

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO  
DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE  
NÍVEL SUPERIOR**

**IDVANI VALÉRIA SENA DE SOUZA GRABARSCHI**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2001**

**IDVANI VALÉRIA SENA DE SOUZA GRABARSCHI**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO  
DA QUALIDADE DE SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO DE NÍVEL SUPERIOR**

**Dissertação apresentada ao curso de  
Engenharia da Produção da Universidade  
Federal de Santa Catarina – UFSC, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção.**

**FLORIANÓPOLIS – SC  
SETEMBRO DE 2001**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO  
DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO DE NÍVEL SUPERIOR**

**Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de  
“MESTRE”, especialista em Engenharia de Produção, e aprovada em sua  
forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção**

**PROF. RICARDO MIRANDA BARCIA, Ph.D.  
Coordenador do Curso**

**BANCA EXAMINADORA:**

**PROF. EUGENIO A DIAZ MERINO, Dr.  
Orientador**

**PROF. FRANCISCO A. PEREIRA FIALHO, Dr.  
Membro**

**PROF. GLAYCON MICHELS, Dr.  
Membro**

**PROF<sup>a</sup> NEIVA A. GASPARETTO, Msc.  
Membro**

**À minha filha Amanda por ser tão parecida  
comigo, e por enaltecer meu ego com a  
imagem que faz de mim.**

**Ao meu filho Alexandre, que me ensinou o  
amor incondicional, a paciência (virtude tão  
difícil de alcançar) e que deficiências existem  
para nos tornar seres humanos melhores.**

**Ao meu marido José, por ser o melhor  
companheiro que alguém possa ter na jornada  
de sua existência.**

**AGRADECIMENTO  
ESPECIAL**

**A Deus que não me  
deixou desistir.**

**PESSOAS JUNTO ÀS QUAIS CONTRAÍ  
DÍVIDA DE GRATIDÃO PELA ETERNIDADE  
DO TEMPO DE MEU ESPÍRITO.**

**Meus pais , Wanilze e Idgar, que me ensinaram a importância dos  
estudos.**

**Prof. Eugênio Merino , que soube estender a mão a uma orientanda cheia  
de problemas**

**Neiva pelo carinho e apoio.**

**Meu irmão Marco Sena por me ensinar inglês.**

**Amarildo pelo “simbiótico” e pelas palavras de incentivo.**

**Prof. Paladini e seu senso de humor.**

**Meus colegas de turma, especialmente o Neron.**

**Meu amigo Mauro pelo sorriso fácil.**

**Minha irmã Idielze pelo companheirismo.**

**Minha assistente Eliane que me agüenta no trabalho.**

**Avalia as bênçãos que te ficam no  
balanço de quaisquer ocorrências e  
agradece o saldo dos recursos e  
vantagens com que a Misericórdia Divina  
te favorece, na certeza de que os  
Emissários dos Céus te ajudarão a  
reconhecer que Deus, em qualquer  
situação e em qualquer tempo, faz, por  
nós todos, o que seja melhor.**

**MEIMEI**

## SUMÁRIO

	<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
	<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>ix</b>
	<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>x</b>
	<b>RESUMO .....</b>	<b>xi</b>
	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
	<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	<b>Considerações Preliminares .....</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Problematização .....</b>	<b>4</b>
1.3	<b>Hipóteses de Trabalho .....</b>	<b>5</b>
1.4	<b>Objetivos .....</b>	<b>5</b>
1.5	<b>Justificativa .....</b>	<b>6</b>
1.6	<b>Delimitação do Trabalho .....</b>	<b>7</b>
1.7	<b>Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>8</b>
	<b>CAPÍTULO 2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>9</b>
2.1	<b>Trabalho .....</b>	<b>9</b>
2.1.1	Conceitos .....	9
2.1.2	Retrospecto Histórico .....	11
2.2	<b>O que é QVT .....</b>	<b>20</b>
2.2.1	Síntese Evolutiva da QVT .....	22
2.2.2	Efeitos da QVT no Ambiente de Trabalho .....	24
2.3	<b>QVT e Ergonomia .....</b>	<b>26</b>
2.4	<b>QVT e Relações Interpessoais .....</b>	<b>28</b>
2.5	<b>QVT e Motivação .....</b>	<b>29</b>
2.5.1	Satisfação no Trabalho .....	36
2.6	<b>Modelos Indicadores do Nível de QVT .....</b>	<b>38</b>
2.6.1	Modelo de WERTHER e DAVIS .....	39
2.6.2	Modelo de FERNANDES e GUTIERREZ.....	40

2.6.3	Modelo de HACKMAN e OLDHAM .....	40
2.6.4	Modelo de WESTLEY .....	42
2.6.5	Modelo de WALTON .....	43
2.6.5.1	Variáveis de Aferição do Modelo de WALTON .....	45
<b>2.7</b>	<b>Cultura Organizacional .....</b>	<b>48</b>
<b>2.8</b>	<b>Clima Organizacional .....</b>	<b>52</b>
<b>2.9</b>	<b>A Importância da Comunicação .....</b>	<b>54</b>
	 <b>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA .....</b>	 <b>58</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo das Pesquisas de Campo .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta e Tratamento de Dados .....</b>	<b>60</b>
3.3.1	Pesquisa I – Satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho .....	60
3.3.2	Pesquisa II – Satisfação com os Serviços Prestados .....	60
3.3.2.1	Tamanho da Amostra .....	61
	 <b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	 <b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da Instituição Pesquisada .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2</b>	<b>Pesquisa I – Satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>65</b>
4.2.1	Compensação Justa e Adequada .....	65
4.2.2	Condições de Trabalho .....	66
4.2.3	Uso e Desenvolvimento de Capacidades .....	69
4.2.4	Oportunidade de Crescimento e Segurança .....	70
4.2.5	Integração Social no Trabalho .....	71
4.2.6	Constitucionalismo .....	72
4.2.7	Trabalho e Espaço Total de Vida .....	73
4.2.8	Relevância Social da Vida no Trabalho .....	74
4.2.9	Conclusão da Pesquisa I .....	75
<b>4.3</b>	<b>Pesquisa II – Satisfação dos Acadêmicos com serviços prestados .....</b>	<b>76</b>

	<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>82</b>
<b>5.3</b>	<b>Recomendações para Futuros Trabalhos .....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01	Componentes Básicos da Motivação .....	30
Figura 02	A Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow .....	34
Figura 03	Desenvolvimento do Levantamento Diagnóstico do Trabalho .....	41
Figura 04	Ambiente Físico .....	68
Figura 05	Relacionamento com a Chefia .....	72
Figura 06	Relevância Social da Vida no Trabalho .....	74
Figura 07	Setores mais solicitados .....	77
Figura 08	Avaliação do atendimento nos setores .....	78
Figura 09	Consideração Geral sobre os Serviços Prestados .....	78

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01	O trabalho .....	10
Quadro 02	Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho .....	24
Quadro 03	Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho .....	43
Quadro 04	Modelo de Walton para aferição de QVT .....	44

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01	Pré-história e Antigüidade .....	12
Tabela 02	Feudalismo e Idade Moderna .....	13
Tabela 03	A História das Relações do Trabalho e as diferentes Organizações Sociais na Idade Contemporânea .....	14

## RESUMO

**GRABARSKI, Idvani Valéria sena de Souza.** Qualidade de Vida no Trabalho e sua Influência na Percepção da Qualidade dos Serviços – Estudo de Caso em Instituição de Nível Superior. **Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.**

O mundo do trabalho vem se organizando levando em consideração a racionalização produtiva e as empresas têm-se preocupado com as condições de trabalho, as quais englobam tudo o que influencia o trabalhador dentro de uma organização. Diante deste fato, a proposta dessa dissertação é verificar a congruência entre a satisfação dos funcionários que trabalham, de alguma forma, com ensino e a percepção dos acadêmicos quanto à qualidade dos serviços prestados. Assim, estudou-se a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e sua relação com a qualidade dos serviços (percepção) na UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná/Campus de Foz do Iguaçu. Este estudo de caso caracteriza-se como uma pesquisa empírica do tipo exploratória. Realizou-se pesquisa de campo com o intuito de averiguar a percepção dos acadêmicos quanto à qualidade dos serviços prestados pelos funcionários, e, também uma pesquisa junto aos funcionários, a fim de se verificar a satisfação dos mesmos com o trabalho que realizam. Os dados coletados e análises realizadas servem como fundamental material de apoio para futuras estratégias administrativas e, possivelmente, como modelo para outras instituições com o mesmo fim.

Palavras Chaves: **qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho, percepção da qualidade de serviços prestados.**

## ABSTRACT

**GRABARSKI, Idvani Valéria Sena de Souza.** Quality of Work Life and its Influence in Perception of Service Quality – Case Study in High Level Institute. Florianópolis, 2001. Paper ( Master's degree in Production Engineering) – Program of Postgraduate Degree in Production's engineering, UFSC.

The work world has been organized considering the productive rationalization and the companies have worried about conditions, which join everything that influences the worker in an organization. So, the purpose of this paper is verifying the congruence between the satisfaction of the employees who work , somehow, with education and the perception of the academics about the quality of provided services. So, it has been studied the Quality of Work Life – QWL and its relationship with the service quality (perception) in UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná/ Campus Foz do Iguaçu. This case study is characterized as an exploratory empirical survey. It has been held a public opinion survey with the intention of verifying the academics perception as for the quality of provided services by the employees, and, also a survey with the employees, to verify their work satisfaction. The pieces of information collected and analysis done are essential support material to future management strategies and, possibly, as an example to other institutions with the same purpose.

Key words: quality of work life, work satisfaction, perception of quality of provided services.

## **CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Considerações Preliminares**

O mundo do trabalho vem se organizando levando em consideração a racionalização produtiva. A competitividade passou a ser globalizada, as estruturas das empresas cada vez mais enxutas; criatividade, informação e trabalho em equipe são os novos fatores organizacionais.

Durante muito tempo, as escolas estavam direcionadas ao atendimento do sistema produtivo, buscando a especialização do indivíduo. Isto tornava as orientações profissionais muito simplistas. Mas a humanidade está evoluindo para a era do conhecimento, onde uma das bases conceituais desta nova era é a inteligência humana.

No início da década de 90 a expressão “as pessoas são nosso maior ativo”, quase se tornou um clichê. Isto porque as empresas diziam valorizar seus funcionários e praticavam cortes de pessoal para a diminuição de custos. Entretanto Friedman (2000:14) afirma “para poder dar valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e em direção à noção de capital humano”.

Com esta mudança de conceito não mais teríamos aquele “recurso” disponível, que pode ser dispensado e adquirido a qualquer momento, teremos agora um “capital” valioso que precisa ser desenvolvido. Em síntese o que terá valor é o homem prático, racional e emocional preparado para conviver com as novas tecnologias. Para Figueiredo (1999:26) “a grande realidade da empresa moderna é que hoje ela precisa muito mais dos profissionais com conhecimento e controle de suas emoções do que eles precisam dela”.

Moller (1999:17) afirma que “o futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior”, por isso fica difícil compreender como uma empresa poderá atender aos seus clientes sem que seus produtos ou serviços venham a ser produzidos por indivíduos que desconheçam o que é qualidade, ou em outra análise não disponham de qualidade pessoal suficientemente à altura das exigências do mercado.

Podemos medir o sucesso de uma empresa por sua força no mercado, pelo retorno financeiro alcançado, pela sua estrutura, pela satisfação de seus funcionários em relação ao trabalho e aos objetivos da organização. O'Donnell (1997) afirma que o verdadeiro valor de uma organização está na soma dos valores internos dos seus membros e não somente no valor de suas ações e ativos fixos.

Neste contexto, encontramos as Universidades como orientadoras de uma sociedade que precisa de entidades independentes que tenham a possibilidade de resposta à suas necessidades. Marcovitch (1998:25) afirma existir “uma expectativa de que a universidade seja o grande instrumento de coesão social, e de que ela cumpra este papel através de suas áreas dedicadas à criação de competências para que as organizações sejam mais competitivas”.

A formação de bons profissionais com diploma de terceiro grau vem sendo, para a maioria da sociedade, um preceito de qualidade do qual as organizações devem se valer, e ter em seus quadros de pessoal membros com qualificação universitária. “A globalização do mundo contemporâneo, a partir da economia, não deixa dúvidas de que a amplitude dos compromissos universitários aumentou consideravelmente” (Tubino, 1997:11). Junto com o crescimento da importância da educação, verifica-se uma mudança no papel a ser desenvolvido pela universidade.

Crawford (1994:43) entende que “na sociedade do conhecimento, a universidade gera pesquisa científica e técnica e novos conhecimentos básicos sobre os aspectos da economia. A educação universitária é pré-requisito para a obtenção de muitos empregos na sociedade e para se atingirem posições de liderança”.

Sendo a universidade um local de fomento ao conhecimento e um agente de mudança, este trabalho foi desenvolvido no ambiente universitário, onde o capital humano é de extrema importância na consecução de seus objetivos.

O êxito alcançado por uma organização, depende cada vez mais do engajamento e comprometimento de seus membros. Para Gerson (1997:49) “cada instante de interação com um cliente é um momento de verdade”. Desta interação podem ter consecução resultados positivos ou negativos, que dependerão das habilidades de se conseguir estabelecer uma harmonia na relação e comunicação eficiente. O grau de relação entre a satisfação dos funcionários e a de seus clientes ou usuários, cria uma co-responsabilidade entre organização e seus colaboradores.

Assim sendo, os níveis de satisfação dos clientes ou usuários podem crescer quando o nível de satisfação dos funcionários aumenta. É necessário, portanto, que se estabeleça uma base de relacionamento interpessoal dentro da organização levando o indivíduo a um melhor ou maior comprometimento com os objetivos da organização.

Segundo Chanlat (1992), os vínculos do indivíduo com a organização onde ele trabalha, sua lealdade, participação e preocupação com o trabalho bem feito, serão tanto mais fortes, se a empresa se interessar efetivamente pelas pessoas.

Desta forma, as empresas têm-se preocupado com as condições de trabalho, as quais englobam tudo o que influencia o trabalhador dentro de uma

organização, isto é, o posto de trabalho, o ambiente, os meios, a tarefa, a jornada, a organização temporal e a remuneração. Muitos fatores de natureza biológica, psicológica e sócio-cultural, tais como: saúde física, saúde mental, longevidade, satisfação no trabalho, relações familiares, disposição, produtividade, dignidade e espiritualidade estão associados ao termo qualidade de vida. (Néri, 1993).

## **1.2 Problematização**

O tema qualidade de vida no trabalho (QVT) tem-se destacado na área empresarial. Um dos modelos mais utilizado na sua avaliação é o de Walton (1973), o qual considera que a compensação, as condições ambientais satisfatórias para a preservação da saúde, oportunidades imediatas para utilizar e desenvolver as capacidades humanas, oportunidades futuras e seguridade, interação social e organização do trabalho, o tempo total dedicado ao trabalho e a relevância social do trabalho, devem ser consideradas na investigação da QVT.

Tolfo investigou qual a concepção sobre QVT presente, na prática profissional dos empregados de uma empresa estatal de Santa Catarina, e concluiu que as dimensões mais significativas do trabalho estão relacionadas à: oportunidade imediata de utilizar e desenvolver as capacidades humanas, no sentido de dominar integralmente o processo de trabalho; ao constitucionalismo na organização do trabalho, pois revela uma cultura organizacional que respeita a privacidade pessoal; e a compensação justa e adequada pelo trabalho. (Tolfo apud Alvarez, 1996).

Desta forma, as questões que direcionaram este estudo foram:

a) Os funcionários estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho?

- b) Qual a percepção dos acadêmicos quanto à qualidade dos serviços prestados pela instituição pesquisada?
- c) Qual a congruência entre a percepção da qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos servidores no trabalho?

### **1.3 Hipóteses de Trabalho**

O estudo foi desenvolvido a partir das seguintes hipóteses :

- a) Partiu-se da premissa de que o indivíduo é a figura mais importante dentro de uma estrutura organizacional, e o modo como se sentem em seu ambiente de trabalho interfere nos resultados apresentados pela organização;
- b) A satisfação no trabalho dos funcionários da UNIOESTE/Campus de Foz do Iguaçu é proporcional à percepção de qualidade dos serviços prestados;

### **1.4 Objetivos**

O estudo em questão foi realizado na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, uma universidade multi-*campi*, especificamente com os funcionários e acadêmicos do campus de Foz do Iguaçu. Pretende, o estudo, realizar uma congruência entre a satisfação quanto à qualidade de vida no trabalho dos funcionários e a percepção dos acadêmicos quanto à qualidade dos serviços prestados.

Objetivo Geral: Estudar a Qualidade de Vida no Trabalho e sua relação com a percepção da qualidade dos serviços prestados numa Instituição de Ensino Superior.

Objetivos específicos:

- a) Determinar quais os fatores relevantes para a compreensão do que seja QVT.

- b) Compreender o que seja QVT no ambiente interno da organização.
- c) Evidenciar a importância do clima organizacional e sua relação com QVT.
- d) Estabelecer um paralelo entre as percepções dos acadêmicos quanto à qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos funcionários.

### **1.5 Justificativa**

Segundo Masi (1999) pesquisas realizadas no Estados Unidos demonstram que a população, uma vez superado o limite da pobreza, não identifica mais a qualidade de vida com o aumento da renda. Em três décadas a renda dobrou, mas caiu o número de americanos que se dizem satisfeitos. “Portanto, a riqueza sobretudo se mal produzida e mal distribuída, em vez de criar sensação de bem-estar provoca a queixa” (Masi, 1999:21).

Para Rosow (1982) quando as organizações procuram resolver a questão da qualidade de vida no trabalho, elas sempre obtêm grandes avanços.

Por entender como correta esta afirmativa, e pela possibilidade de trabalhar o aspecto humano das organizações, torna-se interessante poder compreender melhor a participação humana nas organizações.

Com a globalização e a revolução digital, que mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, os funcionários adquiriram papel de destaque no sucesso dos negócios. É deles que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização.

Hoje, para que uma organização seja bem sucedida é necessário que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Neste sentido a qualidade de vida no trabalho, um bom clima organizacional, são fundamentais. E, embora a percepção da qualidade de vida no trabalho como fator

estratégico ser muito recente, e da dificuldade em se mensurar seu retorno, valorizá-la tem sido uma tendência cada vez maior nas organizações.

Em tempos onde as organizações têm de operar com um quadro de funcionários mais enxuto, é importante que as pessoas sejam capazes de tomar decisões. Embora não se possa justificar como algo exato, é sabido que o sucesso de uma organização depende do comprometimento de seus funcionários. Programas de qualidade, por exemplo, tornam-se inviáveis se os colaboradores não “comprarem” a idéia. Para envolver funcionários é preciso que eles tenham sentimento positivo pela organização, que eles gostem dela. Para tanto isto deve ser uma preocupação da administração.

Os valores e crenças predominantes na cultura organizacional configuram cenários que determinam em grande parte a qualidade de vida. A formalidade ou informalidade no tratamento, etc. constituem os primeiros sinais do que é valorizado na empresa.

Uma vez que na organização estudada observa-se que os funcionários convivem diariamente com aspectos burocráticos ligados à vida acadêmica, às exigências da qualificação, e também a aspectos emocionais ligados a ansiedade por pressões de resultados, se torna importante identificar a satisfação dos funcionários com a qualidade de vida no trabalho.

## **1.6 Delimitação do Trabalho**

Este estudo está delimitado à identificação da percepção dos funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Baseou-se em pressupostos teóricos a fim de relacionar a QVT com o clima organizacional. Buscou, ainda, as diversas conceituações sobre QVT, sem pretender esgotar a totalidade de idéias propostas na literatura.

O modelo de Walton serviu com base para análise da percepção da QVT, utilizando-se dos oito critérios propostos: compensação justa, condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho total de vida e relevância social do trabalho.

A pesquisa almeja compreender a QVT através de questionário aplicado segundo a metodologia pertinente, e a partir dos resultados confrontá-los com os resultados da pesquisa de percepção dos acadêmicos.

### **1.7 Estrutura do trabalho**

Este trabalho estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução referente ao cenário de interesse, a justificativa da relevância do tema a ser investigado, tanto a nível teórico quanto prático. São apresentados igualmente os objetivos que norteiam este trabalho.

No capítulo dois aborda-se os fundamentos teóricos-empíricos referentes ao entendimento sobre o Trabalho Humano, QVT, Cultura Organizacional e Clima Organizacional .

O capítulo três aborda a metodologia e as pesquisas utilizadas para realização do trabalho.

O capítulo quatro descreve e caracteriza o estudo de caso, realizado com acadêmicos e funcionários da UNIOESTE/Campus Foz do Iguaçu.

No capítulo cinco se registram as conclusões do trabalho e recomendações para realização de trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO 2 REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo apresenta um breve relato histórico da organização do trabalho, o ponto de vista da administração, a racionalização do trabalho e suas conseqüências sobre os trabalhadores. Em seguida são apresentados tópicos contendo a definição de QVT e sua evolução, modelos para desenvolvimento de pesquisas sobre o tema. O capítulo segue tratando explicitamente sobre a importância do clima organizacional, comunicação e motivação sobre a qualidade de vida no trabalho.

### **2.1 Trabalho**

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

#### **2.1.1 Conceitos**

Para Sandroni (1999:609) o trabalho é “toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, com o objetivo de satisfazer uma necessidade. O trabalho é uma condição específica do homem e está associado a certo nível de desenvolvimento dos instrumentos de trabalho (grau de aperfeiçoamento das forças produtivas) e da divisão da atividade produtiva entre os diversos membros de um agrupamento social”.

Oliveira (1999:19) considera trabalho como “qualquer atividade humana exercida com certa regularidade e em troca de remuneração, capaz de prover benefícios a pessoas e organizações”.

Para Ombredane e Faverge (apud Detoni, 2001:24) “todo trabalho é um comportamento adquirido por aprendizagem e tendo de se adaptar às exigências de uma tarefa”. Para Fleury (1983: 65) o objetivo do trabalho é “a máxima realização como ser humano”.

Para Bom Sucesso (1995) o trabalho é a forma como o homem interage e transforma seu meio ambiente assegurando a sobrevivência e estabelecendo relações interpessoais que teoricamente serviriam para reforçar sua identidade e o senso de contribuição.

Podemos entender trabalho humano como “uma atividade originalmente social, fundada sobre a cooperação de indivíduos, a qual supõe uma divisão técnica”, como afirma Leontiev (apud Santos,1999:8). O quadro 1, demonstra a evolução conceitual do termo:

Quadro 1 – O Trabalho

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

Fonte: Santos e Fialho

### 2.1.2 Restrospecto Histórico

Buscando estabelecer um retrospecto histórico, podemos observar que desde o início a civilização tem se estruturado, em grande parte, em função do conceito de trabalho (Rifkin,1995). Por exemplo, o *Australopithecus* se alimentava de carne o que se constituía num problema pois havia a necessidade de esmagar ossos, cortar pele e carne. Como não contavam com dentes e garras afiadas, precisavam de alguma ajuda para solucionar esta dificuldade. Escavações arqueológicas revelaram que os *Australopithecus* fabricavam ferramentas que os auxiliavam na caça e alimentação (Roberts,2001).

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

O sentido do trabalho, como forma de atividade humana, já sofreu variações significativas no decorrer dos séculos. O valor atribuído pelo homem ao trabalho varia de acordo com sua cultura, civilização e referências de cada sociedade (Gonçalves, 1998), como se pode verificar nas tabelas 01, 02, 03 que demonstram a evolução das relações do trabalho e organização social.

É importante ressaltar que por centenas de anos , até o advento da revolução industrial, os que ocupavam o alto da pirâmide social na verdade não trabalhavam. Não era do trabalho que obtinham riqueza e prestígio social, mas do nome de família e de rendas. Podemos concluir que antigamente quanto mais rica uma pessoa, menos ela trabalhava.

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

Tabela 01 - Pré-história e Antiguidade

PERÍODOS	RELAÇÕES DE TRABALHO	ORGANIZAÇÃO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paleolítico</li> <li>• Neolítico (desenvolvimento das primeiras técnicas – criação de objetos com pedra polida).</li> <li>• Ferro (emprego de metais na confecção de artigos).</li> <li>• Cobre (formação das primeiras cidades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não organização das atividades.</li> <li>• Técnicas criadas para a sobrevivência.</li> <li>• O trabalho como forma de subsistência (coleta, caça, fabricação de instrumentos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem organização social definida. Inicialmente se constituíam como nômades. Com o advento da fabricação de artefatos através de manipulação da natureza, houve uma progressiva divisão social das atividades entre homens e mulheres e depois entre homens e homens.</li> <li>• Constituição e separação de pessoas formando grupos por afinidades e objetivos.</li> <li>• Caráter divino atribuído a todos os elementos da natureza, inclusive ao homem</li> </ul>
<p><b>300 a C – SÉC. V d C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Civilizações dos Grandes Rios.</li> <li>• Civilizações do Mediterrâneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De maneira geral, atividades organizadas com especialização do trabalho e definições de funções.</li> <li>• Modo de produção denominado asiático, com base no escravagismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização da organização social.</li> <li>• Surgimento das grandes civilizações através do domínio cada vez maior de novas técnicas de transformação da natureza.</li> <li>• Investimento do caráter divino a uma única pessoa, personificada pelo rei.</li> </ul>

Fonte : Santos (1999)

Tabela 02 - Feudalismo e Idade Moderna

PERÍODOS	RELAÇÕES DE TRABALHO	ORGANIZAÇÃO SOCIAL
<p><b>V – XV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes Invasões e queda do Império Romano</li> <li>• Feudalismo, crescimento do poder da igreja e diminuição do poder real. Fuga para o campo, constituição de feudos.</li> <li>• Cruzadas.</li> <li>• Fim da Idade Média (florescimento do comércio, êxodo rural, surgimento de uma nova classe social – burguesia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de trabalho pautadas nas necessidades da célula, feudo, e na apropriação da terra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentação das grandes civilizações em células, devido as invasões bárbaras.</li> <li>• Rigidez social. Sociedade estamental.</li> <li>• Movimento de expansão da consciência, procura de explicação da existência de DEUS. Perda do caráter divino do rei.</li> </ul>
<p><b>1453 – 1789</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação do Mundo Moderno (queda do feudalismo, formação dos Estados Modernos, grandes descobertas geográficas).</li> <li>• Reforma e Contra Reforma religiosa.</li> <li>• Colonização dos continentes africano, americano e asiático.</li> <li>• Revoluções (Francesa e Independência dos EUA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de trabalho pautadas no capital, na propriedade privada dos meios de produção.</li> <li>• Predominância do estado, de regimes totalitários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceticismo científico.</li> <li>• Sociedade dividida em classes, de acordo com as relações de propriedade que os indivíduos mantêm com a produção.</li> <li>• Dois tipos fundamentais de relações sociais, advindas da produção: os explorados e os exploradores.</li> <li>• Emprego como base de elevação social.</li> </ul>

Fonte: Santos (1999).

Tabela 03 - A história das relações do trabalho e as diferentes organizações sociais na Idade Contemporânea

PERÍODOS	RELAÇÕES DE TRABALHO	ORGANIZAÇÃO SOCIAL
<p><b>1900 - .....</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeira Grande Guerra (1914-1918).</li> <li>• Revolução Russa.</li> <li>• Segunda Grande Guerra (1939-1945).</li> <li>• Descolonização africana e asiática.</li> <li>• Guerra Fria</li> <li>• Queda do Muro de Berlim.</li> <li>• Conflitos generalizados: questão da Palestina, desmembramento da URSS, Guerra do Golfo, Movimento de Libertação da Irlanda (protestantes x cristãos) etc.</li> <li>• Globalização dos meios de comunicação e informação.</li> <li>• Queda das economias asiáticas e sul-americanas.</li> <li>• Intervenção armada da OTAN na Iugoslávia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semelhante ao período anterior, os que detêm o capital são indivíduos civis, proprietários dos meios de produção, os demais vendem sua força de trabalho para poder sobreviver.</li> <li>• Existência na primeira metade do século de outra relação econômica, socialismo, em que, quem detém os meios de produção é o Estado. Com a globalização e a propagação muito rápida da informação este sistema aos poucos foi perdendo sua força. Hoje, mesmo países como URSS e China se abriram para o capitalismo.</li> <li>• O Estado vê seu poder diluído, mesmo as fronteiras entre países perdem a sua força, devido a globalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego é substituído por contratos de trabalho mais flexíveis.</li> <li>• As classes sociais se tornam cada vez mais próximas do antigo modelo estamental, ninguém sobe, ninguém desce. Tendência ao desaparecimento da classe média e a uma hierarquização, cada vez mais rígida.</li> <li>• Desmantelamento educacional, principalmente nos continentes africanos e sul-africanos.</li> <li>• Aumento das doenças incapacitantes, de fundo psicofísico: câncer, depressão, pânico, etc..</li> </ul>

Fonte: Santos (1999).

No século XIX, os homens chegavam a trabalhar cerca de dezoito horas diárias, o relacionamento entre empresários e trabalhadores deixava transparecer que o capital humano era deixado de lado, os operários eram considerados como uma extensão da máquina.

Com o advento da administração científica foi introduzida a organização racional do trabalho. Frederick W. Taylor (1976) sugeriu que o máximo de prosperidade somente pode existir com o resultado do máximo de produção. Assim, se uma organização racional do trabalho em que cada operação fosse analisada sob ótica científica, a tarefa seria realizada da melhor maneira com menor esforço do trabalhador. Disto resultaria uma melhor produtividade dos elementos do sistema de produção.

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

Seu maior mérito, conforme Warlich (1986:237) está no fato de ter contribuído “para que se encare sistematicamente o estudo da organização, o que não só revolucionou completamente a indústria, como também teve grande impacto sobre a administração”. Analisados individualmente, os elementos que compõem sua teoria (princípios, métodos e técnicas) sofrem restrições e contestações.

Taylor condiciona a baixa produtividade à vadiagem no trabalho (entende-se por vadiagem trabalhar deliberadamente devagar), chegando a apontar a supervisão cerrada como uma possível solução para o problema, uma vez que a vadiagem, constitui uma característica dos níveis hierárquicos mais baixos, sendo denunciada como perda de tempo, de produção e de dinheiro.

A vadiagem no local de trabalho, conforme descreve Dejours (1987:163) “não eram tanto os momentos de repouso que se intercalavam no trabalho, mas as fases durante as quais os operários trabalhavam num ritmo menor do que aquele que poderiam ou deveriam adotar”, o que constitui segundo o autor, uma etapa do trabalho durante o qual agem operações de regulação do binômio homem-trabalho, destinadas a assegurar a continuidade da tarefa e a proteção da vida mental do trabalhador.

O conjunto de “tarefas científicas”, que Dejours denomina de modo operatório cientificamente estabelecido, é imposto aos operários. Nele, o trabalho individual é totalmente substituído pelo coletivo, sendo o conhecimento desse trabalho, em sua totalidade, desmembrado entre vários operários. Dá-se a desapropriação do individual em prol do coletivo. Assim, com a tarefa científica, Taylor não somente estabelece um método de trabalho, mas retira “o conhecimento que individualmente o trabalhador pudesse deter” Segnini (1986:81).

Desapropriado do “saber fazer” o trabalhador pode ser desqualificado, transformando-se em executor de tarefas simples, facilmente treinável e substituível. Nesse contexto, a identidade da tarefa é do coletivo, não do indivíduo. As diferenças cedem lugar ao anonimato. Sujeito às exigências do tempo, aos ambientes de trabalho, controle, a repetitividade de gestos, à monotonia, dentre outras exigências, o trabalhador participa de um sistema uniformizado, que como observa Dejours (1987) privilegia o que há de comum e de coletivo na vivência, ao

invés de se ater ao que separa os indivíduos. Como participe desse sistema o trabalhador é individualizado somente frente ao “sofrimento”.

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

É o isolamento do operário que dentre todos os aspectos negativos de sistema taylorista, parece ter seu efeito significativo. Dele resultam o enfraquecimento do interesse do trabalhador pelo produto acabado, a perda de orgulho do trabalhador pelo trabalho, o declínio da qualidade, altos níveis de rotatividade, absenteísmo e alienação. O conflito surge à medida que os trabalhadores se esforçam para melhorar as condições de trabalho, enquanto a supervisão reage através de controles mais rígidos.

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

Adotando uma postura oposta, surge a Escola de relações Humanas, disposta a democratizar e humanizar a administração nas empresas. Trata-se de uma abordagem mais democrática e liberalizante que, mesmo na busca de maior produtividade, procura enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando a tarefa e estrutura para o segundo plano. Constitui a fase em que administrar é sobretudo lidar com as pessoas (Chiavenato:1987).

Suas principais contribuições se concentram na importância dos fatores humanos e sociais nos relacionamentos organizacionais, bem como na evidência de que a motivação envolve mais fatores do que unicamente a satisfação das necessidades econômicas.

A segunda abordagem humanística surge com os cientistas do comportamento. Pesquisadores foram treinados com mais rigor no campo das ciências sociais (Psicologia, Sociologia e Antropologia) e, empregando métodos de pesquisa mais sofisticados, deixam de lado aspectos estruturais da organização para concentrar sua atenção nos aspectos comportamentais (Stoner, 1985). Suas principais contribuições estão no entendimento da motivação individual, do comportamento de grupos, das relações interpessoais no trabalho e da importância do trabalho para as pessoas.

Apesar de serem considerados abstratos, além das restrições pelo uso de uma terminologia própria na divulgação de seus trabalhos, os cientistas sociais continuam com idéias esclarecedoras em áreas tais como liderança, motivação, solução de conflitos, obtenção e uso do poder, mudança organizacional e comunicação.

Surgiu a necessidade de reestruturar o trabalho, conferindo-lhe novos atributos, bem como de reestruturar as organizações, tendo em vista propiciar aos empregados um ambiente mais adequado, o que significa melhorar a qualidade de vida no trabalho – QVT. Dentre os cientistas do comportamento, maior ênfase é dada a Herzberg com sua teoria “Higiene-Motivação” e o “Enriquecimento da Tarefa”. (Chiavenatto, 1983).

Mas os responsáveis pela organização do trabalho, levando em conta uma euforia comercial, optaram por desfrutar das inovações tecnológicas para produzir mais bens no mesmo tempo de trabalho, ao invés de produzir os mesmos bens

em menor tempo. Com isso, alimentaram o progresso e também uma espiral de consumo, destinada a saturação do mercado.

O problema da duração do trabalho sempre foi difícil de equacionar, e mais ainda agora, quando é impossível dar uma definição de quantas horas por dia alguém deve trabalhar. Por exemplo, quanto deve trabalhar um mineiro? E um poeta? E um cirurgião especializado em operações complicadas? (Masi, 1999).

Com base em pesquisas, um ser humano de 20 anos tem a expectativa de vida de 60 anos; ou seja mais 525 mil horas. Esta mesma pessoa vai dispensar, aproximadamente, 10 horas diárias ao sono, cuidados pessoais e afazeres domésticos. Tudo isto vai perfazer um total de 219 mil horas. E passará dos 20 aos 60 anos trabalhando 2 mil horas por ano, ou 80 mil horas, o que podemos dizer que o trabalho representa a sétima parte da vida que lhe resta (Masi, 1999).

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

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

## 2.2 O que é QVT?

Qualidade de Vida no Trabalho assume aspectos diferenciados de acordo com as várias abordagens focalizadas pelos estudiosos do assunto.

Com base numa discussão realista e aplicação pragmática dos conceitos, Nadler e Lawler (1983) fornecem uma definição de QVT, focalizando dois aspectos : primeiro uma definição funcional, na qual distingue dois elementos :

a) uma referência sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas, bem como sobre a efetividade organizacional;

b) a idéia de participação segundo uma definição operacional na qual se identificam quatro tipos de atividades representativas do esforço de QVT :

- participação na resolução dos problemas;
- reestruturação do trabalho;
- inovação no sistema de recompensas;
- aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

Segundo Bergeron (apud Fernandes e Gutierrez,1988:47) , QVT “consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos , visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados na empresa”.

Huse e Cummings (apud Rodrigues, 1994:90) dizem que QVT engloba dois fatores: “a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho”.

Dubois et al (1980), defendem que a QVT, baseia-se em certos fatores que promovem o bem-estar e a mobilização do pessoal, incluindo elementos

organizacionais, ambientais e comportamentais. Em relação aos fatores comportamentais, pode-se citar os ligados à autonomia, responsabilidade, variedade, consideração, relacionamento e participação, sendo este último fator considerado o de maior importância para que o indivíduo sinta-se envolvido com a empresa, refletindo isto no seu desempenho e produtividade.

Corrêa (1991:249) diz que “qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas”.

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

Moraes e Kilimnik (1994:307) afirmam que “a ênfase da qualidade de vida no trabalho é na substituição do sedentarismo e do *stress* por um maior equilíbrio entre o trabalho e o lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, político, e econômico do trabalho.”

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

No que se refere às atividades de QVT, Macedo (1992), afirma que a participação na resolução de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas de compensação inovadores e melhoria no ambiente de trabalho, buscam criar um envolvimento ótimo entre os empregados e a organização, o que se traduz em um nível maior de satisfação e motivação, onde seja atingida a efetividade organizacional e preservada a saúde do sistema.

Por qualidade de vida no trabalho queremos dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, a proposta básica é desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom para as pessoas como para a saúde e economia da organização. Os elementos de QVT incluem: comunicações abertas, sistema de recompensas justo, preocupação com a saúde e segurança do trabalhador, participação no planejamento de trabalho, entre outros.

### 2.2.1 Síntese evolutiva de QVT

Foi na década de 50 que QVT aparece na literatura como uma nova abordagem. Foi nessa época que, no Tavistock Institute em Londres, desenvolveu-se uma série de estudos tendo por base a satisfação do trabalhador no trabalho. Paralelamente, nos Estados Unidos, realizavam-se pesquisas para modificar as “linhas de montagem”, objetivando tornar o trabalho mais agradável e satisfatório.

Numa análise evolutiva de QVT nos Estados Unidos, Nadler e Lawler (1983) destacam duas fases: a primeira, fase original, de 1974 a 1979, foi marcada:

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

A segunda fase teve início em 1979:

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

Foi na década de 60, que a “conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais contribuíram, de forma decisiva, para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho” (MORAES et al.:1990), que os movimentos cujo objetivo era o de melhorar a qualidade de vida no trabalho, tomaram impulso, conforme afirma Huse e Cummings (apud Moraes et.al.:1990).

Apesar desses autores, juntamente com Nadler e Lawler, estabeleceram a década de 70 como um marco do movimento de QVT, no início desta década os estudos sobre qualidade de vida no trabalho passaram por um período de estagnação. Um dos principais fatores desta estagnação está na crise energética e à alta inflação que assolou os Estados Unidos e outros países do ocidente. A ascensão do Japão como potência também fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar apenas as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo de qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, a qualidade de vida no trabalho vem sendo extensivamente pesquisada em diversos países, como Inglaterra, Hungria, Canadá, México e Índia (Rodrigues, 1994).

Apresenta-se, a seguir, quadro 02 comparativo do processo evolutivo do pensamento de qualidade de vida no trabalho, desde a década de 50.

Quadro 02 : Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

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

Fonte: Nadler e Lawler (apud Fernandes, 1996:42)

### 2.2.2 Efeitos da QVT no Ambiente de Trabalho

O termo ambiente pode ser usado de forma a incluir equipamentos, ferramentas, materiais, métodos de trabalho e a própria organização de trabalho.

É pois, o envolvimento do ambiente físico e dos aspectos organizacionais em todas as situações em que ocorre o relacionamento entre o homem e seu trabalho.

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

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

“um local de trabalho, seja um escritório ou uma oficina, deve ser sadio e agradável. O homem precisa encontrar aí condições capazes de lhe proporcionar um máximo de proteção e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho. Mais ainda, o ambiente deve poder cumprir uma finalidade social de educar, criando no homem hábitos de higiene e de ordem que venha a estender ao seu lar. Um ambiente de trabalho é o resultado de um complexo de fatores, materiais ou subjetivos, todos importantes e que, tantas vezes, são mais fáceis de serem atendidos.”

Verdussen (1978:49)

Pode-se distinguir, no ambiente de trabalho, fatores atuantes na sua constituição. Estes fatores podem ser denominados como fatores Principais e Secundários. Verdussen (1978) relaciona como fatores principais: temperatura, ruídos, vibrações, odores e cores. Como secundários encontram-se: arquitetura, relações humana, remuneração, estabilidade e apoio social.

### 2.3 QVT e Ergonomia

O aceleração do processo de produção – através da industrialização com suas implicações técnicas, econômicas e sociais, mudou o rumo dos estudos do trabalho.

Inicialmente, a preocupação centrava-se nos aspectos do rendimento do trabalho, na procura de meios para maior produção, através da metodização das tarefas e dos movimentos, na procura de ritmos mais rápidos, buscando a máxima utilização da capacidade produtiva do homem. Procurava-se a adaptação do homem à máquina sem, contudo, considerar os fatores fisiológicos, características individuais, ambientais e as conseqüências de condições inadequadas de trabalho. Menos ainda se preocupavam com os aspectos motivacionais.

Ergonomia tem sido definida como “disciplina científica que trata da interação entre os homens e a tecnologia. A Ergonomia integra o conhecimento proveniente das ciências humanas para adaptar tarefas, sistemas, produtos e ambientes às habilidades e limitações físicas e mentais das pessoas”(Karwowski,1996:43), ou como “um corpo de conhecimentos sobre as habilidades humanas, limitações humanas e outras características humanas que são relevantes para o design” (Chapanis,1994:337).

Winer (apud Fialho e Santos,1995:09) define ergonomia como “o conjunto dos conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para a concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, de segurança e eficácia”.

Para Meister (1998:5) “o aspecto singular que particulariza a Ergonomia – e que faz dela uma disciplina específica – é projetado para o uso humano, então seu design deve ser basear nas características físicas e mentais do seu usuário

humano”... “Ergonomia é o desenvolvimento de sistemas, que é a tradução dos princípios comportamentais para o design de sistemas físicos”.

A ergonomia se baseia essencialmente em conhecimentos do campo das ciências do homem (Psicologia, Sociologia, Filosofia, Antropometria), mas constitui uma parte da arte dos engenheiros à medida que sua resultante se configura no dispositivo técnico. Não obstante sejam utilizados conhecimentos do campo da engenharia, seus resultados são avaliados através de critérios que pertencem às ciências humanas (Moraes e Mont’Alvão: 2000).

lida (1990) define como objetivos práticos da ergonomia , a segurança, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores no seu relacionamento com os sistemas produtivos. Para o autor a eficiência será o resultado, uma vez que, tida como objetivo poderia significar o sofrimento dos trabalhadores ao invés de seu bem-estar.

Ao que se apresenta, a prática ergonômica pode se caracterizar por uma metodologia na busca da remoção dos aspectos negativos do trabalho, capazes de gerar danos ao trabalhador e quedas no seu rendimento.

Assim, focalizando a atenção no homem, ergonomia e QVT buscam os aspectos da humanização do trabalho, tendo em vista propiciar-lhe condições mais agradáveis e satisfatórias para se poder alcançar um aumento de produtividade.

Faz parte destas condições as relações interpessoais, que auxiliam no bem estar dos funcionários, desde que não sejam conflitantes.

## 2.4 QVT e Relações Interpessoais

Minicucci (2000:23) define as Relações Interpessoais como “eventos (acontecimentos) que se verificam no lar, na escola, na empresa”. Quando há conflito no relacionamento interpessoal, diz-se que há problemas de relações humanas.

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

- a) grande parte do nosso trabalho é feita por meio de contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupo;
- b) a eficiência em lidar com outras pessoas é muitas vezes prejudicada pela falta de habilidade, de compreensão e de trato interpessoal;
- c) as pessoas que têm mais habilidade em compreender os outros e têm traquejo interpessoal são mais eficazes no relacionamento humano;
- d) a experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias, adquirindo traquejo nas relações interpessoais.

As relações interpessoais constituem o outro lado da questão da Qualidade de Vida no Trabalho. A raiva e o medo são emoções que fazem parte da vida no trabalho, são sentimentos freqüentemente experimentados em todos os seus disfarces e máscaras, e resultam de desacerto de como os erros são tratados, da desatenção às perguntas e pedidos de esclarecimento, o tratamento áspero e competitivo entre colegas, da falta de sinceridade e do abuso do poder das lideranças formais e informais (Bom Sucesso, 1997).

Os direitos trabalhistas constituem um avanço nas relações patrão/empregado, mas há muito ainda a caminhar em termos de reconhecimento do esforço do trabalhador. A valorização do ser humano, a preocupação com

sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que podem fazer diferença.

Grande parte da reação dos funcionários é determinada pela história de vida, que configura a maneira como a pessoa lida com as emoções que permeiam as relações interpessoais e afetam a qualidade de vida. Os valores característicos da cultura familiar provocam tanto o desenvolvimento de gente empreendedora, estimulada pela novidade e pelo risco, assumindo a coragem de propor e ousar, quanto à mentalidade de pouca iniciativa ou temor de arriscar, sentimentos de insegurança diante do novo, pessoas temerosas de lidar com situações novas e imprevisíveis. Autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando e facilitando as relações (Bom Sucesso,1997).

Se desejarmos obter o máximo dos funcionários, não se deve procurar pelo superíndividuo. A motivação é um elemento para se conseguir que os funcionários tenham mais alto nível de seu desempenho (Robbins,2000).

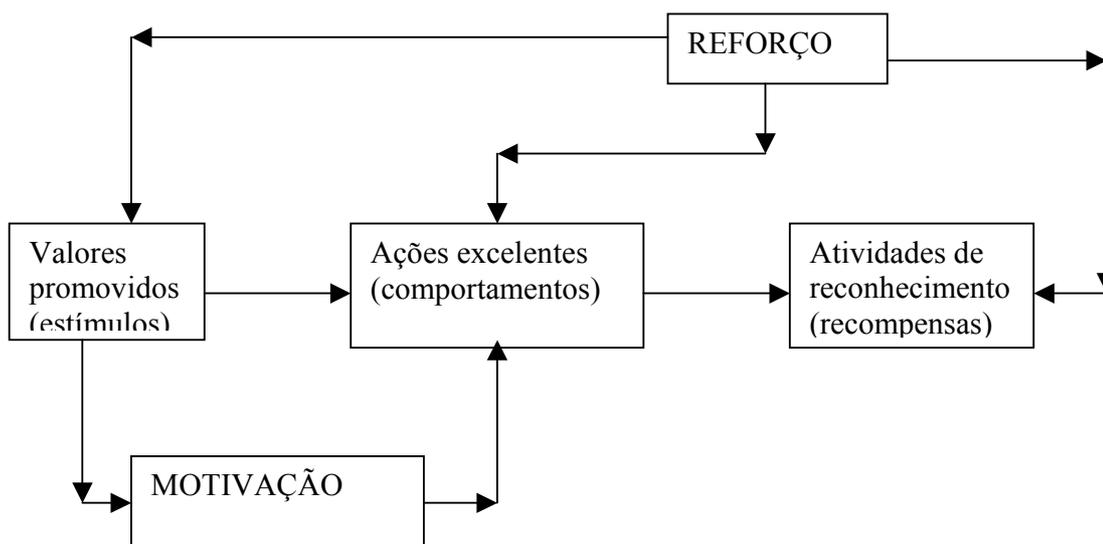
## **2.5 QVT e Motivação**

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

Podemos verificar que todo comportamento humano é motivado. A motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais

necessidade (Chiavenato,1983). Daí advém o conceito de ciclo motivacional demonstrado na figura 01.

Figura 01– Componentes básicos da motivação (Ciclo Motivacional)



Fonte: Palominos (1997)

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

A compatibilização das expectativas individuais com as necessidades organizacionais é um processo desafiador. Enquanto as pessoas buscam empresas para se realizarem e atenderem suas necessidades básicas, a organização tem clientes que exigem produtos e serviços de qualidade, enfrentam a concorrência mais qualificada, tem estrutura de custos que deve ser otimizada, precisa dar retorno aos acionistas. Para satisfazer o cliente, a empresa espera do

funcionário lealdade, empenho, produtividade, participação, compromisso e comprometimento.

A complexidade da motivação humana e o cenário econômico instável e turbulento exigem a instalação do diálogo permanente entre lideranças e equipe, a partir de fatos e dados conjunturais, da discussão da realidade de mercado e da situação concreta da empresa frente à concorrência. Este processo amplia o nível de conscientização e de engajamento do indivíduo com a organização. Funcionários bem informados e que confiam nos dados que lhe são apresentados mostram maior possibilidade de compatibilizar anseios e expectativas pessoais à realidade da empresa.

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

- a- Valores promovidos ( estímulos)
- b- Ações excelentes ( comportamentos)
- c- Atividades de reconhecimento (recompensas)

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

Levar os funcionários a contribuir com o máximo de seus esforços é um dos maiores desafios enfrentados pela empresa moderna . Para isto precisamos entender o sistema motivacional humano. Segundo Moscovici (1996) , este sistema é muito complexo podendo ser entendido como condições responsáveis

pela variação na intensidade, qualidade e direção do comportamento. Essas condições são intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo.

“As pessoas agem em função do futuro , portanto as motivações estão ligadas ao amanhã. No passado temos apenas fixações de motivos que nos impedem de crescer , e não verdadeiras motivações.” Oliveira (1997:82).

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

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

Sievers (1998:22)

Pode-se separar as teorias da motivação em quatro grandes correntes, que se diferenciam quanto à visão do que seria a força propulsora para o trabalho. Estas correntes seriam: os etologistas, que sugerem ser a conduta instintiva de cada espécie animal e a busca por adaptação ao meio a maior motivação para a ação, inclusive dos homens; os behavioristas, que acreditam que a força propulsora são os estímulos externos através do processo de aprendizagem; os cognitivistas, que acreditam que a motivação depende da representação que os indivíduos possuem do meio, o que inclui um conjunto complexo de fatores como percepção, pensamento, valores, expectativas e aprendizagem; e um grupo de

teóricos que procuram compreender o ser humano na sua vivência concreta, evitando assim os reducionismos.

No sentido de melhor compreender a relação entre a motivação humana e as organizações, optou-se pela abordagem das teorias da motivação de Herzberg e Maslow, mais freqüentemente utilizadas pelos teóricos da administração.

Herzberg divide as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado – supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios, etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis (Aguiar, 1992).

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

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

Aguiar (1992:269)

A teoria da motivação humana de Maslow é a essência da hierarquia das necessidades humanas ( figura 02 ), constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Assim pode-se dizer que sua teoria considera o ser humano na sua totalidade , já que inova ao mesclar diferentes fundamentos,

dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Figura 02 – A Hierarquia das Necessidades , segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (1993)

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

O conceito de auto-realização tem relevante papel na teoria de Maslow que definiu como o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades etc. Para Maslow, auto-realizar significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende de o indivíduo estar

sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente da opinião dos outros (Fadiman 1979).

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

Atualmente, uma pergunta incomoda os gerentes: “Como motivar os entediados empregados de hoje?”. Depois de combinados comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por especialistas resultou na seguinte conclusão: não existe uma abordagem tipo panacéia para conseguir a motivação dos funcionários (Caudron:1997). Os gerentes devem ter claro que ações como não cumprimentar os funcionários, chamar atenção na frente dos outros, são ações que desmotivam.

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

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

### 2.5.1 Satisfação no Trabalho

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho representa uma ligação direta com as condições em que trabalham os empregados de uma empresa e com a satisfação das necessidades do homem, levando-se em consideração os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizante ( Quirino e Xavier:1987).

Para Minicucci (2000:212) “no trabalho, o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo começa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante. A pessoa humana gosta de estar fazendo alguma coisa que julga ser útil aos outros, que seu trabalho é importante”.

Segundo Lida (1990) os fatores que atuam na satisfação do ser humano no trabalho, podem ser agrupados da seguinte forma:

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

Afirma Robbins (2000) que para se explicar de forma mais abrangente o que gera satisfação ao funcionário, quatro recomendações podem ser feitas com base em uma análise externa da literatura sobre motivação. Mas não existe

nenhuma certeza de que elas resultarão automaticamente em aumento de motivação ou melhoria do desempenho do funcionário. São elas:

- a) Proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores. Em consonância com as recomendações de Herzberg, os funcionários tendem a preferir trabalhos que lhes propiciem oportunidades para utilizar suas aptidões e habilidades e ofereçam diversidade de tarefas, liberdade e *feedback* da eficácia de seu desempenho. Essas características podem tornar o trabalho desafiador.
- b) Fornecer recompensas eqüitativas. Os funcionários desejam sistemas de pagamento e políticas de promoção condizentes com suas expectativas. Quando o salário e outras recompensas são encarados como justos, é provável que haja satisfação.
- c) Oferecer suporte, condições de trabalho animadoras. Os funcionários se preocupam com seu ambiente de trabalho, tanto em função do conforto pessoal como da facilidade para realizar um bom trabalho. Preferem ambientes físicos que, por exemplo, não sejam perigosos ou incômodos, entre outros, como poder trabalhar relativamente próximo de casa, em instalações limpas e relativamente modernas, e com ferramentas e equipamentos adequados.
- d) Encorajar colegas apoiadores. As pessoas obtêm do trabalho mais do que meramente dinheiro ou realizações tangíveis. “Para a maioria dos funcionários, o trabalho também satisfaz a necessidade de interação social. Não admira, portanto, que ter colegas de trabalho amistosos e apoiadores resulte em aumento da satisfação no trabalho”(Robbins,2000:350). A satisfação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que seu chefe imediato é compreensivo e amistoso, faz elogios pelo bom desempenho, ouve suas opiniões e demonstra interesse pessoal.

Robbins (2000) ainda ressalta que uma pessoa pode ter milhares de atitudes, das quais as que mais comumente relacionadas ao trabalho, são: satisfação no cargo, envolvimento com o trabalho e o comprometimento com a organização.

O termo satisfação no cargo refere-se à atitude geral de um indivíduo para com seu cargo. Uma pessoa com um alto nível de satisfação com o cargo mantém atitudes positivas em relação ao trabalho, em caso contrário pode se manifestar a insatisfação.

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

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

Taylor (1995) apresenta conclusão de pesquisa telefônica feita nos E.U.A, com 2.408 trabalhadores de empresas privadas com mais de 25 funcionários, onde apurou que o clima no ambiente de trabalho é de inquietação e frustração, mas a maioria das pessoas ainda está comprometida com seus empregadores.

## **2.6 Modelos Indicadores do nível de QVT**

A seguir são apresentados vários modelos utilizados para investigação da Qualidade de Vida no Trabalho.

### 2.6.1 Modelo de WERTHER e DAVIS (1983)

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

#### a) Organizacionais:

- abordagem mecanística
- fluxo de trabalho
- práticas de trabalho

#### b) Ambientais

- expectativas sociais
- habilidades e disponibilidades de empregados

#### c) Comportamentais

- autonomia
- variedade
- identificação de tarefa
- retroinformação

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

### 2.6.2 Modelo de FERNANDES e GUTIERREZ (1988)

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

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

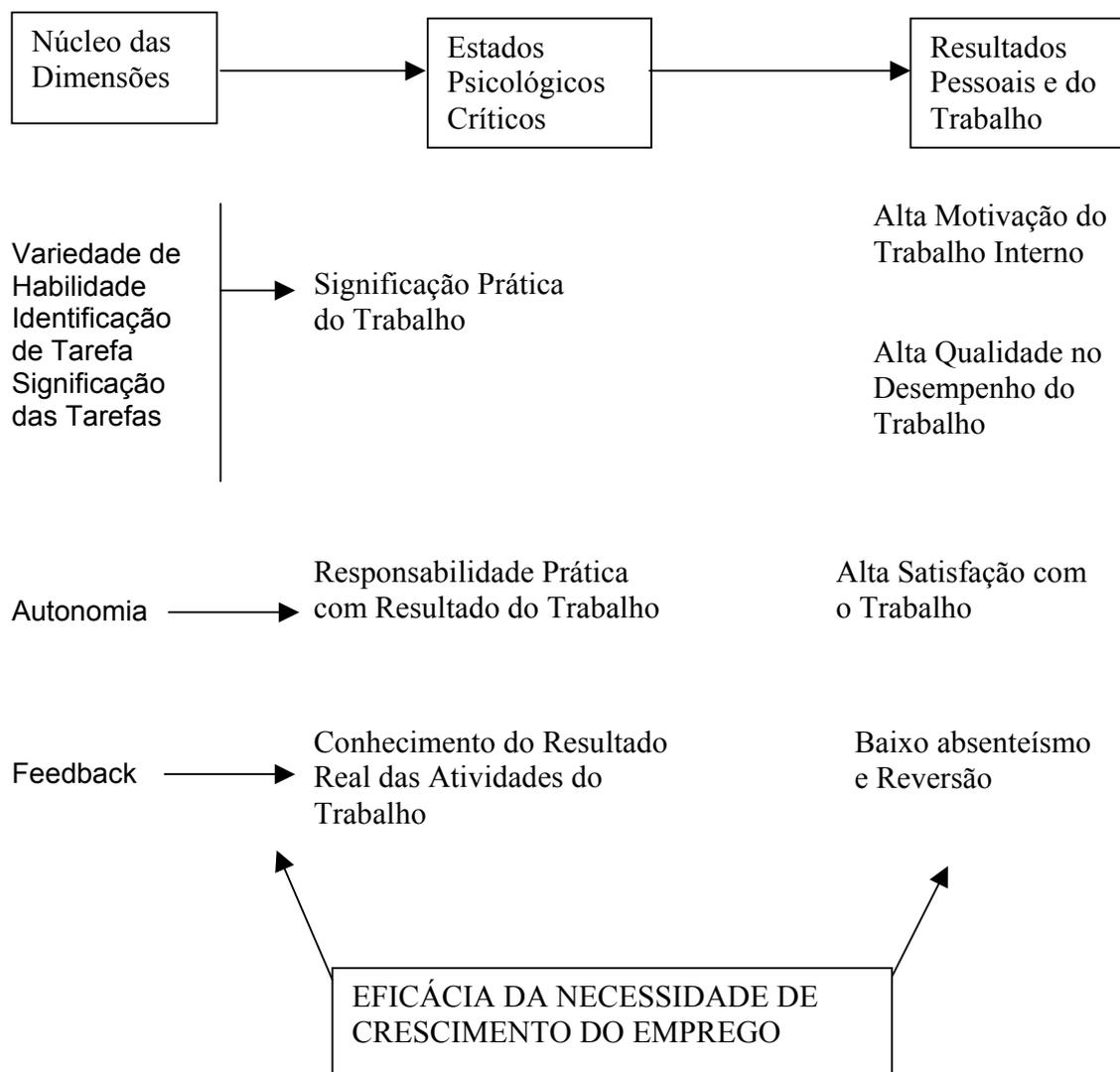
### 2.6.3 Modelo de HACKMAN e OLDHAM (1975)

Com a pretensão de :

- a) diagnosticar os trabalhos existentes que determinem se (e como) deveriam ser reestruturadas para melhorar a produtividade e a motivação do empregado;
- b) avaliar os efeitos que as mudanças de trabalho causam no emprego, Hackman e Oldham desenvolveram o Levantamento Diagnóstico do Trabalho ( Figura 03).

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

Figura 03: Desenvolvimento do Levantamento Diagnóstico do Trabalho



Fonte: Cremonese (1999:36)

Considerado pelos autores como um moderador de outros relacionamentos, foi inserido ao modelo um grupo de variáveis : satisfação geral, motivação interna com o trabalho e satisfações específicas (possibilidade de crescimento, segurança no trabalho, compensação , ambiente social e supervisão) que constituem os

resultados pessoais do trabalho, objetivando identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos que uma pessoa obtém ao desempenhar seu trabalho.

#### 2.6.4 Modelo de WESTLEY

Segundo Westley (1979) a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais, econômicos, políticos, psicológicos e sociológico (Quadro 03), julgados como quatro problemas que são causados pela injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos.

Afirmava Westley (1979) que as causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômicos e políticos são encontradas desde o século passado, através da concentração dos lucros e da exploração dos empregados, o que se relaciona com a injustiça e poder concentrado, como resultado o aumento da insegurança.

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

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

Quadro 03: Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

<b>ECONÔMICO</b>	<b>POLÍTICO</b>	<b>PSICOLÓGICO</b>	<b>SOCIOLÓGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade salarial</li> <li>• Remuneração adequada</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Carga horária</li> <li>• Ambiente externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança no Emprego</li> <li>• Atuação sindical</li> <li>• Retroinformação</li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Valorização do Cargo</li> <li>• Relacionamento com a chefia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização Potencial</li> <li>• Nível de desafio</li> <li>• Desenvolvimento Pessoal</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Auto-avaliação</li> <li>• Variedade de tarefa</li> <li>• Identidade com a tarefa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas decisões</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Relacionamento Interpessoal</li> <li>• Grau de responsabilidade</li> <li>• Valor Pessoal</li> </ul>

Fonte : Westley (apud Fernandes, 1996:53)

#### 2.6.5 Modelo de WALTON (1973)

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

Lima (1995) ressalta que “as pesquisas, observações pessoais e entrevistas realizadas por Walton, quando procurava associar a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho com a performance organizacional, identificaram oito critérios que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação do trabalho” (Quadro 04).

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

Quadro 04: Modelo de Walton para aferição da QVT

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
1- Compensação justa e adequada	- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa
2- Condição de trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente físico seguro e saudável
3- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a- Autonomia b- Significado da tarefa c- Identidade da tarefa d- Variedade da habilidade e- Retroinformação
4- Oportunidade de crescimento e segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança de emprego
5- Integração social no trabalho	a- Igualdade de oportunidade b- Relacionamento
6- Constitucionalismo	a- Respeito às leis e direitos trabalhistas b- Privacidade pessoal c- Liberdade de expressão d- Normas e rotinas
7- Trabalho e espaço total da vida	a- Papel balanceado do trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa

Fonte: Walton ( apud Vieira,1996:44)

### 2.6.5.1 Variáveis de aferição do Modelo de Walton

**1- Compensação Justa e Adequada:** refere-se à satisfação do trabalhador com sua remuneração comparada interna e externamente. Walton (apud Vieira,1996) diz que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e esforço físico e mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo.

a- Renda adequada ao trabalho: o salário do trabalhador poderá ser considerado justo se comparado às tarefas por ele desenvolvidas.

b- Equidade Interna: é a verificação de diferenças existentes entre a remuneração de trabalhadores que desenvolvem as mesmas tarefas ou muito similares na organização.

c- Equidade Externa: pode ser entendida como a comparação entre a remuneração de trabalhadores de organizações de mesmo porte e setor, quando desempenham tarefas similares.

**2- Condições de Trabalho:** é a relação entre a satisfação do trabalhador à adoção de horários , condições de trabalho que minimizem a nível zero os riscos de doenças e danos físicos , quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária (Lima, 1995).

a- Jornada de Trabalho: as cargas horárias de trabalho obedecem à legislação e não causam fadiga aos trabalhadores.

b- Ambiente físico seguro e saudável: a organização respeita as normas de segurança e procura continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores.

**3- Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** refere-se à possibilidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence.

- a- Autonomia: a tarefa fornece ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição para programar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução.
- b- Significado da tarefa: o indivíduo experimenta a tarefa de forma significativa e valiosa.
- c- Identidade da tarefa: Mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.
- d- Variedade da habilidade: a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, as quais envolvem o uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo.
- e- Retroinformação: o indivíduo recebe claras informações sobre seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

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

- a- Possibilidade de carreira: a existência de uma política de recursos humanos que permita aos trabalhadores, devidamente capacitados, a oportunidade de ascensão profissional dentro da organização.
- b- Crescimento profissional: a oferta de oportunidade de adquirir novos conhecimentos a todos os trabalhadores, por intermédio de um plano de capacitação que a organização disponibilize.
- c- Segurança no Emprego: a organização possui uma estrutura de recursos humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

**5- Integração Social no Trabalho:** Walton (apud Vieira,1996) ressalta a importância das relações interpessoais para verificar a identidade dos trabalhadores com a organização e que por conseqüência, a satisfação destes

com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sintam-se integrado ao grupo e à empresa.

a- Igualdade de Oportunidade: é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores.

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

**6- Constitucionalismo:** está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores.

a- Respeito às leis e direitos trabalhistas: a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores assegurados constitucionalmente.

b- Privacidade pessoal: a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho.

c- Liberdade de expressão: a abertura que os trabalhadores têm para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos.

d- Normas e Rotinas: as normas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

**7- Trabalho e Espaço Total de Vida:** Walton (apud Lima,1995) diz que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, positiva ou negativamente na vida pessoal e social destes; por isto, o autor lembra que a busca de equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional é importante.

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

**8- Relevância Social na Vida no Trabalho:** Para Walton (apud Vieira, 1996) a forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e

conseqüentemente a produtividade. Contudo Lima diz que (1995:68) “as mudanças das condições organizacionais ocorrem em geral mais lentamente do que o aumento das expectativas do trabalhador, o que tende a provocar maior alienação”.

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

## **2.7 Cultura Organizacional**

A Cultura Organizacional pode ser entendida como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana dentro das fronteiras de um sistema, ou seja, são os fenômenos que ocorrem nas organizações decorrentes do comportamento humano. Cada organização tem seu próprio estilo, a sua própria personalidade, porém são as pessoas que compõem as organizações que integrados e interagidos criam, transmitem e mantêm a cultura nas organizações.

Para Mintzberg (1989:98) “cultura são as tradições e crenças de uma organização que a distinguem de outras organizações e introduzem um tipo de vida ao esqueleto da estrutura”. Alguns estudiosos do assunto, acreditam que a cultura organizacional tem no seu nível mais profundo os valores dos seus gerentes, que transmitidos aos funcionários, muitas vezes modificam valores existentes e os perpetuam.

Fitzsimmons (2000) considera serem os fundadores das empresas, quem estabelece uma cultura que prescreve normas de comportamento ou valor, que guiam a tomada de decisões nas empresas. A cultura organizacional se inicia no momento em que está sendo constituída uma empresa, pois os valores de seus fundadores, combinados entre si, servem de esteio aos demais valores vindouros a serem incorporados. Wood (1995) observa que o interesse pelo assunto (cultura organizacional) surgiu em função da conexão estabelecida entre cultura e desempenho organizacional.

Pode-se considerar que a cultura organizacional não é estática, pois se transforma através do processo evolutivo, integrando novos preceitos, novas tecnologias e adquirindo novas manifestações. Esta idéia é mais bem compreendida se analisarmos a cultura organizacional por meio de três dimensões:

a- preceitos : que se referem às tradições e costumes, tem como resultado a ação gerencial e os resultados administrativos, significando a função reguladora de autoridade dentro da organização;

b- tecnologia : diz respeito aos processos de trabalho. Está intimamente ligada aos fatores

tecnológicos/estruturais, significando as funções técnicas, metodológica, científica, racional e operacional da organização;

c- caráter : que são todas as espontâneas manifestações dos membros da organização. Envolve os fatores psicossociais que afetam o conjunto de expressões ativas e afetivas dos integrantes da organização.

Portanto, as dimensões da cultura organizacional são interdependentes, podendo haver predominância de uma sobre as demais, sendo que a interdependência maior está entre os preceitos e o caráter. Sempre que uma se acentua a outra reage.

A evolução cultural pode se dar por intermédio de pressões externas ou mudanças internas, sendo que as pressões externas implicam em mudanças advindas de diretrizes governamentais, inovações tecnológicas, greves trabalhistas, etc.. Elas atingem a dimensão técnica-estrutural, que é a área de eficiência potencial da organização.

As mudanças internas ocorrem através de variações no estilo gerencial, modificações de processos de trabalho e do clima organizacional, atingindo mais a dimensão psicossocial que é a área de eficiência real da organização. No entanto, por mais que a cultura se transforme, alguns valores dos fundadores estarão

arraigados no tempo presente e toda mudança pode gerar conseqüências, tanto negativas quanto positivas.

O'Toole (apud Wood ,1995:23) considera que :

“os fatores-chaves numa mudança cultural são os seguintes : que a mudança seja constituída sobre forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê de forma holística relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas de controle, etc.; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas, que a alta gerência lhe dê todo apoio e que se torne um processo contínuo”.

Podemos, assim, ressaltar que conseqüências negativas quando atingem a área psicossocial, são altamente maléficas à cultura da empresa, e que criar uma cultura nova e sadia é extremamente difícil. Dependendo da natureza, de sua localização geográfica e de seus aspectos grupais, a cultura de uma organização tem suas variações, podendo até caracterizar subculturas na organização.

Quanto à sua natureza, a cultura organizacional é de caráter material (técnico-estrutural), ou de caráter imaterial (psicossocial). O caráter material refere-se a tudo o que é concreto e observável dentro da organização, compreendendo: a natureza da empresa, sua missão, a tecnologia adotada, o produto do trabalho, as normas escritas, etc.. O caráter imaterial é referente ao que é perceptível, mas não concreto dentro da organização, e compreende: as tradições, o estilo gerencial, os valores, os preconceitos, o clima organizacional, etc..

Quanto à localização geográfica, diz respeito a locais geográficos diferentes, com características e dinâmicas idênticas, similares ou diferentes numa

mesma organização. Como exemplos podemos citar as superintendências, os centros regionais entre outros.

Os aspectos grupais dizem respeito às diferenças entre fatores tecnológicos, distintos dos aspectos da cultura geral da empresa . Como a divisão por áreas : área de informática , de suprimentos , de projetos , comercial, etc..Assim sendo, pode-se considerar que uma organização tem na sua cultura a soma de características das pessoas que a compõem, assim como a soma dos estilos das áreas que dela fazem parte.

Nas empresas multinacionais aspectos culturais relacionados a valores, histórias e normas recebem maior importância e se tornam facilmente identificáveis, dessa forma buscando homogeneizar o modo como os indivíduos pensam e agem inculcando em seus subconsciente sentimento de lealdade para com a organização.

Para Freitas (1999:97) “a energia controladora do comportamento, a sutileza das regras não-escritas, a referência do grupo de pares e sua reprodução são exemplos de como os indivíduos são ressocializados na organização”. Dessa forma a cultura organizacional pode ser entendida como um instrumento de poder nas organizações contemporâneas que tentam, deliberadamente, moldar comportamentos desejáveis de seus membros.

“Uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. O modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição” Freitas (1999:98).

As organizações podem investir no fortalecimento de sua cultura através da identificação de seus valores positivos ou negativos, da segmentação de uma filosofia baseada em princípios que respeitem a dignidade de cada ser humano na

organização ou fora dela, e assim, desenvolver um clima organizacional que leve a resultados de eficiência e eficácia para o alcance dos objetivos organizacionais.

A cultura e a dinâmica organizacional constituem-se no objetivo final das ações de desenvolvimento pessoal, uma vez que existe uma estreita interdependência entre o desempenho e o comportamento dos empregados no dia-a-dia da empresa.

Embora a cultura reflita o amadurecimento do corpo funcional da organização, cabe aos gerentes, como agentes de mudança, a busca do clima ideal para que a empresa obtenha padrões de excelência empresarial.

Pode-se considerar o clima organizacional como um resultante da cultura organizacional, por isso se faz necessário a distinção entre cultura organizacional e clima organizacional

## **2.8 Clima Organizacional**

O clima organizacional em uma empresa é o retrato da sua cultura e dinâmica com que a organização implementa mudanças organizacionais, faz parte do caráter imaterial da cultura, e tem uma íntima interdependência com os outros fatores que intervêm na mudança cultural, sendo que Luz (1995:5) define Clima Organizacional como um “fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”. Portanto, a cultura e o clima organizacional estão intimamente ligados, pois qualquer tentativa de alterar o clima esbarra na cultura enraizada, que reflete, basicamente no seu sistema de normas e valores, nas formas de comunicação e no exercício da autoridade.

A cultura organizacional, tem como resultante global o clima organizacional, que, por sua vez, tem suas variações devido a fatores internos e externos à

organização, que transmite a situação momentânea do dia-a-dia e, conseqüentemente, reflete, no desempenho global da empresa, pois a sua interpretação é realizada por diversos fatores que envolvem a totalidade da organização.

Kanaane (1994) conceitua clima organizacional como sendo o conjunto de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das relações interpessoais entre os mesmos. O clima organizacional é perceptível pelos seus efeitos, sendo muitas vezes difícil detectar as suas fontes causais.

Considera-se que os efeitos são os que atingem a atmosfera psicológica e tem reflexos diretos, constatáveis e concretos sobre a satisfação, a motivação e a moral da organização, e as variáveis culturais, aquelas que ocasionam alterações no clima organizacional, que por sua vez podem modificar aspectos vigentes na cultura da organização.

Constata-se que, muitas vezes, as diferenças de clima numa organização são impostas por características marcantes de quem gerencia determinada área e, por este motivo, somente através de um clima organizacional adequado os gerentes podem estimular a motivação de seus subordinados.

Para Albrecht (1992:103) “numa empresa de prestação de serviços, na qual o clima da organização pode exercer uma influência muito grande sobre o tratamento recebido pelo cliente, é extremamente importante que haja relações razoavelmente pacíficas entre a administração e os empregados”. Um estilo de gestão mais opressivo pode impedir que os funcionários venham a se comprometer verdadeiramente com os objetivos da organização, e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados tendem a ser ruins.

Quando as pessoas sofrem, qualquer que seja o motivo, elas encontram dificuldades para se entusiasmar por qualquer coisa, muito menos por um

“serviço excelente”. A atmosfera geral pode atuar contra as tentativas dos executivos no sentido de mostrar às pessoas que a qualidade do serviço pode ser uma chave da sobrevivência competitiva. Ficam tão preocupadas com sua própria sobrevivência que a simples idéia da sobrevivência da organização fica muito distante para que com ela possam lidar. O clima organizacional pode ser considerado com um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que visem à busca de excelência (Luz,1995)

Muitas vezes a rede de boatos na organização pode estar transmitindo toda espécie de notícias pessimistas. “Num ambiente de medo, as pessoas tendem a se apegar a qualquer notícia, e geralmente parecem estar mais dispostas a aceitar notícias negativas do que notícias positivas” Albrecht (1992: 67). Por isso, se torna tão importante compreender a influência da comunicação no clima organizacional e conseqüentemente na percepção da Qualidade de Vida.

## **2.9 A importância da Comunicação**

“As organizações não podem existir sem a comunicação” (Davis,1996:5). Sem a comunicação, os empregados não sabem aquilo que os seus colegas estão realizando, a gerência não recebe informações necessárias e a supervisão não pode dar instruções. Ou seja, é impossível coordenar o trabalho e a organização entrará em colapso por falta dela. A cooperação também se torna impossível, porque as pessoas não podem expressar aos outros suas necessidades e sentimentos.

Do ponto de vista das relações interpessoais, apresentam-se vários problemas a serem considerados : somos iguais e ao mesmo tempo diferentes, percebemos os mesmos estímulos sensoriais de maneiras diversas . A partir disto, podemos concluir que a comunicação sem dificuldades é impossível, pois só podemos transmitir mensagens de acordo com a nossa maneira de ser e ver o

mundo. Os outros captam a partir de suas maneiras de ser e interpretam os mesmos fatos sob óticas diferentes.

Mas quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, podendo se sentir mais envolvidas com elas. Em alguns casos, elas até sacrificam alguns privilégios adquiridos ao longo do tempo, porque compreendem que o sacrifício é necessário. Para Montana e Charnov (1998:7) “ eficiência refere-se ao esforço necessário para fazer a coisa de maneira correta : quanto menos esforço, maior eficiência ; e eficácia, refere-se a fazer a ‘coisa certa’.”

“Existem empresas que são verdadeiros exemplos de comunicação com os funcionários. Algumas inclusive, obtiveram sucesso fazendo da intuição a sua estratégia. Outras buscaram profissionais especializados que criaram e implantaram competentes processos de comunicação interna, sem os quais não imaginam viver” (Brum,2000:131). A comunicação de duas vias, que informa os funcionários deixando claro por que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, faz com que o público interno se sinta co-responsável pelo sucesso da organização. Assim a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivo e metas da organização.

A integração do público interno é fundamental pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores. Desta forma, todos podem se sentir parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

O papel dos gerentes no processo de comunicação é importante, uma vez que devem ser os iniciadores do processo de comunicação, além de interpretes e

difusores dela aos demais empregados. O que influencia a elaboração de uma mensagem, segundo Oliveira (1997) é o nível de cultura do codificador, seu estado emocional, suas relações afetivas, sua formação profissional, sua classe social, seus valores, sua ideologia e uma gama de outras variáveis que interferiram no processo de codificação.

“Sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequada, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são os desafios que as empresas modernas tem na busca de competitividade” (Damante,1999:26). Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações. À medida que os funcionários são estimulados a participar e encontrar abertura para dar opinião, sentem-se mais valorizados e motivados.

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo seus funcionários. Kunsch (1995:93) afirma que o objetivo principal da comunicação interna é de promover a máxima integração entre a organização e seus funcionários.

Embora a comunicação com os colaboradores já seja reconhecida como fundamental pela maioria dos empresários, “nessa matéria, quase todo mundo fica para recuperação. Apesar de terem derrubado paredes e achatado os organogramas, as empresas, na prática, ainda não conseguiram que as informações circulem como os funcionários gostariam” Gomes (1996:56).

Por fim , ao admitir-se a organização como um sistema completamente interligado em que todas as ações têm reflexo nas demais áreas da organização, tem-se a comunicação interna como um fator de consolidação da identidade organizacional. Numa profusão de organizações que podem ser muito parecidas, é importante ter uma imagem bem definida. Ser reconhecida como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade

onde está inserida, busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza , agora mais do que nunca, ser reconhecida como uma empresa que respeita e valoriza seus funcionários, é fundamental.

Além da comunicação interna são considerados fatores de qualidade no ambiente de trabalho salários, benefícios, oportunidades de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, camaradagem no ambiente de trabalho, treinamento e desenvolvimento e inovação no sistema de trabalho (Gomes, 1999).

No próximo item será tratada a questão da satisfação no trabalho, um ponto importante a ser considerado quando se estuda QVT.

A seguir será apresentada metodologia utilizada para a realização de pesquisa.

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGIA**

Neste capítulo faz-se a apresentação dos métodos e técnicas que foram utilizados nas pesquisas de campo.

Kaplan (1969:25) dá a dimensão para a atuação da Metodologia:

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

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

### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

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

Para Minayo (1994:32) , a pesquisa exploratória sugere a observação de algumas fases podendo destacar:

a) escolha do item a ser investigado;

- b) delimitação do problema;
- c) definição do objeto e dos objetivos;
- d) construção do marco teórico-conceitual;
- e) escolha dos instrumentos de coleta de dados;
- f) exploração de campo.

As pesquisa do tipo descritiva têm como objetivo principal distinguir características de fenômeno ou de população, ou ainda da relação entre variáveis.

“... pesquisas deste tipo são as que se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste grupo as pesquisa que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.”

Gil (1994: 45)

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

### **3.2 Universo das Pesquisas de Campo**

Por se tratar de um estudo de caso, foi escolhida, de forma intencional, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná/ Campus Foz do Iguaçu.

A população em estudo na pesquisa I compreende os 57 funcionários ; e na pesquisa II os 1343 acadêmicos do campus da Unioeste/Campus Foz do Iguaçu.

### **3.3 Coleta e Tratamento de Dados**

As pesquisas utilizam-se de procedimentos qualitativos, para obtenção e análise de dados, caracterizando-se por serem essencialmente descritiva.

#### **3.3.1 Pesquisa I – Satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho.**

Os dados primários foram coletados por meio de questionários estruturados (anexo 01), respondidos pelos funcionários do Campus. As respostas foram complementadas pela observação direta da pesquisadora sobre as condições físicas do ambiente de trabalho e programas desenvolvidos pela área de Recursos Humanos. Para Quirino e Xavier (1987) que denominaram como abordagem objetiva aquela que visa além da complementação das informações obtidas, retificá-las atenuando assim possíveis erros de interpretação.

O questionário foi elaborado a partir da metodologia de Walton, que apresenta oito critérios. Foi aplicado por três entrevistadores, previamente treinados, que também fizeram anotações das verbalizações espontâneas dos entrevistados. Estes entrevistadores foram escolhido entre pessoas estranhas à Instituição afim de não constranger os respondentes.

Responderam o questionário 50 funcionários, sendo que os 7 restantes não foram encontrados por estarem em férias, licença médica ou licença prêmio.

#### **3.3.2 Pesquisa II – Satisfação com os serviços prestados**

Esta pesquisa foi realizada por meio de questionário estruturado (anexo II). Foram aplicados por três entrevistadores. Respeitou-se a anuência ou não do acadêmico quanto a responder ao questionário.

Tomou-se o devido cuidado de codificar os questionários de acordo com o curso da seguinte forma:

- Código A = Administração (05 turmas)
- Código B = Ciências Contábeis (5 turmas)
- Código C = Hotelaria (03 turmas – curso em implantação)
- Código D = Turismo (04 turmas)
- Código E = Ciência da Computação (04 turmas)
- Código F = Engenharia Elétrica (04 turmas- curso em implantação)
- Código G = Matemática (04 turmas)
- Código H = Letras (04 turmas)
- Código I = Pedagogia (01 turma – curso em implantação)
- Código J = Enfermagem (01 turma)

### 3.3.2.1 Tamanho da Amostra

Por se tratar de um universo de 1.343 acadêmicos matriculados na graduação, um universo finito, adotou-se a seguinte fórmula proposta por Richardson (1999):

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

Onde:

n = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = nível de confiança (escolhido em nº de desvios-sigmas)

p = proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100-p

E<sub>2</sub> = erro de estimativa permitido

$$n = \frac{4 \times 50 \times 50 \times 1.343}{25 \times (1.342) + 25 (50 \times 50)}$$

n = 139,82 ou 140 acadêmicos

Para a coleta dos dados, o entrevistador aplicou 04 questionários por turma.

## **CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo compreende a descrição, análise e interpretação dos resultados do estudo realizado na Unioeste/Campus Foz do Iguaçu. Inicialmente, apresenta-se o histórico da universidade e sua característica *multi campi*, focando o Campus de Foz do Iguaçu.

A seguir, apresenta-se a pesquisa junto aos funcionários sobre os aspectos pertinentes à satisfação com o trabalho. Também é apresentado o resultado de pesquisa realizado junto aos acadêmicos quanto à sua satisfação com os serviços prestados. Os dados foram analisados sob o ponto de vista qualitativo e foram sempre apresentados em percentuais e de forma gráfica, o que facilita a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo.

### **4.1 Caracterização da Instituição Pesquisada**

A instituição pesquisada denomina-se UNIOESTE, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, foi formada pela integração de 04 (quatro) faculdades municipais isoladas (de ensino não gratuito), criadas em Cascavel (FECIVEL 1972), em Foz do Iguaçu (FACISA 1979), em Marechal Cândido Rondon (FACIMAR 1980), em Toledo (FACITOL 1980). Foi reconhecida como universidade pelo MEC em 23 de dezembro de 1994.

Desde 1997 vinha ocorrendo um movimento para integrar a IES municipal de Francisco Beltrão; integração que ocorreu definitivamente em 1999. A sede da Reitoria da UNIOESTE localiza-se junto ao campus de Cascavel, em prédio capaz de acolher todos os órgãos centrais da universidade, inclusive a editora e gráfica universitária.

Com 8.710 acadêmicos, 50 cursos de graduação, 34 cursos de pós-graduação, 875 professores e 476 funcionários a UNIOESTE, uma das mais novas Universidades brasileiras e com localização estratégica na fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina, está destinada não somente à função universal própria de universidade, mas também a uma função regional em várias instâncias: região oeste do Paraná, integrante do sul do Brasil, e ainda como integração com os países do Mercosul.

Sua estrutura organizacional se divide em quatro blocos. O primeiro se refere à Administração Superior, que é formada pelos seguintes órgãos: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e a Reitoria.

Na Reitoria funcionam outras instâncias executivas: Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.

O segundo bloco diz respeito à Administração Intermediária, que por sua vez se constitui dos seguintes órgãos: Conselho de Campus e Direção Geral de Campus.

O terceiro bloco denomina-se Administração Básica e é formada pelo: Conselho de Centro e Direção de Centro.

Por fim, tem-se a Administração Básica Setorial composta pelos Colegiados de Curso e Coordenação de Curso.

A Unioeste- Campus Foz do Iguaçu, onde foi focado o estudo, está localizado à Rua Tarquino Joslim dos Santos nº 1.300, Jardim Universitário. Possui uma área de 210.000m<sup>2</sup>, sendo 10.569 m<sup>2</sup> de área construída.

Sua estrutura arquitetônica é inspirada nas Ruínas de San Inácio Mini, na Argentina ( Missões Jesuíticas).

Atualmente estão matriculados 1.343 alunos, o corpo docente é formado por 117 professores e são 57 funcionários. Os cursos de graduação ofertados são em número de 09: Ciências Contábeis, Administração, Turismo, Hotelaria, Ciência da Computação, Engenharia Elétrica, Letras/Espanhol, Pedagogia, Matemática e a turma única de Enfermagem. Todos ofertam anualmente 40 vagas no concurso Vestibular.

#### **4.2 PESQUISA I – Satisfação dos Funcionários com a Qualidade de Vida no Trabalho.**

Inicialmente abordou-se questões demográficas como sexo e escolaridade. Verificou-se que em sua maioria os funcionários da Instituição são do sexo feminino e o grau de escolaridade bastante variado, mas com certa concentração entre 1º e 2º graus.

A partir disto, para cada dimensão estudada, segundo o modelo de Walton, as respostas dos funcionários podem ser assim representadas:

##### **4.2.1 Compensação Justa e Adequada**

Esta dimensão demonstra o nível de satisfação dos empregados em relação aos seus rendimentos comparados com as tarefas desempenhadas, e com remunerações externas e internas à Instituição.

Neste ponto faz-se necessário esclarecer que a Instituição pesquisada ainda não goza de total autonomia financeira, sendo que seu mantenedor, o Governo do Estado do Paraná, quem estabelece a remuneração dos servidores.

De acordo com os funcionários, o salário por eles percebido, se comparado com as tarefas realizadas não é justo. Isto foi apontado por 74% dos pesquisados. Os salários constituem fator importante na melhoria do ambiente de trabalho.

Quanto aos benefícios, só são disponibilizados vales-transporte a quem recebe até três salários mínimos e auxílio alimentação aos que recebem até dois salários mínimos. Neste caso, verifica-se que os funcionários, em sua maioria (96%) não recebem benefícios. Isto pode se constituir em algo negativo à percepção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Observa-se que, quando questionados a respeito da similaridade salarial com as demais Instituições de Ensino Superior, os funcionários (74%) acreditam que seus salários não possuem equiparação aos demais salários praticados

Pode-se afirmar que, se a comparação salarial existe e se o índice de discordância quanto à equiparação é grande, podemos ter um componente sério à insatisfação com o trabalho.

Ao abordar os funcionários em relação à existência de equiparação salarial interna entre os que realizam as mesmas tarefas, 50% afirma haver equiparação e 50% que não. Cabe ressaltar que a Instituição possui plano de carreira para seus funcionários, onde são considerados o tempo de serviço, escolaridade, cursos de aperfeiçoamento e avaliação a cada dois anos. Os funcionários são promovidos dentro de sua categoria. Mesmo assim, isso não tem sido percebido pelos funcionários, e pode trazer algum conflito no relacionamento entre eles.

#### 4.2.2 Condições de Trabalho

Tem por objetivo analisar a percepção do funcionário em relação às condições de trabalho como um todo.

Os funcionários em sua maioria (88%) afirmam que sua carga de trabalho é suficiente à realização de suas tarefas .

Observou-se que o número de horas extras é pequeno, e o Governo do Estado desestimula as horas extras, pois orienta aos dirigentes das Instituições que não as permitam e se houver necessidade, que tais horas sejam compensadas com descanso.

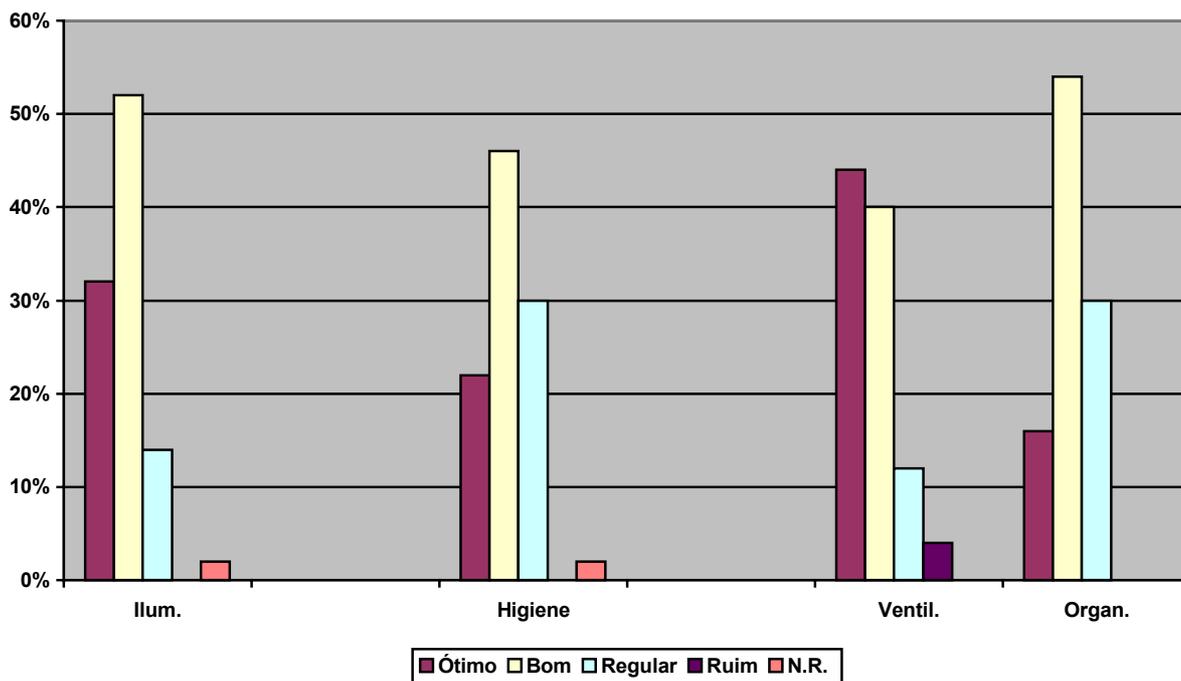
Quanto à avaliação sobre os intervalos destinados ao almoço ou lanche ser suficiente, apenas 62% concordam e 36% não.

Ao serem questionados a respeito de sua carga horária, os funcionários (54%) não a consideram cansativa, mas 44% sim. Tal resultado, talvez esteja relacionado ao estresse causado pela pressão do atendimento aos acadêmicos e professores, ao grande número de dados a serem tratados e à necessidade de contratação de mais funcionários, pois hoje este número é bastante reduzido numa proporção de 23,56 acadêmicos para cada funcionário, causando um acúmulo de serviço.

A percepção de segurança que o funcionário tem em seu ambiente de trabalho é um fator importante a ser verificado.

Os funcionários fizeram avaliações favoráveis às condições do ambiente de trabalho relativos à iluminação, higiene, ventilação e organização (fig.04).

Figura 04 – Ambiente Físico



A Instituição tem feito investimentos em reformas do prédio administrativo e laboratórios. Foram instalados mais aparelhos de ar-condicionado, pois na cidade de Foz do Iguaçu o verão é bastante rigoroso. Outro cuidado tomado foi a pintura das paredes em tons mais claros, branco e verde-água, favorecendo a iluminação dos ambientes. Também houve a implantação de jardins, o que trouxe uma vista mais agradável, pois todas as salas são dotadas de amplas janelas que possibilitam a visão de grande área externa.

A cantina foi reformada, possibilitando maior conforto às refeições. Cabe lembrar que funcionários, professores e acadêmicos compartilham o mesmo espaço para as refeições.

A preocupação com a utilização de equipamentos e técnicas de segurança não é percebido pelos funcionários, pois 70% afirmam não utilizá-los.

Quanto à realização de exames médicos periódicos, 92% dos funcionários afirmam que a Instituição não os realiza. Isto é um fato pois a Instituição somente realiza exames admissionais. Assim revelam um ponto negativo percebido em relação à Instituição.

#### 4.2.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Tem por objetivo verificar a percepção dos funcionários quanto à sua valorização por parte da Instituição.

Em se tratando de autonomia para decidir sobre seu trabalho, as respostas dos funcionários demonstraram certo equilíbrio entre as concordâncias e discordâncias. Isso pode se justificar em virtude do alto grau de burocratização dos processos da Instituição.

Apesar disto, os funcionários (80%) afirmam possuir conhecimento suficiente para decidir sobre como realizar suas tarefas.

Ao avaliarem se são responsáveis pelo desempenho, qualidade do trabalho executado, a grande maioria (96%) concorda que sim.

Também se sentem importantes para a Instituição. Este fator é bastante positivo, pois demonstra que os funcionários tem elevada auto-estima, o que favorece o bom clima organizacional.

Além de se sentirem importantes para a Instituição, os funcionários (100%) consideram seu trabalho muito importante. Algumas manifestações dos funcionários se deram em função de se sentirem importantes por participarem de uma Instituição bem conceituada no Provão.

Apesar de 56% dos funcionários afirmarem que a Instituição investe em treinamento, 44% não partilham desta opinião. Mesmo sendo um dos fatores de promoção de nível na carreira dos funcionários, a Instituição não tem possibilitado, com freqüência, cursos de treinamento.

Um ponto positivo foi apontado pela maioria dos funcionários entrevistados, que afirmaram poder utilizar seus conhecimentos, experiências e habilidades em seu trabalho cotidiano.

Os funcionários (90%) afirmam que costumam avaliar os resultados do trabalho que realizaram.

Em se tratando do retorno que os superiores dão aos funcionários, 90% afirmam que eles o fazem de forma clara e objetiva.

#### 4.2.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

Tem por finalidade verificar se a Instituição dá oportunidade aos funcionários de crescimento profissional.

Quando questionados a respeito da valorização dos acertos, os funcionários (62%) afirmam que a Instituição os valoriza profissionalmente, entretanto o índice dos que não tem a mesma percepção é significativo (36%).

Os funcionários (52%) não percebem possibilidades de promoção. Isto pode ser explicado pelo fato de que interpretam o fator promoção com a

possibilidade de assumir a chefia de setor. A escolha dos chefes de setor se dá através da escolha e nomeação feita pela Direção Geral. E com a nomeação para chefe de setor, o funcionário recebe um acréscimo salarial.

Quanto ao estímulo que a Instituição dá à continuidade dos estudos, os funcionários (78%) afirmam tê-lo. Pode-se citar a resolução interna que diminui, em uma hora, a jornada de trabalho diária dos funcionários que estejam estudando. Também há uma disponibilização de cota mensal gratuita de cópias, e em cursos de Pós-Graduação bolsa de estudos.

Neste questionário não foi incluído pergunta sobre estabilidade no emprego, pois todos são funcionários públicos concursados e gozam de estabilidade no emprego. Estes funcionários só podem ser demitidos ao cometerem falta grave, e mesmo assim depois de responderem a processo administrativo.

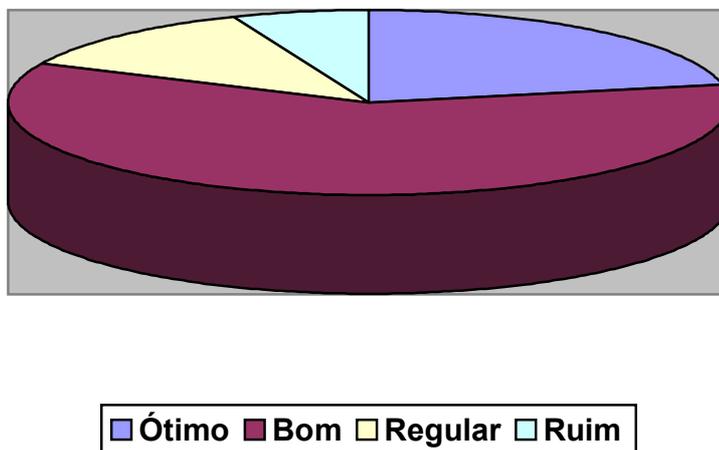
#### 4.2.5 Integração Social no Trabalho

A integração social no trabalho é fundamental na constituição de um bom ambiente de trabalho. E em se tratando de discriminação, 82% dos funcionários afirmam não ocorrer tal tratamento.

As relações interpessoais entre colegas de trabalho é considerado boa por 62% dos funcionários e ótimo por 28%, portanto é bastante satisfatório.

Não foi muito diferente a avaliação do relacionamento entre funcionários e sua chefia, pois 60% considera o relacionamento bom e 22% ótimo (Fig.05).

Figura 05 - Relacionamento com a Chefia



#### 4.2.6 Constitucionalismo

Busca-se, nesta dimensão, verificar a percepção dos funcionários quanto ao cumprimento de direitos e deveres.

Inicialmente verificou-se que os funcionários sentiam-se com liberdade para dar sugestões. Apurou-se que 74% dos funcionários se sentem livres para sugerirem solução a fim de melhorar o trabalho.

Da mesma forma, os funcionários (84%) afirmaram se sentirem à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores. Isto reforça o bom relacionamento interpessoal vigente na Instituição.

Segundo os funcionários (70%) a Instituição informa a seus funcionários sobre as normas e rotinas. Apesar disso, 28% dizem não as conhecerem. Logo a Instituição pode estar falhando ao se comunicar, se expondo a erros e enganos em função de que nem todos os funcionários tem conhecimento das normas.

Ao se questionar sobre o cumprimento dos deveres trabalhistas que a Instituição tem para com seus funcionários, 90% afirmaram que sim. Apenas 10% não concordam que a Instituição cumpra a lei, isto pode estar relacionado com a mudança da lei que não permite mais que a licença prêmio, quando não usufruída, seja incorporada em dobro à contagem de tempo de serviços para aposentadoria.

#### 4.2.7 Trabalho e Espaço Total de Vida

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

Ao serem questionados se o trabalho que desenvolvem atrapalha sua vida familiar, 90% dos funcionários dizem que não. Em muitas manifestações, os funcionários lembraram que a Instituição promove atividades de recreação e confraternização onde os familiares dos funcionários participam.

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

Mas quando questionados sobre a freqüência da prática de atividade física, 72% dos funcionários afirmaram que não praticam esporte regularmente. O fato de não praticarem esporte pode predispor os funcionários a doenças e também ao estresse. Por isso a Instituição adotou um programa de relaxamento e alongamento para os docentes e funcionários. As aulas são no período da manhã e tarde, numa periodicidade de 3 aulas por semana. Com isto espera-se minimizar os efeitos do sedentarismo nos funcionários.

#### 4.2.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

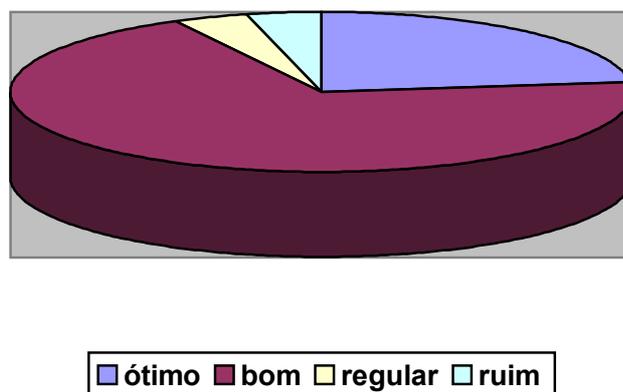
Tem como ponto principal verificar a imagem que o funcionário faz da Instituição e envolve fatores que trazem ao trabalho *status* por participar da Instituição.

Dos funcionários pesquisados 98% tem orgulho de trabalhar na Instituição, Com isto observa-se que há respeito pela Instituição e satisfação pessoal em lá trabalhar.

Os funcionários (97%) afirmam que a Instituição possui prestígio e reconhecimento na região. Este pode ser um dos motivos que levaram os funcionários a se orgulharem da Instituição.

Ao serem questionados quanto à imagem que a Instituição tem na comunidade local, 72% afirmaram que é boa e 24% que é ótima. Assim, podemos afirmar que sob o ponto de vista dos funcionários a imagem da Instituição é boa (fig.06).

Figura 06 – Imagem da Instituição



Uma boa parte dos funcionários (74%) se sente realizado com o trabalho que desenvolve. Neste ponto alguns funcionários citaram que estariam mais satisfeitos se pudessem ter aumento de salário, o que não acontece a mais de cinco anos.

#### 4.2.9 Conclusão da Pesquisa I

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

Como negativas podemos citar a dimensão “compensação justa e adequada”. As questões salariais são bastante insatisfatórias, e quando somadas à falta de benefícios tornam-se elementos de desestímulo.

Outro fator considerado negativo foi a avaliação que os funcionários fazem a respeito da equidade salarial externa e interna. Os funcionários participam de um plano de carreira único, que define a evolução das carreiras e acréscimos salariais por nível alcançado, e mesmo assim acreditam haver diferenças. Isto pode estar relacionado a uma falta de esclarecimento, ou seja, há a necessidade de uma comunicação mais efetiva por parte da Instituição.

Segundo Brocha e Brocka (apud Rocha, 1998) “a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas”. Se a organização não possuir uma comunicação eficiente corre o risco de não alcançar a qualidade de vida almejada por seus funcionários.

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

fazer seu trabalho. Observou-se que a limitação na autonomia dos funcionários pode ser frustrante, sendo a Instituição muito burocratizada, este efeito colateral era esperado. Entretanto não deixa de ser um fator que deva sofrer alterações, incentivando a criatividade dos funcionários.

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

Os motivos geradores de descontentamento são pertinentes aos fatores higiênicos abordados por Herzberg (Aguiar, 1992). Fatores que segundo o autor não são promotores de motivação, mas são responsáveis pela insatisfação.

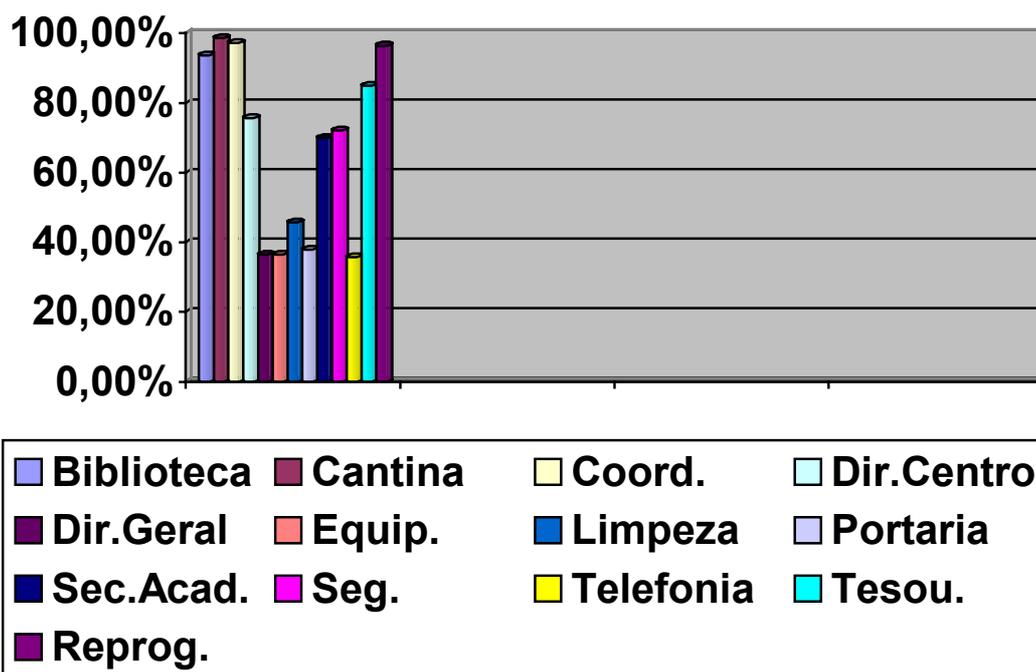
Outro fator que necessita ser trabalhado é a comunicação. Mas para que ela seja eficiente, onde o nível de escolaridade é variado, a Instituição precisará verificar o vocabulário mais comum entre os funcionários e o melhor meio para efetivar os esclarecimentos necessários sobre normas, procedimentos, direitos dos funcionários, técnicas de segurança, etc.

Deve-se salientar que a percepção dos empregados quanto ao treinamento não é muito favorável. A instituição deve desenvolver um programa de treinamento mais efetivo, possibilitando aos funcionários um desenvolvimento profissional mais qualificado. Os horários de intervalo para alimentação também precisam ser revistos.

#### **4.3 Pesquisa II – Satisfação dos acadêmicos com os serviços prestados pela Unioeste/Campus Foz do Iguaçu.**

De todos os setores utilizados (fig.07), os mais solicitados são a biblioteca, cantina, reprografia, tesouraria e protocolo. De modo geral, os serviços foram considerados de satisfatório a excelente pelos acadêmicos (fig.08).

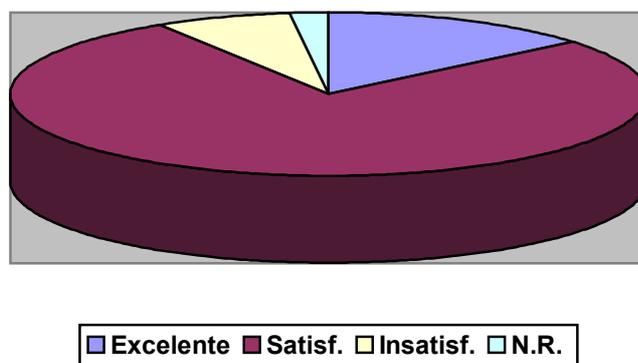
Figura 07 – Setores mais solicitados



O serviço da portaria não recebeu boa avaliação (50%) dos acadêmicos se declararam insatisfeitos ao solicitar informações. Ao se observar as considerações quanto a: eventos que estão sendo realizados, horário de atendimento dos setores, horário de ônibus circular, etc. Com isto, fica bastante evidente a necessidade de melhoria na comunicação dentro da Instituição.

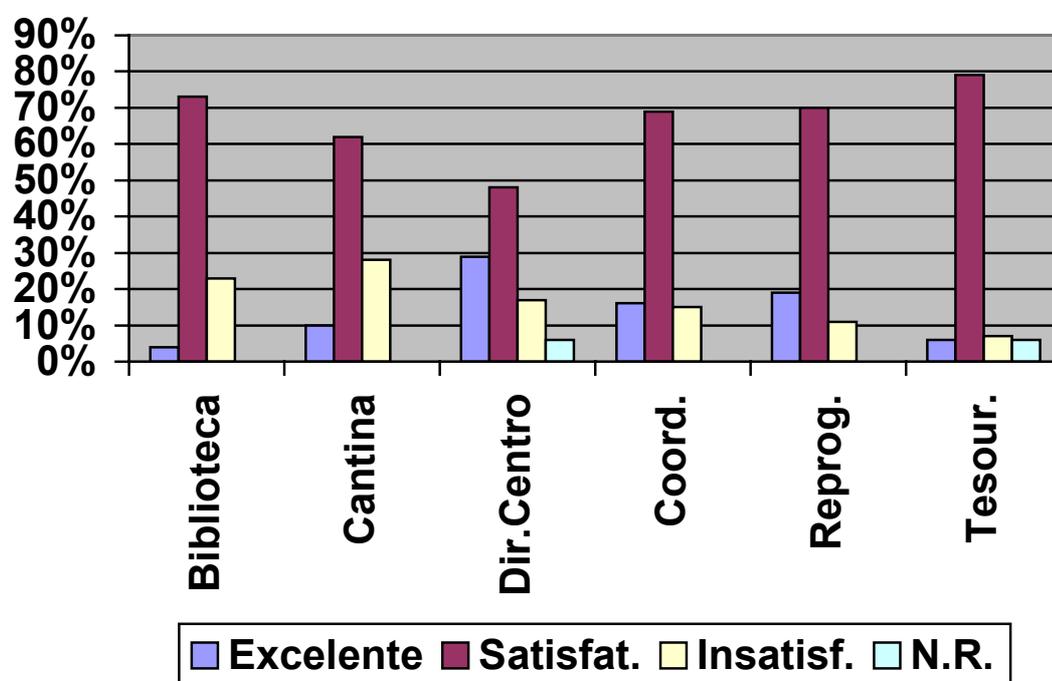
Os setores apontados como os mais utilizados, receberam boas avaliações entretanto foram os que mais registraram insatisfações quanto ao atendimento (Fig.09).

Figura 08 – Considerações Gerais sobre os Serviços Prestados



As alegações feitas pelos acadêmicos são de que os funcionários parecem irritados e impacientes, e muitas vezes são ríspidos ao atendê-los.

Fig. 09 - Avaliação do Atendimento nos Setores



As maiores críticas se deram aos serviços de telefonia, onde os acadêmicos ressaltaram que é muito demorado e a telefonista não sabe dar informações. Outra crítica refere-se ao serviço de reprografia, onde os acadêmicos sugeriram mais treinamento dos funcionários em virtude dos erros que acontecem. Como crítica geral, foi apontado o mau humor com que, muitas vezes, os acadêmicos são atendidos pelos funcionários.

Ao serem questionados se recomendariam a Unioeste/Campus de Foz do Iguaçu a seus amigos e parentes, os acadêmicos responderam afirmativamente (86%). Há observações positivas de acadêmicos que receberam um bom atendimento e mostraram-se satisfeitos com os serviços prestados, mas a “pecha” do servidor público que se comporta no trabalho como se prestasse um favor e não com a seriedade e comprometimento devidos prevalece.

Com base nestas colocações levantou-se informações junto à secretaria administrativa do Campus, onde foi possível constatar que a central telefônica é digital, e muitas vezes operada por estagiários que não receberam treinamento. O mesmo acontece com a reprografia onde as perdas, ou seja, cópias sem conformação adequada chegam a um total de 4.500 por mês. Este fato confirma a necessidade de treinamento dos funcionários.

A seguir apresentam-se as conclusões desta dissertação.

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

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

### **5.1 Conclusões**

O tema qualidade de vida no trabalho é presente. E esta dissertação buscou explorar a modernidade do tema, contribuindo para os estudos sobre qualidade de vida no trabalho. Procurou, também, mostrar que o modelo de Richard Walton, entre os demais citados neste trabalho, é o que melhor enfatiza questões elementares à realização do trabalho.

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

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

Verificou-se que mesmo insatisfeitos com os salários, benefícios e oportunidades de promoção, os funcionários gostam do trabalho que realizam. Tem respeito e orgulho pela Instituição, e as relações interpessoais são muito boas. Com tudo isto, conclui-se que mesmo a Instituição não atendendo satisfatoriamente aos fatores higiênicos, os funcionários se sentem realizados no trabalho.

De um modo geral os funcionários consideram como satisfatória a qualidade de vida no trabalho dentro da Instituição. Da mesma forma, os acadêmicos percebem como satisfatória a qualidade dos serviços prestados.

Observa-se que há congruência entre a satisfação com o trabalho dos funcionários e a percepção dos acadêmicos quanto à qualidade dos serviços. Pode-se ressaltar que a necessidade de treinamento é apontada em ambas as pesquisas, bem como a melhora na comunicação, favorecendo o fluxo de informações.

A alegação de que, algumas vezes, os funcionários atendem aos acadêmicos de mau humor, pode estar relacionado à síndrome de sobrecarga de contato. Segundo Albrecht (1999:119) esta síndrome “aflige as pessoas cujas funções as põem em contato individual com muitas outras em base constante e repetida”.

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

Para neutralizar estes efeitos a Instituição implantou aulas de relaxamento e alongamento aos funcionários. Porém se faz necessário treinamento do pessoal de contato, para auxiliá-los a manter uma atitude positiva durante todo o dia.

Outro ponto de congruência diz respeito ao fato de que funcionários e acadêmicos tem o mesmo sentimento positivo pela Instituição. Ou seja, os funcionários afirmam ter orgulho de dizer onde trabalham, assim como os acadêmicos indicariam a Instituição a seus amigos e parentes.

Ao final desta dissertação, pode-se confirmar a existência da influência entre a satisfação no trabalho e a percepção da qualidade dos serviços prestados.

Com isto, esta pesquisa contribuiu para os estudos sobre QVT, estabelece que é possível investigar a influência da satisfação no trabalho sobre a percepção que os usuários tem a respeito da qualidade dos serviços prestados.

Considerando os resultados e as constatações extraídas das pesquisas algumas recomendações se fazem necessárias à Instituição, dentre elas podemos enfatizar:

- a) buscar junto ao mantenedor melhorar as questões salariais e de benefícios;
- b) adequar os intervalos para alimentação e descanso às reais necessidades dos funcionários;
- c) disponibilizar treinamento pertinente às atividades profissionais dos funcionários e às normas de segurança no trabalho;
- d) melhorar o processo de difusão da informação dentro da Instituição.

## **5.2 Limitações do estudo**

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

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

b) A pesquisa está baseada na percepção dos respondentes. Sabendo-se que a percepção é subjetiva, as opiniões coletadas, no momento da pesquisa, podem não ser as mesmas em outro momento.

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

### **5.3 Recomendações para Futuros Trabalhos**

O tema Qualidade de Vida no Trabalho apresenta-se muito complexo. Por isso muitas nuances não foram aqui abordadas, sugere-se o desenvolvimento de novos trabalhos. A seguir as sugestões :

a) que seja realizado estudo similar, buscando conhecer a qualidade de vida no trabalho do corpo docente e sua relação com o aproveitamento do ensino dos acadêmicos;

b) a realização de estudo para a verificação da eficiência de programas de endomarketing na QVT;

c) que novas pesquisas e estudos sejam realizados em outras organizações universitárias para ampliar a compreensão do assunto.

**BIBLIOGRAFIA**

- ALBRECHT, Karl, *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*, 2 ed. – São Paulo: Pioneira, 1992.
- AGUIAR, M. A . F de, *Psicologia aplicada à Administração* - São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- BOM SUCESSO, Edna de Paula, *Trabalho e qualidade de vida* – Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BRUM, A . M. *Um olhar sobre o Marketing Interno* – Porto Alegre: L&P, 2000.
- BRUYNE, P.de, *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica* – Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CARVALHO, A. V., *Treinamento de Recursos Humanos* – São Paulo: Pioneira, 1988.
- CAUDRON, Shari, *O que motiva os empregados* – HSM Management, n.1, março/abril, 1997.
- CHANLAT, J.F., *A caminho de uma nova ética das relações nas organizações* – Revista de Administração de Empresas, FGV São Paulo, v.32, jul/ago, 1992.
- CHAPANIS, Alphonse, *Human Factors in Systems Engineering* - New York: Wisley-Interscience Publications, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração* – São Paulo: McGarw-Hill do Brasil, 1983
- CORRÊA, R.A A. *Qualidade de vida no trabalho (QVT) – a realidade dos CPD's*. in anais do XII ENANPAD, Belo Horizonte, MG, v.03, p.1775-1792, 1988.
- CRAWFORD, Richard, *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento* – tradução Luciana Bontempo Gouveia – São Paulo: Atlas, 1994.
- DAMANTE, Nara, *Boa Comunicação interna é vantagem competitiva*. Revista Comunicação Empresarial, ano 9, n. 32, 1999.

- DEJOURS, Christophe, *A loucura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho*, 2 ed. – São Paulo: Cortez, 1987.
- DETONI, D.J. *Qualidade de Vida no Trabalho na Percepção do Trabalhador: um estudo de caso em Agroindústrias*. Florianópolis, 2001. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.
- DENTON, Keith, *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva* - São Paulo: Makro, McGraw-Hill, 1990.
- DUBOIS, D., PRADE, H., *Sets and systems – Theory and applications* – New York, Academic Press, 1980.
- FADIMAN, James, FRAGER, Robert. *Teorias da personalidade* – São Paulo: Haper & Row do Brasil, 1979.
- FERNANDES, Eda Conte, *Da expressão do trabalhador...à qualidade de vida no trabalho*. In: Reunião Anual da ANPAD, v.14, Florianópolis, 1990.
- FERNANDES, Eda Conte, GUTIERREZ, Luiz H. *Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma perspectiva brasileira*. Revista da Administração – São Paulo, v.23, n.1, p.29-38, ou/dez, 1988.
- FERNANDES, Eda Conte, BECKER, João Luiz, *Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's*. In: Reunião Anual da ANPAD, n.12, Natal, 1988.
- FERNANDES, E.C., *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2 ed., Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FIALHO, Francisco; SANTOS, Néri dos, *Manual de Análise Ergonômica do Trabalho*. Curitiba: Gênese, 1995.
- FIGUEIREDO, José Carlos, *Ativo Humano na era da globalização* – São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- FRIEDMAN, B. HATCH, J, WALKER, D.M., *Capital Humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes* – São Paulo: Futura, 2000.
- FULLMANN, C. *Estudo do trabalho* – São Paulo : IMAN, 1975.
- GERSON, Richard F., *A excelência no Atendimento a clientes: mantendo clientes por toda a vida*, tradução de Eduardo Fortuna – Rio de Janeiro: Qualitymark: 1997.

- GIL, Antonio Carlos, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* – São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, Maria Tereza, Elas são as bem-amadas do pedaço. Revista Exame, 27 de março, 1996.
- GOMES, Maria Tereza, *Entenda as estrelas do guia Exame: as melhores empresas para você trabalhar*, ano 33, n.17, ed.695, 1999.
- HACKMAN,J.,OLDHAM,J. *A diagnostic approach to organization behavior*. Newton : Judith Gordon, Allyn an Bacon, 1983, p. 558-568.
- KARWOWSKI,W. *IEA factors and Background* – Louisville: IEA Press, Janeiro:1996.
- KANAANE, Roberto, *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI* – São Paulo: Atlas, 1994.
- KAPLAN, A., *A conduto na Pesquisa (The conduct of inquiry)* – São Paulo: Herder, 1969.
- KUNSCH, Margarida M. K., *A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil*, in: CORREA, Tupã (org) comunicação para o mercado – São Paulo: Edicom,1995.
- IIDA, Itiro, *Ergonomia: projeto e produção* – São Paulo : Edgar Blucher Ltda, 1993.
- LIKERT, Rensis, *Novos Padrões de Administração* – São Paulo: McGraw – Hill, 1979.
- LIMA,I. S., *Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte*. Tese , UFSC, dezembro ,1995.
- LUZ, R. *Clima Organizacional* – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MACEDO, D., *Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores de uma mesma organização*. Anais da XVI, Reunião da ANPAD – Canela/RS, 1993.
- MARCOVITCH, Jacques, *A Universidade impossível* – São Paulo: Futura, 1998.
- MASI, Domenico de, *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial* – Rio de Janeiro: José Olympio,1999.
- MATOS, F.G de. *Empresa Feliz* – São Paulo: Makron Books, 1996.

- MINICUCCI, Agostinho, *Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais* – São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry, *Inside our stranger world of organizations* – New York, The Free Press, 1989.
- MEISTER, David. *Bulletin Human Factors and Ergonomics Society*. Vol.41, nº3, 1998.
- MOLLER, Claus, *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas* – São Paulo: Pioneira, 1999.
- MONTANA, P. J.,CHARNOV,B. H. *Administração* – São Paulo: Saraiva,1998.
- MORAES & KILIMNIK, Z.M., RAMOS, W.M. *O atual estágio da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil*. In Anais do XVIII ENANPAD, Curitiba, v.10, p.305-325, 1994.
- MORAES, Anamaria, Mont'Alvão, *Ergonomia: conceitos e aplicações* – Rio de Janeiro: 2AB, 2000.
- MORAES, Lúcio Flávio R. de, et al, *Qualidade de vida no Trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador*. In: Reunião Anual da ANPAD, 14, 1990.
- MOSCOVICI, Fela, *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo* – Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- NADLER, David, LAWLER, Edward E., *Dinâmica Organizacional: qualidade de vida no trabalho, perspectiva e direção*, p.20-30, Winter, 1983.
- NERI, A. L. *Qualidade de vida na idade moderna* – Campinas/SP: Papirus, 1993.
- NEVES, Roberto Castro, *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio* – Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- O'DONNELL, Ken, *Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações* – Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1997.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia, *Cultura Organizacional* – São Paulo: Pioneira, 1988.

- OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia, *Cultura Organizacional* – São Paulo: Nobel, 1997.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Gracia, *E Agora José?* - São Paulo: Editora Senac, 1999.
- PALOMINO, R. *Nem caso, nem milagre: a gestão do compromisso* – São Paulo: Editora Gente, 1997.
- QUIRINO, T.R., XAVIER, O, *Qualidade de Vida no Trabalho de Organização de Pesquisa*. Revista de Administração – São Paulo, v.22, n.1, p.71-82, janeiro, 1987.
- RANGEL,A ,*Momento da Qualidade*. São Paulo: Atlas, 1995.
- REIS, L.F.S, OLIVEIRA, J.F.,*Qualidade Total : como estabelecer as bases e encantar os clientes com os serviços prestados* – São Paulo: Érica, 1997.
- ROBBINS, S. P, *Administração: mudanças e perspectivas* – São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBERTS,J.M., *O Livro de Ouro da História do Mundo* – Tradução: Laura Alves e Aurélio Rabelo – Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- RODRIGUES, M. V. C., *Uma investigação na qualidade de vida no trabalho*. In: Reunião Anual da ANPAD, v.13, Água de São Pedro, 1989.
- \_\_\_\_\_, *Qualidade de vida no trabalho*. 2 ed. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SANDRONI, P., *Dicionário de Economia* – São Paulo: Best Seller, 1999.
- SANTOS, Michele Steiner dos, *Um mundo sem empregos ou Desemprego: Relações possíveis entre Homem e Trabalho para o Século XXI*, Dissertação de Mestrado, UFSC,1999.
- SEGNINI, Lílian R. P., *Taylorismo: uma análise crítica*. In: BRUNO, Lúcia, SACCARDO, Cleusa, *Organização, Trabalho e Tecnologia* – São Paulo: Atlas, 1986.
- SIEVERS, Burkard. *Além do sucedâneo da motivação*. Revista de Administração de Empresas. Jan/mar 1990.
- STONER, James A.F., *Administração*, 2 ed. - Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

- TAYLOR, F. W., *The principles of scientific management*. New York : New York e Row, 7 ed. 1976.
- TUBINO, Manoel José Gomes, *Universidade, qualidade e avaliação* – Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed. 1997.
- VERDUSSEN, Roberto, *Ergonomia: a racionalização humanizada do trabalho* – Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- VIEIRA, D. F. B., *Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital de Ensino*. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado URGs, 1990.
- VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis : Insular, 1996.
- VIEIRA, A . A . *A qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC*. Florianópolis, 1996. Dissertação, Mestrado em Administração, UFSC.
- WAHRLICH, Beatriz M. De Souza, *Uma análise das teorias da organização*, 5 ed. – Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- WERTHER, William B., DAVIS, Keith, *Administração de pessoal e Recursos Humanos* – São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WESTLEY, W., *Problems and solution in the quality of working life*. Human Relations, v.32,n.02, p.113-1

## Anexo I

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA  
MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃOPESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
Servidores Técnico-administrativos da Unioeste/Campus Foz do Iguaçu

01) Sexo     Fem.             Masc.

02) Escolaridade

Alfabetizado    1º grau    2º grau    3º grau    Pós-graduação

03) Você considera justa sua remuneração comparada com as funções que desempenha?

Sim             Não

04) Além do seu salário você recebe benefícios extras, como assistência médica, odontológica, creche e alimentação?

Sim             Não

05) Você considera justo seu salário se o comparado com outras Instituições de Ensino Superior ?

Sim             Não

06) Na instituição que você trabalha, existe diferença salarial entre os empregados que ocupam a mesma função?

Sim             Não

07) Seu tempo de trabalho é suficiente para a realização de suas tarefas?

Sim             Não

08) Você considera suficiente o seu intervalo de almoço para a satisfação de suas necessidades e não prejudicam seu trabalho?

Sim             Não

09) Você considera sua jornada de trabalho cansativa?

Sim             Não

10) Como você considera as condições ambientais de trabalho:

a) Iluminação

Ótimo                       Bom                       Regular                       Ruim

b) Higiene

Ótimo                       Bom                       Regular                       Ruim

c) Ventilação

Ótimo                       Bom                       Regular                       Ruim

d) Organização

Ótimo                       Bom                       Regular                       Ruim

11) Na Instituição todos usam os equipamentos e técnicas de segurança?

Sim                       Não

12) A Instituição realiza exames periódicos?

Sim                       Não

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

Sim                       Não

14) Você tem conhecimento suficiente para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

Sim                       Não

15) Você acredita que é de sua responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que você executa?

Sim                       Não

16) Você se considera uma pessoa importante para que a Instituição atinja seus objetivos?

Sim                       Não

17) Seu trabalho é importante para você?

Sim                       Não

18) A Instituição investe na sua capacitação, através de treinamento?

Sim                       Não

19) O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?

Sim             Não

20) Você avalia os resultados e processos do trabalho que você desenvolveu ?

Sim             Não

21) Os seus superiores apontam os erros cometidos por você de maneira clara e objetiva?

Sim             Não

22) A Instituição reconhece e valoriza os seus acertos e os de seus colegas?

Sim             Não

23) Dentro da Instituição você tem chances de promoção?

Sim             Não

24) A Instituição incentiva a continuar os estudos?

Sim             Não

25) Existe discriminação (religião, raça, sexo) da Instituição junto aos seus funcionários?

Sim             Não

26) Como você considera seu relacionamento com os demais colegas?

Ótimo             Bom             Regular             Ruim

27) Como você considera o relacionamento da chefia com os demais funcionários?

Ótimo             Bom             Regular             Ruim

28) Você tem liberdade para dar sugestões de trabalho?

Sim             Não

29) Você se sente à vontade para expressar sua opinião à sua chefia?

Sim             Não

30) As normas e rotinas da empresa são de seu conhecimento ?

Sim             Não

31) Todos os direitos trabalhistas são respeitados pela Instituição (férias, 13º salário, etc.)?

Sim             Não

32) O seu trabalho prejudica sua vida familiar?

Sim       Não

33) Fora de seu trabalho, você tem tempo para lazer e atividades sociais?

Sim       Não

34) Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade?

Sim       Não

35) Você tem orgulho de dizer onde trabalha?

Sim       Não

36) A sua Instituição é reconhecida e possui prestígio na região?

Sim       Não

37) Como é a imagem de sua Instituição junto à comunidade local?

Ótima       Boa       regular       Ruim

38) Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?

Sim       Não





11) Como você considera o atendimento da Secretaria da Coordenação de Cursos?

excelente                       satisfatório                       insatisfatório

12) Ao utilizar serviços da telefonia, como você considera o atendimento?

excelente                       satisfatório                       insatisfatório

13) Como você considera o atendimento da Tesouraria?

excelente                       satisfatório                       insatisfatório

14) Quanto ao atendimento da secretaria do Gabinete da Direção de Centro, você considera:

excelente                       satisfatório                       insatisfatório

15) Quanto ao atendimento da secretaria do Gabinete da Direção Geral, você considera:

excelente                       satisfatório                       insatisfatório

16) De um modo geral, os serviços prestados pela Instituição pode ser considerado?

excelente                       satisfatório                       insatisfatório

17) Se desejar, faça algumas considerações ou sugestão sobre os serviços prestados pela Instituição.

18) Você recomendaria a Unioeste/Campus Foz do Iguaçu a seus amigos e parentes?

Sim                       Não









