre entenderam a minha ausência em eventos promovidos por nós.

À “mãe adotiva”, Luiza Helena Pereira da Silva, a qual sempre esteve com suas portas abertas a mim, e auxiliou-me na redação final deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho de conclusão de estágio foi a análise da Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos servidores estaduais da Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu. A opção pelo tema foi motivada pelo interesse do autor em verificar a Qualidade de Vida no Trabalho existente naquela unidade administrativa. Identificou-se a percepção dos policiais civis sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Elaborou-se uma análise sobre a atual QVT existente na DPCo. de Biguaçu. Propuseram-se ações baseadas no diagnóstico da QVT encontrada na unidade administrativa. A metodologia utilizada no referido estudo foi predominantemente qualitativa. Este estudo teve um caráter do tipo descritivo, dando ao trabalho uma conotação de estudo de caso, como forma de pesquisa de campo. O instrumento adotado para a coleta de dados foi a entrevista padronizada ou não estruturada, do tipo não dirigida. Na pesquisa, foi utilizado o modelo de questionário desenvolvido pela Prof.a Carla Cristina Búrigo, que se baseou nas oito categorias de Walton (1973) para aferição da QVT, sendo que tal roteiro de entrevistas foi adaptado aos objetivos da pesquisa num ambiente policial. O resultado da pesquisa concluiu que a Qualidade de Vida no Trabalho existente no ambiente estudado não é satisfatória na percepção dos servidores, mas, se comparada ao que o mercado privado oferece, a situação atual é mais confortável.

**Palavras-chaves:** qualidade de vida no trabalho, satisfação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Caracterização da organização .....	8
1.2 Tema e problema .....	11
1.3 Justificativa .....	11
1.3.1 Importância .....	12
1.3.2 Oportunidade .....	14
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
2.1 Objetivo geral .....	15
2.2 Objetivos específicos .....	15
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
3.1 Breve histórico de Qualidade .....	16
3.2 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho .....	17
3.3 Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos .....	19
3.4 Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens .....	22
3.4.1 Walton (1973) .....	22
3.4.2 Westley (1979) .....	24
3.4.3 K. Davis & Werther (1983) .....	25
3.4.4 Nadler & Lawler (1983) .....	27
3.4.5 Huse & Cummings (1985) .....	27
3.5 Qualidade de Vida no Trabalho e o serviço público .....	28
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
4.1 Abordagem da pesquisa .....	30
4.2 Tipo de pesquisa .....	31
4.3 Delimitação da pesquisa .....	32
4.3.1 População .....	32
4.3.2 Amostra .....	33
4.3.3 Técnica de coleta de dados .....	34
4.3.4 Instrumento de coleta de dados .....	34
4.4 Técnica de análise de dados .....	34
4.5 Limitações da pesquisa .....	35
<b>5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>36</b>

5.1 Dados pessoais .....	36
5.1.1 Sexo .....	36
5.1.2 Faixa etária .....	36
5.1.3 Escolaridade .....	37
5.2 Dados da pesquisa .....	38
5.2.1 Conceito .....	38
5.2.2 Condições de trabalho .....	39
5.2.3 Compensação justa e adequada .....	41
5.2.4 Uso e desenvolvimento de capacidades .....	43
5.2.5 Chances de crescimento e segurança .....	44
5.2.6 Integração social .....	46
5.2.7 Constitucionalismo .....	47
5.2.8 Trabalho e espaço total de vida .....	50
5.2.9 Relevância social do trabalho .....	52
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
6.1 Conclusão .....	54
6.2 Recomendações .....	55
6.3 Sugestões .....	56
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>59</b>
Anexo I – Roteiro de entrevista .....	59

## **LISTA DE SIGLAS**

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

DPCo. – Delegacia de Polícia da Comarca

TS – Tratamento de saúde

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste no relatório de uma pesquisa desenvolvida em janeiro de 2002 com os policiais civis estaduais que prestam serviço na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu, com o objetivo principal de analisar a qualidade de vida no trabalho na percepção desses policiais.

### 1.1 Caracterização da Organização

A Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu, localizada à rua Hermógenes Prazeres, 49, bairro Centro, município de Biguaçu, Estado de Santa Catarina, é uma unidade de prestação de serviços, pertencente à administração pública estadual, integrante do quadro administrativo da Secretaria de Estado da Segurança Pública. Foi constituída em meados dos anos 70, através do Decreto 66.862/70 e Decretos-Lei n.º 667 e 1.072/69, que impuseram a formação de uma polícia civil e de uma polícia militar; a primeira com função de polícia judiciária e a segunda, fardada e reserva do Exército, para exercer o policiamento ostensivo.

Surgiu, através da Secretaria de Segurança Pública juntamente com outras unidades de prestação de serviços policiais, da necessidade de oferecer à comunidade os serviços públicos de segurança e identificação civil, primeiramente. Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, artigo 144, ficou estabelecido que a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos.

No final da década de 70, a Delegacia de Biguaçu foi transferida definitivamente para seu atual prédio, no bairro Centro de Biguaçu. Contava com uma sala para o Delegado, uma sala para registro de ocorrências, um cartório, uma sala para despacho de documentos de expediente e distribuição, e setor de veículos.

Através do plano de governo estabelecido pela administração Paulo Afonso Evangelista Vieira (1996 – 1999) para a Secretária de Segurança Pública, em 1996 a DPCo. foi totalmente reformada, ganhando salas amplas e contando com um andar superior. Na época da reforma, os serviços da Delegacia eram prestados numa residência alugada, esta localizada no bairro Rio Caveiras, sendo que lá permaneceu por seis meses.

Anexo ao prédio da Delegacia funciona o Presídio Masculino de Biguaçu, que conta com um efetivo de sete funcionários, órgão pertence à Secretaria de Justiça e Cidadania.

Os policiais da Delegacia de Biguaçu, assim como todos os outros policiais civis do Estado de Santa Catarina, são regidos pelo Estatuto da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, de acordo com a Lei n.º 6.834, de 28 de julho de 1986.

A Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu conta com um efetivo de vinte e sete funcionários, sendo vinte e quatro policiais civis, concursados, subordinados à Secretaria de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina, dois funcionários cedidos pela Prefeitura Municipal de Biguaçu, e um funcionário responsável pela digitação de documentos do setor de trânsito subordinado à Cooperativa de Serviços e Informática COOSERVI.

De acordo com a carreira dos policiais civis que prestam serviços na DPCo de Biguaçu, em ordem hierárquica, temos:

- 2 Delegados de Polícia;
- 1 Escrivã de Polícia;
- 1 Inspetor de Polícia
- 7 Comissários de Polícia (antiga carreira de Detetive de Polícia);
- 7 Investigadores Policiais;
- 3 Escreventes Policiais, e
- 3 Agentes Administrativos.

A DPCo. de Biguaçu está disponibilizada em um prédio de dois andares, da seguinte forma:

#### Andar Térreo

- Comissariado de Polícia: local onde são atendidas as ocorrências assim que chegam à Delegacia. Efetuam-se registros e atendimentos de ocorrências. Conta com o efetivo de doze funcionários, intercalados em equipes de quatro, que trabalham em plantões com carga horária de vinte e quatro horas de trabalho, por quarenta e oito horas de descanso.
- Setor de Identificação: onde são confeccionadas as carteiras de identidade. Conta com o efetivo de um funcionário.
- Setor de Trânsito: regulamentação e confecção de documentações referentes aos veículos registrados no município de Biguaçu, além de realizar transferências de outros municípios. Efetivo de quatro funcionários, sendo um digitador.

- Setor de Atendimentos Preliminares: onde são encaminhadas as ocorrências registradas no Comissariado de Polícia, após conhecimento e despacho do Delegado, para tentar solucionar o problema registrado, evitando assim a confecção de processos policiais. Efetivo de um funcionário.

#### Primeiro Andar

- Dois Gabinetes de Delegado: pelo fato de existir dois Delegados de Polícia na organização em questão, cada um possui sua sala, para atendimentos de ocorrências, assim como despacho de documentos, entre outras atividades.
- Setor de Expediente: local onde é realizado o atendimento ao público em geral, não sendo utilizado para atendimento preliminar e registro de ocorrências. Pode-se dizer que o setor de expediente de uma Delegacia é a base do processo de organização das tarefas. É onde estão arquivados todos os documentos da unidade administrativa, assim como é o local para expedição de documentos não mencionados anteriormente, tais como alvarás de autorização, certidões dos mais diversos tipos, confecção de comunicações internas, ofícios, pedido de material, estatísticas mensais, entre outros. Conta com um efetivo de cinco funcionários, sendo quatro fixos no setor, e um para trabalhos de campo, como entrega de documentações expedidas pela Delegacia.
- Dois cartórios: onde são lavrados os processos instaurados na Delegacia. Cada cartório conta com um funcionário.

Na hierarquia organizacional, a Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu é subordinada diretamente à Delegacia Regional de Polícia de São José, sendo que esta, por sua vez, é subordinada à Secretaria de Estado da Segurança Pública. Subordinadas à DPCo. de Biguaçu estão as Delegacias de Polícia dos Municípios de Antonio Carlos e Governador Celso Ramos.

Como órgãos auxiliares ao trabalho da Secretaria de Segurança Pública catarinense, estão a Delegacia Geral da Polícia Civil, órgão responsável pela administração de funcionários pertencentes ao quadro da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, e a Corregedoria Geral da Polícia Civil, órgão de correição responsável pela boa administração das unidades policiais e apuração de delitos e desrespeito ao Estatuto por parte dos policiais civis.

## 1.2 Tema e problema

Normalmente, quando ouvimos falar em melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), temos a idéia de que seja a mudança em torno de melhores salários e melhores condições físicas de trabalho. Na realidade, a QVT abrange tudo isso, e muito mais. Através da Qualidade de Vida no Trabalho, as organizações podem ser tornadas mais humanas, fazendo com que o trabalho envolva responsabilidade e autonomia no desenvolvimento das tarefas, sendo que o foco está no desenvolvimento pessoal, o que resulta num ambiente confortável para realização das atividades; os funcionários teriam realmente qualidade para desenvolvimento de suas tarefas. Qualidade de Vida no Trabalho nada mais é que um conjunto de atitudes que tem como objetivo tornar o trabalho mais próximo da capacidade humana, desenvolvido em condições realmente adequadas, com remuneração de acordo com esse trabalho, utilizando e aprimorando as habilidades dos funcionários, com oportunidades de crescimento e aprendizado por parte dos empregados, fazendo a integração entre funcionários e empresa, além do equilíbrio com a vida social.

Geralmente, quando nos referimos à QVT, é inegável dizer que a satisfação dos funcionários da empresa é um pré-requisito para a satisfação de seus clientes. A maioria dos empregados não executará bem suas tarefas, ou não atenderá bem os clientes se não estiverem satisfeitos com a qualidade de vida no seu trabalho. O bom relacionamento social dentro da organização, a atenção, o reconhecimento pelo desenvolvimento de uma atividade, o elogio, o tratamento cordial e o interesse pelos problemas pessoais podem ser alguns dos elementos que propiciem satisfação para o funcionário, sendo que muitos desses fatores não significam necessariamente desembolso de recursos financeiros por parte da organização, mas podem facilmente aumentar seus lucros ou a qualidade na prestação de serviços.

Por estes motivos, pergunta-se neste trabalho:

*Qual a percepção dos servidores estaduais que prestam serviços na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu sobre Qualidade de Vida no Trabalho?*

## 1.3 Justificativa

São apresentadas a seguir, a importância e oportunidade de desenvolvimento deste trabalho de conclusão de estágio.

### 1.3.1 Importância

Através de diversas pesquisas desenvolvidas por estudiosos da ciência da Administração, tornou-se de conhecimento geral que as pessoas em fase produtiva ocupam cerca de um terço de seu tempo com o trabalho, sendo que, muitas vezes, esse tempo pode ser maior do que o tempo despendido por elas com lazer, descanso ou outras atividades. Nos dias de hoje, o trabalho ocupa um espaço muito importante na vida de todos, pois grande parte de nossa vida é passada dentro das organizações.

De acordo com Rodrigues (2000), a relação das pessoas com o trabalho é algo ainda bastante conflitante, sendo ele inúmeras vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. Mas freqüentemente ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano.

O funcionário só poderá ser realmente útil para uma organização caso sinta prazer em realizar suas atividades. É papel das organizações proporcionar as devidas condições que permitam que o trabalhador realize suas atividades de forma prazerosa, desenvolvendo também seu potencial e criatividade.

Quando os funcionários de uma organização se sentem satisfeitos em relação aos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho praticados na mesma, vários benefícios podem surgir para a própria organização, como aumento de produtividade, de eficácia, melhoria da imagem da organização, diminuição de rotatividade e faltas, entre outros. E geralmente, muitos desses benefícios não estão relacionados ao dispêndio de capital, e sim ao ganho do mesmo. Isso torna a QVT um bom investimento organizacional.

A partir do momento em que os administradores de empresas perceberam que, ao valorizarem seus empregados, estarão valorizando a sua empresa, o tema “Qualidade de Vida no Trabalho” vem ganhando destaque, sendo cada vez mais amplamente considerado como objeto de inúmeras pesquisas.

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de estagio será de grande importância principalmente para:

- Funcionários da Delegacia: através do conhecimento da percepção dos funcionários da Delegacia de Biguaçu referente à QVT, será possível tomar decisões para seu melhoramento ou adaptações;
- Organização policial civil em geral: um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho para a Polícia Civil de Santa Catarina mostrará a percepção dos funcionários em

relação à QVT, fazendo com que mudanças possam ocorrer em toda a organização, e o trabalho ser desenvolvido mais eficientemente, podendo ser adaptado às necessidades de cada unidade administrativa;

- Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu: os relacionamentos na organização, o desenvolvimento das atividades, a organização das tarefas de modo que a qualidade seja primordial e a própria motivação dos funcionários são aspectos essenciais para que o trabalho na Delegacia de Biguaçu seja prazeroso aos funcionários, e eficiente para seus clientes;
- Sociedade: como cliente principal dos serviços prestados pela polícia civil catarinense, a sociedade só tem a ganhar com um estudo que demonstra a percepção dos policiais em relação à QVT, pois suas atividades deverão ser revistas, fazendo com que a prestação dos serviços seja adequada às necessidades das pessoas.

A escolha do tema partiu de um desafio do autor visando analisar a percepção dos servidores estaduais que prestam serviço da Delegacia de Biguaçu em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, já que grande parte dos mesmos não considera suas atividades agradáveis, que lhes dêem dignidade e prazer, e de certa forma insistem para que a QVT seja trazida para a organização, com o intuito de satisfazê-los na realização de suas tarefas, e conseqüentemente, motiva-los para o trabalho e vida pessoal.

O estudo da Qualidade de Vida no Trabalho em um ambiente policial faz-se necessário por vários fatores, sendo o principal o desenvolvimento da atividade de segurança da nação, necessitando de pessoas preparadas para tal.

Muitas vezes, pessoas insatisfeitas com seu trabalho são capazes de praticar loucuras inimagináveis; nos ambientes policiais, devido à pressão de prazo de entregas de processos aos juizados, ao constante perigo de exposição da vida, à corrupção existente no meio em busca de posição social confortável, e o próprio stress social, são motivos para que a qualidade de vida das pessoas seja afetada diretamente, prejudicando assim toda uma sociedade.

O estudo da Qualidade de Vida no Trabalho na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu foi realizado com o intuito de saber a percepção de seus funcionários sobre tal, analisando-a, para que estudos futuros propiciem ações diretas para melhoria dessas condições de trabalho.

### **1.3.2 Oportunidade**

O presente trabalho terá a oportunidade de identificar os pontos fracos da organização para que se efetuem as devidas mudanças, se necessárias, desde que haja a autorização dos dirigentes, além de melhorar a QVT já existente, adaptando-a as necessidades dos funcionários.

Através desses atos, os funcionários poderão criar conscientização da necessidade ou não da melhoria da QVT desenvolvida na organização, e assim, prestar um serviço eficiente e de qualidade, de acordo com a necessidade e expectativa dos seus clientes externos, a sociedade.

A Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu foi escolhida como campo de estudo devido o autor deste trabalho de conclusão de estágio desenvolver suas atividades naquela unidade administrativa, e ter a aprovação e interesse dos chefes imediatos para o desenvolvimento do referido estudo.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

- Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu, na percepção de seus servidores.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar a percepção dos policiais civis que prestam serviço na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
2. Analisar a atual Qualidade de Vida no Trabalho existente no ambiente da organização estudada;
3. Propor ações através da análise da Qualidade de Vida no Trabalho na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Breve histórico de Qualidade

*Qualidade, s.f. 1. Propriedade específica, condição natural de um ser vivo ou inanimado. 2. Dote; atributo; predicado. 3. Casta; espécie. (LUFT, 1991, p. 512).*

Conceituar qualidade exige tomar um ponto como referência. Entretanto, o importante é ter sempre em mente que existem diversas formas de focar a qualidade, e o que não se pode fazer é referir-se a um determinado enfoque e esquecer que existem outros.

Assimilar a diversidade de enfoques a que esta sujeita a qualidade, é frisar que qualquer definição tem seu lugar reservado, no intuito de que se compreenda melhor a qualidade no contexto do produto e da empresa.

O termo qualidade é utilizado por vários setores de uma empresa e pelo público de uma forma geral. Fica evidente esta diversidade de significados, de acordo com o ponto de vista de quem dele faz uso.

Pode-se dizer que qualidade no nível de empresa/organização, é a característica de um produto ou serviço prestado que não apresente defeitos ou falhas em sua composição e desempenho final. Este conceito é o mais antigo e vem atravessando anos, sendo pacificamente aceito. Pode-se dizer, também, que qualidade é a capacidade de um produto realizar, plenamente, as funções para as quais foi fabricado.

Campos (1992, p.2), no entanto, ressalta que o grande objetivo das organizações humanas é atender as necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra. Diante disto podemos definir mais facilmente qualidade como produto ou serviço prestado que atenda perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, às necessidades do cliente, seja ele interno ou externo. Qualidade não é somente a ausência de defeitos.

Moller, citado por Fernandes (1996, p.12), diz que não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva.

A razão é que muitos fatores devem ser levados em consideração, ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho:

- Um produto com a mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes;

- Um produto ou serviço com a mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação e do humor e das atividades da pessoa;
- O mesmo produto ou serviço pode satisfazer necessidades bastante diversas. Assim, as pessoas irão julgar a qualidade de um produto ou serviço de acordo com suas necessidades em uma dada situação;
- As pessoas têm diferentes padrões de qualidade;
- As qualidades que as pessoas esperam das outras depende de quem são essas outras pessoas, nem sempre é a mesma que elas esperam de si mesmas.

De certo modo, qualidade é a base que valoriza um produto e/ou serviço, sendo que a decisão pela escolha é de responsabilidade do cliente; cabe às organizações produzir ou prestar serviços que tenham algum diferencial para que o encantamento do cliente seja regra, e não exceção.

### **3.2 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

A origem do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) data do início da década de 50, na Inglaterra, quando cientistas desenvolveram uma abordagem sócio-técnica para agrupar o trinômio pessoa, trabalho e organização. Essa abordagem tinha como finalidade orientar esforços para uma melhor forma de organização do trabalho, a partir da análise e reestruturação da tarefa tendo como base a satisfação e o bem-estar do trabalhador.

Na década de 60, a preocupação com a QVT foi impulsionada através das iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, que buscaram melhores formas de organizar o trabalho. O objetivo daqueles profissionais visava, principalmente, a minimização dos efeitos negativos do emprego sobre a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores.

O tema qualidade de vida no trabalho não resistiu à crise da década de 70 e foi colocado em segundo plano pelas empresas, denotando a inconsistência de sua adoção. Vieira (1996, p. 37) relata que

*“ (...) o movimento pela QVT estendeu-se até 1974, quando a crise energética e a alta inflação atingiram os países do ocidente, em particular os Estados Unidos, gerando uma queda significativa no interesse pelo tema e um deslocamento da*

*atenção das empresas para uma forma de sobrevivência, passando os interesses dos funcionários para um segundo plano.”*

Observa-se nesta colocação do autor que, em virtude da crise, houve uma importante mudança de foco para análise: a QVT não era fundamental para a sobrevivência das empresas ou as empresas não tinham tempo para adotá-la.

No final da década de 70, talvez pelo abandono de políticas de recursos humanos que valorizassem a qualidade de vida no trabalho, constatou-se uma diminuição do compromisso dos trabalhadores com suas atividades profissionais. Desta constatação ressurgiu, principalmente nos Estados Unidos, a preocupação com a QVT. Além da falta de comprometimento dos trabalhadores com as empresas, o aumento da competitividade internacional levou os americanos a pesquisarem novos estilos gerenciais em países como Japão, centrados na produtividade dos empregados e nos esforços de melhoria de qualidade de vida no trabalho.

A partir de então, a QVT passou a ter um sentido mais amplo, direcionadas em favor da produtividade e qualidade e neste caso as necessidades e aspirações do trabalhador são vistas como parte da responsabilidade social da organização.

Nos anos 80, o interesse voltou-se para a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais e, na década presente, a QVT é focalizada mais seriamente, deixando de ser tratada como um modismo administrativo para incorporar-se às organizações. Neste sentido, Búrigo (1997, p. 38) acrescenta que

*“(...) para a mudança organizacional é necessário uma intervenção global, interativa e simultânea ao nível de cultura e sistema de valores da organização, pois acredita-se que não se obtém QVT com a introdução de iniciativas isoladas.”*

Para se chegar ao movimento de QVT utilizado atualmente, segundo Vieira (1996, p. 38) destacam-se quatro estágios anteriores. O primeiro caracteriza-se pelas condições de subsistência proporcionados por salários compatíveis com a função, segurança, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria que data de meados do século XIX, fundamentado no marxismo e nas políticas trabalhistas e sociais.

O segundo movimento, através dos incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa que ganharam força com as teorias de Taylor e Fayol, por volta de 1890, nos EUA, no movimento de produtividade e de engenharia industrial. Em seguida, a partir dos trabalhos da Escola de Relações Humanas, em 1930, destacou-se o reconhecimento social, a liderança democrática, o treinamento, a participação e a moral de grupo, com

dimensões da qualidade de vida no trabalho. E, por último, a auto-realização, que surge por volta de 1960 com as teorias comportamentais e o movimento de QVT, desenvolvendo as teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, pequenos grupos e preocupação com o meio ambiente.

No contexto atual, a QVT vem se apresentando como elemento fundamental para o alcance do objetivo de competitividade empresarial, através do reconhecimento de sua importância como instrumento de valorização dos trabalhadores. A preocupação com a QVT, porém, não pode restringir-se aos resultados de aumento de produtividade ou eficácia organizacional. A QVT deve ser vista sob uma ótica mais humana na qual a valorização do indivíduo ultrapassa os limites organizacionais e onde a qualidade de vida do trabalhador seja interpretada em um contexto social mais amplo.

Um dos mais importantes objetivos que uma empresa moderna poderia adotar atualmente seria propiciar melhores condições de trabalho, humanizar o emprego e conciliar interesses dos empregados com os das organizações, gerando uma verdadeira relação onde ambos saem ganhando, apesar de necessitar de um esforço concentrado de ambas as partes, devido à complexidade desta transformação. Neste sentido, Vieira e Hanashiro (apud Vieira, 1996, p.39) afirmam que

*“(...) a melhoria nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizações que venham juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito entre o capital e o trabalho”.*

### **3.3 Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos**

Ao observar os conceitos de QVT, nota-se que há alguma controvérsia ainda entre os autores; muitos restringem-se a conceituá-la de acordo com condições físicas, salários, melhoria de instalações, redução de jornada, plano de benefícios, mas, apesar de se reconhecer que são condições e necessidades essenciais para a manutenção da QVT, não são os únicos fatores que merecem destaque para análise e compreensão real do tema.

Davis, citado por Vieira (1996, p. 38), apresenta a QVT de maneira simplória demais para sua definição: “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados”.

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho pode ser também utilizada para designar o conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos. Na prática organizacional, QVT consiste, na reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho, na criação de equipes de trabalho, melhorias no ambiente com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa. Para Wether e Davis (apud Vieira 1996, 39),

*“os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram nos dar os cargos mais produtivos e satisfatório. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título ‘qualidade de vida no trabalho’, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores afetados”.*

Deve-se destacar a exigência de outros elementos sócio-psicológicos embutidos no estilo gerencial, no clima, na cultura da empresa e nas formas de organizar o trabalho que podem afetar, igualmente, o nível de qualidade de vida dos trabalhadores de uma empresa.

Não se pode falar em QVT sem considerar a existência de um ambiente físico seguro e saudável, com a garantia de emprego e de outros fatores essenciais, e basear-se apenas no atendimento dos fatores voltados para necessidades psicossociais. No entanto, existem indicadores de qualidade de vida, tais como, certa autonomia em nível do próprio cargo, possibilidade de avanço profissional, direito a liberdade de expressão, relacionamento chefia-subordinado, participação nas decisões, incentivo às idéias criativas, que são fatores que contribuem para a satisfação do trabalhador, refletindo no seu comportamento com a qualidade de seu próprio desempenho.

Neste sentido, a QVT para Guest, citado por Vieira (1996, p. 38) foi conceituada como

*“(...) um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê com fins de auto-realização e auto-engrandecimento”.*

A abordagem mais humanista de QVT associa-se ao atendimento das necessidades e aspirações do trabalhador, juntamente com a idéias de humanização do trabalho e à responsabilidade social da organização. Neste sentido, os fatores organizacionais,

ambientais e comportamentais, devem ser bem administrados a fim de gerar maior satisfação e motivação para os trabalhadores.

Búrigo (1997, p. 37), através da sintetização da opinião de Lima (1994), associa QVT à produtividade, colocando que “na busca de humanizar as relações de trabalho, QVT deve estar associada tanto à satisfação dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento da organização, considerando a expectativa de que as pessoas serão mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho”. Walton (1973) por sua vez, ressalta, que programas de melhoria de QVT nem sempre estão relacionados ao aumento de produtividade.

As dificuldades para melhoria da QVT nas organizações brasileiras estão associadas, segundo Golbert (apud Bernardi 1997, p. 88), à falta de uma cultura que dê liberdade de ação às pessoas e que as permita inovar. Persiste ainda, uma mentalidade que teme o novo e o desconhecido e que, segundo Lima, citado por Bernardi (1997, p. 91), se justifica pelas “leis trabalhistas que beneficiam tanto os empregados que as empresas não se aventuram muito a inovar” e por isso não adotam sistemas de gestão voltados para melhoria dos níveis de qualidade de vida no trabalho.

Outro indicativo da baixa QVT no Brasil seria a alta rotatividade existente nas empresas, causadas pela falta de valorização da mão-de-obra, onde seria mais fácil contratar novos funcionários do que investir em parceria com funcionários mais antigos; muitos empresários ainda possuem intrínseco em suas idéias o fato de que um funcionário bem desenvolvido dentro de uma organização pode passar de inovação à ameaça. Para Lima (ibid.), existe a mentalidade de redução de custos através de um grande número de demissões, incentivado pela quantidade de pessoas interessadas em arrumar um emprego e a sujeitarem-se a práticas ultrapassadas de gestão.

Albuquerque e França (1998, p. 41) interpretam QVT como “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Já na definição de Bowditch e Buono (apud Lima 1994, p. 52) expõem que “existe Qualidade de Vida no Trabalho quando os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência na mesma, o que engloba, portanto, a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficiência dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões”.

Para Fernandes, citado por Araújo (1996, p. 390) a adoção de programas de melhorias de QVT não podem ser tratados de maneira manipulativa e transitória e sim, através de esforços orientados para mudanças verdadeiramente mais significativas. Assim, inclui a adoção de “um novo conceito das pessoas, baseado em um amplo conhecimento de suas complexas e dinâmicas necessidades; um novo conceito de poder, baseado na colaboração e entendimento; e um novo conceito de valores da organização, baseado em idéias humanísticas e democráticas”.

Dentro de uma concepção humanística mais ampla, crítica e melhor desenvolvida, proposta por Guimarães (1995), a QVT inclui, obrigatoriamente, uma interpretação sócio-política, além dos demais aspectos já mencionados. Assim, a autora relaciona a QVT com ‘qualidade de vida’ em geral, o que inclui a conquista da cidadania por parte do trabalhador, mantendo uma relação direta e ativa com a democratização industrial, enquanto compartilhamento do poder de decisão entre gerências e trabalhadores, assumindo-se uma forma de participação plena de todos os níveis decisórios”.

Na busca por uma definição mais apropriada ao estudo em questão, Cascio (in: Neri, 1990, p. 2) enfoca a QVT de duas formas: como (1) um conjunto de condições organizacionais objetivas, práticas e princípios administrativos, e (2) como um conjunto de percepções dos trabalhadores em relação às condições oferecidas.

Na falta de uma definição consensual sobre o tema, pode-se compreender a QVT no sentido de tornar o trabalho nas organizações mais humanos e melhores, na busca da satisfação do trabalhador enquanto indivíduo componente inserido no contexto organizacional.

### **3.4 Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens**

No estudo da QVT, vários autores desenvolveram formulários e linhas de análise. Dentre as abordagens existentes e consideradas por vários autores como principais, destacam-se as desenvolvidas por Walton (1973), Westley (1979), K. Davis & Werther (1983), Nadler & Lawler (1983) e Huse & Cummings (1985).

#### **3.4.1 Walton (1973)**

Este autor desenvolveu um modelo de avaliação da QVT composto por oito "categorias conceituais", no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características

notáveis da Qualidade de Vida no Trabalho. O autor ainda considera que, dependendo do contexto, novas categorias, indicadores ou dimensões podem ser gerados.

As oito "categorias conceituais" desenvolvidas por Walton podem ser identificadas no quadro que segue:

QUADRO 1 - Modelo de Walton para Aferição da QVT

FATORES	DIMENSÕES
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
Condições de trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
Chances de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança de emprego
Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
Trabalho e espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos produtos Responsabilidade social pelos empregados

(Fonte WALTON (1973) (apud Vieira, 1996, p. 44)

- Compensação justa e adequada: refere-se a justiça da compensação pelo trabalho realizado por um empregado, baseando-se na equidade interna e equidade externa, equiparação dos níveis salariais na própria empresa e da empresa com o mercado de trabalho, respectivamente;
- Condições de trabalho: considera as condições de segurança e saúde do trabalhador, avaliando a jornada de trabalho e o próprio ambiente físico do trabalho;

- Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se ao atendimento das necessidades de autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento;
- Chances de crescimento e segurança: relaciona-se com as chances de crescimento oferecidas na empresa, oportunidade de carreira, desenvolvimento pessoal do empregado, estabilidade no emprego;
- Integração social na empresa: é determinado pelo número de níveis hierárquicos, apoio, colaboração e franqueza interpessoal, além de aspectos relacionados a preconceitos sociais.
- Constitucionalismo: o estabelecimento de normas e regras organizacionais, direitos e deveres do trabalhador e recursos contra decisões arbitrárias são necessários para que se estabeleça um clima de democracia; (VIEIRA, 1996, p.45)
- Trabalho e espaço total da vida: diz respeito à disponibilidade de tempo e energia do trabalhador para atividades com a família ou de lazer;
- Relevância social da vida no trabalho: refere-se a atuação da empresa perante a sociedade e ao comprometimento com o trabalhador no sentido de que a organização não favoreça a depreciação do seu trabalho.

#### 3.4.2 Westley (1979)

Este autor classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico, que por sua vez são causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia (ausência de leis e regulamentos), respectivamente. (RODRIGUES, 1994, p. 85).

Para Westley (1979) (apud Rodrigues 1994, p. 86) “a insegurança e a justiça são provavelmente os problemas mais antigos. A concentração de poder, segundo o autor, seria a maior responsável pela insegurança, enquanto que a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores seriam as responsáveis pela injustiça”.

Para tentar resolver esses quatro problemas e melhorar a QVT, Westley citado por Lima (1994) “propõe ações cooperativas através da participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, da adoção de um trabalho auto supervisionado, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sócio-técnicos”.

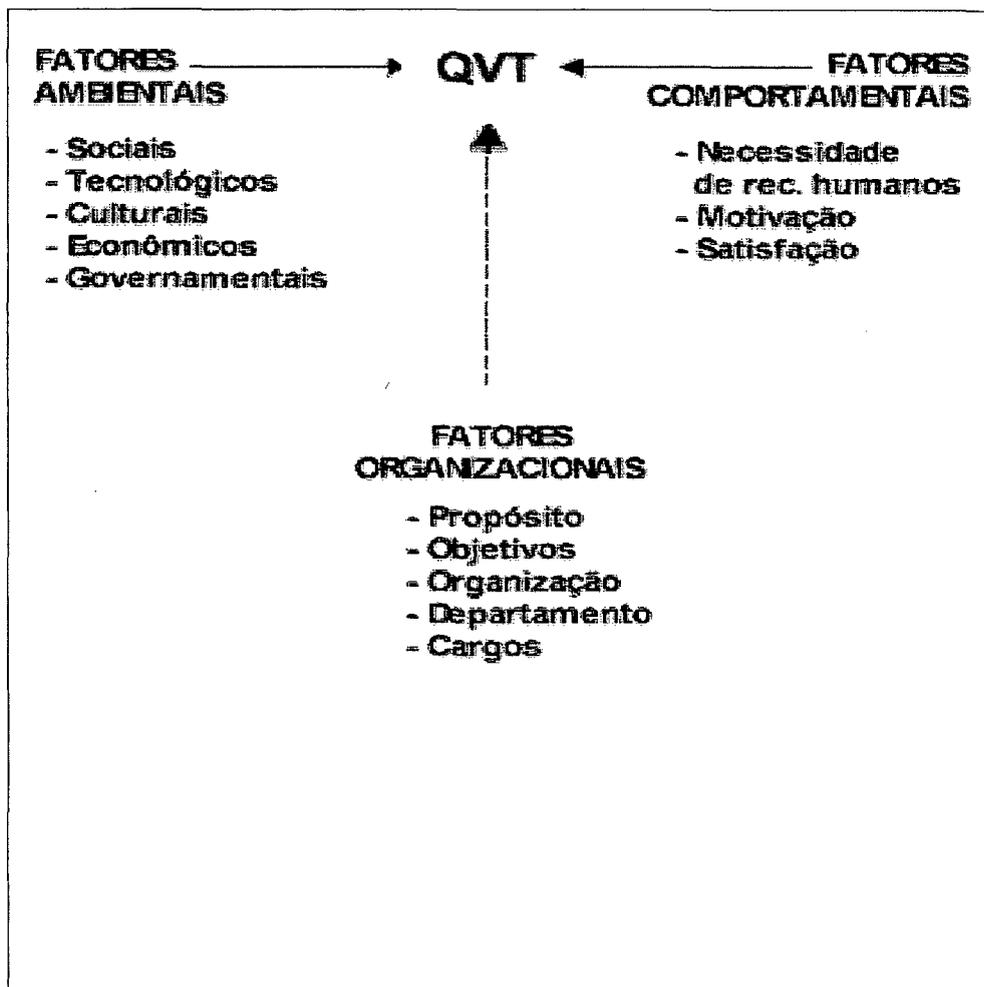
### 3.4.3 K. Davis & Werther (1983)

De acordo com estes autores, a QVT é “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador” (RODRIGUES, 1994, p. 87).

Mesmo através dessa definição, não podemos afirmar que toda a insatisfação do empregado seja resolvida pela reformulação dos cargos; mesmo assim, os autores se dedicam à analisar seu conteúdo e designação.

Rodrigues (1994, p. 87) mostra que K. Davis & Werther (1983) vêem o projeto de cargos em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental. Na figura a seguir, são representados os níveis com seus respectivos componentes:

FIGURA 1: Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho



Fonte K. DAVIS & WERTHER (1983) (apud Rodrigues, 1994, p. 89)

K. Davis & Werther (1983) (apud Rodrigues, 1994, p. 87) definem que no nível organizacional, “a abordagem é feita principalmente levando-se em consideração a eficiência. Para esta eficiência, a racionalização da produção é trabalhada, principalmente, a partir da especialização”.

Os autores analisam a especialização através de três métodos: a abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho.

A abordagem mecanicista procura identificar cada tarefa em um cargo, de modo que as tarefas possam ser dispostas para minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores, enquanto que o fluxo de trabalho tem sua definição “influenciada pela natureza do produto ou serviço”, e as práticas de trabalho são as maneiras firmadas de desempenhar o trabalho. (RODRIGUES, 1994, p. 88).

No nível ambiental, dois pontos são de suma importância: a habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. Quanto ao primeiro, é de vital importância uma análise das habilidades e competências dos trabalhadores do universo considerado para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador; as expectativas sociais precisam também de criteriosa pesquisa.

De acordo com Rodrigues (1994, p. 89),

*“a parte mais sensível para o êxito de um cargo está no nível comportamental. Esta idéia diferencia dos conceitos do início do século. As pesquisas comportamentais são ferramentas importantes para a confecção de um cargo. Quatro dimensões são destacadas neste nível: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação”.*

Rodrigues (1994, p. 89) mostra que, para K. Davis & Werther (1983), a autonomia seria a “responsabilidade pelo trabalho; a variedade, o uso de diferentes peripécias e capacidades; a identidade de tarefa seria fazer o todo da peça de trabalho, e a retroinformação, a informação sobre desempenho”.

Conforme verifica-se, os autores destacam a autonomia e variedade como fatores comportamentais que influenciam no projeto de um cargo satisfatório. Por outro lado, temos eficiência inversamente proporcional aos mesmos. De acordo com K. Davis & Werther (1983) (apud Rodrigues, 1994, p. 89), podemos, em uma análise parcial, dizer que “cargos mais eficientes podem fazer com que sejam menos satisfatórios e cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes”.

Segundo Rodrigues (1994, p. 90), K. Davis & Werther (1983) vêem que “algumas barreiras à implantação podem erodir o sucesso de qualquer programa de Qualidade de Vida no Trabalho”.

Numa breve análise, poderíamos identificar como barreiras os próprios empregados, dirigentes ou sindicatos, unicamente pelo fato de um programa de QVT possuir em seu significado a propensão à mudanças organizacionais, o que, de uma maneira ou de outra, acaba por chegar aos componentes de uma organização como ameaça disfarçada de alguma forma. Mas, na concepção de K. Davis & Werther (1983), citados por Rodrigues (1994, p. 90), faz-se necessário vencer o desafio, “afim de conseguir uma vida no trabalho de alta qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios”.

#### 3.4.4 Nadler & Lawler (1983)

Búrigo (1997, p. 36) mostra a visão de Nadler e Lawler (1983) sobre QVT como “uma maneira de pensar sobre as pessoas, trabalho e as organizações. Seus elementos distintos são (1) uma preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas bem como sobre a efetividade organizacional, e (2) a idéia de participação na solução de problemas e tomada de decisões organizacionais”.

Para esses autores, a QVT pode ser definida através das seguintes atividades representativas (VIEIRA, 1996, p. 40):

- Participação nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
- Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

#### 3.4.5 Huse & Cummings (1985)

Para esses autores, a QVT pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, destacando dois aspectos principais que são “(1) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, e (2) a participação nas decisões e problemas do trabalho”. (RODRIGUES, 1994, p. 90)

Estes autores definiram quatro aspectos para operacionalizar um programa de QVT:

- Participação do trabalhador: no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais.
- Projeto de cargos: com a reestruturação de cargos para o enriquecimento do trabalho aliado a maior variedade da tarefa e feedback.
- Inovação no sistema de recompensa: através de um plano de cargos e salários da organização.
- Melhoria no ambiente de trabalho: quanto às condições físicas ou tangíveis do trabalho.

A maioria dos autores apresentados associam a imagem de QVT ao seu objetivo intrínseco, que seria agrupar o trinômio pessoa, trabalho e organização. Nota-se que muitos autores estabeleciam essa relação entre pessoa, trabalho e organização baseados em diferentes aspectos; uns davam mais ênfase a organização propriamente dita, outros nos colaboradores da organização.

Nota-se também que a grande preocupação do desenvolvimento dos estudos de QVT foi justamente tornar o ambiente de trabalho mais propício para que o trabalhador possa desenvolver de forma adequada sua tarefa, e sinta-se num ambiente que não apenas lhe cobre prazos e lhe repasse trabalho, mas também que o valoriza como ser humano e possui preocupações com relação a sua qualidade de vida.

### **3.5 Qualidade de vida no trabalho e o serviço público**

A cultura organizacional é o ingrediente básico para incrementar programas de qualidade com qualidade de vida no trabalho. Muitos administradores se esquecem que o sucesso dos programas depende do esforço dos trabalhadores, que, para se empenharem, necessitam de qualidade de vida no trabalho. (BÚRIGO, 1997)

De acordo com Búrigo (1997, p. 46),

*“Seja na organização pública, seja na privada, qualidade de vida no trabalho é necessário e relevante. Pressupõem significativas mudanças nos padrões culturais da organização, objetivando a priori a satisfação das necessidades do trabalhador em seu ambiente de trabalho, relações de trabalho mais humanizadas, práticas de trabalho mais eficientes, modelos de gestão mais democráticos e maior produtividade e desenvolvimento organizacional”.*

Todos nós já nos deparamos, vez ou outra, com um serviço público e sua conseqüente prestação de serviço, nada promissora, tampouco satisfatória.

Investe-se pouco no preparo dos servidores, faltando iniciativas que venham a comprometer-se com a elevação dos padrões hoje oferecidos para a qualidade de vida no trabalho, já no limiar do novo século, onde ainda são empregados métodos arcaicos.

A busca de qualidade de vida no trabalho constitui também um traço de maturidade profissional, pois com sucateamento do serviço público brasileiro, a qualidade passa a ser um pilar básico para a necessidade de um esforço sistemático de melhoria desse serviço (BÚRIGO, 1997).

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo abordar-se-á aspectos metodológicos do estudo, como abordagem e tipo de pesquisa, as fontes dos dados obtidos e as formas utilizadas para a obtenção desses dados.

### 4.1 Abordagem da pesquisa

No intuito de alcançar os objetivos propostos, utilizou-se a abordagem qualitativa, pois esta possibilita a análise em maior profundidade das particularidades das informações e da interação das variáveis a serem encontradas, principalmente quando se trata de um tema complexo, sobre o qual inexistem conclusões definitivas (LAKATOS, 1997).

De acordo com que Godoy (1995) preconiza que na pesquisa qualitativa o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos (...)”.

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características centrais que são inerentes à maioria das suas tradições, das quais merecem destaque: (1) a pesquisa qualitativa é comparável a um guarda-chuva, cobrindo várias tradições de pesquisa; (2) baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo nos seus mundos sociais; (3) é um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações; (4) a preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador; (5) o pesquisador é o instrumento primário de coleta de dados, ao invés de inventários e questionários inanimados, com larga aplicação do computador; (6) usualmente envolve pesquisa de campo; (7) emprega estratégia indutiva de pesquisa; e (8) é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

Pode-se também caracterizar a presente pesquisa como ocasional transversal. Segundo Mattar (1999), na pesquisa ocasional transversal, os elementos da população são medidos uma única vez no tempo, visando atender a um objetivo específico. O projeto ocasional proporciona uma visão das variáveis em estudo em determinado momento. No caso da presente pesquisa, as opiniões referem-se a percepção dos funcionários da Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu sobre QVT no mês de março de 2002. Algum tempo depois da realização da pesquisa, a organização pode tomar decisões consideráveis que alterem a

opinião dos funcionários, fazendo com que as novas opiniões sejam diferentes, ou não, mudando assim os rumos de uma nova pesquisa.

## 4.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa em tela afigura-se como descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que tem como função principal a análise do objeto procurando descrever a situação sem nele interferir, ou seja, “a pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los<sup>1</sup>.”

Segundo Cervo e Bervian (1983), a pesquisa descritiva observa e registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, isto é, sem a interferência do pesquisador. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características<sup>2</sup>.

Na classificação proposta por Rudio, este tipo de pesquisa é o mais adequado quando se está interessado em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los, sem interferência no ambiente de estudo<sup>3</sup>.

Já de acordo com Vergara (1997), “estudo descritivo ocorre quando utiliza-se a descrição dos fenômenos analisados como base para sua explicação”.

Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso foi a opção. Merriam (1998) definiu estudo de caso como “um processo que procura descrever e analisar alguma entidade em termos qualitativos, complexos e compreensivos e, não invariavelmente, como ele se desdobra em um período de tempo”.

Sobre o estudo de caso Vergara (1997) salienta que

*“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.*

O estudo de caso se concentra num fenômeno singular ou entidade e então o pesquisador busca descobrir a interação de fatores significativos característicos do fenômeno. O estudo de caso focaliza uma descrição e explicação holística e aprofundada. Como Yin

<sup>1</sup> MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1993, p. 84.

<sup>2</sup> CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, p. 55 – 56.

<sup>3</sup> RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 1978, p. 58.

(1984) observa, o estudo de caso é “uma forma particularmente apropriada para situações nas quais é impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto”. Em outras palavras, se usou o método de estudo de caso porque se quis deliberadamente cobrir condições contextuais - acreditando que elas poderão ser altamente pertinentes para o fenômeno de estudo. Para este mesmo autor, o estudo de caso é a estratégia preferida quando questões tipo como e por que são colocadas, tendo o pesquisador pouco controle sobre os eventos.

A pesquisa de campo tornou-se necessária a partir do momento em que decidiu-se pela coleta de dados junto aos funcionários da Delegacia de Biguaçu. Segundo Vergara (1997),

*“Uma pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.*

Os principais pontos fortes de se adotar o estudo de caso, de acordo com Merriam (1998) são: (1) é um excepcional meio para responder questões de pesquisa; (2) oferece meios para investigar unidades sociais complexas; (3) oferece insights e esclarece os propósitos; e (4) processos, problemas e programas podem ser avaliados para gerar conhecimento.

Como limitações da utilização do estudo de caso, Merriam (1998) apresenta as seguintes: (1) o pesquisador pode não ter o tempo e os recursos para fazer um estudo em profundidade; (2) os resultados podem ser prolixos, muito detalhistas e/ou muito envolvido em fazer política; (3) podem ser super simplificados, levando os leitores a conclusões errôneas; (4) estudos de caso são também limitados pela sensibilidade e integridade do investigador; (5) questões de falta de ética podem ocorrer quando o investigador se permite selecionar dados que queira usar para ilustrar resultados desejados; e (6) falta de rigor na coleta, estruturação e análise, vinculadas a problemas de preconceitos introduzidos pela subjetividade do pesquisador e de outros envolvidos no caso.

Neste trabalho foram feitas entrevistas no próprio local de estudo, objetivando a coleta dos dados para analisar a qualidade de vida no trabalho.

### **4.3 Delimitação da pesquisa**

#### **4.3.1 População**

De acordo com Vergara (1997),

*“Entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.*

Na Delegacia de Biguaçu, a população está definida da seguinte forma, num total de vinte e sete funcionários:

- 2 Delegados de Polícia;
- 1 Escrivã de Polícia;
- 1 Inspetor de Polícia
- 7 Comissários de Polícia (antiga carreira de Detetive de Polícia);
- 7 Investigadores Policiais;
- 3 Escreventes Policiais;
- 3 Agentes Administrativos;
- 2 Escriurários cedidos pela Prefeitura Municipal de Biguaçu;
- 1 digitador prestador de serviços através da empresa COOSERVI.

#### 4.3.2 Amostra

A amostra foi definida por acessibilidade e tipicidade. Segundo Vergara (1990),

*“a amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade; acessibilidade é a seleção de elementos utilizando-se o critério de facilidade de acesso a eles, e amostra não probabilística por tipicidade caracteriza-se por ser constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”.*

Desta forma, a amostra foi constituída de sete policiais civis.

A amostra ficou assim definida:

<b>Definição de Amostra de Pesquisa Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu</b>			
<b>Carreira ou cargo</b>	<b>Nível</b>	<b>Efetivo</b>	<b>Amostra</b>
Delegado de Polícia	Chefia	2	1
Escrivão de Polícia	Médio	1	1
Inspetor de Polícia	Médio	1	TS
Comissário de Polícia	Médio	7	2

Investigador Policial	Apoio	7	2
Escrevente Policial	Apoio	3	1

Legenda:

TS – Tratamento de saúde.

### 4.3.3 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados escolhida para o desenvolvimento da presente pesquisa foi a entrevista padronizada ou estruturada, do tipo não dirigida. Esta técnica consiste em perguntas fechadas e podem ser respondidas informalmente, sendo que o entrevistador terá mais liberdade e o entrevistado poderá expressar suas opiniões e sentimentos e ao responder as questões, elas podem ser exploradas mais amplamente (LAKATOS, 1997).

### 4.3.4 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o modelo de roteiro de entrevista desenvolvido pela Professora Carla Cristina Búrigo, que se baseou nas oito categorias de Walton (1973) para aferição da QVT, sendo que tal roteiro foi adaptado em alguns questionamentos aos objetivos da pesquisa num ambiente policial.

### 4.4 Técnica de análise dos dados

De acordo com o que define Vergara (1990), “os dados podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

A pesquisa em questão foi tratada qualitativamente, pois através das entrevistas, dados foram coletados de forma a caracterizar a qualidade de vida no trabalho na percepção dos policiais civis estaduais que prestam serviço na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu.

#### **4.5 Limitações da pesquisa**

A pesquisa realizada limita-se aos objetivos propostos e ao estudo da percepção de QVT na visão dos policiais civis que prestam serviço na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu.

## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

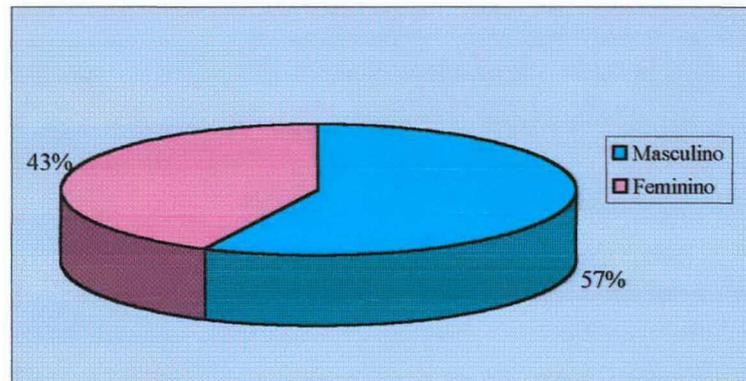
A seguir, serão apresentados os dados pessoais dos entrevistados na pesquisa.

### 5.1 Dados Pessoais

#### 5.1.1 Sexo

Neste tópico, é apresentada por sexo, a amostra utilizada na pesquisa, no seguinte gráfico:

Gráfico 1 – Sexo



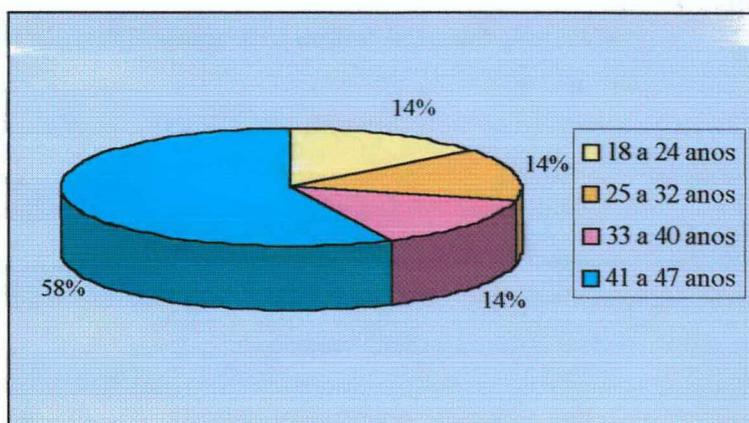
Fonte: Dados da pesquisa

Supõe-se que há na concepção da sociedade que o trabalho desenvolvido frente à criminalidade, ou seja, o trabalho de policiais, foi feito para ser desenvolvido por homens, como acontece na Delegacia de Biguaçu (57%). Mesmo assim, no ambiente de pesquisa estudado, há uma grande presença de sujeitos do sexo feminino (43%), sendo que o sexo não pode ser considerado empecilho para desenvolvimento dessa atividade específica. O lançamento de concursos públicos para investidura de novos cargos na Polícia Civil não obriga que o sujeito candidato pertença a determinado sexo para realização das provas, fazendo com que ambos os sexos tenham acesso à prestação do concurso público.

#### 5.1.2 Faixa etária

Neste tópico, é apresentada por faixa etária, a amostra utilizada na pesquisa, no seguinte gráfico:

Gráfico 2 – Faixa etária



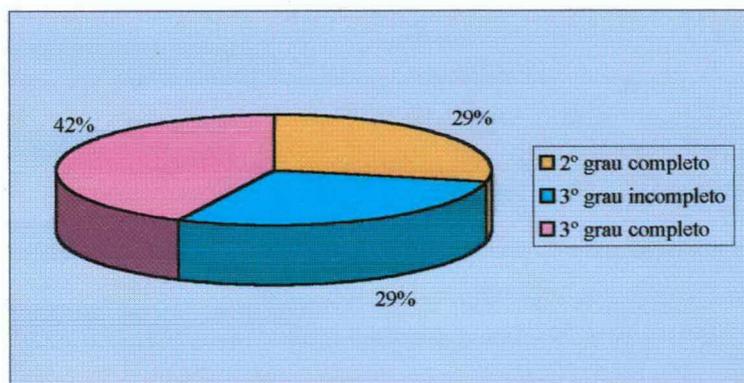
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria da amostra selecionada (58%) pertence a faixa etária de 41 a 47 anos. A Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu é um ambiente de trabalho que possui em sua maioria, servidores estaduais em final de carreira, sendo esta categoria representativa neste trabalho. Já 42% da amostra selecionada é pertencente à faixa etária de 18 a 40 anos, também de bastante interesse nesta pesquisa, pela percepção diferenciada ou não de QVT com relação à outra faixa etária selecionada.

### 5.1.3 Escolaridade

Neste tópico, é apresentada por escolaridade, a amostra utilizada na pesquisa, no seguinte gráfico:

Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos servidores estaduais que prestam serviço na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu, objetos dessa pesquisa (42%), possuem 3º. grau completo, o que de certa forma demonstra interesse em crescimento intelectual. Com relação ao crescimento profissional, algumas das carreiras policiais civis exigem 3º. grau completo para realização de provas em concursos públicos, sendo que alguns policiais necessitaram a conclusão de curso superior para que pudessem prestar concurso público objetivando seu crescimento profissional. Em contrapartida, 29% dos policiais possuem o 2º. grau completo e 29% estão cursando o 3º. grau, o que demonstra, em tese, interesse dos servidores crescimento intelectual, no mínimo.

## 5.2 Dados da pesquisa

A seguir, será apresentada uma síntese dos relatos feitos pelos entrevistados.

### 5.2.1 Conceito

Neste tópico são apresentadas as percepções dos policiais civis que prestam serviço na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu acerca do tema QVT, através do seguinte questionamento: - *Comente o que é para você Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).*

A maioria dos entrevistados não levou muito tempo para refletir sobre tal questionamento, e foram taxativos em suas respostas, relacionando a QVT às atuais condições de trabalho, como nos relatos a seguir:

*“Ter adequado ambiente de trabalho, que proporcione bem estar e as devidas ferramentas, como mesas e cadeiras em bom estado, computadores, viaturas com manutenção; fora a parte material, haja pessoas satisfeitas e suficientes, para exercerem suas funções”.*

*“Qualidade para desenvolvimento das tarefas na organização. Não basta apenas ter recursos materiais disponíveis, mas salário adequado, bom relacionamento social, segurança, entre outros fatores”.*

A QVT está intimamente relacionada às condições satisfatórias para desenvolvimento do trabalho, sejam esses aspectos físicos como objetos de trabalho em bom estado, sejam esses aspectos pessoais, como segurança, saúde e salário adequado. (BÜRIGO, 1997, p. 30).

Em uma das entrevistas realizadas, o entrevistado disse somente que QVT era “tranquilidade para exercer as funções”, sem abranger o tema, muito menos definir o que significava tal “tranquilidade”. Perguntado novamente sobre o que entendia acerca de QVT, inclusive solicitando-lhe exemplos, a resposta foi satisfatória:

*“Acho que QVT são todas as condições que você pode ter para o desenvolvimento do seu trabalho. Tipo, ter bens materiais duráveis e em bom estado, boa iluminação na sua sala, um ambiente saudável e sem intrigas entre funcionários, creio também que um salário adequado à nossa realidade já que a coisa não está fácil, assim como trabalho na medida certa, sem esquecer do tempo fora da organização, o que considero muito importante”.*

Notou-se que a busca por exemplificações de qualidade de vida no trabalho são o ponto de partida para que se busque uma resposta sobre tal; muitas pessoas não conseguem assimilar o termo QVT, e, para isso, necessitam de exemplos, na sua grande maioria, para conceituá-lo.

Em seguida, o desenvolvimento da pesquisa é realizado com base no modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com os fatores de estudo:

- Condições de trabalho;
- Compensação justa e adequada;
- Uso e desenvolvimento de capacidades;
- Chances de crescimento e segurança;
- Integração social;
- Constitucionalismo;
- Trabalho e espaço total da vida;
- Relevância social da vida no trabalho.

### **5.2.2 Condições de trabalho**

Serão apresentados a seguir as percepções dos policiais civis da Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu sobre condições de trabalho, a partir do seguinte questionamento: - *Comente sobre suas condições de trabalho da DPCo. de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: ambiente físico seguro e saudável, jornada de trabalho, recursos materiais, etc.*

Observou-se que a grande parte dos entrevistados que trabalham em regime de plantão têm como maior problema a jornada de trabalho e segurança, como nos relatos a seguir:

*“A jornada de trabalho poderia ser estendida com mais 24 horas de descanso, já que saímos dos plantões muito cansados e às vezes sequer temos tempo para fazer outras coisas em um dia. Nossa segurança também é prejudicada devido ao trabalho que executamos frente à prevenção de crimes, o fato de estar em constante contato com marginais..”*

*“Considero a jornada de trabalho cansativa já que trabalhamos exaustivamente em contato com o público que só nos traz problemas para resolver. Já com relação à segurança, o nosso maior problema reside em trabalhar num prédio anexo ao Presídio Masculino de Biguaçu e ao próprio trabalho frente aos delinquentes”*

O trabalho desenvolvido em plantões de 24 horas é necessário para atendimento das ocorrências durante o dia, inclusive de madrugada, pois é impossível identificar o horário de acontecimento de um delito. Tal preocupação com a segurança, principalmente, deve-se ao fato do trabalho desenvolvido frente ao inesperado, já que no plantão policial, várias ocorrências são atendidas durante a noite, o que faz com que a surpresa nunca seja agradável.

O próprio trabalho desenvolvido em área de segurança (Presídio Masculino de Biguaçu, aos fundos da Delegacia), faz com que a pressão psicológica seja muito maior, já que a segurança é algo em voga durante as 24 horas dos plantões. De acordo com Abraham Maslow, citado por Chiavenato (1994, p. 506), “a procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança”.

Ainda, com relação às condições de trabalho, os funcionários que trabalham em expediente de oito horas diárias (e às vezes concorrem à escalas de sobreaviso de plantão), reclamam do trabalho cansativo, do ambiente físico o qual consideram impróprio e do próprio trabalho executado em escalas de sobreaviso:

*“Considero o ambiente impróprio devido às instalações físicas, muito precárias. A segurança é preocupante por ser área de construção geminada ao presídio local. Já a jornada de trabalho é excessiva quando se desenvolve trabalho em escalas de sobreaviso, e tem-se uma semana de tranqüilidade, uma semana de total turbulência”.*

*“Na minha opinião, o ambiente físico é razoável, mas a segurança é comprometida por estar em contato com bandidos e trabalhar num prédio anexo ao Presídio; é uma baita de uma porrada psicológica, a gente nunca sabe quando eles vão sair de lá e nos trancar aqui dentro. A jornada de trabalho é cansativa quando se está de*

*sobreaviso e vive-se pensando ser chamado a qualquer hora. Os recursos materiais são razoáveis”.*

*“Acho o ambiente físico inadequado, porque falta espaço físico pros funcionários, pouca ventilação, sem estacionamento. Já a jornada de trabalho considero normal quando não estou de sobreaviso, os recursos materiais disponíveis são condizentes com nossa necessidade, e o número de funcionários adequados, embora alguns sofram sobrecarga, fato este causado pela falta de definição de cargos por alguns funcionários”.*

Embora a Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu tenha sido recentemente reformada em seu ambiente físico, a falta de manutenção do prédio pelos próprios funcionários é algo que auxilia na deterioração do ambiente. Para facilitar a integração entre unidades e pessoas, o correto arranjo físico e conservação do mesmo são considerados itens básicos numa organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 354).

### **5.2.3 Compensação justa e adequada**

Neste tópico, foram abordados os fatores que caracterizam a compensação justa e adequada dos policiais, através do seguinte questionamento: - *Comente a respeito da recompensa que você recebe pelo trabalho que executa na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu. Considere para responder, fatores tais como: renda adequada ao trabalho, proporcionalidade entre salários, entre outros.*

Observa-se que alguns policiais entrevistados pertencentes ao nível médio ou de apoio na polícia civil estão insatisfeitos com a renda recebida pelo trabalho executado, pois consideram suas atividades mal remuneradas, já que, em muitos casos, acabam assumindo responsabilidades não definidas em seus cargos, assim como são contrários à desproporcionalidade existente principalmente entre os salários dos Delegados de Polícia e o restante das carreiras policiais civis, como nos relatos a seguir:

*“O salário que eu recebo pela função que exerço é muito pouco se comparado aos salários de outros policiais. Minha carreira é de Escrevente Policial, e eu acabo trabalhando como Escrivão e até mesmo como Inspetor Policial, e não recebo por isso. Muitas pessoas ganham muito mais e passam a maior do tempo na ociosidade dentro do ambiente de trabalho. Eu assumo responsabilidades que não são definidas pelo meu cargo, em contrapartida não sou recompensado financeiramente por isso. A recompensa vem mais em forma de elogios que dinheiro”.*

*“Considero o salário que recebo muito pouco frente ao salário de Delegados, por exemplo. A gente trabalha mais de certa forma, assumimos até responsabilidades que não são nossas, mas mesmo assim não somos devidamente recompensados*

*quando a questão é a remuneração. Há uma enorme desproporcionalidade salarial quando trata-se de Delegados e o resto da Polícia Civil”.*

De acordo com Walton, citado por Búrigo (1997, p. 44), “compensação justa e adequada refere-se à adequação entre o trabalho e pagamento; o ímpeto típico para o emprego é ganhar a vida”. Se por algum motivo o funcionário não estiver satisfeito com a remuneração que lhe é paga pelo trabalho que executa, isso afetará a qualidade de vida no trabalho.

Os policiais que executam suas atividade em regime de plantão, consideram a remuneração que recebem satisfatória frente ao que o mercado oferece, e reafirmam a desproporcionalidade salarial existente, como nos relatos a seguir:

*“O salário poderia ser melhor. Gostaríamos de ter condições para nos proporcionar algo a mais, como viagens, lazer, mordomias. Enfim, trabalhamos mesmo para sobreviver e pagar as contas ao final do mês. Os Delegados são os grandes beneficiados nessa história toda, já que recebem um salário bem desproporcional perante o resto das carreiras de policiais civis. Mas, se formos comparar o salário que recebemos pela Polícia com o salário que o mercado está oferecendo, diria que nosso salário está muito mais além. O mercado está pagando muito pouco por atividades que exigem praticamente a mesma carga horária nossa ou mais”.*

*“O salário não é dos melhores, mas esta dentro dos parâmetros oferecidos pelo Estado, já que o mercado não oferece coisa melhor. Então, abandonar a Polícia para receber metade do salário que recebo e trabalhar a mesma coisa ou mais, não há condições mesmo. Os Delegados são os grandes privilegiados, já que recebem um salário consideravelmente satisfatório para qualquer um”.*

A equidade na remuneração entre outros membros da mesma organização e em relação a outros profissionais do mercado de trabalho é um dos fatores que influencia diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, já que, na maioria dos casos, isso pode ser considerado como um aspecto desmotivante ao desenvolvimento das tarefas quando a diferenciação salarial é muito exorbitante (BÚRIGO, 1997, p. 45).

Por parte dos Delegados, existe a consciência da desproporcionalidade salarial de suas carreiras frente às outras carreiras policiais civis, mas, destaca-se a relevância da recompensa subjetiva:

*“Quanto à renda, me considero satisfeita. Fora isso, com certeza há grande desproporcionalidade salarial, já que as categorias de base da Polícia Civil não são remuneradas de acordo com suas responsabilidades e funções. A recompensa é muito mais de foro íntimo na resolução dos problemas, ou seja, elogios, folgas, entre outros”.*

Neste caso, a importância da recompensa subjetiva esbarra numa colocação de Chiavenato (1996, p. 505), o qual diz que “a satisfação de algumas necessidades é meramente temporal, ou seja, a motivação humana é basicamente cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, que se alternam entre si”. Ou seja, não adianta apenas o funcionário ser alvo de recompensas subjetivas, se a recompensa material não lhe satisfaz; o equilíbrio seria a saída.

Percebe-se que, na maioria dos casos, os policiais civis estão insatisfeitos com a recompensa salarial que recebem pelo trabalho que executam e pelas responsabilidades que lhes são imputadas, pois esta não lhes proporciona nada mais além da sobrevivência e pagamento de contas. Entretanto, todos consideram a recompensa que recebem satisfatória quando comparada ao que o mercado privado oferece.

#### 5.2.4 Uso e desenvolvimento de capacidades

Para a análise deste fator, foi realizado o seguinte questionamento: - *Comente sobre o uso e desenvolvimento de suas capacidades na execução de seu trabalho. Considere para responder, fatores tais como: autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidade, entre outros.*

Identifica-se, através deste questionamento, o conhecimento dos entrevistados frente ao trabalho desenvolvido em órgãos pertencentes à administração pública estadual, a qual considerada que cada tarefa é específica para cada cargo investido, obedecendo à chefia direta, sendo que os mesmos também consideram a autonomia para realização das tarefas praticamente inexistente:

*“Há pouca autonomia no desenvolvimento das tarefas, esta dependente da aprovação dos superiores. Pouca coisa do processo de trabalho pode ser mudada. A rotina das tarefas e a não variedade é cansativa e enjoativa. Atender sempre as mesmas coisas e as mesmas pessoas com os mesmos problemas, elaborando os mesmos processos é um fator verdadeiramente desmotivante. Não há surpresas boas no dia a dia. Me considero um ótimo funcionário, mas não gosto do que faço”.*

*“A autonomia é ditada pelos limites legais, impostos pela legislação vigente. Não há rotina expressa, já que a variedade dos casos é muito grande, embora se tenha sempre o mesmo trabalho para fazer”.*

Quanto maior a autonomia, maior a liberdade de escolhas e opções sobre qual maneira de executar a tarefa; quanto menor, tanto maior será o apego ao método preestabelecido de trabalho imposto pela empresa (CHIAVENATO, 1994, p. 450). Quando o

trabalho desenvolvido esbarra em conceitos estabelecidos em lei, pouco pode ser mudado no processo de trabalho, como nos relatos a seguir:

*“O que se pode oferecer jamais é aproveitado, já que tudo é definido pelos padrões da Secretaria de Segurança Pública e legislação. A pouca autonomia que existe é desenvolvida nos processos de trabalho diariamente, sendo este o grande problema do serviço público. Me Identifica com o trabalho que executo já que ajudo os necessitados. Mesmo assim, faço sempre a mesma coisa”.*

*“A autonomia é definida pelos superiores, já que se obedece legislação pra isso. Considero a ajuda ao próximo o significado da minha tarefa. Me identifico com ela, embora sempre faça a mesma coisa, todos os dias. As surpresas ficam pros dias em que há alguma ocorrência mais grave. Aí saímos do usual. Fora isso, o trabalho é o mesmo todos os dias. Faz-se sempre a mesma coisa”.*

Em alguns casos, a adaptação do cargo à tarefa é utilizado na organização, já que o número de efetivos nas unidades administrativas em determinadas carreiras é insuficiente ao trabalho existente:

*“O meu único problema na Delegacia é fazer as coisas que eu não devia fazer, de acordo com meu cargo e função. Pra mim, todo dia é uma surpresa na variabilidade de tarefas, já que sempre sou solicitado para diversas coisas. Me considero um fazeduro, já que não há previsão de preenchimento dos cargos faltantes na Delegacia”.*

Um dos maiores problemas enfrentados pela administração das unidades policiais e até mesmo na administração de órgãos públicos, é a adaptação de alguns funcionários pertencentes a outros cargos à tarefas de cargos específicos, já que o número de funcionários é insuficiente em algumas dessas unidades, o que faz com que, em muitos casos, o trabalho não seja totalmente identificado pelo funcionário, causando transtornos e atrasos na realização das tarefas até a sua completa identificação, o que geralmente leva considerável tempo. O trabalhador não pode ser adequadamente preparado, o trabalho deve ser simplesmente adaptado a ele, sendo que parte desse ajustamento pode ser feito através de programas de treinamento de cargos e rearranjos de regras e procedimentos, tarefas e relações de subordinação para os empregados, para proporcionar desafio, liberdade, reconhecimento e responsabilidades para a auto-realização do indivíduo (CHIAVENATO, 1997, p. 455).

### **5.2.5 Chances de crescimento e segurança**

Com o objetivo de captar a percepção do funcionário quanto à oportunidade de crescimento na empresa, foi feito o seguinte questionamento: - *Comente sobre suas chances de crescimento e segurança de emprego na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança de emprego, se está de acordo com lançamento de concursos públicos para investidura na Polícia Civil, entre outros.*

Percebe-se que a maioria dos entrevistados considera seu emprego seguro, já que a administração pública lhes dá o privilégio da estabilidade funcional. Em contrapartida, reclamam das chances de crescimento, já que estas são definidas através de concursos públicos:

*“O meu emprego é seguro, pois tenho o privilégio de contar com a estabilidade funcional através do Estado. Já o ambiente eu considero instável, pois pode-se ser mandado para qualquer lugar de um dia pro outro, com as justificativas de necessidade de mão de obra ou perseguição. Não há incentivo nem possibilidade de crescimento profissional, pois disputa-se de igual pra igual com pessoas de fora da organização em concursos públicos. Ai se outra pessoa que não trabalha na Polícia, mas se preparou melhor que você para o concurso, acaba passando, e você não. Um dos problemas dos concursos públicos lançados pelo Estado é a não valorização das pessoas que já trabalham na organização e conhecem os processos e as tarefas”.*

*“Com relação ao emprego, ele é seguro por causa da estabilidade funcional. Já a possibilidade de fazer carreira na Polícia, só através de concurso público de igual para igual com pessoas de dentro e fora da organização. A investidura de novos policiais é premente devido à necessidade de renovação de quadro, mas, com certeza deve-se valorizar de alguma forma as pessoas que já trabalham na organização”.*

De um lado, a estabilidade funcional; do outro, o concurso público como chance de crescimento profissional. O policial civil catarinense vive nessa berlinda. Embora muitos possuam o desejo de crescerem profissionalmente, este desejo esbarra na realização de um concurso público, já que neste o mesmo deverá disputar a vaga para o cargo selecionado com sujeitos pertencentes ou não à organização policial civil. O que, de certa forma, chega a ser desmotivante, já que a maioria dos policiais civis em trabalho pouco tempo possuem para se dedicarem aos estudos, e até na maior parte dos casos estão desatualizados, pois não freqüentam escola há muito tempo. Para alguns, cursos preparatórios são a saída, mas o dispêndio de capital para tal acaba por frear-lhes este desejo de crescimento profissional. A oportunidade de fazer carreira e crescer dentro de uma organização, além de um desejo do ser humano economicamente ativo, é um dos fatores para alcance de Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas (RODRIGUES, 2000).

### 5.2.6 Integração social

Para identificar a percepção dos funcionários da Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu sobre integração social, foi realizado o seguinte questionamento: - *Comente sobre a integração social na DPCo. de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: igualdade, mobilidade, relacionamento com a chefia e demais servidores, senso comunitário, entre outros.*

Neste questionamento, ficou evidenciado a indignação dos funcionários da DPCo. de Biguaçu com relação ao tratamento diferenciado entre chefia e determinados funcionários, e o próprio relacionamento entre funcionários, os quais consideram e julgam totalmente profissionais, salvos raros casos de grupos de amizade estabelecidos, como nos relatos a seguir:

*“A integração social é inexistente. Há apenas cumprimento das tarefas pelas pessoas, mas união e integração são ilusões. Há determinados “grupinhos” (nós do plantão, o pessoal do cartório, os Delegados, etc.). Por isso, há constantes intrigas. Quem tem mais a oferecer é melhor tratado do que quem nada diz (e que nada incomoda). Tem pessoas em que eu não confio e se puderem te entregar (por nada, ou coisa alguma) para as chefias, o fazem com prazer”.*

*“O tratamento das chefias com os servidores é totalmente diferenciado para cada um. A integração também é algo raro, já que a maioria vive em função de cuidar da vida dos outros funcionários. Existem as “panelinhas”, onde a gente tenta confiar mais em quem possui os mesmos objetivos que os nossos. Considero um ambiente bastante conflituoso nesse aspecto”.*

Em um relato, a atenção é voltada à imposição do trabalho com pessoas que não se pode escolher livremente, e da tentativa de se viver harmonicamente:

*“Considero que em um ambiente de trabalho não se pode escolher livremente com quem exatamente gostaríamos de trabalhar, principalmente no setor público. Mas, dentro deste contexto, tentar da melhor forma possível um relacionamento harmônico, procurando considerar os prós e contras de cada um”.*

A grande dificuldade existente no ambiente de trabalho da DPCo. de Biguaçu com relação a integração social é justamente iniciar a integrar. Os funcionários novos já chegam à organização e são prevenidos pelos outros funcionários do ambiente existente. Não existe autoridade suficiente das chefias para iniciar tal integração, e muito menos disposição dos funcionários. Alguns funcionários desejam integrar-se socialmente dentro da organização,

mas, pelo fato de já terem sido “traídos” em situações anteriores, acabam por não iniciá-la. Como nos relatos, a integração social dentro da organização estudada está dividida em:

- Tratamento diferenciado entre chefia e determinados funcionários;
- Relações somente profissionais;
- Constituição de pequenos grupos de amizade;
- Afastamento dos geradores de problemas na concepção dos funcionários;
- Conformação com a fraca integração social organizacional.

O auxílio recíproco marcado pelo apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito à individualidade são indicadores necessários para uma completa integração social (BÚRIGO, 1997, p. 43). Para que isto ocorra devidamente, é necessário que se crie condições para o desenvolvimento dos relacionamentos inter-pessoais na organização.

### 5.2.7 Constitucionalismo

Nesta categoria, objetivou-se pesquisar a percepção dos funcionários da DPCo. de Biguaçu com relação ao constitucionalismo vigente, através do seguinte questionamento: - *Comente sobre o constitucionalismo na DPCo. de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: respeito ao Estatuto e direitos do servidor público, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas.*

Neste questionamento, percebeu-se que a maioria dos funcionários concorda com as normas e rotinas estabelecidas para o bom funcionamento da organização, como nos relatos a seguir:

*“Quem trabalha corretamente, e entrou para o Estado com o intuito de ser servidor público, entende que as normas e as rotinas são necessárias para o bom funcionamento da organização..”*

*“... não tenho nada a reclamar sobre normas e rotinas, até porque sei que estão bem definidas pro andamento da organização como um todo...”*

Em um relato, encontrou-se indício de cansaço devido às normas e rotinas, a seguir:

*“Já estudei Administração e creio que as normas e rotinas da organização estão ainda arraigadas ao conceito da Administração Científica ou teoria da burocracia de Weber, não colocando o funcionário como um escravo do trabalho, mas muitas vezes saímos daqui exaustos com a quantidade de serviço que nos é imposta de certa maneira...”*

As normas e rotinas definidas na DPCo. de Biguaçu são, em sua maior parte, constantes e sem novidades, o que faz do trabalho cansativo muitas vezes, mas indispensáveis para o funcionamento da organização típica burocrática. De acordo com Weber, citado por Chiavenato (1994, p. 12), “o termo burocracia tem um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência”. Hall, também citado por Chiavenato (1994, p. 14), em uma de suas dimensões essenciais da burocracia, aborda “um sistema de procedimentos e rotinas para lidar com todas as situações possíveis de trabalho”. Ou seja, na organização estudada, as normas e rotinas são definidas de acordo com todas as situações de trabalho existentes, sendo que para isto, foi desenvolvido um estudo prévio para definição dessas normas e rotinas.

Os policiais civis estaduais são regidos pelo Estatuto da Polícia Civil, datado de 28 de julho de 1986. Com o passar dos anos, algumas adaptações foram feitas, mas, em tese, o estatuto continua o mesmo, ditando as regras, definições, direitos dos policiais civis, entre outras coisas.

Sobre o respeito aos direitos dos funcionários e ao Estatuto da Polícia Civil, a maioria dos entrevistados alegou que o respeito é existente em tese, já que em muitos casos os funcionários infringem o que está definido no estatuto, e também, na maioria dos casos, os direitos dos funcionários não são respeitados:

*“Num âmbito geral, o estatuto é respeitado, sendo que alguns policiais acabam por infringi-lo e não são punidos diretamente. Com relação aos direitos dos servidores, temos nossos direitos garantidos sim porque a lei determina isso, mas em alguns casos não somos respeitados, como por exemplo, eu faço faculdade pela manhã, e meus chefes desejam a reposição desse horário, sendo que na lei eu tenho liberdade prá isso e não preciso fazer reposição. Frente a Secretaria de Segurança Pública eu tenho meus direitos assegurados, já na Delegacia e coisa fica mais complicada..”*

Num outro relato, nota-se que mesmo estando às claras que o respeito aos direitos dos funcionários e ao estatuto não ocorram devidamente de acordo com o que define a lei, há sempre a justificativa de se buscar amparo legal:

*“Estamos regidos por estatuto próprio, onde os ditames concernentes a direitos, deveres e penalidades estão previstos obedecendo a princípios de hierarquia e disciplina, cuja “vacancia legis” está preenchida pelo estatuto do servidor público estadual...”*

Neste relato especificamente, mesmo não existindo uma completa obediência aos ditames legais, há intrínseco na concepção de alguns na organização uma idéia pré-concebida

de que isso ocorra na prática. Talvez uma saída para não comprometimento com a questão em si.

Com relação à privacidade pessoal, a maioria dos entrevistados disse que o respeito à essa questão existe, sendo que os casos de violação de privacidade devem-se à investigações realizadas pela Corregedoria Geral da Polícia Civil, quando há indícios de desrespeito às disposições definidas no estatuto, como no relato a seguir:

*“Com relação à privacidade, posso me dizer satisfeito, já que a Corregedoria não precisa investigar minha vida, pois me considero um policial exemplar. Muitos policiais sabem que infringem o estatuto, e depois quando a Corregedoria pega, ficam reclamando de invasão de privacidade. Basta fazer tudo certinho como determina a lei, que problema não terá prá ninguém”.*

A Corregedoria Geral da Polícia Civil é o órgão que efetua as correições, investiga e aplica punições e penalidades aos policiais que infringem os dispostos no Estatuto da Polícia Civil, além dos dispostos em lei. Percebe-se que, de certa forma, o simples soar do termo “corregedoria” gera respeito e medo, o que faz com que a maioria das ações executadas dentro e fora do ambiente de trabalho sejam baseadas nas possíveis punições que se venha sofrer.

Quando a questão levantada foi a liberdade de expressão, a maioria dos entrevistados se colocou contra os dispostos pelo Estatuto:

*“... E quanto a liberdade de expressão, tudo isso é lindo em discurso. Vá você realmente dizer o que pensa (mesmo estando correta), para ver o que acontece. Aqui na DPCo., fala-se pouco e ouve-se muito”.*

*“Não existe liberdade de expressão. De certa forma a gente até entende, já que na maioria das vezes os casos aqui tratados necessitam de sigilo, e a atividade policial meio que te pede isso. Mas, no dia a dia, o simples fato de você querer falar algo, mesmo estando esse algo condizente com a realidade, já é motivo para alguém te ameaçar querendo te entregar prá Corregedoria”.*

*“Liberdade de expressão prá mim só existe em meio de comunicação. E quando existe! Na policia, somos totalmente vetados a isso”.*

Novamente, o termo corregedoria é utilizado para justificar ações que podem ser punidas caso o funcionário infrinja o que define o Estatuto. No caso dos trabalhos da polícia civil como um todo, a liberdade de expressão é vetada, já que pode prejudicar a investigação desses casos. Com relação à liberdade de expressão dentro da organização, esta é vetada pelas ameaças de “entrega à Corregedoria” por parte dos próprios funcionários. Percebe-se, nessa

questão, que na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu pode-se pensar, mas em hipótese alguma expor esse pensamento de forma verbal, escrita, gestual, ou qualquer outro meio. De acordo com Thomé (1997, p. 58), “a necessidade de sigilo das informações colhidas pela Polícia Civil são imprescindíveis para o bom funcionamento da organização e investigações a se realizar”. Ou seja, de uma maneira ou de outra, a liberdade de expressão é restrita à organização.

### 5.2.8 Trabalho e espaço total da vida

Para estudo desse fator, foi utilizado o seguinte questionamento: - *Comente a relação entre o seu trabalho e o seu espaço pessoal. Considere, para responder, fatores tais como: tempo para lazer e família, papel balanceado no trabalho, significado do seu trabalho para você, entre outros.*

A maioria dos policiais civis que prestam serviço na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu em regime de plantão reclamam do trabalho cansativo, e acabam por justificar o tempo dedicado à família e lazer baseado na quantidade de trabalho desenvolvida no plantão, como nos relatos a seguir:

*“Meu trabalho é desgastante, já que fico praticamente presa na Delegacia 24 horas. Às vezes falta-me energia (já que fico estressada). Mas, sempre coloco minha família em primeiro plano. Sempre crio atividades para fugir da rotina e me deixar mais feliz.”*

*“A minha relação trabalho X lazer não é satisfatória, já que o meu tempo para lazer é definido pelo trabalho, e na maioria das vezes sempre saio cansado por causa das ocorrências que atendemos todos os dias”.*

Já os policiais que trabalham em expediente de oito horas diárias, e às vezes participam de escalas de sobreaviso, na maioria dos casos estão satisfeitos com o tempo dedicado à família e lazer:

*“Eu consigo fazer um equilíbrio entre o meu trabalho e meu tempo para lazer, sendo que em algumas vezes me dedico bem mais ao trabalho, principalmente quando estou de sobreaviso. Mas, considero essa relação satisfatória”.*

*“Quando não estou de sobreaviso, o tempo que eu dedico à minha família e ao meu lazer é satisfatório. Mas, quando estou de sobreaviso, eu nem dedico tempo à ninguém, já que a qualquer hora posso ser chamado para trabalhar, e posso não estar tão próximo assim do ambiente de trabalho, e acabar sendo prejudicado”.*

Fica evidenciado nesses relatos que o simples fato de estar de sobreaviso já é um empecilho à dedicação de tempo à família e lazer, o que faz com que, fora desse sobreaviso, os funcionários considerem satisfatória a relação trabalho X tempo para lazer e família.

Com relação ao papel balanceado no trabalho, um relato chama a atenção:

*“No meu caso pessoal, o desenvolvimento de varias atividades no ambiente de trabalho meio que me sobrecarregam. Sei da importância do trabalho que faço, meus colegas também sabem, e os Delegados idem. Mas nunca ninguém parou pra pensar nisso. Isso torna meu trabalho muito absorvente. Raramente eu consigo tirar férias de 30 dias corridos, já que nesse intervalo de tempo estão sempre me chamando pra resolver alguma coisa”.*

Na divisão de trabalho, cada participante tem um cargo ou posição definidos com esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas (CHIAVENATO, 1994, p. 13). Nota-se que na DPCo. de Biguaçu, mesmo sendo um caso isolado, há o problema de sobrecarregar funcionários com variadas tarefas, o que, de certa forma, torna o trabalho cansativo, e até mesmo desmotivante, podendo acarretar problemas no processo de trabalho. Uma saída para esse problema seria a investidura de novos policiais no Estado, a fim de resolver a sobrecarga de trabalho em determinados funcionários através de sua divisão.

Quando a questão é o significado do trabalho para o policial, a maioria é taxativa e define-se baseada no processo em si, e até mesmo na importância de se realizar uma atividade remunerada e cumprir o papel de economicamente ativo na sociedade, além de útil:

*“... o trabalho é compensador pelas tarefas bem realizadas, sempre procurando o aperfeiçoamento constante e aprendendo dia a dia a maneira mais eficiente de realiza-lo”*

*“... sei muito da importância de estar trabalhando, já que aumenta minha auto estima. Faz eu acreditar que sou inteligente e útil. Não seria feliz se eu estivesse fora do mercado”.*

*“... me orgulho muito do meu trabalho, já que me traz satisfação quando o assunto é servir pra ser policial. Faço as coisas do jeito que tem que ser feitas, além de ajudar a quem precisa”.*

A grande preocupação existente no meio policial reside na procura do Estado como vínculo empregatício, já que o mercado privado não oferece oportunidades suficientes à demanda; corre-se o risco da procura pela Polícia Civil como um meio de realizar uma atividade remunerada, sem haver significado do sujeito com o trabalho policial.

### 5.2.9 Relevância social do trabalho

Para análise deste fator, utilizou-se o seguinte questionamento: - *Dê sua opinião sobre a relevância social do seu trabalho, Considere, para responder, fatores tais como: valorização do seu trabalho, imagem e responsabilidade social pelos serviços executados, entre outros.*

Neste questionamento, todos os entrevistados foram enfáticos ao se referirem ao serviço policial como algo de grande relevância para a sociedade:

*“O trabalho policial tem grande importância social, pois além de coibir a prática de crimes, atende a comunidade, principalmente a mais carente, tentando resolver seus problemas de cunho particular”.*

*“Para mim, meu trabalho é muito importante para a sociedade e faz sentir-me diferente das outras pessoas (por conviver o dia a dia da criminalidade, saber das ocorrências, etc.). Mas, mesmo sabendo da minha diferença, não a uso para benefício próprio, como coibir pessoas”.*

*“... as pequenas e grandes tarefas possuem relevância, considerando cada caso por si, sendo que esta mensuração equilibra os aspectos valorização X responsabilidade”.*

*“... trabalhar na Polícia não significa bater em marginais, prender gente, coibir pessoas, e sim, estar prevenindo a criminalidade, podendo ajudar alguém com seus problemas”.*

Quando do ingresso na carreira policial, percebe-se que a grande parte das pessoas cria a consciência de que se é diferente da maioria, já que atua-se frente ao combate à marginalidade, trazendo bem estar à sociedade.

Mas, todos os policiais entrevistados também são enfáticos quando a questão é a imagem da instituição:

*“Para a sociedade, a Polícia tem que mostrar trabalho de alguma forma. Já temos intrínseco em nós a imagem do “vadio” por sermos funcionários públicos, o que não é generalizado. Não somos devidamente valorizados o quanto deveríamos. Fazemos muito e somos pouco reconhecidos pelo nosso trabalho”.*

*“... não acho que a imagem do policial, hoje, está com muita credibilidade para a sociedade, já que na maioria das vezes o que passa na televisão são os poucos casos em que a Polícia é de certa forma errada. Não mostram o lado bom”.*

*“O trabalho policial é visto através de óticas diferentes pela sociedade, onde uns vêem como uma instituição perfeita e necessária e outros o contrário. A imagem de uns poucos prejudica o todo”.*

Supõe-se que grande parte dessa “imagem adquirida” é fruto do que a mídia torna acessível à sociedade. O trabalho do dia a dia, na resolução de problemas, na prática contra marginalidade, entre outros, não é de importância para a mídia porque, na concepção desses policiais, “não vende”. O lado mostrado é sempre o pior: corrupção, envolvimento em seqüestros, tráfico de drogas, entre outros, o que acaba generalizando a imagem de poucos a muitos. É necessário que cada membro da organização tenha ciência de sua responsabilidade perante o público externo, pois, em dado contexto, suas ações e colocações são tomadas como sendo a postura da empresa ou influenciam a imagem da organização (Arantes, 1998).

Com relação à responsabilidade social, a maioria dos policiais entrevistados têm completa consciência:

*“... por isso devemos nos aprimorar mais profissionalmente, para não deixarmos nada a dever. Creio ser responsável, correta, alegre, faço tudo com o coração, por isso, tento acrescentar muito para o quadro policial civil. E jamais perco a noção da atividade importante e essencial que exerço na sociedade”.*

*“... tenho completa lucidez da responsabilidade do meu trabalho, e por isso, tento executa-lo da melhor forma possível, não só para mim, mas para as pessoas com quem trabalho, sejam as da Delegacia, sejam as pessoas que atendo diariamente. Um dia posso estar no lugar delas, e não ser tão bem tratado como ajo”.*

Mesmo desenvolvendo seus trabalhos num ambiente turbulento, os policiais civis da Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu possuem a consciência da relevância do trabalho que executam não só para a sociedade como para si mesmos. Embora contratemplos existam, a maioria dos policiais pelo menos tenta desenvolver suas atividades da maneira mais satisfatória para si e para a sociedade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusão

Organizações são feitas por pessoas, sendo estas a grande base do seu desenvolvimento e continuidade.

As pessoas são seres complexos, muitas vezes difíceis de lidar, mas que na maioria dos casos necessitam de maneiras que as façam desabrochar para o trabalho. Seu aperfeiçoamento constante e viver melhor em sociedade o levarão ao encontro de uma boa qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho tem o objetivo de tornar a organização mais humana no desenvolvimento das tarefas, oferecendo todas as condições possíveis para tal. Na concepção de Albuquerque & França (1998, p. 41), QVT é

*“um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.*

Condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Nas empresas privadas, a QVT pode ser considerada um diferencial competitivo, já que a valorização do funcionário e seu trabalho lhe trará lucros. Nas organizações públicas, é também um meio de valorizar as pessoas e seu trabalho, além de motivá-las para a execução das tarefas.

A Qualidade de Vida no Trabalho não deve apenas focalizar-se em condições de melhorar o trabalho das pessoas, e sim, dar condições para que o ambiente de trabalho seja um lugar aconchegante; o desempenho das pessoas é colocado em cheque.

Em virtude disto, muitas organizações buscam constantemente por programas de qualidade e produtividade, com a finalidade de preparar e aperfeiçoar seus trabalhadores para atender as necessidades e exigências não só do mercado, mas para as próprias empresas e funcionários.

Na análise da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho pelos funcionários da Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu, pode-se concluir que os mesmos necessitam e pedem por satisfação no desenvolvimento de suas atividades.

A maioria dos entrevistados encontra-se num dilema bastante comum nos dias de hoje não só no serviço público, como no serviço privado: o desenvolvimento de tarefas cansativas, numa jornada de trabalho estressante, interagindo com pessoas que não lhes agradam, sem autonomia para desenvolvimento das tarefas, sendo que tudo isto lhes rende uma remuneração inadequada às suas necessidades no final.

Os entrevistados consideram a Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu um ambiente com pouca Qualidade de Vida no Trabalho, começando pelo ambiente físico, em deterioração e que não lhes oferece segurança, passando pelo tratamento diferenciado entre chefias e funcionários, chegando à remuneração, que não lhes é satisfatória, e ao tempo para dedicação à família e lazer, muitas vezes preenchidos com horas de descanso.

Para aplicação de um programa de QVT é indispensável a participação das pessoas, e adoção de estratégias que possam mobilizar os funcionários em termos de organizações grupais.

A pesquisa em questão foi realizada numa unidade administrativa de prestação de serviço público policial, uma pequena parcela do que representa a empresa como um todo. A metodologia utilizada neste estudo poderá ser estendida à qualquer outra unidade administrativa policial que esteja interessada em identificar a percepção de seus funcionários com relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

## 6.2 Recomendações

Para aperfeiçoamento da qualidade de vida no ambiente de trabalho pesquisado, recomenda-se:

- Reuniões periódicas entre funcionários e psicólogos, objetivando integração social na organização;
- ✶ - Revisão dos processos de trabalho estabelecidos, visando tornar o ambiente mais agradável, assim como o desenvolvimento das tarefas;
- Ampliar e estruturar um ambiente físico adequado que atenda às necessidades dos funcionários da DPCo. de Biguaçu com relação à segurança e condições de trabalho;
- ✶ - Reavaliar a jornada de trabalho e incrementar o quadro profissional com adequado número de profissionais em carreiras deficientes, para que não haja o acúmulo de tarefas em determinadas pessoas;

- Buscar, juntos aos órgãos superiores, mais incentivos aos funcionários da DPCo. de Biguaçu, proporcionando mais satisfação;
- Incentivar o aperfeiçoamento dos funcionários através de participação em cursos;
- Criar condições para desenvolvimento de variedade de tarefas, evitando a rotina e posterior “especialização burra do serviço público”;
- Avaliar a possibilidade de reserva de vagas em concursos públicos para pessoas já pertencentes ao quadro da Polícia Civil, fazendo com que a motivação ao crescimento profissional seja maior;
- Aplicação de cursos voltados à área de relações humanas, visando o aperfeiçoamento das relações sociais dentro de organização;
- Possibilitar tempo maior para dedicação à família e lazer;
- Incrementar a QVT já existente através das ações recomendadas.

### 6.3 Sugestões

Objetivando-se novos estudos referentes ao ambiente de trabalho pesquisado, sugere-se:

- Estudo do stress provocado pelo desenvolvimento do trabalho policial;
- Pesquisa do relacionamento entre o trabalho desenvolvido nas unidades administrativas pertencentes ao serviço público e as disfunções da burocracia;
- Análise da imagem da organização policial frente à população que utiliza seus serviços.
- Estudo sobre como motivar o policial civil catarinense no desenvolvimento do seu trabalho;
- Pesquisa sobre a relação entre vocação policial e a busca do vínculo empregatício com o Estado como possibilidade de manter-se economicamente ativo na sociedade.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ARANTES, N. **Sistema de Gestão Empresarial: Conceitos Permanentes na Empresa de Empresas Válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, p. 55 – 56.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed., São Paulo: Makron Books, 1994.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVIS, Keith. Human behavior at work. In: VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total**. 1. ed. Florianópolis: Insular, 1996.

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

GODOY, Arilda. **Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.35, p.20-29, maio/jun. 1995.

GUEST, Robert H. **Quality of work life-learning from Tarrytown**. Harvard Business Review, p. 76-87, july/aug. 1979.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HUSE, Edgar F. & CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3<sup>a</sup>. ed., St. Paul. Ed. Minn, 1985. In: RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **E. Huse e T. Cummings: qualidade de vida no trabalho e produtividade**. 2<sup>a</sup>. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, p. 90 - 92.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUFT, Celso Pedro. **Dicionário brasileiro**. São Paulo: Ática, 1998.

MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MERRIAM, S. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

NADLER, David A. e LAWLER, Edward E. **Quality of work life: perspectives and directions**. Organizational Dynamics. New York. In: VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total**. 1.ed. Florianópolis: Insular, 1996.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1978, p. 58.

SÁ, Elisabeth Scheneider de. et al. **Manual de normalização de trabalhos técnicos, científicos e culturais**. 4. ed. rev. e at. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANTA CATARINA – **Estatuto da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina**, de 28 de julho de 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total**. 1.ed. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, Débora F. e HANASHIRO, Darcy M. **Visão introdutória de QVT**. Revista Gaúcha de Enfermagem. Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-6, 1990.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review. Tradução de Felipe Faria de Mônaco. v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, William. **A Qualidade de vida no trabalho: problemas e soluções**. Rio de Janeiro: Incisa, 1979. In: VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total**. 1.ed. Florianópolis: Insular, 1996.

## ANEXO I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente roteiro de entrevistas foi desenvolvido pela Professora Carla Cristina Búrigo, baseado no modelo de Walton para aferição da QVT, adaptado às necessidades da pesquisa.

Sexo:

Masculino  Feminino

Faixa etária:

18 a 24 anos

25 a 32 anos

33 a 40 anos

41 a 47 anos

48 anos ou mais

Escolaridade:

1º. grau incompleto

1º. grau completo

2º. grau incompleto

2º. grau completo

3º. grau incompleto

3º. grau completo

1- Comente o que é pra você Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

2- Comente sobre as suas condições de trabalho na DPCO. de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: ambiente físico seguro e saudável, jornada de trabalho, recursos materiais, entre outros.

3- Comente a respeito da recompensa que você recebe pelo trabalho que executa na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: renda adequada ao trabalho, proporcionalidade entre salários, entre outros.

4- Comente sobre o uso e desenvolvimento de suas capacidades na execução de seu trabalho. Considere, para responder, fatores tais como: autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidade, entre outros.

- 5- Comente sobre suas chances de crescimento e segurança de emprego na Delegacia de Polícia da Comarca de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança de emprego, se esta de acordo com lançamento de concursos públicos para investidura em novos cargos, atuação da Corregedoria Geral da Polícia Civil, entre outros.
- 6- Comente sobre a integração social (integração das pessoas) na DPCO. de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: igualdade, mobilidade, relacionamento com a chefia e demais servidores, senso comunitário, entre outros.
- 7- Comente sobre o constitucionalismo na DPCO. de Biguaçu. Considere, para responder, fatores tais como: respeito ao Estatuto e direitos do servidor público, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas.
- 8- Comente a relação entre o seu trabalho e o seu espaço pessoal. Considere, para responder, fatores tais como: tempo para lazer e família, papel balanceado no trabalho, significado do seu trabalho para você, entre outros.
- 9- De sua opinião sobre a relevância social do seu trabalho. Considere, para responder, fatores tais como: valorização do seu trabalho, imagem e responsabilidade social pelos serviços executados, entre outros.