

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

BEM-ESTAR DOS DOCENTES  
DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA  
DE ENSINO SUPERIOR

Clara Regina Bach de Oliveira

Tese apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Doutor em  
Engenharia de Produção

Florianópolis  
2001

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**“BEM-ESTAR DOS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO  
PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR”**

Clara Regina Bach de Oliveira  
Orientador: Dr. João Bosco da Mota Alves

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, aprovada pela Banca composta pelos seguintes professores:

---

Dr. João Bosco da Mota Alves  
(orientador)

---

Dr. Luiz Fernando Jacintho Maia

---

Dr. Malcon Anderson Tafner

---

Dr. Fernando Bär

---

Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho

Florianópolis, 16 de maio de 2001.

## **Dedicatória**

Ao Prof. Dr. Plínio Stange

*(in memoriam).*

## Agradecimentos

A Universidade do Vale do Itajaí, especialmente aos colegas do Campus de São José, que apoiaram a efetivação deste trabalho.

Ao orientador, Prof. Dr. João Bosco Motta Alves, pela colaboração.

Ao Prof. Nicolau Piffero Steibel, pelo incentivo permanente.

Ao Prof. José Francisco Fletes, pelo auxílio competente.

A Profa. Rosa Maria Bergallo Lisboa, pelo apoio metodológico na redação final deste documento.

À Prof. Maria Helena Almança, pela revisão final do texto.

Ao Prof. Lauro Witt, pela paciência na formatação do trabalho.

Ao CNPq e Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo apoio financeiro.

# Sumário

Agradecimentos .....	iv
Sumário .....	v
Lista de Figuras .....	vii
Resumo .....	viii
Abstract .....	ix
CAPITULO I	
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA: OBSTÁCULO AO BEM-ESTAR DOS DOCENTES DE ENSINO SUPERIOR .....	3
CAPITULO II	
2.1 O QUE É QUALIDADE DE VIDA .....	11
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	14
2.2.1 INTRODUÇÃO.....	14
2.2.2 PRECURSORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	15
2.2.3 RECENTES ESTUDOS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	17
2.2.4 MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.	27
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	33
2.3.1 INTRODUÇÃO .....	33
2.3.2 A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	37
2.3.3 A FLEXIBILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES .....	44
2.3.4 A FLEXIBILIDADE DE CARGOS E SALÁRIOS.....	46
2.3.5 A FLEXIBILIDADE DA PODUÇÃO .....	48
2.4 COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO .....	50
2.4.1 INTODUÇÃO .....	50
2.4.2 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO .....	51
2.4.3 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA .....	53
2.4.4 SAÚDE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	54

CAPITULO III	
3.1 SITUAÇÃO DA METODOLOGIA .....	59
3.1.1 DEFINIÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	59
CAPITULO IV	
DADOS COLETADOS .....	68
CAPITULO V	
5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	76
5.2 CONDIÇÕES ESTRUTURAIS .....	77
5.3 CONDIÇÕES RELACIONAIS .....	80
CAPITULO VII	
CONCLUSÕES .....	87
CAPITULO VIII	
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	90

## Lista de figuras

Figura 1: Eixo das variáveis 3, 2 e 1 .....	p. 59
Figura 2: Condições 3.A ou Estruturais .....	p. 60
Figura 3: Condições 3.B ou Relacionais .....	p. 62
Figura 4: Hierarquia das necessidades humanas (Maslow, 1943) .....	p. 64
Figura 5: Fatores de Bem-Estar Subjetivo .....	p. 67
Figura 6: Crença na Instituição .....	p. 76
Figura 7: Eixo de variáveis .....	p. 88
Figura 8: Avaliação geral dos fatores de Bem-Estar .....	p. 89

## Resumo

OLIVEIRA, Clara Regina Bach de. **Bem-Estar dos Docentes de uma Instituição Privada de Ensino Superior**. 2001. 101f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar os fatores que mais têm influenciado o bem-estar dos professores de uma instituição privada de ensino superior. Baseou-se na análise dos dados coletados através de um instrumento elaborado para este propósito específico, que teve um retorno 45,53%, do número total distribuído entre os professores da UNA (nome fictício de uma instituição de ensino privado) na grande Florianópolis, SC. São apresentados, segundo a ordem crescente de importância, para o bem-estar dos docentes. Os fatores foram assim classificados: Respeitabilidade, Família, Amigos, Auto-Estima, Saúde, Satisfação no Trabalho, Situação Financeira, Lazer, Participação em Grupos e Religiosidade.

**Palavras-chave:** bem-estar subjetivo, satisfação no trabalho, ensino superior, docentes.



## **Abstract**

OLIVEIRA, Clara Regina Bach de. **Welfare of a Private College`s Staff**. 2001. 101 pages. ( Doctor`s Degree in Production Engineering) Graduate Program in Production engineering, UFSC, Florianópolis.

This paper tries to introduce the variants that best influenced the staff`s well- being of Private College. The analysis of the collectede data was based on na instrument elaboratede for this specific purpose.Its turn over was of 45,53% of total number spread over the number of teacher at “ UNA” (a false name used for this particular college) of the area of Florianópolis, SC.The data were presented, following a crescent order of importance for the staff `s well-being.The variants were then classified according to: Respectability, Family Friends, Selfsteem, Health, Job Satisfaction, Financial Status, Entertainment, Group Participation as well as Religiosity.

**Key-words: Subjective Well-Being, job satisfaction, college` staff**

# CAPÍTULO I

## 1.1 INTRODUÇÃO

A presente tese “Bem-estar dos Docentes de uma Instituição Privada de Ensino Superior”, foi elaborada com a preocupação que sentíamos ao observar há alguns anos, no convívio com colegas do ensino superior. A preocupação se refere às apreciações relativas às atividades docentes, que são geralmente acompanhadas de juízos de valor contraditórios em relação ao professor: Se por um lado é positivo enquanto “boa pessoa”, “um idealista”, “honesto”, por outro lado é caracterizado negativamente como um “mal pago”, “sem ambição”, “um acomodado”. Por vezes, as atividades docentes são apontadas como uma “missão”, noutras como um “bico” e noutras ainda como uma “profissão”.

Também são variadas as opiniões sobre as políticas institucionais (critérios de admissão, promoção e demissão, plano de carreira, hierarquia, salários e benefícios, segurança no emprego e, ainda, a infra-estrutura) bem como as relações pessoais no trabalho com direção, coordenação, funcionários, colegas e alunos. Assim, considerando estas ambiguidades, a “Crença na Instituição” varia de pessoa para pessoa e, conseqüentemente influencia o nível de satisfação no trabalho também.

A satisfação no trabalho é uma condição dentre outras, que afeta diretamente o nível do bem estar pessoal. As outras condições ou fatores (conjunto de características que resumem uma situação) de bem estar referem-se à experiências ou vivências fora do trabalho. São elas: lazer, respeitabilidade social, auto-estima, saúde, laços sociais, família, segurança econômica, religiosidade.

É nesse conjunto de condições, ou fatores, que a pessoa constrói e percebe seu bem estar, avaliando sua “qualidade de vida”.

De forma sintética, tomou-se como problema da pesquisa a percepção subjetiva do bem estar dos docentes de uma Instituição Privada de Ensino Superior .

Os motivos acima citados levaram-nos a buscar a bibliografia de autores que pesquisaram sobre o tema “Comprometimento do Professor” com o seu trabalho, autores como Navas Sanches Brito e Brandão e, também, outros que pesquisaram os temas: Bem-Estar, Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho, como Andrews Withey, Itagliata, Loscocco e Rochelle, Gil e Feinstein, Werner e outros. Vários conceitos encontrados aí traduziam esta preocupação: qualidade de vida, bem-estar, felicidade, satisfação com a vida.

Por ser o “Bem-Estar” um tema de nosso interesse desde 1989, quando escrevemos “EU FIZ TUDO PARA SER FELIZ...” : BEM-ESTAR ENTRE VELHOS ASILADOS E NÃO-ASILADOS EM FLORIANÓPOLIS, SC (Dissertação de Mestrado), sentimo-nos motivados a medir o nível de Bem-Estar dos Docentes de Ensino Superior.

Colocada esta preocupação e interesse decidimos realizar um estudo teórico, assim como, um trabalho de campo, visando os seguintes objetivos:

- Tratar da satisfação no trabalho, dentro dos padrões científicos enquanto uma das condição para o bem-estar, assim como caracterizar e apresentar as relações entre os fatores de Bem-estar identificados.

- Caracterizadas as relações entre os fatores, propor e aplicar um modelo de avaliação subjetiva do nível de Bem-Estar para os Docentes de Ensino Superior de Instituições Privadas.

Graças ao patrocínio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e do curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC (EPS/UFSC) e autorizada pela Direção de uma Instituição de Ensino Superior Privado da Grande Florianópolis, conseguimos efetuar a pesquisa de campo que subsidia esta tese para a conclusão do Curso de Doutorado, através do qual pretendemos alcançar um conhecimento mais científico sobre a percepção subjetiva do bem-estar, baseado no estudo exploratório realizado entre professores universitários de uma instituição privada.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA: OBSTÁCULOS AO BEM-ESTAR DOS DOCENTES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Após alguns anos de prática pedagógica e convívio com colegas do ensino superior, observou-se diferentes apreciações relativas à atividade docente acompanhadas de um juízo de valores contraditório em relação ao professor: se por um lado ele é positivo enquanto “boa pessoa”, “um idealista”, “honesto”, por outro lado ele é também caracterizado negativamente como um “mal-pago”, “sem ambição”, “um acomodado”. Por vezes, a atividade docente é apontada como uma “missão”, noutras como um “bico”, noutras ainda como uma “profissão”.

Também são variadas as opiniões sobre as Políticas Institucionais (critérios de admissão, promoção e demissão, plano de carreira, hierarquia, salários e benefícios, segurança no emprego e ainda, a infra-estrutura) bem como as Relações Pessoais no trabalho com alunos, colegas, funcionários, coordenadores e direção.

Assim, considerando estas ambigüidades, a “Crença na Instituição” varia de pessoa para pessoa e, conseqüentemente, influencia também o nível de satisfação no trabalho .

A Satisfação no Trabalho é uma das condições, dentre outras, que afeta diretamente o nível de bem estar pessoal. As outras condições ou fatores (conjunto de características que resumem uma situação de bem estar) referem-se à experiências ou vivências fora do trabalho. São elas: lazer, respeitabilidade social, auto estima, saúde, laços sociais, família, religiosidade, segurança econômica.<sup>(1)</sup>

É neste conjunto de condições ou fatores que a pessoa constrói ou percebe seu bem estar, avaliando com isto sua “Qualidade de Vida”.

Os motivos acima citados levaram-nos a buscar bibliografia especializada em Percepção Subjetiva do Bem-Estar. Vários conceitos encontrados traduziam esta preocupação: qualidade de vida, bem estar, felicidade, satisfação com a vida.

Por ser o Bem-Estar um tema de interesse há algum tempo, desde 1989, quando pesquisamos “Bem-Estar” entre velhos asilados e não asilados em Florianópolis (Dissertação de Mestrado)<sup>(69)</sup>, sentimo-nos motivados a medir o nível de Bem-Estar dos docentes de Ensino Superior.

Colocada esta preocupação e interesse, decidimos realizar um estudo teórico e um trabalho de campo, visando os seguintes objetivos:

– Tratar da Satisfação no Trabalho, dentro dos padrões científicos enquanto uma condição para o bem-estar e assim caracterizar e apresentar relações entre os fatores de Bem-Estar identificados.

– Caracterizadas as relações entre os fatores, propor e aplicar um modelo de avaliação subjetiva do nível de Bem-Estar para os docentes de Ensino Superior de Instituições Privadas.

Graças ao patrocínio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (EPS/UFSC) e, devidamente autorizada pela Direção da UNA<sup>\*1</sup>, na Grande Florianópolis, foi possível efetuar a pesquisa de campo que subsidia esta tese para a conclusão do Curso de Doutorado, através da qual se pretende alcançar um conhecimento mais científico sobre a percepção subjetiva do Bem-Estar, através de um estudo exploratório realizado entre professores universitários de uma instituição privada.

Para este levantamento inicial foi criado o “Inventário do Bem-Estar dos Docentes”.

A idéia desta pesquisa surgiu como resposta à uma provocação que teve origem na leitura da Apresentação do texto Qualidade de Vida:

“Fico sempre impressionado com a tendência das pessoas elaborarem grandes argumentos sobre política social sem uma reflexão prévia sobre

---

\* Nome fictício da Instituição

a finalidade de uma política social, ou mesmo das nossas vidas. Quando apresentei este trabalho algumas pessoas comentaram que achavam muito importante o que estava dizendo, mas pensavam que tinham tarefas mais urgentes para resolver antes de poderem pensar em coisas como “felicidade”. Primeiro, tínhamos que eliminar as doenças e a pobreza. Pensar na felicidade parece algo frívolo.

Acho muito perigosa esta maneira de pensar. Acabamos confundindo meios com fins, e nos deixamos enganar com metas que não são bem o que queremos. Lembra um pouco aquelas histórias trágicas *hollywoodianas* em que um pobre faz de tudo para ter sucesso, e quando chega lá descobre que não era bem isto o que queria.

Normalmente julgamos um governo pela sua capacidade de aumentar a prosperidade e evitar as crises econômicas. Sendo todo o resto igual, eu também concordaria que é melhor a prosperidade do que a pobreza, mas nem sempre o resto é igual.” (WERNER, Dennis. 1999:74)<sup>(89)</sup>.

Mais adiante, o autor prossegue afirmando:

“Nas últimas décadas planejadores têm se interessado cada vez mais em analisar a “qualidade de vida” em diferentes lugares. Este interesse é muito louvável, pois no final de contas o que importa para o ser humano é a qualidade de sua vida. Aliás, pelo menos desde a obra de John Stuart Mill (1859) muitos filósofos e cientistas (p. ex. Rachels, 1991; Wrigt 1996), argumentam que o princípio moral que deve guiar todos os nossos esforços nesta vida é justamente aumentar o bem estar do maior número possível de pessoas, e diminuir o mal estar. Fatores

como o crescimento econômico, controle de qualidade na produção de bens, investimentos na educação ou na saúde, emprego, e até participação de bens, investimentos na educação ou na saúde, emprego, e até participação política só são importantes na medida em que melhoram a qualidade de vida e a felicidade das pessoas. Nesta apresentação, tentarei incentivar mais pesquisas sobre este tema. Em particular, quero sugerir a elaboração de medidas mais sutis de “qualidade de vida” e argumentos mais detalhados sobre os fatores que levam a uma qualidade de vida maior.” (idem, pg. 76)<sup>(89)</sup>.

Uma vez provocada a empatia com o tema, partiu-se para a busca nos principais sites da internet (alta vista, yahoo, cadê, achei, e radar UOL) sobre as palavras chaves:

- 1 – Bem-estar, Well-being;
- 2 – Bem-Estar Subjetivo, Subjective Well-Being;
- 3 – Educação, Education;
- 4 – Ensino (Professor), Teacher;
- 5 – Estresse, Stress;
- 6 – Papéis Sociais, Social Role;
- 7 – Qualidade de Vida, Quality of Life;
- 8 – Satisfação com a vida, Life Satisfaction;
- 9 – Satisfação com o trabalho, Job Satisfaction;
- 10 – Saúde e Trabalho, Health and Work;



No verbete Ensino, encontrei o artigo de Simon Schwartzman <sup>(75)</sup>, “O Ensino Superior no Brasil” – 1988, uma pesquisa solicitada pelo MEC ao Centro de Pesquisas Sociais, Rio de Janeiro. Segundo ele, o senso de Ensino Superior de 1998, mostrou que há no Brasil um grande número de Universidades Particulares (764, o que corresponde a 78,5% do total), se comparado ao número (209, correspondentes a 21,5%), de Instituições Públicas Federais, Estaduais e Municipais. Nota-se também, que o número de Instituições particulares foi incrementado notavelmente à partir da década de 60. (cf. quadro a seguir).

Prosseguindo na busca encontramos três Dissertações de Mestrado; a primeira de Elisabeth Navas Sanches “Comprometimento Organizacional e Envolvimento com o trabalho: um estudo de caso”. UFSC, 1996 cuja pesquisa foi realizada na UNA Campus I.

Neste estudo de Sanches, foram mencionados em sua bibliografia mais dois trabalhos de Margarida Brandão<sup>(14)</sup> e de Valéria G. Brito<sup>(15)</sup>.

Como essas autoras trabalhavam especificamente com a temática profissional, envolvimento com o Trabalho, fomos em busca de outros autores que subsidiassem em explicações sobre o Bem Estar dos professores.

Assim, considerando a ausência de estudos sobre satisfação, felicidade e bem-estar do professor, elaboramos um questionário, que passou por dois testes piloto até a forma definitiva, ao qual intitulamos “Inventário do Bem-Estar dos Docentes”.

Optamos pela entrega pessoal deste instrumento de pesquisa nas reuniões dos cursos da Instituição, que acontecem, como de praxe ao final de cada semestre letivo.

Aquele foi um momento de tensão porque além do habitual cansaço de fim de ano (dez. 99), circulavam boatos sobre demissões de professores e de coordenadores: comentava-se, à boca pequena, que haveria uma “caça às bruxas” com a ajuda de um professor “olheiro”, que estaria presente às reuniões. A suspeita recaía sobre duas pessoas.

Considerando o clima emocional existente que poderia inviabilizar a coleta de dados e procurando não inibir, nem constranger os respondentes, ficou combinada a devolução dos formulários devidamente preenchidos colocados no escaninho da pesquisadora, assegurando-se, desta forma, o sigilo e a ética.

Os resultados obtidos com esses procedimentos podem ser analisados a seguir, considerando os dados fornecidos pelo Setor de Recursos Humanos da Instituição, em dezembro de 1999.

Total de docentes da instituição = 129 (88 homens e 41 mulheres)

Total de respondentes = 59

Nº de docentes por área:

a) Ciências Exatas = 34

b) Ciências Humanas = 95

Nº de respondentes por área:

a) Ciências Exatas = 15

b) Ciências Humanas = 27

c) Ciências Exatas e Humanas = 7

d) Sem identificação da área = 10

Dentre os respondentes, verificou-se que dentre o corpo docente existem aqueles que simultaneamente ministram aulas para os cursos de Ciências Exatas e Humanas, havendo opiniões que correspondem a este tipo de percepção quanto ao tema objeto de estudo.

Depreende-se destes dados que, considerando apenas a Área, tem-se o quadro abaixo:

<b>ÁREA</b>	<b>N° (%)</b>	<b>RESPONDENTES (%)</b>
EXATAS	34 (26,4)	15 (35,7)
HUMANAS	95 (73,6)	27 (64,3)
<b>TOTAL</b>	129 (100,0)	42 (100,0)

No entanto, considerando-se as características do que foi obtido dentre os respondentes, tem-se:

<b>ÁREA</b>	<b>N° (%)</b>	<b>RESPONDENTES (%)</b>
EXATAS	34 (26,4)	15 (35,7)
HUMANAS	95 (73,6)	27 (64,3)
EXATAS e HUMANAS	– –	07 (11,9)
SEM IDENTIFICAÇÃO	– –	11 (18,3)
<b>TOTAL</b>	129 (100,0)	60 (100,0)

Considera-se que a amostra obtida tem representatividade das áreas, na medida em que garante as variações de respostas bem como sua significância, já que demonstra um número expressivo de respondentes, 46,5% da população alvo.

Assim, tanto a representatividade quanto a significância nos levam à aferição da qualidade da amostra obtida.

## CAPÍTULO II

# BEM-ESTAR: QUALIDADE DE VIDA

### 2.1 O que é Qualidade de Vida

Apesar da vasta literatura e instrumentos criados, voltados para medir a qualidade de vida, não existe uma concordância quanto ao seu significado. A expressão “qualidade de vida” foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, em 1964 ao declarar que "os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas." O interesse em conceitos como "padrão de vida" e "qualidade de vida" foi inicialmente partilhado por cientistas sociais, filósofos e políticos.

O crescente desenvolvimento tecnológico da Medicina e ciências afins trouxe como consequência negativa a sua progressiva desumanização. Assim, a preocupação com o conceito de "qualidade de vida" refere-se a um movimento dentro das ciências humanas e biológicas no sentido de valorizar parâmetros mais amplos do que o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida.

Partindo-se daí, a avaliação da qualidade de vida foi acrescentada nos ensaios de clínica médica como a terceira dimensão a ser avaliada, além da eficácia (modificação da doença pelo efeito da droga) e da segurança (reação adversa às drogas). Na literatura médica, o termo tem sido usado para distinguir diferentes pacientes ou grupos de pacientes. Nesse sentido, a qualidade de vida é considerada como sendo diretamente proporcional ao

status funcional que é traduzido, basicamente, pela capacidade de desenvolver atividades diárias.

Entendemos, porém, que esse conceito engloba pelo menos duas realidades diferentes: a do trabalho (relacionada ao local de trabalho) e a realidade da vida social e familiar (relacionada além do local de trabalho). Alguns autores como Kaplan & Bush (1982)<sup>(52)</sup>, entendem que o termo "qualidade de vida relacionada à saúde" serve para separar os efeitos da saúde, da satisfação com o trabalho, meio ambiente e outros fatores que influenciam na percepção da qualidade de vida.

Para Gil & Feinstein (1994), a qualidade de vida ao invés de ser uma descrição do status de saúde dos indivíduos, é uma reflexão do modo como eles percebem e reagem sobre o seu estado de saúde e outros aspectos não-médicos de suas vidas. Nesse sentido, qualidade de vida inclui fatores relacionados à saúde (bem-estar físico, funcional, emocional, bem-estar mental), e também elementos como trabalho, família, amigos e outras circunstâncias da vida. A qualidade de vida aparece como uma percepção individual relativa às condições de saúde e a outros aspectos que interferem na vida pessoal. A necessidade de incorporar as preferências e os valores das pessoas, é o que diferencia a qualidade de vida de todas as outras medidas de saúde. Dessa forma, o termo qualidade de vida pode ser visto como resultado de todos os fatores que agem sobre o homem e como ele responde a estes fatores.

Após 20 anos de pesquisas, Loscocco e Roschelle (1991) concluíram que a maneira usual de identificar a qualidade de vida de um indivíduo é através do

entendimento de suas atitudes - com relação ao trabalho, à tarefa e à organização ajudam a compreender se um indivíduo possui qualidade de vida. Assim, as atitudes individuais devem ser tomadas como importantes indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Segundo esses autores, os indicadores utilizados são os conceitos de satisfação no trabalho ("orientação efetiva em geral ao trabalho"(Locke, 1983); envolvimento com o trabalho (o grau onde o trabalho é componente importante da auto-imagem do indivíduo, performance no trabalho e auto-estima); compromisso com o trabalho e interesse central de vida (orientação para exercer atividades diversas no local de trabalho ou fora dele); e proeminência com relação à carreira (envolvimento com o trabalho e interesse central de vida).

Autores mais voltados a identificar a qualidade de vida do ponto de vista dos trabalhadores, como Andrews e Withey (1976), apontam que a percepção dos indivíduos na avaliação de ter ou não bem-estar, é fundamental para a sua qualidade de vida. Baker e Itagliata (1982), apontam para a existência de dois tipos de fatores que compõem a qualidade de vida dos indivíduos: fatores objetivos (indicadores sociais) e subjetivos (sensação de felicidade, satisfação com a vida, bem-estar).

Considerando que no Brasil são poucos os estudos feitos sobre o Professor, há necessidade de se saber um pouco mais sobre esta categoria profissional. Esta é a justificativa do tema.

Este trabalho tem, portanto, como objetivo geral a avaliação subjetiva do nível de Bem-Estar dos Professores Universitários de uma Instituição Particular de Ensino Superior, caracterizando-se, assim, como um estudo Exploratório.

Para isto foi elaborado um instrumento (questionário) onde a tônica é a percepção individual e subjetiva do professor em relação ao seu bem-estar e/ou Qualidade de Vida.

Dentro da literatura há alguns modelos que servem para analisar a qualidade de vida dos indivíduos, especialmente as suas condições de trabalho. Porém, Loscocco e Roschelle (1991), sintetizam em duas as abordagens teóricas determinantes das atitudes de trabalho: abordagem estrutural e abordagem individual.

## 2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

### 2.2.1 INTRODUÇÃO

A satisfação e a qualidade de vida no trabalho têm sido consideradas indispensáveis à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência de toda e qualquer empresa. Cada vez mais cresce a convicção de que não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas que carecem de satisfação com suas condições de trabalho, tornando-se a qualidade de vida no trabalho uma questão-chave para o sucesso empresarial.

O trabalho sofre influências advindas das mais diferentes fontes exercidas num contexto social, o que resulta numa recíproca entre o trabalhador e os meios de produção. E o grau de flexibilidade nesse trabalho vai depender da

interação permanente entre os meios de produção, o trabalhador e a organização social do trabalho.

### 2.2.2 PRECURSORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na primeira década do século XX, a racionalização do trabalho, já preconizada por Adam Smith (*A Riqueza das Nações*, 1776) foi predominante. Smith percebia a especialização das etapas da produção como eficiente meio para aumento da destreza do trabalhador e minimização do tempo de produção. O trabalhador, entretanto, desempenhava suas tarefas em condições desumanas, recebendo um salário suficiente apenas para, no dizer de Ricardo (*Os Princípios da Economia Política e da Tributação*, 1817), substituir e perpetuar sua classe.

Com o advento da Administração Científica, proposta por Taylor (1911) com o propósito de, a partir da racionalização da produção, elevar a produtividade e a motivação econômica do trabalhador gerando, conseqüentemente, maiores ganhos aos detentores dos meios de produção, pode-se observar uma relativa melhora nas condições de trabalho da época. Naquele momento mesmo, Taylor já propunha que a prosperidade do trabalhador estava em habituá-lo a desempenhar os trabalhos mais elevados para os quais os indivíduos possuíam aptidões naturais. Por sua vez, acrescentava como condição essencial à humanização da produção, a necessidade de dispor de acomodações amplas, limpas e devidamente ventiladas para este trabalhador.

A partir de pesquisas, Mayo (1959) concluiu que o fator de maior influência na produtividade era as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não



tanto os incentivos salariais. A necessidade social de interação foi demonstrada por Mayo através da constatação da importância dos grupos informais na produtividade. Observou-se que as pessoas, para serem aceitas pelo grupo, comportam-se de acordo com as normas e expectativas de produção tacitamente estabelecidas.

Anteriormente, porém, Abraham Maslow (1943), porém, é o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente, na sua “Teoria da Motivação Humana”, construindo uma hierarquia das necessidades, desenvolveu uma teoria da motivação fundamentada dentro de uma hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Segundo esse autor, a cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos, que motiva seu comportamento. Neste caso, os incentivos por parte da gerência devem, de alguma forma, procurar ser compatíveis com a satisfação dessa necessidade predominante, para que, espontaneamente, o indivíduo se caminhe na direção desejada pela organização. Uma vez satisfeita aquela necessidade, cessa seu potencial motivador. Torna-se importante, então, outro nível de necessidade, segundo a escala de Maslow, assim constituídas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, reconhecimento (auto-estima) e auto-realização.

- a) **Fisiológicas** – Apresentando-se no nível mais baixo da pirâmide hierárquica, representa as necessidades de alimentação, descanso e exercício;

- b) **Segurança** – localizado num nível superior ao das necessidades fisiológicas, ela representa a necessidade de segurança e proteção contra ameaças de perigos ou de privações;
- c) **Sociais** – Nível de necessidade superior ao de segurança, representa a necessidade do indivíduo de ser aceito no grupo com que convive ou de sociabilidade com o mesmo;
- d) **Reconhecimento** – Localizado acima das necessidades sociais, ela representa a necessidade individual de auto-estima, independência, *status* etc..;
- e) **Auto-realização** – Localizada no topo da pirâmide, representa a necessidade do indivíduo de se realizar plenamente como pessoa ao nível de suas aspirações e potencialidades.

### 2.2.3 RECENTES ESTUDOS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Sendo um fator fundamental na estratificação e mobilidade social, o trabalho implica numa relação social. Quando modificadas as condições ou situações de trabalho, especialmente pelo progresso técnico, isso implica em uma relação direta nas condutas e nas reações dos grupos e das pessoas que o compõem (Kanaane, 1994).

Segundo Kanaane (1994), o trabalho sob o ponto de vista psicológico, pode provocar diferentes graus de satisfação e de motivação no trabalhador, especialmente no meio onde desempenha suas tarefas. Por isso é preciso considerar como os trabalhadores percebem as condições do ambiente de

trabalho (se facilitadoras ou não), para o alcance de seus objetivos e necessidades.

Segundo o autor, é necessário distinguir motivação de satisfação, entendendo que a satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no local de trabalho. Já a motivação, relaciona-se com as ações selecionadas pelo trabalhador na busca por atingir suas necessidades. O trabalhador pode estar total ou parcialmente satisfeito, sem que com isso tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional em um dado momento na organização. Contrariamente, pode ocorrer que uma ação de desafios ou obstáculos venha trazer-lhe satisfação e realização, à medida em que este desafio ou obstáculo esteja associado às expectativas e possibilidades percebidas pelo trabalhador.

Com isso Kanaane (1994), distingue o trabalho sob dois enfoques: de um lado ativa mecanismos psicológicos, coercitivos ou subliminares, tratando de manipular a mente do trabalhador para que ele trabalhe melhor e por outro, pode caracterizar-se pela progressiva participação do trabalhador, com um nível de comprometimento, envolvimento e responsabilidade de todos os trabalhadores, através da transformação do trabalho, de tal forma que ele passe a ter sentido para aquele que o executa. Nesse sentido, o comportamento humano nas organizações passa a ser identificado a partir dos conceitos de responsabilidade, postura, rigor muscular, postulados pela organização. A responsabilidade corresponde à um conjunto de valores introjetados pelo indivíduo e disseminados a partir de condutas desenvolvidas

no processo de trabalho pelo trabalhador. Para o trabalhador tornar-se responsável pelos seus atos, ele precisa ter a capacidade de discriminar entre o prescrito pela organização e a possibilidade de intervir e posicionar-se como autor do processo de trabalho.

Há que se considerar a importância do trabalho como um fator de equilíbrio psicológico para os seres humanos, evidenciando assim as relações que os indivíduos estabelecem com a sociedade, através das possibilidades originadas pela sua posição ocupada no mercado de trabalho. Além das condições de sobrevivência, o trabalho possibilita aos indivíduos a capacidade de ser criativo, desde que as condições ambientais e profissionais lhes sejam oferecidas. As energias humanas podem ser canalizadas para a realização dos objetivos, sejam eles pessoais e/ou profissionais, possibilitando ao ser humano as condições de manifestar suas potencialidades, resultando em realização pessoal. É essa capacidade criativa dos seres humanos, de grande importância do trabalho como fator mobilizador das capacidades humanas, demonstra que o homem pode modificar o seu meio e modificar-se na medida em que ele possa exercer sua capacidade criativa e intrínseca do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual está inserido. Desta forma, ao se sentirem participantes de um processo de trabalho, os seres humanos tendem a se responsabilizarem mais pelo trabalho e pela organização onde desempenham suas tarefas (Kanaane, 1994).

Não é sem razão, no entanto, que o tema da qualidade de vida no trabalho esteja se tornando um desafio e um propósito para as organizações mais sintonizadas com os novos tempos. A nova realidade de um mercado

altamente competitivo tem demandado muito mais daqueles que integram as organizações. Nesse sentido, Pinchot (1995) constata que, para os empregados esta é uma mudança profunda, dado que deles se exige agora não apenas o simples cumprimento de ordens, mas que vejam o todo, que sejam inovadores, que focalizem o cliente, que trabalhem em equipes e que tenham autonomia.

Na opinião de Luppi (1995), está claro que, na mesma medida em que ocorrem mudanças na cultura das organizações, mudanças são igualmente exigidas dos trabalhadores. Por conseguinte, se as empresas desejam realmente mudar, elas necessariamente deverão investir no crescimento e no desenvolvimento pessoal de seus empregados.

Um programa de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho pretende, portanto, reconciliar os objetivos dos indivíduos em situação de trabalho com aqueles propostos pelas organizações. Todavia, uma saudável relação Indivíduo X Trabalho nem sempre foi tão desejada ou considerada tão relevante. Na verdade, o século XX, pode ser caracterizado, entre outras coisas, pelo desenvolvimento dessa relação.

McGregor (1980), contribuindo para a teoria do comportamento humano no trabalho, afirma em uma de suas obras, que os métodos convencionais de gestão de trabalho ignoram as necessidades egocêntricas (auto estima; reputação, realização pessoal etc.), visto que, em sua maioria, estes atendem apenas às necessidades básicas do trabalhador, principalmente, daqueles situados nos níveis mais baixo da hierarquia organizacional. Esta situação faz

com que os trabalhadores se comportem com indolência, passividade, má vontade, resistência à mudanças e exigências exageradas.

Enfocando nesse pensamento, McGregor agrupou todas as idéias relacionadas à relação Indivíduo x Trabalho, decorrentes da administração científica, e as denominou de Teoria X e Teoria Y. Ele observou que o trabalho com base na administração científica, atende às necessidades básicas do indivíduo, ficando as necessidades ditas egoístas (auto-estima e reputação) a serem atendidas fora do local de trabalho, de sorte que para muitos assalariados, o trabalho é visto como uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfação obtidas fora do trabalho. MacGregor propõe, então a sua Teoria Y, em contraposição ao que ele sistematizou como Teoria X, resultado do agrupamento de idéias relacionadas à relação Indivíduo x Trabalho decorrentes da administração científica. Através da Teoria Y, McGregor postula que as organizações devem permitir aos seus membros melhor alcançar os seus próprios objetivos, atendendo assim as suas necessidades no próprio local de trabalho. O autor apresenta a teoria X da seguinte forma:

- a) Todo ser humano tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que é possível;
- b) Devido à aversão do homem pelo trabalho, a maioria das pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas de punição para que se esforcem no sentido de consecução dos objetivos organizacionais;

c) O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

O autor também propõe uma outra forma de ver o indivíduo no trabalho e a denomina de Teoria Y, que é apresentada da seguinte forma:

- a) O dispêndio de esforço físico e mental do trabalhador é tão natural quanto um jogo ou o descanso;
- b) O homem está sempre disposto a se autogerir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
- c) O compromisso com os objetivos depende diretamente das recompensas associadas a sua consecução.

A teoria de motivação de Herzberg (1968), conhecida como hipótese de dois fatores, sugere que os fatores que produzem satisfação no trabalho (motivadores) diferem daqueles que produzem insatisfação (higiênicos). O autor afirma que o oposto de satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele, e igualmente, o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho. Assim, propôs que os fatores motivacionais fossem implantados nas organizações a partir do enriquecimento do cargo que, na visão do autor, proporcionasse oportunidades ao desenvolvimento psicológico do trabalhador.

Os fatores capazes de produzir insatisfação foram denominados higiênicos. Estes fatores expressam o impulso natural de se evitar sofrimento causado pelo meio ambiente, mais os impulsos condicionados às necessidades biológicas básicas. Estes fatores são: condições de trabalho; segurança no

emprego; salários; política e administração da empresa; supervisão assim como as relações interpessoais.

Os fatores que produzem satisfação, denominados de “motivadores”, são aqueles que ao se relacionarem com característica humana singular que é a capacidade de realizar, e é através da realização que eles se desenvolvem psicologicamente, fatores como: realização; reconhecimento; o próprio trabalho; responsabilidade.

Em decorrência dessas pesquisas, surge uma linha de investigação que se orienta no sentido de resgatar valores humanísticos e ambientais que têm sido negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico. Tal linha de pesquisa, denominada Qualidade de Vida no Trabalho, vem ao encontro dessas preocupações, apoiando -se em dois pontos básicos: a produtividade e melhores condições de trabalho.

A tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho, a despeito dos diferentes enfoques dados pelos estudiosos do assunto, parece evidenciar esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho, buscando soluções mais adequadas que visem à reformulação do desenho dos cargos, tornando-os mais produtivos para as empresas e mais satisfatórios para aqueles que os desempenham. Posto que a sociedade industrial moderna tem se caracterizado pela ausência de um vínculo entre o trabalho e todas as outras esferas da vida, a meta principal do estudo da Qualidade de Vida no Trabalho tem sido a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, buscar



o aumento da produtividade da empresa ao mesmo tempo em que se persegue uma maior satisfação do trabalhador com seu trabalho.

De certa forma, o que se busca superar é o paradoxo com o qual as pessoas são obrigadas a conviver, que contrapõe o desejo por um trabalho mais criativo e realizador, de um lado, e do outro, a desmotivação com um tipo de trabalho serial padronizado. O ser humano precisa de muitos espaços para se realizar e a organização é apenas um deles; porém, grande parte da vida das pessoas é dedicada ao trabalho. As organizações, no entanto, simplesmente não foram estruturadas para favorecer ou incentivar a auto-realização das pessoas.

Para Sima (1994), a situação das indústrias não é fácil. Está mudando a concepção de satisfação no trabalho, cedendo lugar às atividades que garantam uma maior satisfação no processo produtivo e exija menor esforço físico e maior esforço mental. Desta forma, a estrutura proposta por Taylor, perde cada vez mais seu lugar, dando lugar a um trabalho mais humano e possibilitando a evolução dos trabalhadores.

Segundo Nadler & Lawler (1983), qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações, distinguindo: a) preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, e a efetividade organizacional; e b) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão.

Macedo (1992), afirma que a participação na resolução de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas de compensação inovadores e melhoria no ambiente de trabalho; busca criar um envolvimento ótimo entre os empregados e a organização, o que se traduz em um maior nível de satisfação e motivação,

onde seja atingida a efetividade organizacional e preservada a saúde do sistema.

Segundo Carvalho (1988), o conceito de qualidade de vida no trabalho é a aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, que visa modificar um ou diversos aspectos do meio do trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

Tolovi Jr (1994) anuncia o início de uma nova era onde as organizações perdem sua posição tradicional de ofertantes de oportunidades de trabalho, para se tornarem lugares nos quais as pessoas se tornam colaboradoras, dependendo dos seus interesses. No tocante à Qualidade de Vida no Trabalho, contudo, parece ser necessário um limite para esta nova compreensão das relações de trabalho.

Há ainda que se considerar o que Oliveira (apud Moro, 1997) denomina de Perversidade da Lógica Econômica. Segundo esse autor, o progresso, a evolução ou o desenvolvimento da nossa sociedade tem sido avaliado prioritariamente sob o aspecto econômico, sendo abandonadas as demandas características e particulares dos seres humanos. Segundo ele, é necessário observar alguns aspectos éticos e normativos para melhorar a qualidade de vida das pessoas; para isso é preciso elaborar um novo conceito de desenvolvimento, onde sejam esclarecidos alguns termos como bem-estar, padrão de vida, qualidade de vida e o próprio conceito de desenvolvimento, aumentando assim a responsabilidade social das empresas.

Com a perspectiva de que qualidade de vida é sinônimo de melhores salários, algumas empresas cristalizam a idéia de que bons salários vão automaticamente motivar seus empregados. Corrêa (1991), considera que num mundo movido pelo mercado, em quase todos os segmentos sociais, é o elemento de troca por excelência. Assim, a simplificação econômica do comportamento humano pode ocasionar, segundo Carvell (apud Moro, 1997), a redução na rotatividade e uma melhora na segurança do trabalhador, porém não contribui diretamente para que o trabalhador melhore seu desempenho ou aumente seu envolvimento com a empresa. Dessa forma, o interesse em realizar um serviço melhor relaciona-se a uma combinação entre os objetivos, valores, ambições e a satisfação intrínseca do trabalhador na situação de trabalho.

É precisamente nesse momento que se percebe a importância da avaliação científica da expressão participativa dos trabalhadores. Questões tais como o que leva uma pessoa a se envolver e se comprometer, que tipo de necessidades impulsiona a sua participação ou que fatores concorrem para a melhoria de sua Qualidade de Vida no Trabalho, exigem respostas. Faz-se necessário, portanto, o aperfeiçoamento constante da capacidade diagnóstica, a partir da coleta de dados quantitativos e qualitativos, com base na percepção dos próprios trabalhadores, de modo a subsidiar ações estratégicas significativas.

Nesse sentido, vários autores têm proposto modelos para o diagnóstico dos fatores intervenientes na qualidade de vida das pessoas em situação de trabalho. O foco central das investigações tem sido o questionamento das

formas a serem adotadas para que a adequação dos cargos se mostrem mais produtiva e satisfatória, com vantagens tanto para a empresa como para o trabalhador.

#### 2.2.4 MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Walton (Araújo, 1992:32) o termo qualidade de vida no trabalho, “significa mais do que 40 horas semanais, leis trabalhistas e as reivindicações atendidas como garantias no trabalho através de acordos coletivos, até mais do que oportunidades iguais de trabalho ou esquemas de enriquecimento de tarefas. O termo também inclui outras necessidades e aspirações humanas” Seguem-se então, os oito critérios que devem ser considerados no diagnóstico, segundo o autor:

- a) **Compensação Justa e Adequada** - O recebedor acha-se satisfeito com a sua renda para cobrir as suas necessidades? Há compatibilidade de remuneração com a de outros membros da organização e em relação a dos profissionais externos?
- b) **Condições de Trabalho** - Há uma adequada jornada e carga de trabalho com as condições físicas dos membros da organização? As condições físicas de trabalho permitem um desempenho individual satisfatório de maneira que seja mínimo o nível de doenças e de acidentes de trabalho?
- c) **Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades** - Para que seja possível se alcançar de forma aceitável é preciso que se dê autonomia

de trabalho; informação, amplas perspectivas de trabalho e tempo para planejamento.

- d) **Oportunidade de crescimento e segurança** - Neste item procura-se perceber o crescimento pessoal como um processo contínuo, a possibilidade de ascensão funcional bem como a manutenção do emprego dando-se segurança.
- e) **Integração social na organização**- Categoria de critérios que avalia o grau de relacionamento entre os indivíduos, analisando a existência de preconceitos, auto-estima, status, respeito às individualidades, sentimento comunitário, mobilidade ascendente.
- f) **Constitucionalismo** - Tem por finalidade identificar de que forma os direitos do empregado são cumpridos pela instituição, observam-se os direitos trabalhistas, direito à privacidade, liberdade de expressão e também, as normas e rotinas que influenciam no desenvolvimento do trabalho.
- g) **Trabalho e vida** - Visa analisar o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal. Como cumprir as normas da organização sem trazer prejuízos para o convívio familiar, para as obrigações familiares? Isso requer uma análise dos horários de trabalho e viagens de negócios em relação ao tempo em família.
- h) **Relevância social da vida no trabalho** - Esta categoria procura avaliar a imagem, a responsabilidade social, a qualidade da prestação de serviços e valorização do empregado por parte da organização em relação à opinião dos próprios membros.

Wesley (Fernandes, 1996) estabeleceu que a qualidade de vida nas organizações pode ser avaliada por quatro indicadores:

- a) **Político** - Muito relacionado à segurança no emprego uma vez que a organização detentora do poder pode dispensar o indivíduo. Avalia-se portanto, a insegurança (segurança no emprego; atuação sindical; retroinformação; liberdade de expressão; valorização do cargo; relacionamento com a chefia).
- b) **Econômico** - Diz respeito a forma como os lucros são repartidos, ou seja, se há equidade salarial. Vê-se então a injustiça na remuneração do trabalho (equidade salarial; remuneração adequada; benefícios; local de trabalho; carga horária; ambiente externo).
- c) **Psicológico** - Este critério diz respeito à auto-realização no ambiente de trabalho. Propõe-se a avaliar o grau de desinteresse com o trabalho e com o próprio ser. Portanto, o grau de alienação (realização potencial; nível de desafio; desenvolvimento pessoal; desenvolvimento profissional; criatividade; auto-avaliação; variedade de tarefa).
- d) **Sociológico** - Relacionado à falta de envolvimento moral com as próprias tarefas. Procura-se identificar o grau de anomia (participação nas decisões; autonomia; relacionamento interpessoal; grau de responsabilidade; valor pessoal).

Werther & Davis (Fernandes, 1996:71) afirmaram que a qualidade de vida no trabalho embora “afetada por fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo, é a natureza do cargo que envolve

mais intimamente o trabalhador”. Isso quer dizer que o projeto de cargos produz satisfação ao trabalhador mas não consegue eliminar todas as insatisfações apenas com a reformulação de cargos. Considera-se também outros fatores:

- a) **Fatores Ambientais** - Levam em conta o ambiente de trabalho como a habilidade e disponibilidade empregados e as expectativas sociais (habilidade e disponibilidade de empregados; expectativas sociais).
- b) **Fatores Organizacionais** - Levam em conta a eficiência. O projeto de cargos ressalta o fluxo e as práticas de trabalho evitando-se a todo custo a influência dos moldes mecanicista (abordagem mecanicista; fluxo de trabalho; práticas de trabalho).
- c) **Fatores Comportamentais** - No nível comportamental, os analistas procuram atender as necessidades de cada trabalhador (satisfação) em quatro dimensões: autonomia (responsabilidade pelo trabalho); variedade (enriquecimento de tarefas); identidade da tarefa (acompanhamento do início, meio e fim da tarefa); retroinformação (avaliação do próprio desempenho).

Segundo os autores, é preciso ressaltar a importância do equilíbrio entre os fatores organizacionais e os fatores comportamentais. Assim concluem: “... tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que sejam menos satisfatórios. Inversamente, cargos satisfatórios podem revelar ser ineficientes.” (Araújo, 1992:32).

O modelo de Belanger (Fernandes, 1996) compreende outros aspectos sobre a qualidade de vida nas organizações. Segundo esse autor, entendendo o "Trabalho em Si" pode-se verificar o nível de criatividade, variabilidade no trabalho, poder de autonomia, envolvimento, feedback. Estuda-se, portanto, as condições em que o trabalhador desenvolve a sua tarefa em relação a uma maior liberdade de ação.

- a) **Crescimento Pessoal e Profissional** - Relaciona-se à oportunidade do trabalhador de ascender profissionalmente, bem como de desenvolver suas próprias idéias e aptidões.
- b) **Tarefas com Significado** - Tenta-se levantar o nível das tarefas que são desempenhadas observando a sua complexidade, afim de que o trabalhador seja sempre desafiado.
- c) **Funções e Estruturas Abertas** - Verifica-se de que forma o relacionamento entre os indivíduos contribuem para os objetivos da organização, atentando-se para o clima de criatividade e transferência de objetivos.

Huse e Cummings (Araújo, 1992), definem a Qualidade de Vida no Trabalho como sendo uma forma de pensar que envolve pessoas, trabalho e organização, a qual ressalta a importância da preocupação com o trabalhador e a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e assuntos do trabalho. Neste modelo destacam-se os seguintes aspectos: a participação do trabalhador; o projeto de cargo (deve atender a todas as necessidades tecnológicas, enriquecimento do trabalho, variedade de tarefa); sistema de recompensa (deve ser inovadora a fim de diminuir as diferenças



salariais e promover uma abertura na estrutura organizacional); melhora no ambiente de trabalho (visa levantar as condições de trabalho para uma posterior melhoria das condições físicas de trabalho).

Através das características objetivas do trabalho, Hackman e Oldham (Fernandes, 1996), propuseram um modelo que procura avaliar a qualidade de vida no trabalho. Este modelo envolve três categorias de critérios:

- 1) Dimensões da Tarefa:** nesta categoria destacam-se seis características importantes para a satisfação do trabalho: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; inter-relacionamento; autonomia; feedback.
- 2) Estados Psicológicos Críticos:** percepção da significância do trabalho; responsabilidade pelos resultados; conhecimento dos reais resultados do trabalho.
- 3) Resultados Pessoais e de Trabalho:** satisfação geral com o trabalho; motivação interna; produção de alta qualidade; baixos índices de absenteísmo e de rotatividade.

O modelo das Características da Tarefa proposto por Hackman e Oldham (1975) propõe que os resultados pessoais e de trabalho são obtidos quando um mesmo empregado alcança os três Estados Psicológicos Críticos, que por sua vez são atingidos quando as dimensões da tarefa são satisfatórias. Através deste modelo é possível também realizar-se matematicamente uma avaliação que reflita o Potencial Motivador do Trabalho (PMT), ou seja, determina-se o grau de motivação do trabalho.

Fernandes (1996) acrescenta que os modelos já mencionados são suficientes para se avaliar o nível de qualidade de vida nas organizações podendo evidentemente, serem incorporados novos fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho. Por fim, através destes instrumentos, as empresas poderão identificar em suas diversas áreas o grau de condições em que trabalham os seus membros.

Embora não se saiba exatamente definir toda a personalidade humana e a diversidade dos gostos e valores individuais, pode-se ao menos, mapear fatores que são determinantes na qualidade de vida do indivíduo nas organizações. Através deles podem-se detectar problemas setoriais para a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

## 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

### 2.3.1 INTRODUÇÃO

A fragmentação do trabalho, ocorrida no início do século, juntamente com a padronização e a super especialização da tarefa, condicionou o homem a uma maior limitação profissional e à perda do significado sistêmico da tarefa, o que desencadeou uma série de problemas, tais como a falta de motivação, estresse, subutilização de suas potencialidades assim como sua própria alienação. Toda essa problemática associada à aspectos culturais, sociais, econômicos e físicos, tanto da organização quanto do próprio indivíduo, foram responsáveis pelo aumento do absenteísmo, pela queda de produtividade, aumento da rotatividade da mão de obra e, em alguns casos, pelo surgimento

de patologias tanto físicas e quanto psíquicas, todas elas decorrentes da própria insatisfação com o trabalho.

Percebe-se que a insatisfação com o trabalho, não está apenas relacionada com a sua fragmentação e padronização. Relaciona-se a uma problemática de maior complexidade. Fatores motivacionais (salário, estabilidade no emprego, *feedback* do desempenho, condições físicas e ambientais do trabalho) e fatores de manutenção (relacionamento social, realização profissional, autonomia e auto-estima) são responsáveis diretos pela conservação ou deterioração das relações do homem com o seu trabalho. Dessa forma, a satisfação com o trabalho dependerá do equilíbrio entre os fatores motivacionais e de manutenção, levando-se em conta também a variabilidade de acordo com cada indivíduo e o estágio no qual o mesmo se encontre, pois um equilíbrio perfeito permitirá ao trabalhador uma melhor utilização de suas potencialidades, proporcionando-lhe maior produtividade, o que conseqüentemente refletirá na qualidade final do produto, além de uma melhor qualidade de vida do próprio trabalhador.

A administração científica introduziu, no início deste século, a organização racional do trabalho. Taylor (1911) foi o principal mentor deste movimento, iniciou seus estudos nas fábricas, e constatou que os empregados, de uma forma geral, não se esforçavam por apresentar eficiência máxima em suas atividades. De acordo com esse autor, o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção. Assim sendo, uma organização racional do trabalho no qual cada operação fosse cientificamente analisada, conduziria à melhor e à única maneira de realizar uma tarefa com o

menor esforço humano. Como resultado, obter-se-ia maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais.

Nesse sentido, pode-se dizer que existe uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador: ambos mantêm uma relação de dependência, cada um necessitando do outro para a sua sobrevivência. A administração científica introduziu uma estrutura de trabalho centrada principalmente na eficiência e na produtividade, alcançadas pela crescente divisão das tarefas, hierarquias rígidas e padronização de mão-de-obra. Isto contribuiu significativamente para o desenvolvimento industrial no século XX, que, segundo Vieira (1990), o seu efeito mais significativo apresenta caráter negativo. A ênfase desmesurada e incondicional pró-empregador da organização racional do trabalho removeu grande parte da iniciativa e autonomia do trabalho. A acentuada divisão de trabalho levou o empregado a conhecer apenas uma pequena parte do todo. E, por isso, é natural que ele perca a identidade e o significado do trabalho, que são fontes de auto-realização. Ocasionalmente, a responsabilidade e o envolvimento com o trabalho também decrescem. Há uma perda do interesse pelo trabalho e pelo produto acabado, provocando declínio da qualidade, alto grau de rotação, absenteísmo, aumento da alienação e, conseqüentemente, queda da produtividade.

Maslow (1943), ressalta que o trabalhador possui outros fatores que influenciam na sua satisfação de vida além do trabalho. Estas são realizações pessoais, reconhecimento no ambiente de trabalho, posição social, crescimento profissional permanente, promoções, treinamento, etc. Este autor

propõe uma hierarquia das necessidades do crescimento do ser humano, sugerindo que esta hierarquia é uma aproximação, e que existe uma simultaneidade de necessidades.

Segundo esse autor, não se deve ignorar as demais necessidades do indivíduo, mesmo privilegiando as suas necessidades básicas. As preocupações com o atendimento às condições físicas, fundamentais na situação de trabalho, sem as quais qualquer pretensão de melhoria pode estar condenada ao fracasso, não deve assim nem inibir, nem impedir a preocupação com as demais necessidades dos indivíduos.

A partir disso, entende-se que, dois fatores tornaram-se responsáveis por esta mudança: o crescente desenvolvimento tecnológico, que possibilitou a utilização de máquinas e equipamentos nas tarefas mais repetitivas e simples e o desenvolvimento econômico da sociedade, que possibilitou a elevação do nível de instrução dos trabalhadores, uma certa autonomia, e maior satisfação e realização pessoal.

Na sociedade progressista existe um interesse cada vez maior sobre "qualidade de vida", principalmente no setor empresarial, uma vez que para a obtenção do certificado de "qualidade total", faz-se necessário proporcionar saúde, segurança e um nível de satisfação no trabalho, apoiado pela Norma Regulamentadora 17 (NR17), publicada em 1978, e modernizada em 1990. Ela busca estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psico-fisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança e desempenho eficiente, obrigando o mapeamento ergonômico de toda a empresa.

Segundo Abrech (apud Moro, 1997) é indispensável a qualquer organização a utilização de técnicas de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, o que deve ser feito regularmente, de forma periódica, pelo menos uma vez ao ano, através de instrumentos simples de averiguação. Para que a partir do resultado obtido possam ser identificadas as áreas que necessitam de atuação.

Nesse contexto que se desenha surgem novas propostas para a organização do trabalho. Essas contemplam duas categorias bastante disseminadas na linguagem administrativa, mas que estão diretamente ligadas à questão da qualidade de vida do trabalhador. As questões mais discutidas atualmente, quanto à gestão organizacional do trabalho são a participação dos trabalhadores e a flexibilidade produtiva.

### 2.3.2 A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES

Nas novas propostas de organização do trabalho, a defesa da participação do trabalhador tem recebido papel de destaque, por ser um dos caminhos apontados pelos defensores das atuais propostas organizacionais, capaz de aproximar os trabalhadores dos objetivos da empresa, possibilitando às mesmas a garantia da produtividade e qualidade desejada, tanto do produto quanto dos serviços prestados à sociedade. Para obter-se a participação dos trabalhadores, propõem-se a implementação de técnicas que proporcionam o resgate das variáveis relacionadas à satisfação e ao prazer do trabalhador em realizar seu trabalho; a identificação deste com o processo produtivo e a valorização do trabalhador enquanto produtor direto de seu trabalho.

No decorrer da história da humanidade, no entanto, a participação do trabalhador no processo produtivo sofreu restrições que, dependendo da organização política, social e econômica da sociedade, negava ao mesmo qualquer nível de participação.

Antes da revolução industrial, o processo de trabalho apresentava uma relação direta com o trabalhador, detendo este o total conhecimento de seu ofício. Este fato dava-lhe a autonomia necessária para determinar o método e a técnica segundo os quais o produto deveria ser confeccionado, o controle sobre o ritmo de trabalho e, conseqüentemente, sobre a produtividade. O processo de trabalho assim organizado conferia ao trabalho a representação não só da capacidade do ser humano de transformar a natureza, mas a própria relação deste com seu meio. Ao transformar a natureza, o ser humano também modificava a si mesmo, pois tomava consciência de si e dos elementos que faziam parte do meio, através do conhecimento gerado no desenvolvimento de seu trabalho. Não realizava trabalho apenas para sua sobrevivência, mas para se expressar enquanto indivíduo e se relacionar com a sociedade. Assim, o ser humano trabalhador ao conceber e realizar o trabalho, obtinha o prazer da criação, da realização, da valorização de sua obra e de sua aceitação enquanto ser, pelo grupo ao qual pertencia. Desta forma, a participação do trabalhador residia justamente no fato dele deter o conhecimento sobre seu ofício, o que lhe conferia poder de interferir no processo produtivo de modo crítico e criativo.

Com o advento da revolução industrial, o processo produtivo passa por grandes modificações, reestruturando-se no sentido de desapropriar o trabalhador tanto dos meios de produção quanto do controle e, principalmente,

do conhecimento que o mesmo detinha sobre seu ofício. Inicia-se então, no processo de trabalho, a parcialização das tarefas que, promovendo a desapropriação do saber do trabalhador sobre o processo produtivo, avança cada vez mais em direção à não participação deste no planejamento do trabalho. Esta parcialização das tarefas terá seu ponto máximo com a introdução da organização científica do trabalho

Tais métodos, tendo em Taylor o seu maior precursor, consistiam na adoção de procedimentos onde o trabalhador deixasse de gerir o modo de fazer sua tarefa e passasse a seguir o determinado por uma gerência científica do trabalho.

A cientificação do trabalho retirou do trabalhador o poder que ele detinha para determinar o ritmo a ser empregado quando da realização da tarefa; o modo de realizá-lo; o estabelecimento de movimentos e deslocamentos que julgasse necessários para o desenvolvimento de suas tarefas; a possibilidade de interferir nas decisões relativas à produção; a restrição ao convívio social que o trabalho continha e, principalmente, retirou do trabalhador o saber sobre o seu ofício, passando a ser reconhecido, unicamente, o saber dito científico do trabalho.

Assim a organização científica do trabalho estabeleceu o ritmo de trabalho através da determinação da quantidade de produtos que deveriam ser produzidos em um dado espaço de tempo, resultando, com isso, na fixação do trabalhador em seu posto de trabalho. Estabeleceu ainda o modo "correto" de realizar a tarefa, ordenando em seqüência, as ferramentas usadas pelo trabalhador no decorrer de suas atividades. Assim, determinava os movimentos



que julgava serem necessários para a confecção do produto. Tais preceitos implantados na produção tinham por objetivo a obtenção de um processo onde o máximo de produtividade deveria ser atingido, ao mesmo tempo que seus procedimentos construía os ambientes que impossibilitavam a livre adaptação do trabalhador a seu trabalho.

Desta maneira, a implementação do taylorismo no processo produtivo determinou a necessidade da criação de uma gerência científica do trabalho, que tinha como incumbência o planejamento de todos os passos necessários para a realização de uma tarefa, formalizando, assim, a separação entre planejamento e execução. Assim, resultou num trabalho extremamente rotinizado, parcializado, subjugando o trabalhador à execução de tarefas monótonas, pobres em seu conteúdo e repetitivas. Isto o impedia de usar seus conhecimentos, sua capacidade criativa, de participar e de tomar decisões.

Para Dejourns (1992), a organização científica do trabalho amordaçou a liberdade de organização, de reorganização e/ou de adaptação do trabalho, ou seja, a adaptação espontânea do trabalho ao homem que não esperou os especialistas para inscrever-se na tradição operária. Adaptação que exige uma atividade intelectual e cognitiva proibida pelo trabalho padronizado. Impossibilitado de usar seu conhecimento e seu poder criativo, de participar e tomar decisões, o trabalhador foi reduzido a uma série de movimentos que, devidamente analisados e cronometrados, procuravam alcançar o máximo da capacidade de trabalho de cada trabalhador, inserido no processo produtivo.

Com isso, o taylorismo desconsiderou os fatores psicológicos relacionados ao ser humano trabalhador que, além de suas necessidades básicas de

alimentação, saúde, moradia, etc. , possui necessidades outras a serem satisfeitas, tais como de aceitação pelo grupo ao qual pertence, de segurança, de status, de valorização de seu trabalho, de participação, entre outras, que transcendem a sua capacidade física de realizá-lo.

O trabalho, assim concebido, perdeu a qualidade de ser a expressão livre e consciente do ser humano. Desumanizou-se e passou a ser um valor incorporado ao produto de sua realização. É uma mercadoria a ser trocada. O trabalhador perdeu, portanto, a possibilidade de identificação com o seu trabalho, a afetividade para com o resultado de seu trabalho e o prazer de realizá-lo. Restringindo as relações interpessoais que o trabalho possibilitava, descaracterizando, portanto, o conteúdo social do processo produtivo.

Deste modo, o trabalho assumiu a característica de penalidade, dor e sofrimento que pode gerar, no trabalhador, manifestações que se traduzem em perturbações psicológicas como o estado de angústia, depressão, raiva, frustração, medo, *stress*, apatia, desinteresse, entre outros. Ou ainda, pode se manifestar através de quadros patológicos como cardiopatias, alterações de pressão arterial, altas taxas de colesterol, diabetes, problemas vasculares etc.

A organização científica do trabalho, ao transformar o trabalhador em apenas mais uma peça da "engrenagem" do processo produtivo, negou a este, sua participação na totalidade de decisões do processo.

Após a I Guerra Mundial, a participação volta a tomar parte da discussão que se processa no interior da produção, orientada por duas grandes questões. A primeira, pelo movimento reivindicatório dos trabalhadores que se opunham

à submissão determinada pela organização do trabalho existente nas fábricas e, a segunda pela estagnação da produtividade.

Quanto às reivindicações dos trabalhadores, estas surgiram da necessidade sentida pelos mesmos de buscar, na participação, o meio de interferirem no processo produtivo assumindo o papel de sujeitos, neste processo. Para os trabalhadores, independente das formas pelas quais possa se dar a luta pela participação - participação nos lucros, na gestão das fábricas, na instalação de comissões de fábricas etc - esta esteve sempre pautada pela conquista de melhores condições de trabalho e de vida.

O trabalhador não aceita mais a redução de suas potencialidades apenas à capacidade que possui de realizar trabalho. Exige agora que a organização do trabalho permita-lhe adaptar-se livremente a suas tarefas, trocar conhecimento com todos os trabalhadores envolvidos no processo produtivo e desenvolver, também, a sua capacidade de criação através do resgate de sua autonomia, de seu poder de decidir e de participar.

Surgiram como parte das transformações político-sociais que o mundo vem presenciando desde então, como o fato de os indivíduos estarem cada vez mais se conscientizando de suas necessidades de realização pessoal e profissional. (Holland, 1993). A questão da participação, por outro lado, retorna diante da crise deflagrada pela estagnação da produtividade, na década de trinta, gerando a necessidade do processo produtivo sofrer modificações de modo a garantir a perpetuação do modo capitalista de produção.

Nesta medida, os analistas do sistema produtivo apontam causas ligadas ao trabalhador, como as orientadoras desta crise. Quais sejam: a falta de

comprometimento que faz com que o trabalhador não se sinta mais responsável por adequar ou corrigir as ordens de produção; a insatisfação sentida por ele diante do autoritarismo existente nas relações de trabalho e a alienação cada vez maior que tem sofrido neste processo.

Na década de 80, com mais uma crise dos modos de produção, restringindo o processo produtivo, referindo-se mais ao papel das instituições, a crise do Estado que gerou a descrença na justiça; na educação; na saúde; na possibilidade de mudanças; na desestruturação do mercado de trabalho; e de valores sociais até então estabelecidos, levou os seres humanos a buscar novas formas de identificação, de prazer e satisfação. Surgem então, no âmbito do trabalho, novas propostas de organização, onde busca-se uma redefinição de papéis até então exigidos, cabendo aos trabalhadores deixar o seu papel passivo, para assumirem um papel mais ativo, através de tomadas de decisões.

Para tanto, defende-se no processo produtivo a criação de mecanismos mais democráticos de informação, possibilitando ao trabalhador tomar decisões mais precisas de operacionalização. Deste modo, a participação defendida pelas novas propostas de organização do trabalho tenta, através do sentimento de responsabilidade gerado nos trabalhadores, comprometê-los com os objetivos traçados pela empresa.

No entanto, a participação do trabalhador no processo produtivo, dá-se de forma contraditória. Ao mesmo tempo que lhe é delegada atribuição de decidir sobre métodos de produção a serem empregados, a sua participação na determinação dos objetivos da empresa se dá através de sugestões. As novas

propostas de organização do trabalho sobre os níveis de participação que elas propõem, é que a participação, se dá dentro dos limites que o poder julga ser necessário para garantir o acúmulo de capital, sem alterar profundamente a relação de poder existente nas relações de trabalho, uma vez que continua a manter o poder com os dirigentes. Isto, segundo pesquisadores, tem representado um maior comprometimento dos trabalhadores com a empresa, garantindo para esta a sua lucratividade através do aumento da produtividade e qualidade, resultante da efetivação de ações - enriquecimento de cargos e tarefas, etc - que visam a motivação dos trabalhadores e a diminuição dos conflitos existentes nas relações de trabalho (Holland, 1993).

Assim, a participação defendida pelas novas propostas organizacionais mantém em seu interior a estrutura de poder contida na organização científica do trabalho e os limites colocados à participação dos trabalhadores no processo produtivo não tem propiciado que a mesma se inscreva de modo crítico e criativo, apesar de garantir a competitividade das empresas.

### 2.3.3 A FLEXIBILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

A discussão sobre flexibilidade, no interior do processo produtivo, está relacionada à realidade social, política e econômica de determinada época, buscando assim alcançar a mesma em relação ao produto, ao processo e ao mercado. A flexibilidade apresenta várias dimensões que, segundo Salermo (1991), podem ser: flexibilidade social extra-empresa; flexibilidade estratégica; flexibilidade de volume; flexibilidade de gama; flexibilidade de mix; flexibilidade

para operações sazonais; flexibilidade para suportar mau funcionamento do sistema produtivo e flexibilidade para suportar erros de previsão.

A discussão de flexibilidade está, também, relacionada à organização do trabalho. Com a estruturação do capitalismo e a adoção do taylorismo nas fábricas, os trabalhadores viram-se paulatinamente inseridos num processo produtivo autoritário, administrado por rígidas normas e profundamente alienante. Esta administração, estruturada sob os princípios científicos do trabalho, organiza-o de modo a retirar do trabalhador a possibilidade de se adaptar livremente à realização de sua tarefa, resultando daí um trabalho inflexível e desgastante, tanto físico quanto psiquicamente.

Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui. Essa regra é modulada pelo jogo da livre escolha do ofício. A carga psíquica do trabalho é a quantidade de pressão que constitui a organização do trabalho. Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se, então, o domínio do sofrimento (Dejours, 1994)

Com o avanço da tecnologia e a solidificação da divisão do trabalho - separação entre quem planeja, decide e controla e quem executa no processo produtivo - os trabalhadores viram-se subjugados a uma organização do trabalho que impossibilitou a identificação dos mesmos com o resultado de seu trabalho, gerando sentimento de frustração, insatisfação e de sofrimento. Diante da inflexibilidade técnica e administrativa garantida pela organização

científica do trabalho, este passa a representar para o trabalhador apenas um meio pelo qual ele tem garantida sua sobrevivência.

Esta percepção traz como resultado o não envolvimento do trabalhador com o trabalho; a descrença de possibilidades de mudanças; o esquivar-se cada vez mais de assumir responsabilidades, limitando-se apenas a cumprir estritamente a prescrição fornecida pela ordem de produção, interferindo na capacidade competitiva da empresa.

Assim, quando surge no cenário mundial uma nova proposta de organizar o trabalho, esta traz em seu bojo a discussão da flexibilização do modo de produção. Esta discussão tenta contemplar questões relacionadas aos trabalhadores quanto ao resgate da satisfação e do comprometimento dos mesmos na realização de seu ofício. Visa, ainda, garantir a produtividade e a qualidade dos produtos necessários para tornar as empresas mais competitivas.

O maior volume de informações sobre a flexibilização da produção está relacionado às operações das empresas. No entanto, existe a flexibilização do contrato de trabalho, das tarefas e de cargos e salários, que apesar de não ser tão amplamente discutida pelos defensores destas propostas, interfere sobremaneira nas condições de vida e de trabalho dos trabalhadores.

#### 2.3.4 FLEXIBILIDADE DE CARGOS E SALÁRIOS

A flexibilização da hierarquia tem como objetivo diminuir a divisão do trabalho através da redução de cargos. Tal flexibilização visa atingir u'a maior produtividade através da participação do trabalhador operacional nas decisões,

aproximando-o dos objetivos da empresa. A proposta de diminuição do número de cargos existentes representa, para o trabalhador operacional, uma realidade que se manifesta contrariamente àquela vivenciada por eles, até o momento, no processo produtivo. Ou seja: a possibilidade de ascensão funcional mais rápida, sem levar em conta casos de aposentadorias, demissões ou falecimentos de quem ocupa determinados cargos.

Outro fato observado pela reestruturação hierárquica é a possibilidade de aproximação entre gerência e trabalhadores, ocasionando uma maior motivação entre os trabalhadores operacionais que, por terem acesso à informações que antes ficavam retidas, na gerência e na supervisão, eles se sentem participantes do processo assim como valorizados profissionalmente. Tais possibilidades levam estes trabalhadores a se comprometerem, ainda mais, com a produção, interagindo com a direção da empresa na obtenção de metas determinadas por ela. Tal estratégia representa mais uma técnica motivacional utilizada pelo empresariado, para alcançarem a produtividade desejada.

No entanto, a ascensão funcional continua a se dar lentamente no interior das organizações. Aliás, uma das dificuldades apontadas para a reestruturação hierárquica tem sido a própria estrutura organizacional. Baseada nos princípios da organização científica do trabalho, ela estabeleceu uma política salarial com base nos cargos, fixando, de acordo com as atribuições exigidas pelos mesmos, uma remuneração correspondente, o que resultou em uma grande diferenciação salarial entre os cargos.



Na verdade, as dificuldades de implementação de flexibilidade na hierarquia traduzem-se pela resistência apresentada, pelos próprios empresários, em adotar tais medidas. Isto porque a adoção das mesmas acarretaria em uma reestruturação da política de cargos e salários visando a diminuição das diferenças salariais e significando, na realidade, o rompimento com a política de diferenciação salarial pautada na competitividade entre os trabalhadores.

Por outro lado, segundo Rodrigues (1994), as alterações sugeridas pelas novas propostas de organização do trabalho na hierarquia da empresa, têm gerado resistência por parte dos trabalhadores que ocupam cargos de gerência e supervisão. A flexibilização redefine as atribuições e exige, conseqüentemente, um novo modo de gerir a realização da tarefa. Isto põe em cheque o poder de delegar dos gerentes e supervisores estabelecido na organização científica do trabalho, levando tais trabalhadores a conflitos de identidade com o seu trabalho.

Estes conflitos se manifestam por situações de *stress*, aumento da tensão, variações no estado de humor e pelo aparecimento de enfermidades tais como: alteração da pressão arterial, problemas cardíacos, entre outros. Tais problemas são gerados pela sobrecarga psíquica que as redefinições das atribuições traz, bem como pelas dificuldades na determinação dos objetivos e das responsabilidades, e avaliação de resultados obtidos.

### 2.3.6 A FLEXIBILIDADE DA PRODUÇÃO

A flexibilidade de produção é traduzida pela introdução de tecnologia - equipamentos, técnicas e métodos operacionais -, que visam o planejamento

da produção de acordo com a demanda, eliminando estoques, possibilitando ao empresário a obter a qualidade e produtividade desejadas. Ao ser planejada de acordo com a necessidade de mercado, a produção impõe, ao trabalhador, um aumento no ritmo de trabalho que, pela implementação de métodos e tecnologia, permite diminuir o intervalo entre uma operação e outra - diminuição do *lead time*. O resultado, para o trabalhador, é um maior desgaste físico e psíquico, ocasionado pelo aumento da pressão temporal e, principalmente, pelo maior controle exercido, por parte do empresariado, sobre o trabalho.

Como o estoque é muito baixo e o fluxo não pode apresentar interrupções, a produção será rigorosamente controlada, aumentando, portanto, a pressão sobre os trabalhadores. A flexibilidade da produção vem se somando, dessa forma, aos esforços do capital no sentido de encontrar novas formas de controle da mão-de-obra.

Desta forma, o trabalhador passará a conviver com uma carga psíquica maior, considerando o sentimento de insegurança gerado pela desestruturação do mercado de trabalho assim como dos novos métodos introduzidos no processo produtivo. Tal sentimento é capaz de gerar medo pela ameaça de não ter assegurado seu emprego, fonte de sua sobrevivência. Este medo, por sua vez, fará com que o trabalhador se submeta à condições autoritárias e ainda mais inflexíveis de trabalho, aumentando assim o conflito e o sofrimento na realização de seu ofício. O medo, seja proveniente de ritmos de trabalho ou de riscos originários das más condições de trabalho, destrói a saúde dos trabalhadores de modo progressivo e inelutável (Dejours, 1992:74).

Diante de tais fatos, a flexibilidade tem representado uma técnica que visa garantir a competitividade das empresas, perpetuando a dominação existente nas relações de trabalho. Sendo assim, as ações implementadas pelos empresários nacionais que visam a participação dos trabalhadores e a flexibilidade do processo produtivo têm se revestido de um caráter conservador, pois pouco ou quase nada alterou o poder existente nas relações de trabalho.

## 2.4 COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO

### 2.4.1 INTRODUÇÃO

Essa é uma outra questão bastante discutida nas novas formas de administração. A questão do comprometimento perpassa certas formas organizacionais configurando o ambiente de trabalho e alterando as relações estabelecidas. Assim, a questão do apego ao trabalho vem sendo trabalhada de diversas formas, e com diferentes enfoques.

O conceito de comprometimento comporta duas dimensões, segundo Dubin, Heldley e Taveggia (1976): focos e bases. Os primeiros, referem-se às características do ambiente que atuam como fontes de apego, que podem ser: sistemas do ambiente de trabalho (pessoas, grupo de trabalho, organização, sindicato, profissão e o tipo da indústria), objetos do local de trabalho e condições humanas (tecnologia, produto de trabalho, rotinas, autonomia e espaço pessoal), e recompensas/pagamentos por trabalhar (salário, salários indiretos, poder, *status* e carreira). A dimensão das bases, refere-se às reações dos indivíduos a diferentes partes do seu ambiente de trabalho (reações

intelectuais – avaliação e julgamento, emocionais – respostas afetivas, e comportamentais – resposta a estímulos do ambiente).

Nesse sentido, pode-se observar que vários aspectos do trabalho podem ser alvo de apego do trabalhador, portanto, podem existir múltiplos apegos estabelecidos pelo trabalhador e seu trabalho, que podem fortalecer esse vínculo. O comprometimento vem sendo objeto de muitas pesquisas, as análises desenvolvidas abordam alguns tipos de vínculos, correspondem à diferentes linhas de investigação, formulações teóricas e enfoques.

#### 2.4.2 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Sobre essas abordagens Bastos (1993), sintetizou as principais propostas de mensuração:

a) **Afetiva e Instrumental** - Mowday, Porter e Steers (1982) destacam-se nessa perspectiva. Suas abordagens compreendem que o nível de envolvimento do indivíduo com a organização está relacionado com a sua natureza afetiva. As análises desse tipo privilegiam aspectos como o sentimento de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar. Assim, essa perspectiva compreende o comprometimento como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização, seus valores e metas, e deseja permanecer como parte dela. Nesse sentido, o comprometimento representa uma relação ativa, onde o indivíduo busca contribuir para o bem-estar da organização dando algo de si próprio.

b) **Sociológica** – Halaby e Weaklien (1989) são pesquisadores desse tipo de abordagem que enfoca o comprometimento organizacional como resultante

das relações de autoridade estabelecidas pelas organizações, as quais visam controlar e subordinar os trabalhadores no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva a questão da participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão, é de importância fundamental para a organização. O vínculo do trabalhador se dá de acordo com a autoridade presente no controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores (legitimidade do regime da organização). Para esses autores, a lógica que determina as relações entre controle e apego é muito mais instrumental do que uma resposta psicológica afetiva e social à uma condição de trabalho por si valiosa, ou seja, o apego envolve custos e benefícios associados à permanência ou abandono da organização.

c) **Normativa** – O comprometimento é abordado como um conjunto de pressões internalizadas pelo indivíduo (valores, crenças, normas e papéis que determinarão o comportamento do indivíduo), estabelecendo uma convenção entre indivíduo e organização, para o cumprimento dos objetivos e interesses organizacionais. Para Wiener e Vardi (1990), o comprometimento organizacional é resultante da articulação do sistema cultural (plano organizacional) e motivacional (plano individual). Eles defendem que os padrões morais incorporados estabelecem mais fortemente o comprometimento com a organização do que muitas das considerações racionais propostas por outras abordagens.

d) **Comportamental** – O comprometimento é definido como um estado de ser onde as ações determinam as crenças que sustentam a atividade assim como o próprio envolvimento do indivíduo com a organização. Assim, o

comprometimento é percebido pelo indivíduo como uma forma de manter a compatibilidade entre seus comportamentos e suas atitudes no ambiente de trabalho. Para Salancik (1977), o comprometimento é mais complexo do os indivíduos podem perceber, compreende também a assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade das tarefas.

#### 2.4.3 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

As características que definem um profissional reforçam um tipo de relação especial entre o indivíduo e sua profissão. Essa relação, intimamente ligada ao conceito de comprometimento, é caracterizada pelo envolvimento, o sentimento de identidade e autonomia e a adesão aos seus objetivos e valores. No entanto, o grau com o qual os indivíduos se identificam com a sua profissão e aderem aos seus valores pode variar de modo significativo, como afirmam Morrow e Wirth (1989).

Com relação ao conceito de carreira, pode-se entendê-la como um padrão de experiências relacionadas ao trabalho (incluindo atitudes e comportamentos) durante a vida da pessoa, ou seja, uma seqüência de trabalhos relacionados a uma área determinada, ao longo do tempo. Nesse sentido, o comprometimento com a carreira pode ir além de um simples compromisso com tarefas específicas, englobando vários trabalhos numa perspectiva à longo prazo (Colarelli e Bishop, 1990).

Para Blau, Paul e John (1993), o comprometimento organizacional e o envolvimento com o trabalho, devem ser abordados conjuntamente, isso porque esses autores compreendem o comportamento organizacional como

intermediário na compreensão de um comprometimento mais geral sobre a carreira (o que requer pesquisas que abordem os indivíduos durante um longo período).

Apesar das dificuldades de definição dos estudos sobre o comprometimento com a carreira, existem algumas pesquisas que têm procurado explicar o vínculo do indivíduo com o trabalho utilizando vários fatores como apego, organização, carreira, profissão, sindicato etc. Nesse sentido, os trabalhos enfocando múltiplos comprometimentos ganham uma nova dimensão, na tentativa de explicar o comprometimento dos trabalhadores.

Os trabalhos sobre múltiplos comprometimentos são ainda muito recentes, o que implica em problemas que cercam o estudo de cada modelo. Entretanto, encontram-se na literatura sobre comprometimento com o trabalho duas vertentes já consolidadas de estudos que relacionam o vínculo do trabalhador com dois aspectos do seu contexto de trabalho. Esses aspectos são considerados em conjunto como preditores de prováveis comprometimentos e outras atitudes no trabalho (relacionam comprometimento entre indivíduo e organização, e entre o sindicato e a organização e a profissão/carreira). Essas tradições de pesquisa derivam de formulações da teoria organizacional, abrangendo questões, basicamente administrativas.

#### 2.4.4 SAÚDE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O processo produtivo é determinante de uma cultura humana, produz tanto a objetividade quanto a subjetividade, isto é, as formas materiais e as formas psicossociais da realidade. No interior de uma cultura, aquilo que se tem por

realidade objetiva é o produto da atividade sócio-cultural que estabelece a relação entre as forças humanas e as matérias naturais, meios de produção, signos de linguagem e agentes produtivos. Esse processo de culturalização das forças naturais, através da linguagem e do pensamento, concomitante com o desenvolvimento da organização produtiva, caracteriza as relações estabelecidas no local de trabalho ou fora dele.

Essa relação vem mudando através do tempo. Nos dias de hoje, há uma forte demanda para melhorar a qualidade de vida, e a promoção da saúde no mundo inteiro, não somente no sentido de assistência médica, mas também no sentido de prevenir doenças. As questões pertinentes ao mundo do trabalho estão sendo privilegiadas, tendo em conta que os homens passam a maior parte de seu tempo de vida trabalhando. Por isso, alguns autores têm desenvolvido pesquisas específicas sobre a saúde dos trabalhadores.

A relação entre saúde e o trabalho evidenciada nessas pesquisas, fundamenta-se no fato de que a organização produtiva tende a integrar de forma rigorosa os acontecimentos sociais, através da definição das realidades individuais. Ou seja, nas sociedades modernas a organização do trabalho tem atingido um limiar técnico e científico que organiza e planeja, de forma técnica e sistemática, não somente as relações produtivas em si mesmas, como também organiza a família, o sistema pedagógico e o sistema ético e político.

Com o desenvolvimento de técnicas e ciências especializadas numa maximização da produtividade, com a preparação do indivíduo desde sua fase familiar até a sua inserção no aparelho produtivo, com a criação de uma moral e uma pedagogia destinadas exclusivamente a tornar esse indivíduo um agente



de produção, produz-se também efeitos colaterais de não adaptação ou resistência à ideologia produtiva, resultando num processo de insatisfação dentro do trabalho ou no aparecimento de doenças relacionadas a eles.

Segundo Caldas (1995), a forma como as organizações destinam investimentos para a manutenção e o desenvolvimento de seus recursos humanos, é de extrema importância. Manter os empregados saudáveis está diretamente ligado à performance da companhia.

Assim, a implantação de programas de qualidade de vida deve seguir padrões essenciais de qualidade: comprometimento de alta cúpula, definição clara da filosofia e dos objetivos, avaliação das necessidades internas, coordenação de profissionais qualificados, ações de *marketing*, sistemas eficientes de operação e administração, procedimentos de avaliação e sistemas de comunicação eficientes, bem como, ressaltar a importância de buscar desenvolver hábitos e atitudes saudáveis que se tornem familiares no dia-a-dia da empresa, oferecendo u'a melhor qualidade de vida e promovendo a saúde do trabalhador.

Nessa perspectiva, surge o conceito de "saúde positiva", que é mais do que a mera ausência de doença ou incapacidade; implica em "integralidade" e "funcionamento total" ou "eficiência" da mente e do corpo e ajustamento social. Saúde social, bem estar social, e qualidade de vida tornam-se componentes de um conceito mais amplo de saúde positiva (Bowling, 1991).

Segundo Colvez, Blanchet e Lamarche (1987), a saúde é um fenômeno complexo com componentes físicos, mentais e sociais, cuja obtenção depende da adaptação ao ambiente de maneira eficiente. Assim, a doença é resultante

de uma falha na adaptação do organismo ao seu ambiente. Deixam claro que o objetivo da saúde é manter o equilíbrio entre o organismo humano e seu ambiente.

Noack (1987), entende o conceito de saúde como sendo um conceito holístico, a saúde é vista como um processo de manter um equilíbrio dinâmico - " resultado da capacidade autônoma do indivíduo ou da comunidade de auto-regulação, auto-renovação ou auto-cura devido a mecanismos automáticos de 'feedback' positivos ou negativos, e também pela habilidade de uma pessoa ou de um grupo de interagir com seus ambientes social, cultural, econômico, natural e técnico, de maneira significativa e bem sucedida" - dentro de qualquer sub-sistema - um órgão, um indivíduo, um grupo social ou uma comunidade.

Segundo esse autor, os indivíduos possuem capacidades fisiológicas, cognitivas e emocionais específicas para lidarem com seus ambientes. Essas capacidades podem ser influenciadas por alguns fatores como situação de pobreza, exaustão física e o nível de suporte social do indivíduo, mediante as situações estressantes de sua vida. A influência exercida por esses fatores podem provocar um desequilíbrio.

O conceito de saúde mais aplicado pelos autores, é a definição da Organização Mundial da Saúde: "Saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença ou enfermidade" (W.H.O, 1958, apud Bowling, 1991).

As doenças relacionadas ao trabalho (doenças ocupacionais/profissionais) são aquelas que surgem da exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais, ergonômicos ou de acidentes. Elas se caracterizam quando se

estabelece uma relação causal entre os danos observados na saúde e a exposição a determinados riscos ocupacionais. Assim, se o risco está presente, uma consequência é a atuação sobre o organismo humano que a ele está exposto, alterando sua qualidade de vida. Essa alteração pode ocorrer de diversas formas, dependendo dos agentes atuantes, do tempo de exposição a eles, das condições inerentes a cada indivíduo e de fatores do meio ambiente da organização ou de vida desses trabalhadores.

Entre as doenças comumente relacionadas com o ambiente de trabalho são as manifestações de estresse ou de sofrimento mental, decorrentes das novas exigências do processo produtivo. Enquanto os processos anteriores de produção possibilitavam a existência de fatores estressantes das formas de monotonia, tarefas repetitivas, eliminando a capacidade de inovação e criação dos trabalhadores, os novos sistemas de produção trazem outros incentivos ao estresse, particularmente as condições de insegurança e de competição.

## CAPÍTULO III

### 3.1 SITUAÇÃO DA METODOLOGIA:

#### 3.1.1 DEFINIÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para quantificar os fatores (conjunto de características que tipificam uma situação) foram estabelecidas três variáveis compondo assim um eixo aplicativo, (3) Crença na Instituição, (2) Satisfação no Trabalho e (1) Bem Estar Subjetivo (ou Pessoal) (Figura 1).



Figura 1: Eixo das variáveis 3, 2 e 1

Para quantificar a variável n° 3, “Crença na Instituição”, foram estabelecidas 2 tipos de condições: 3.A (Estruturais, figura 2) e 3.B (Relacionais, figura 3).

As condições 3.A (Estruturais) são aquelas provenientes de uma realidade dada pelas Políticas Institucionais que estruturam a organização. São elas: gestão institucional, infra-estrutura, salários e benefícios e segurança no emprego, enquanto as condições 3.B (Relacionais) são construções pessoais.

Na elaboração do questionário as condições 3.A e 3.B foram explicitadas através de questões, que são os indicadores das mesmas.

**Fatores de Bem Estar**

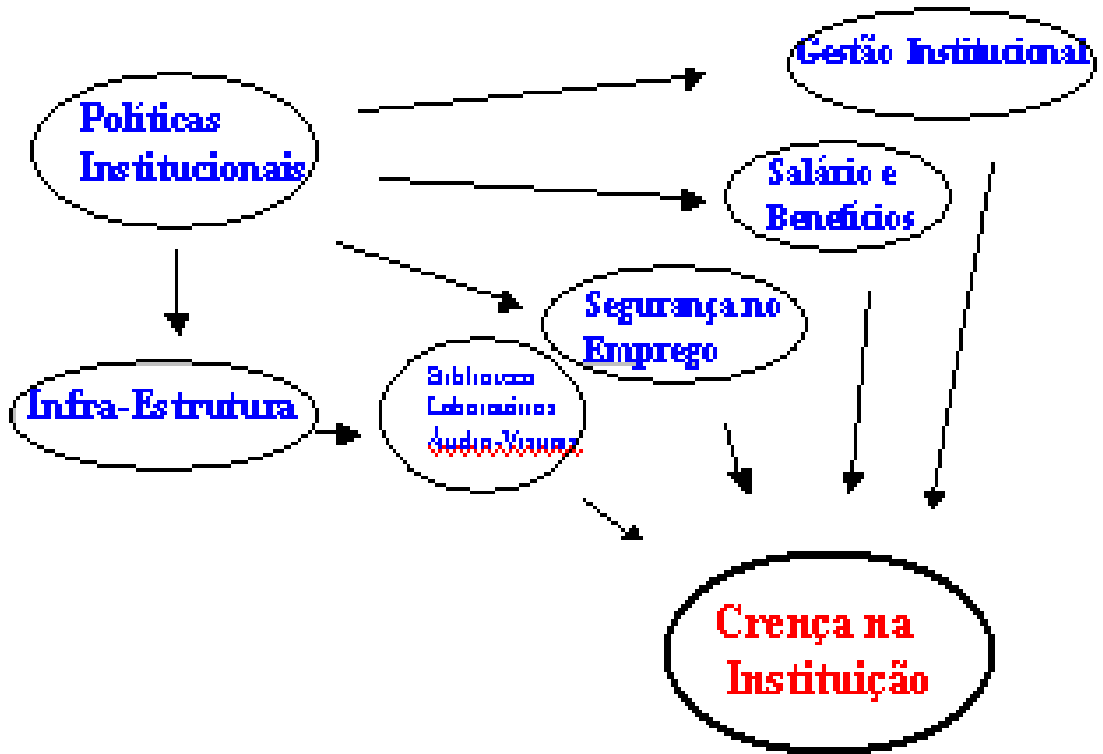


Figura 2: Condições 3.A ou Estruturais

São as Políticas Institucionais que abrangem:

3.A.1 Infra Estrutura

23. ... nos laboratórios de ensino os equipamentos (computadores, aparelhos de som, etc.) estão em número adequado à demanda. <sup>1</sup>
28. ... nos laboratórios de ensino os equipamentos (computadores, aparelhos de som, etc.) estão em boa condição técnica. <sup>1</sup>
35. ... a biblioteca pede sugestões de livros para compra. <sup>1</sup>

---

<sup>21</sup> (...) Evitando repetições, foi utilizado o enunciado: “Na UNA, no meu trabalho...” nas questões 23, 28, 35, 43, 45, 51, 59, 24, 29, 34, 41, 47, 54, 55, 58, 26, 33, 38, 46, 57, 27, 37, 44, 48, 49, 50, 52, 53e 56. Obs.: a numeração segue por ordem de assunto e não em ordem crescente. Esta nota vale para todo este capítulo.

43. ... a biblioteca compra livros sugeridos. <sup>1</sup>
45. ... a biblioteca possui um bom acervo de livros e periódicos. <sup>1</sup>
51. ... os recursos audiovisuais estão em boas condições de uso, nas salas de aula. <sup>1</sup>
59. ... nota para... a biblioteca. <sup>2</sup>
60. ... nota para... os laboratórios de ensino. <sup>2</sup>
61. ... nota para... os aparelhos audiovisuais para sala de aula. <sup>2</sup>

### 3.A.2 Segurança no Emprego e 3.A.3 Gestão Institucional

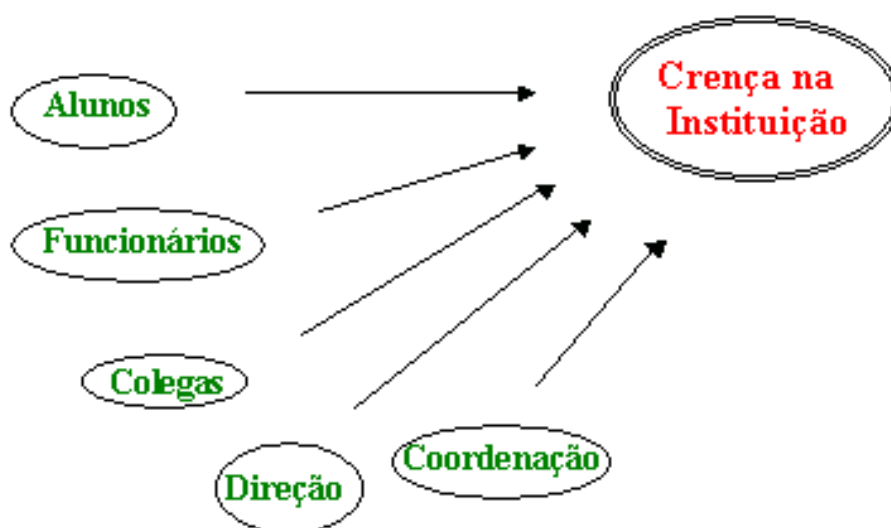
24. ... há muitas oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional. <sup>1</sup>
29. ... há segurança no emprego. <sup>1</sup>
34. ... foi fácil ser contratado. <sup>1</sup>
41. ... a direção valoriza meus conhecimentos e habilidades. <sup>1</sup>
47. ... sinto ser respeitado pela direção. <sup>1</sup>
54. ... estou satisfeito com as formas de comunicação entre a direção/coordenação e os professores. <sup>1</sup>
55. ... estou satisfeito com a forma como são desenvolvidas as reuniões entre professores e coordenação/direção. <sup>1</sup>

### 3.A.4 Salários e Benefícios

58. ...estou satisfeito com o salário e benefícios que recebo. <sup>1</sup>
70. ... tenho experimentado falta de recursos financeiros. <sup>3</sup>
84. ... considero que a UNA deveria remunerar atividades extra-classe (preparação de aulas e provas, correções e participação em reuniões). <sup>3</sup>

<sup>32</sup> (...)Idem para as questões 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68 e 72 como continuidade do enunciado: “Na UNA, atribuo a seguinte nota para... “ Esta nota vale para todo este capítulo.

Estas são as condições estruturais e ou materiais que irão influenciar na <sup>4</sup>variável crença na instituição. (Figura 2).



**Figura 03: Condições 3.B – Fatores Relacionais**

São relações pessoais que se estabelecem no trabalho, à partir de uma realidade (hierarquia) dada pela instituição.

Crença na Instituição que abrange:

#### 3.B.1 Relacionamento com os Alunos

26. ... os alunos me procuram para pedir apoio moral. <sup>1</sup>
33. ... sinto ser respeitado pelos alunos. <sup>1</sup>
66. ... <b>nota para...</b> minha relação com os alunos. <sup>2</sup>

#### 3.B.2 Relacionamento com os Funcionários

25. ... sinto que sou respeitado pelos funcionários. <sup>1</sup>
65. ... <b>nota para...</b> minha relação com os funcionários. <sup>2</sup>

<sup>43</sup> (...)Para não repetir em to

das as questões foi utilizado o mesmo enunciado: “Na UNA, no meu trabalho...”  
Relativo às questões 70, 84, 75, 79, 90 e 92.

### 3.B.3 Relacionamento com os Colegas

38. ...tenho suficiente confiança nos colegas para reclamar assuntos de trabalho. <sup>1</sup>
46. ...prefiro manter-me afastado dos colegas. <sup>1</sup>
57. ... entre os meus colegas, sinto-me em um ninho de cobras. <sup>1</sup>
62. ... <b>nota para...</b> minha relação com os colegas. <sup>2</sup>

### 3.B.4 Relacionamento com Coordenação e Direção

27. ... a direção atende pedidos ou sugestões para a melhoria de meu trabalho. <sup>1</sup>
37. ... sinto que sou respeitado pelos superiores hierárquicos. <sup>1</sup>
44. ... os coordenadores buscam sanar as dificuldades que se apresentam no trabalho. <sup>1</sup>
48. ... os coordenadores elogiam meu desempenho e esforço. <sup>1</sup>
49. ... tenho liberdade para programar e executar o meu trabalho. <sup>1</sup>
50. ... os coordenadores dos cursos sempre estão dispostos a me ajudar. <sup>1</sup>
52. ... a direção reconhece o meu desempenho e esforço. <sup>1</sup>
53. ... os coordenadores dão dicas e informações quando realizo mal o meu trabalho. <sup>1</sup>
56. ... estou satisfeito com os conteúdos tratados nas reuniões entre professores e coordenação/direção. <sup>1</sup>
63. ... <b>nota para...</b> minha relação com o (os) coordenador (es). <sup>2</sup>
64. ... <b>nota para...</b> minha relação com a direção. <sup>2</sup>





Figura 4: Hierarquia das necessidades humanas (Maslow, 1943)

Fonte: FERNANDES, Eda. 1996, p. 47.

### **Variável 2 – Satisfação com o Trabalho na Instituição**

Refere-se à satisfação de necessidades humanas no ambiente de trabalho, que segundo a hierarquia de MASLOW (1943) compõe-se de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de reconhecimento e auto-realizações.

a) **Fisiológicas** – Apresentando-se no nível mais baixo da pirâmide hierárquica e representa as necessidades de alimentação, descanso e exercício;

b) **Segurança** – localizado num nível superior as necessidade fisiológicas, ela representa a necessidade de segurança e proteção contra ameaças de perigos ou de privações;

c) **Sociais** – Nível de necessidade superior ao de segurança, representa a necessidade que o indivíduo tem de ser aceito no grupo com o qual convive ou de sociabilidade com o mesmo;

d) **Reconhecimento** – Localizado acima das necessidades sociais, ela representa a necessidade individual de auto-estima, independência, *status*, etc.;

e) **Auto-realização** – Localizada no topo da pirâmide, representa a necessidade do indivíduo de se realizar plenamente como pessoa no nível de suas aspirações e potencialidades.

#### Nível de Satisfação ao Trabalhar na UNA

67. ... tenho medo de expressar opiniões que ponham em risco o meu emprego. <sup>2</sup>
68. ... tenho experimentado fracasso em não atingir prazos e objetivos que estabeleci. <sup>2</sup>
72. ... estou arrependido pela escolha profissional. <sup>2</sup>
75. ... decidir trabalhar na UNA foi um erro da minha parte. <sup>3</sup>
79. ... fico frustrado por ter escolhido a UNA para trabalhar, quando a comparo com outras instituições. <sup>3</sup>
90. ... que a UNA me provoca “stress”. <sup>3</sup>
92. ... eu sinto pouca lealdade para com a UNA. <sup>3</sup>

#### Variável 1 – Bem Estar Subjetivo (ou Pessoal)

Refere se as avaliações pessoais sobre aspectos da vida que provocam emoções agradáveis como alegria e satisfação com a vida ou desagradáveis como raiva, tristeza e/ou depressão.

A literatura sobre o bem-estar, oferece alguns elementos para as análises de percepção da qualidade de vida dos trabalhadores. A maneira pela qual os indivíduos atribuem a sua maior ou menor qualidade de vida, está muitas vezes relacionada as suas aspirações de bem-estar, tanto de um modo geral (bem-estar na vida), quanto de um modo mais específico (bem-estar no trabalho).

Pesquisas realizadas por Diener, Suh e Oishi (1997)<sup>(1)</sup>, apontam que o bem-estar pessoal está relacionado diretamente ao modo como as pessoas percebem suas vidas. Segundo esses autores, a questão do bem-estar associada saúde mental, identifica uma correlação entre satisfação de vida com experiências emocionais vividas pelos indivíduos. Assim, diferentes estados emocionais (positivos ou negativos) causam diferentes entendimentos do que seja bem-estar, alterando o modo como as pessoas percebem suas vidas (com maior ou menor satisfação). Nesse sentido, sentimentos como felicidade, alegria, medo, tristeza, estão diretamente relacionados à satisfação de vida. Observam os pesquisadores, que essas variações emocionais podem referir-se à diferentes culturas e estruturas, às que estão expostos os indivíduos em estudo. Assim, para esses pesquisadores, as análises de satisfação de vida e de bem-estar, devem levar em conta fatores que interferem na forma como os indivíduos percebem suas vidas (temperamento emocional, contextos, valores culturais, experiências, metas pessoais, atividade exercida etc).

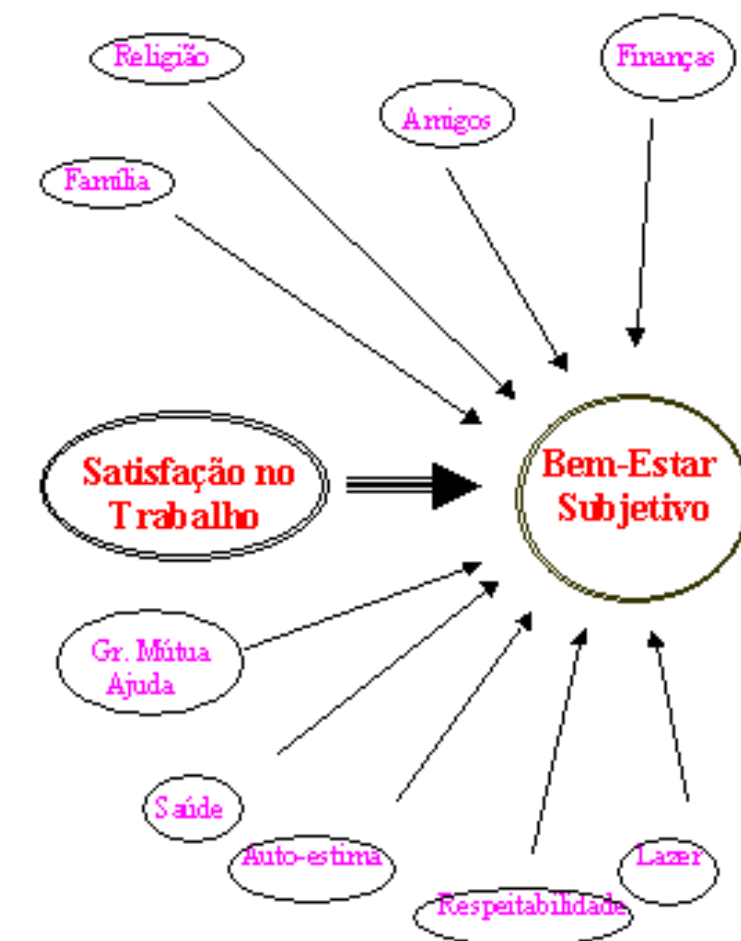
A partir desse ponto de vista, Diener, e Lucas, destacam a deficiência de certas pesquisas que buscam medir o bem-estar, negligenciando a maneira como os indivíduos percebem suas vidas. Observam que muitas pesquisas são desenvolvidas medindo as condições sociais no Brasil, também denominadas Indicadores Sociais, tais como índice de saúde, estatísticas criminais, escolaridade da população, etc que não dão conta das questões subjetivas do bem-estar. Nessas pesquisas, segundo os autores, percebe-se que as pessoas podem considerar suas vidas satisfatórias mesmo vivendo em situações de grande angústia social. Para esses autores, bem-estar deve ser medido

levando em consideração aspectos cognitivos (satisfação com a vida, satisfação com o trabalho) bem como os aspectos afetivos (felicidade, tristeza etc).

Figura 5: Fatores de Bem-Estar Subjetivo

Conforme a figura 5, vemos o bem-estar subjetivo ou pessoal como resultante da combinação de outros fatores como: dinheiro, sexo, religião e família, satisfação no trabalho, laços sociais, saúde, auto estima, respeitabilidade e lazer.

### **Fatores de Bem Estar**



**Figura 5 : Fatores de Bem Estar Subjetivo**

## CAPÍTULO IV

### DADOS COLETADOS

Para interpretar as condições referentes a cada variável estabelecida, foram elaboradas perguntas, que na sequência foram agrupadas em blocos. Para avaliar os resultados foram calculadas médias aritméticas relativas a cada uma das condições.

#### NÍVEL DE BEM ESTAR GERAL DO INDIVÍDUO

	<b>Média</b>
1. Meu nível de satisfação com a vida.	8,07
2. Minha auto-estima.	8,12
3. Minha tranquilidade emocional.	7,68
4. Minha saúde de modo geral.	8,00
5. Minha sensação de felicidade.	7,90
6. Minha satisfação com o trabalho.	7,56
7. Minha segurança financeira.	7,02
8. Minha sensação de respeitabilidade frente às pessoas do meu convívio íntimo.	8,50
9. Minha respeitabilidade em geral, na sociedade.	8,70
10. GRAU DE IMPORTÂNCIA para: Meu lazer ( <i>hobbies</i> , esportes, recreação).	7,02
11. GRAU DE IMPORTÂNCIA para: Minha comunidade (organizações voluntárias, sindicatos, organizações políticas).	5,33
12. GRAU DE IMPORTÂNCIA para: Meu trabalho	8,69
13. GRAU DE IMPORTÂNCIA para: Minha religião (crenças e atividades religiosas).	4,69
14. GRAU DE IMPORTÂNCIA para: Minha família.	8,42
15. GRAU DE IMPORTÂNCIA para: Meus amigos.	8,22

## SATISFAÇÃO C/GESTÃO INSTITUCIONAL

	<b>Média</b>
24. ... há muitas oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional.	6,15
29. ... há segurança no emprego.	5,90
34. ... foi fácil ser contratado.	6,97
41. ... a direção valoriza meus conhecimentos e habilidades.	6,55
47. ... sinto ser respeitado pela direção.	7,58
54. ... estou satisfeito com as formas de comunicação entre a direção/coordenação e os professores.	5,80
55. ... estou satisfeito com a forma como são desenvolvidas as reuniões entre professores e coordenação/direção.	5,53

## INFRAESTRUTURA DE ENSINO

	<b>Média</b>
23. ... nos laboratórios de ensino os equipamentos (computadores, aparelhos de som, etc.) estão em número adequado à demanda.	5,64
28. ... nos laboratórios de ensino os equipamentos (computadores, aparelhos de som, etc.) estão em boas condições técnicas.	7,21
35. ... a biblioteca pede sugestões de livros para compra.	6,20
43. ... a biblioteca compra os livros sugeridos.	5,97
45. ... a biblioteca possui um bom acervo de livros e periódicos.	4,37
51. ... os recursos audiovisuais estão em boas condições de uso, nas salas de aula.	7,14
59. ... <b>nota para...</b> a biblioteca.	5,12
60. ... <b>nota para...</b> os laboratórios de ensino.	6,44
61. ... <b>nota para...</b> os aparelhos audiovisuais p/ sala de aula.	6,88

## RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS

	<b>Média</b>
26. ... os alunos me procuram para pedir apoio moral.	7,40
33. ... sinto ser respeitado pelos alunos.	8,25
66. ... <b>nota para...</b> minha relação com os alunos.	8,38

## RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS

	<b>Média</b>
25. ... sinto que sou respeitado pelos funcionários.	8,85
65. ... <b>nota para...</b> minha relação com os funcionários.	8,52

## RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS

	<b>Média</b>
38. ... tenho suficiente confiança nos colegas para reclamar assuntos de trabalho.	6,43
46. ... prefiro manter-me afastado dos colegas.	2,43
57. ... entre os meus colegas, sinto-me em um ninho de cobras.	2,55
62. ... <b>nota para...</b> minha relação com os colegas.	8,17

## RELACIONAMENTO COM COORDENAÇÃO/DIREÇÃO

	<b>Média</b>
27. ... a direção atende pedidos ou sugestões para a melhoria de meu trabalho.	6,59
37. ... sinto que sou respeitado pelos superiores hierárquicos.	7,82
44. ... os coordenadores buscam sanar as dificuldades que se apresentam no trabalho.	7,62
48. ... os coordenadores elogiam meu desempenho e esforço.	6,57
49. ... tenho liberdade para programar e executar o meu trabalho.	7,80
50. ... os coordenadores dos cursos sempre estão dispostos a me ajudar.	7,98

52. ... a direção reconhece o meu desempenho e esforço.	6,57
53. ... os coordenadores dão dicas e informações quando realizo mal o meu trabalho.	6,54
56. ... estou satisfeito com os conteúdos tratados nas reuniões entre professores e coordenação/direção.	5,43
63. ... <b>nota para...</b> minha relação com o (os) coordenador (es).	8,13
64. ... <b>nota para...</b> minha relação com a direção.	7,07

### SATISFAÇÃO COM SALÁRIO E BENEFÍCIOS DA UNA

#### Média

58. ... estou satisfeito com o salário e benefícios que recebo.	4,77
70. ... tenho experimentado falta de recursos financeiros.	4,23
84. ... considero que a UNA deveria remunerar atividades extra-classe (preparação de aulas e provas, correções e participação em reuniões)	9,17

### CRENÇA NA INSTITUIÇÃO

#### Média

30. ... os alunos cobram mais nota do que conhecimento.	8,17
31. ... a direção faz solicitações que prejudicam o meu trabalho.	4,25
36. ... há cobranças de tarefas inúteis.	5,97
39. ... vigora o sistema "pagou/passou".	3,95
99. ... meus valores são similares aos valores defendidos pela UNA.	5,85
102. ... eu me sinto envergonhado dizendo às pessoas que faço parte da organização onde trabalho.	1,08

### RELIGIOSIDADE

#### Média

112. ... tenho um orientador religioso.	2,41
113. ... a religião me ajuda a viver melhor.	4,39
117. ... aprimoro o espírito sozinho, através da meditação.	4,53
119. ... vou à minha Igreja com frequência.	1,88



## RELAÇÃO COM A FAMÍLIA

	<b>Média</b>
80. ... minha família me explora financeiramente.	1,13
85. ... família só é boa em fotografia.	1,10
87. ... prefiro conviver com meus amigos que com meus familiares.	2,72
89. ... preciso dar mais afeto aos meus familiares.	6,00
94. ... minha família me causa "stress".	4,20
95. ... gostaria de receber mais apoio de meus familiares.	2,95
103. ... minha família, muitas vezes, me sufoca.	2,59
110. ... eu seria mais feliz longe de meus familiares	1,29

## REPRESENTAÇÃO DO TRABALHO

	<b>Média</b>
16. ... O TRABALHO proporciona <i>status</i> e prestígio.	7,35
17. ... O TRABALHO fornece rendimentos necessários.	7,44
19. ... O TRABALHO permite ter contato com outras pessoas.	8,63
20. ... O TRABALHO é um modo útil de servir à sociedade.	7,97
21. ... O TRABALHO é interessante.	8,32
22. ... O TRABALHO proporciona auto-realização.	7,87

## NÍVEL DE SATISFAÇÃO AO TRABALHAR NA UNA

	<b>Média</b>
67. ... tenho medo de expressar opiniões que ponham em risco o meu emprego:	3,98
68. ... tenho experimentado fracasso em não atingir prazos e objetivos que estabeleci.	2,82
72. ... estou arrependido pela escolha profissional.	2,72
75. ... decidir trabalhar na UNA foi um erro da minha parte.	0,98
79. ... fico frustrado por ter escolhido a UNA para trabalhar, quando	2,23

a comparo com outras instituições.	
90. ... que a UNA me provoca “ <i>stress</i> ”.	4,20
92. ... eu sinto pouca lealdade para com a UNA.	3,33

## SAÚDE

	<b>Média</b>
97. ... optei por uma alimentação mais saudável.	6,47
115. ... consulto os médicos regularmente.	5,73
118. ... sou um doente crônico.	0,78
124. ... freqüentemente necessito de licença médica.	0,39
125. ... consumo bebidas alcoólicas regularmente.	1,73

## RELACIONAMENTOS SOCIAIS

	<b>Média</b>
42. ... peço auxílio aos colegas em questões de trabalho.	7,31
83. ... sinto-me feliz em casa, com minha família.	7,98
88. ... gosto de trabalhar sozinho.	5,05
116. ... pertenço a grupos de convívio religiosos.	1,37
122. ... pertenço a grupo de mútua ajuda (Lions, Gr. Oriente).	1,12

## AUTO-IMAGEM

	<b>Média</b>
69. ... nego oportunidades apesar de minhas qualificações.	2,72
76. ... prefiro falar a ouvir.	4,22
91. ... as críticas me deixam muito perturbado.	4,75
96. ... sou ansioso e apressado diante de compromissos.	4,80
100. ... conto somente os meus sucessos aos outros.	2,63
104. ... gosto de ser notícia, o centro das atenções.	2,68
107. ... perco muito tempo quando tenho que escolher entre duas oportunidades.	4,73
108. ... gosto de falar dos meus problemas para os outros.	4,02
111. ... tenho experimentado frustrações amorosas.	3,02

## LAZER

74

	<b>Média</b>
114. ... meu lazer são pequenos consertos e afazeres domésticos.	3,15
120. ... freqüento bares e boates.	3,29

## PERGUNTAS NÃO UTILIZADAS

18. ... O TRABALHO é uma tortura.
32. ... o número de alunos em sala de aula é adequado.
40. ... tem um sistema de benefícios que atende às minhas necessidades.
71. ... não tenho me sentido aceito socialmente (sentindo-me marginalizado pela sociedade).
73. ... a UNA sempre inspira o melhor em mim, para meu progresso no desempenho do trabalho.
74. ... sou uma pessoa bem-humorada (simpática).
77. ... a família é a única razão da minha vida.
78. ... tenho sucesso na vida amorosa.
81. ... sou uma pessoa difícil de se conviver.
82. ... sou muito sentimental, uma "manteiga derretida".
86. ... eu realmente me interesso pelo destino da UNA.
98. ... minha família cuida bem de mim.
106. ... minhas decisões são respeitadas por minha família.
109. ... conversando com amigos, afirmo que a UNA é uma instituição para a qual é muito bom trabalhar.
121. ... a UNA faz bem a minha saúde.
123. ... pratico esporte regularmente.
126. ... fumo mais de 20 cigarros por dia.
127. Trabalho na UNA há...
128. Sou...

129. Minha idade é
130. Possui "x" número de filhos...
131. Leciono nos cursos de... (citar)
132. Tenho outra atividade remunerada além da Una.
133. O meu salário, em horas/aula, na Una, é de ...
134. Moro com.. (escreva o <b>número</b> de pessoas nos espaços indicados)
135. Ajudo financeiramente a ... (escreva o <b>número</b> de pessoas nos espaços indicados)
136. A Una representa a maior parte de minha renda total.
137. Minha renda mensal <b>TOTAL</b> é de ....
138. Considerando as 24 horas do dia, eu dedico "x" horas para... (Favor indicar o <b>número real</b> de <b>horas para cada atividade</b> )
139. Se eu pudesse, as 24 horas do dia seriam utilizadas assim: (Favor indicar o <b>número ideal</b> de <b>horas</b> )
140. Considero que este questionário foi bastante... (escolha múltipla)

## CAPÍTULO V

### 5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para interpretar as condições referentes à variável 3 estabelecida “Crença na Instituição”, foram elaboradas perguntas, que foram agrupadas em blocos (Escala, cap. IV) e, a seguir calculadas as médias aritméticas.

A figura 6, abaixo, mostra o conjunto dos fatores estruturais e relacionais que compõem a crença na instituição.

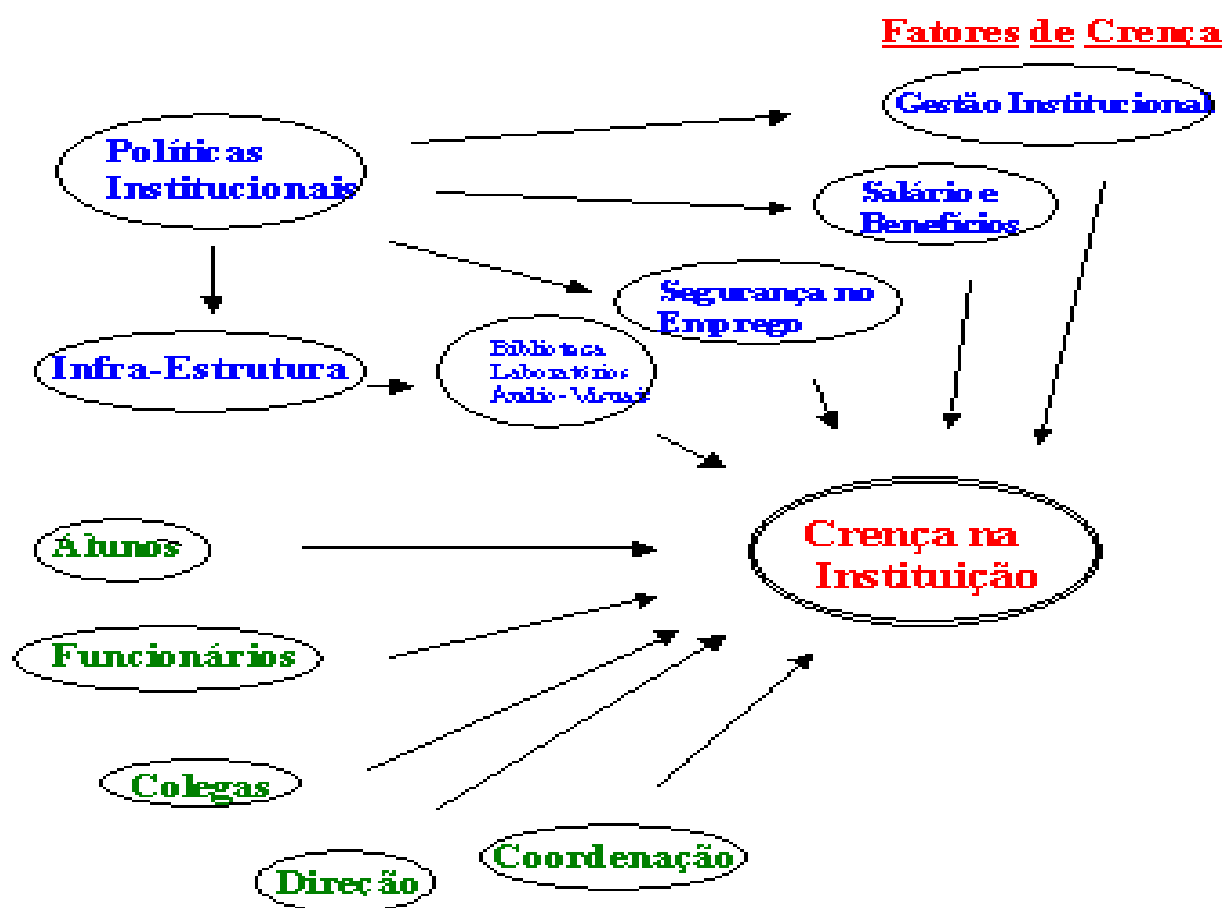


Figura 6: Crença na Instituição

## 5.2 Condições Estruturais

São as Políticas Institucionais, que determinam as formas de Gestão, Plano de Salários e Benefícios, Segurança no Emprego, bem como a Infra-estrutura material necessária às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão.

No que se refere a Satisfação com a Gestão, as questões relativas ao Crescimento na Carreira, Condições de Contratação e Valorização de Conhecimentos das Habilidades do Professor, bem como o respeito por parte da direção, tiveram uma avaliação acima da média (6,81). No entanto, a Satisfação com a Gestão está prejudicada pela Insegurança no Emprego e pela Insatisfação com os conteúdos das reuniões e as formas de comunicação entre direção-coordenação e os professores (5,74).

Podemos ilustrar os resultados com alguns comentários emitidos por professores:

“Quando o meu trabalho está bom, eu percebo porquê não tem nem elogio e nem reclamação. Quando está indo mal, a coordenação me avisa.”

“Eu digo para o ... (superior hierárquico), que nem tudo que ele quer dá para fazer como ele quer ... não dá para ser assim. Mas ele acha que tem que centralizar tudo ... tem que ter o controle de tudo.”

“Eu vim nesta reunião pensando em buscar soluções para problemas das turmas ... só ouvi “avisos paroquiais” do diretor e lamurias do coordenador e mais algumas coisas que não resolvem nada. Perdi meu tempo ... tiraria mais proveito se ficasse no meu escritório folhando revistas ou trabalhando nos processos.”

“Estou saindo dessa reunião chateado. O diretor falou bem assim: “Há alguns anos atrás, quando chegava um doutor na instituição todo mundo fazia

ahhhh ... agora é só mais um. A Universidade Federal forma por ano pelo menos 100 mestres e 50 doutores” . Ele nos tratou com desdém ... mas agora já tem outras 10 universidades na região e estão surgindo outras mais...”

“Nós só recebemos por aula-hora ministrada, agora querem que a gente seja escravo... estão querendo que a gente faça o planejamento pedagógico. A mais- valia relativa é pouca ... tem que ser absoluta. Não aguento mais isto.”

“Nós coordenadores somos pagos para pressionar os professores.”

No que se refere à Satisfação com Salários e Benefícios a média foi pontuada em 4,77 , pois os professores consideram que a instituição deveria remunerar as atividades extra-classe como: preparação de aulas e provas, correção de provas e trabalhos, bem como a participação nas reuniões. Esta afirmativa teve média final 9,17, enquanto a afirmação de ter experimentado falta de recursos financeiros teve média de 4,23.

Os discursos abaixo ilustram esta insatisfação:

“Em cada sala de aula, 5 alunos pagam os salários de todos os professores da turma. Se ao menos a gente recebesse pelas horas de trabalho que leva para casa, já seria algum reconhecimento.”

“A instituição pensa que a atividade extra-classe é como problema sexual: é assunto para ser resolvido em casa”

“Nós professores queremos ser bem tratados, paparicados ... estamos trabalhando de graça na análise horizontal e vertical dos programas de ensino.”

“Nós professores não somos dama de caridade para fazermos benemerência à instituição ... nós somos profissionais, e queremos ser remunerados pelo trabalho.”

“Marcam reunião para distribuir tarefas. Em dinheiro ninguém fala. Não sou relógio para trabalhar de graça ... e relógio sem pilha não funciona.”

“Agora a concorrência aumentou entre as faculdades. Já são mais de 10 só na grande Florianópolis. A oferta de trabalho para professores aumenta todo o mês.”

“A universidade quer melhorar a imagem fazendo *marketing* da qualidade... agora é para rodar aluno. Não ganhamos para fazer atendimento individual ... contato com aluno só na sala de aula. Que qualidade é essa?”

“E eu sou tolo? ... Ah! Se eu ganho de salário 150 contos, e isto é menos que um salário mínimo para dar duas aulas por semana para uma turma com mais de 60 alunos, achas que eu vou ainda nas reuniões onde não se ganha nada? Vamos só para ouvir o coordenador falar que temos que fazer mais coisas ainda? .... eu sempre digo que já tenho outro compromisso, que estou fazendo um curso, que tenho muitos trabalhos nos processos judiciais. Invento qualquer coisa, mas não vou mesmo. Não sou tolo!”

“Aqui eu ganho só o pão. O queijo, o presunto, o arroz e o feijão eu ganho noutra lugar.”

Para avaliar as condições de infra-estrutura (biblioteca, laboratórios, equipamentos áudio-visuais) necessários às atividades de Ensino, Pesquisa e extensão, foram atribuídas médias 5,07 para biblioteca, 6,38 para os Laboratórios de Ensino e 6,82 para os aparelhos áudio-visuais. Explicando a baixa nota atribuída à biblioteca, temos alguns discursos:

“A biblioteca pede sugestões de títulos para comprar, mas não compra.”

“Não sei porque, gastam tempo e papel fazendo consultas se não serão utilizados.”



Com relação às condições A (estruturais) foi possível concluir que há algumas frustrações que se refletem na variável Crença na Instituição (média final 5,53). Alguns discursos demonstram estas frustrações:

“Querem que o *marketing* da instituição melhore. *Marketing* se faz á partir do interior, de dentro para fora. Funcionários contentes, são um bom *marketing* para qualquer empresa.”

“Os alunos só se preocupam com a nota para ter o diploma. Conhecimento eles não querem saber muito.”

“Quando o coordenador vem me pedir uma segunda prova para algum aluno argumentando que “Ele tem direito”, já sei ... este deve ser gente muito importante ... não pode rodar. Ainda não acabou o “pagou, passou” ”

“Se a avaliação do MEC fosse séria, com certeza esta universidade não seria aprovada, já que as condições de trabalho são muito ruins.”

### 5.3 Condições Relacionais

Quanto às condições relacionais, para a variável Crença na Instituição, a nota para a relação com a direção teve média 7,07 , na medida em que os professores consideram que a direção reconhece seu desempenho e esforço e atende pedidos ou sugestões para melhoria do trabalho, assim como também os professores sentem-se livres para programar e executar este trabalho.

Na avaliação do relacionamento com as coordenações, a média final foi 8,13 pois os professores sentem-se respeitados pelos coordenadores, que tentam sanar as dificuldades que se apresentam no trabalho, e estão sempre dispostos a ajudar no que for necessário. Os discursos abaixo ilustram estas avaliações.

“Os coordenadores se esforçam. Ajudam. Mas são nossos capatazes também. As ordens e determinações superiores são cumpridas através dos coordenadores.”

“Coordenador não elogia. Seu papel, é botar defeitos.”

“Nós coordenadores somos pagos para pressionar os professores...”

“Os coordenadores mudam o comportamento da água para o vinho. À partir do momento em que recebem a portaria de coordenador eles se desiguam dos professores. Eles se tornam superiores ... ninguém está preparado para subir na hierarquia. No momento em que eles sobem, eles desconhecem os colegas e não pensam que podem também descer.”

“A direção e os coordenadores fazem o papel de senhores de escravos. Os escravos somos nós os professores.”

No que diz respeito ao relacionamento com os funcionários a média final calculada foi 8,52 , e os discursos abaixo são bastante ilustrativos.

“Os funcionários trabalham demais, estão sempre com cara de cansados e se desdobram para dar conta de tanta coisa.”

“São atenciosos sempre, demais.”

“Não sei como eles aguentam, é de enlouquecer.”

“Tudo o que eu peço aos funcionários eles providenciam com a máxima boa vontade.”

“É muito trabalho para poucos funcionários. Deveriam contratar mais gente.”

“Só tenho elogios aos funcionários.”

“Estão sempre assoberbados, mas me atendem muito bem.”

O relacionamento com os alunos teve média de 8,38. Este escore é muito bom na medida em que eles procuram professores para pedir apoio moral

(7,40) e sentem-se respeitados pelos alunos (8,25). Alguns discursos ilustram esta avaliação.

“Eu gosto é mesmo dos alunos, não aguento a burocracia.”

“Eles ás vezes me torram, mas eu gosto de dar aulas.”

“A razão de ser de um professor é ter alunos, e eu gosto deles ... quando os alunos são bons, dar aula é uma delicia ...”

“Lidar com quem quer aprender é outra coisa ...”

“Alguns pensam que vieram ao clube, passear, namorar: é aquele vai e vem da sala para rua. Alguns não sabem o que querem, mas vem ver como é.”

“Eu digo a eles que um canudo vazio não resolve nada.”

O último fator pertinente às condições relacionais refere-se aos colegas professores. A média final para esta relação foi 8,17 na medida em que há confiança nos colegas, o que é corroborado pela baixíssima média das questões negativas “prefiro manter-me afastado dos colegas” (2,43), e “entre os meus colegas sinto-me em um ninho de cobras” (2,55). Seguem discursos que ilustram essas avaliações.

“A gente quase não conhece os outros professores”.

“Eu só conheço aqueles que dão aula nos mesmos dias que eu.”

“Quando tem reunião geral é que eu me dou conta de que não conheço quase ninguém.”

“Dos cento e tantos aqui eu conheço uns trinta”.

“Eu só sei que o número é grande por causa dos escaninhos.”

“Eu gostaria de ter maior integração com os colegas, mas a gente só se encontra na chegada ou no intervalo. Não dá para conversar com ninguém.”

“Os advogados que dão aula não se misturam: são mais importantes que os outros professores.”

“Na sala dos professores é “oi” e “tchau”.”

“Se tivéssemos uma sala de professores adequada a gente se conheceria melhor.”

“No final das contas todos os professores sabem que são igualmente explorados .... é por isso que não temos uma sala de professores mais cômoda: poderíamos conspirar.”

Comparando-se as condições A (estruturais) com as condições B (relacionais) pode-se dizer que estas últimas contam positivamente na variável Crença na Instituição, enquanto que as primeiras não foram tão satisfatórias.

Especificando melhor, as médias calculadas para estes dois grupos foram:

**Condições Estruturais:**

Gestão institucional:	5,53	Segurança no emprego:	4,94
Salários e benefícios:	4,77	Infra-estrutura:	6,09

Média geral do nível de satisfação com as condições estruturais: 5,33

**Condições relacionais:**

Alunos:	8,33	Funcionários:	8,52
Colegas:	8,17	Coordenadores:	8,13
Direção:	7,07		

Média geral do nível de satisfação com as condições relacionais: 8,04

Sendo a variável Crença na Instituição resultante da média calculada entre as condições estruturais e relacionais, teve como resultado final para esta variável uma média de 6,68.

Um discurso sobre esta variável é bastante revelador, na medida em que destaca aspectos mais amplos:

”A descrença na Instituição se deve á falta de seriedade. A universidade particular se põe na postura de “o aluno é nosso cliente” e esquece a função educacional. O que é vital é que o ensino como um todo está desacreditado. Afinal os pagodeiros estão aí e nem tem o segundo grau, assim como os jogadores de futebol e as donas das bundinhas. Todo mundo conhece um cara que se deu bem na vida sem ter estudado. Meus alunos sempre conhecem alguém assim que se deu bem ... a universidade particular deveria ter mais participação comunitária, mais incentivo à pesquisa, não para ficar trancada no laboratório, mas para servir a comunidade. Veja o curso de ... não tem aplicação prática ... se fizesse parceria com a comunidade, ficaria mais cotado.”

Para chegar a uma avaliação final do Nível de Satisfação no trabalho foi calculada a média aritmética entre a variável Crença na Instituição e a Representação do Trabalho em si.

Crença na Instituição apresentou uma média de 6,68, enquanto que a Representação do Trabalho apresentou uma média de 7,93. Assim, a variável Satisfação no Trabalho foi avaliada como a média final de 7,30.

Observa-se que a Representação do Trabalho teve uma avaliação um pouco acima da Crença na Instituição, contribuindo positivamente na avaliação final da variável 2, Satisfação no Trabalho. Alguns discursos ilustram a afirmação:

“O trabalho é realização humana por definição”.

“Ser Professor Universitário me dá prestígio, e é muito importante para profissão de advogado”.

“O que eu ganho é a oportunidade de estar oferecendo serviços aos alunos. Se alguém necessitar de um advogado, na minha especialidade, eu serei lembrado com certeza”.

“Ministrar aulas na Universidade dá prestígio a minha carreira de advogado. Aqui eu me exponho, fico “na vitrine” para futuros clientes.”

“Cada aluno é um potencial cliente.”

“Eu não sou Professor por falta de opção. Eu sou um privilegiado por que faço o que gosto, e eu gosto é de ser professor. Não quero outra profissão.”

Foi através dos discursos acima que se pode sentir a Satisfação no Trabalho é resultante da auto-avaliação das condições relacionais, com média 8,04, e da Representação do Trabalho em si com média 7,93. Se a Satisfação no Trabalho fosse resultante apenas das condições estruturais estaria prejudicada, pois foi avaliada com média 5,53.

Ao concluir este capítulo, pode-se afirmar que a variável número 3, Bem-Estar Subjetivo, vem a ser o resultado final das médias atribuídas a todos os fatores considerados na composição desta variável:

Finanças	7,02
Amigos	8,22
Religiosidade	4,69
Família	8,42
Satisfação no Trabalho	7,30
Grupo de Mútua Ajuda	5,32

Saúde	8,00
Auto-Estima	8,12
Respeitabilidade	8,60
Lazer	7,02

As avaliações mais altas (igual ou maior do que 8,00) foram atribuídas aos fatores:

Respeitabilidade	8,60
Família	8,42
Amigos	8,22
Auto-Estima	8,12
Saúde	8,00

As avaliações abaixo de 7,50 foi atribuídas a:

Satisfação no Trabalho	7,30
Finanças	7,02
Lazer	7,02
Grupos de Mútua Ajuda	5,32
Religiosidade	4,69

Vendo finalmente o quadro geral percebe-se os pontos fortes e os pontos fracos da avaliação subjetiva do Bem-Estar dos docentes.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSÕES

Sendo esta tese um trabalho acadêmico que busca uma aprendizagem que possa se refletir nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, crê-se ter alcançado os objetivos para os quais ele foi proposto. Aprendeu-se com os autores estudados na fundamentação teórica que há uma convergência de idéias como em Gil e Feistein, Loscocco e Rochelle, Andrews e Withey que estudam Bem-Estar, Qualidade de Vida, Satisfação com a Vida e Sensação de Felicidade.

Na verdade ainda não existe um conceito que seja definitivo, mas todos os autores se encaminham para um consenso de que o melhor juiz do bem-estar pessoal é o próprio indivíduo.

Com o ponto de vista de que a percepção pessoal é o que realmente conta para a avaliação subjetiva do bem-estar, construi um modelo explicativo de fatores que influenciam sobre o bem-estar pessoal.

Conforme os resultados obtidos na análise dos dados coletados com o instrumento “Inventário do Bem-Estar dos Docentes”, percebe-se os pontos fortes e os pontos fracos na avaliação subjetiva do bem-estar dos docentes.

É interessante observar no eixo das variáveis A, B e C como estes pontos estão distribuídos na figura a seguir:



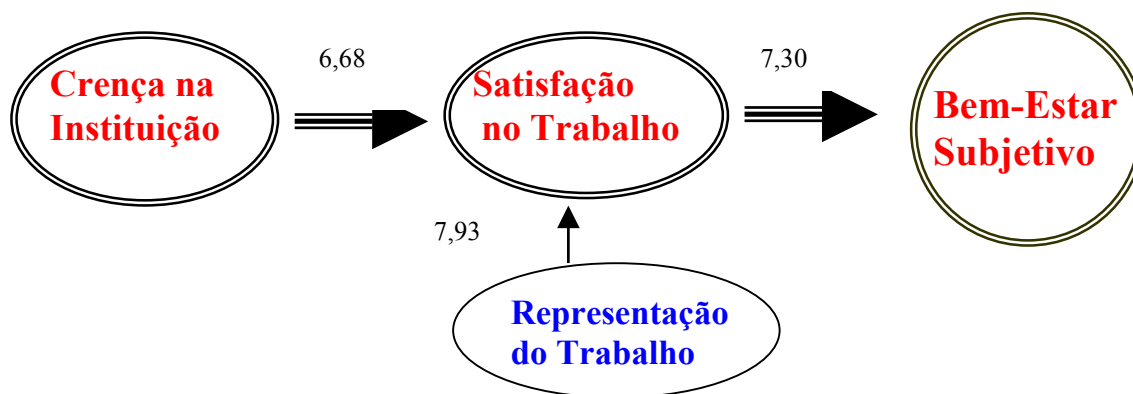


Figura 7: Eixo de variáveis

A variável “Crença na Instituição” foi avaliada com nota 6,68 , como resultado da média entre as condições estruturais, avaliadas em 5, 53 e das condições relacionais, avaliadas em 8,04. A baixa avaliação das condições estruturais foi compensada na média final pela avaliação das condições relacionais e pela Representação do Trabalho.

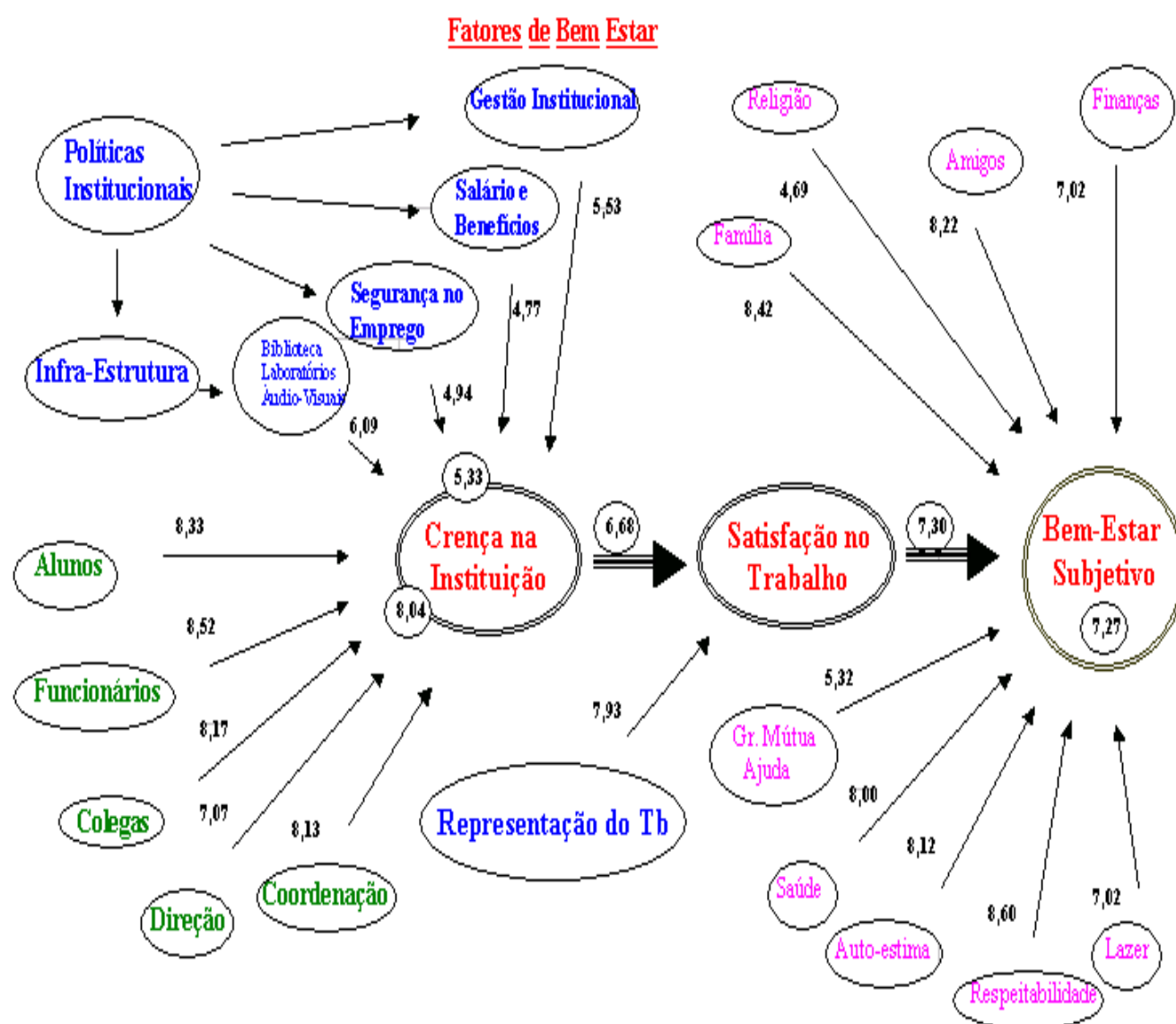


Figura 8: Avaliação Geral dos Fatores de Bem-Estar Subjetivo

# CAPÍTULO VII

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

90

- 1 ADAM, S. **A Riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- 2 ALBRECHT, K. G. **Stress and the manager**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- 3 ANDREWS, F. M., WITHER, S. B. **Social Indicators of Well-being: americans' perceptions of life quality**. Plenum Press: New York, 1976.
- 4 ANDREWS, F. M., Winther S. B., apud. OLIVEIRA, C. R. Bach. Bem-Estar dos docentes de Ensino Superior. Estudo de Caso em uma Instituição Privada. Defesa de Qualificação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). 2000.
- 5 ARAÚJO, Luis César G. **Organização & Métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1992.
- 7 BACKER, F. & INTAGLIATA, J. Quality of life in the evaluation of community support systems. **Evaluation and Program Planning**, 5, p. 69-79, 1982.
- 8 BASTOS, A V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.52-64, 1993.
- 9 BAUCK, D. A Stress: a tensão da vida. **Revista Proteção**. Novo Hamburgo, v.01, n.06, p. 9-13, 1989.
- 10 BLAU, G., PAUL, A, St. JOHN, N. On developing a general index of work commitment. **Journal of Vocation Behavior**, New York, v. 42, p. 298-314, 1993.
- 11 BOWDITCH, J. L. BUONO, A F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- 12 BOWLING, A **Measuring Health: a review of quality of life measurements scales**. Open University Press. Milton Keynes: 13 Philadelphia, 199p., 1991. 91
- 13 BOYDEN, S. **Biological determinants of optimum health**. In: VOSTER, D.J.M. (ed.). **The human biology of environmental change: Proceedings of a conference held in Blantyre Malawi, April 3-12, 1971**, London: International Biology Program.
- 14 BRANDÃO, Margarida G. A. Comprometimento Organizacional na Administração Pública: Um Estudo de Caso em uma Instituição Universitária. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração, UFBA, Salvador, 1991.
- 15 BRITO, Valéria G. Comprometimento e Stress no Trabalho: um estudo do vínculo Professor – Universidade. Dissertação de Mestrado, Centro de Pós-Graduação em Administração – CEPEAD, Belo Horizonte, 1995.
- 16 CALDAS, Jr. L. M. R. O combustível da empresa moderna. **Inovação Empresarial**, n.62, p. 2-3, julho 1995.
- 17 CARVALHO, A V. Treinamento de recursos humanos. São Paulo, **Folha da Manhã**, p. 23-83, 1995.
- 18 CARVALHO, Antônio Vieira. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo : Pioneira, 1988.
- 19 CARVALHO. J.C. de P. (1990). Antropologia das organizações e educação: um ensaio holonômico. Rio de Janeiro: Imago
- 20 COHEN, J., COHEN, P. **Applied multiple correlation: regression analysis for the behavioral sciences**. 2ª Ed. New Jersey:
- 21 COHEN, S.; WILLS, T. Stress, social support, and the buffering hypothesis. **Psychological Bulletin**, Washington, v.98, p.310-357, 1985.
- 22 COLARELLI, S. M. e BISHOP, R. C. Career commitment functions, correlates and management. **Group & Organization Studies**, San Diego, v.15, n.2, p. 158-176, 1990.

- 23 COLVEZ, A , BLANCHET, M. & LAMARCHE, P. Quebec planner's choice of health promotion indicators. In: T. Abelin, Z. J. Brzezinski & Vera D. L. Carstairs (Eds). *Measurement of Health Promotion and Protection*. World Health Organization, Europe Series n. 22: Copenhagen, p. 480-494, 1987.
- 24 COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. **Occupational Stress Indicator, test sources of pressure in your job**. England: Windsor, 1988.
- 25 CORREA, R. A.A. **Qualidade de Vida, Qualidade no Trabalho, Qualidade no Atendimento Público e Competitividade**. In: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1991. Anais...
- 26 COURY, H. J. C. G. Satisfação no trabalho e Satisfação na vida: questões teóricas e metodológicas. In: **Qualidade de Vida e Idade Madura**. Campinas: Papyrus, 1993.
- 27 COUTO, H. A . Stress, qualidade de vida e produtividade dos executivos. **Tendências do trabalho**, Rio de Janeiro, p. 22-24, 1982.
- 28 COUTO, H. de A. **Ergonomia aplicada ao trabalho: manual técnico da máquina humana**. Belo Horizonte, Ergo Editora, v. 1, 1995.
- 29 DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**, 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- 30 DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- 31 DELUIZ, Neide. **Formação do Trabalhador: produtividade e cidadania**. Rio de Janeiro: Shape Ed., 1995
- 32 DIENER, E. e LUCAS, R. E. Subjective Emotional Well-Being. In: M. Lewis & J. M. Haviland (Eds). **Handbook of Emotions**. 2<sup>a</sup> Ed. New York: Guilford.
- 33 DIENER, E., SUSH, E. e OISHI, S. Recent Findings on Subjective Well-Being. In: **Indian Journal of Clinical Psychology**, March, 1997.

- 34 DUBIN, R., HEDLEY, R. A., TRAVEGGIA, T.C. Attachment to work. In: 93  
Handbook of Work, Organizational and Society. Chicago: Rand McNally,  
1976, p.281-341.
- 35 EDLIN, G., GOLANTY, E. **Health and wellness, a holistic approach.**  
Boston, 4ª Ed, Jones and Bartlett Publishers, 1992.
- 36 FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para  
melhorar.** Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- 37 FERNANDES, Eda. Programa de eficácia gerencial. **Cadernos de RH**, p.  
1-8, jul, 1992.
- 38 FIELDING, J. E. Health promotion and disease prevention at the worksite.  
**Annual Review of Public Health.** USA, n.5, p. 237-265, 1984.
- 39 GHERMAN, E. M. **Stress and the botton line.** New York: Amacom, 1981.
- 40 GIL, T. M., FEINSTEIN, A R. A critical appraisal of the quality-of-life  
measurements. **Journal of American Medical Association.** USA, v.8, n.  
24, p. 31-272, 1994.
- 41 GOLDBERG, D.P. **The detection of Psychiatric Illness by  
Questionnaire.** London: Oxford University Press, 1972.
- 42 GOLDBERG, D.P., COOPER, B., EASTWOOD, M.R., KEDWARD, M.B.,  
SHEPHERD, M. **A standardized Psychiatric Interview for use in  
community surveys.** British Journal of Preventive and Social Medicine, v.  
24, p.18-23, 1970.
- 3 GONTIJO, A, MERINO, E., DIAS, M. R. **Guia ergonômico para projeto  
do trabalho nas indústrias Gessy Lever.** Florianópolis, Universidade  
Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção, Ergonomia, 1995.
- 45 HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic  
survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.60, n.2, p.159-  
170, 1975.
- 46 HALABY, C. N. e WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the  
firm. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.95, n. 3, p. 549-591,  
1989.

- 47 HERZBERG, F.; MAUSER, B.; SYNSEMAN, B. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, 46 (1): 53-62, jan-fev. 1968. 94
- 48 HOLLAND, N. A O modelo POQ: administração participativa a caminho da qualidade. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1993.
- 49 HOLOHAN, C. **Environmental psychology**. Annual Review of Psychology, v.37, p.381-407, 1976.
- 50 HOWARD, J., MICHALACHKI, A . **Fitness and Employee Productivity**. Canadian Journal of Applied Sport Science, 4, p.191-198, 1979.
- 51 KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- 52 KAPLAN, R. M., BUSH, J. W. Health-related quality of live measurement for evolution research and policy analisys. **Physical Health**, n.1, p. 61-80, 1982.
- 53 LEVI, L. Stress. In: **ENCYCLOPAEDIA of occupational health and safety**. 3 ed. Geneva: International Labour Office, 1983. v.2, p. 2106-11.
- 54 LOCKE, J. C. Stretching away from back pain, injury. **Occupation Health Safety**, v.52, n. 7, p. 8-13, 1983.
- 55 LOSCOCCO, K. A & ROSCHELLE, A R. Influences on the Quality of Work Commitment, **Social Science Research**, 18, pp. 370-394, 1989.
- 56 LOSCOCCO, K. A & ROSCHELLE, A R. Influences on the Quality of Work and Nonwork life: Two Decades in Review. **Journal of Vocation Behavior**, 39, p. 182-225, 1991.
- 57 LUPPI, Galvani. Cultura organizacional: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.
- 58 MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativoem dois setores de uma mesma organização**. Anais da XVI Reunião da ANPAD. Canela/RS, NPAD: v.8, p. 153-167, 1992.
- 59 MALTHUS, T. R. **Princípios de economia política – ensaio sobre a população**. 2ª Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

- 60 MASLOW, A H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 379-396, 1943. 95
- 61 MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilização industrial**. Buenos Aires : Ediciones Galatea Nueva Vision, 1959.
- 62 MCGREGOR, D. Theory X and Teory Y. In: D. S. Pugh (ed). **Organization Theory**, p. 317-333. Penguin Books, 1960.
- 63 MORAES, L. F. R. (coord.) **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade**. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 1992 (relatório de pesquisa).
- 64 MORO, F.B. P. **Investigação do Efeito de Características Individuais na Organização: uma abordagem sistêmica**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 1997.
- 65 MOWDEY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- 66 NADLER, D. A & LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and direction. **Organizational dynamics**, v. 11, pp. 20-30, 1983.
- 67 NAHAS, M. V. **Fundamentos da aptidão física relacionada a saúde**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1989.
- 68 NOACK, H. Concepts of Health and Health Promotion. In: T. Abelin, Z. J. Brzezinski & Vera D. L. Castairs (Eds). *Measurement in Health Promotion and Protection*. World Health Organization, 1987.
- 69 OLIVEIRA, C. R. Bach. “Eu fiz tudo para ser feliz...” Bem-Estar entre velhos asilados e não-asilados em Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1989.
- 70 PINCHOT, G. **O Poder das Pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



- 71 RODRIGUES, M. V. C. Os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho. 96  
In: **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 2<sup>a</sup> ed. Petrópolis, 1994.
- 72 SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: Staw, B. M. e Salancik, G. R. (eds), **New directions in organization behavior**. Chicago: St. Clair, 1977. P.1-54.
- 73 SALERMO, Mário Sérgio. **Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria**. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica de São Paulo.
- 74 SANCHES, Elisabeth Navas. Comprimeto Organizacional e Envolvimento com o Trabalho: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração/Organização e Gestos) Centro Sócio Econômico, UFSC, 1996.
- 75 SCHWARTZMAN, Simon. O Ensino Superior no Brasil – 1998. Rio de Janeiro, Centro de Pesquisas Sociais. 1999/www.10minutos.com.br/simon.
- 76 SELYE, H. **Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions**. Canad. Med. Assoc. J., Toronto, 115, 53, 1976.
- 77 SELYE, H. **Stress without distress**. Philadelphia: Lippincott, 1974.
- 78 SELYE, H. **Stress: a tensão da vida**. São Paulo: Ibrasa, 1965
- 79 SIMA, R. F., CAULLIRAUX, H. M., ZERBONE, E. L. **Operário polivalente: o operador da indústria moderna**. Anais do XIV Encontro de Engenharia de Produção, João Pessoa, 1994.
- 80 STEELE, F. **Physical settings and organization development**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1973.
- 81 STEELE, F. **The dynamics of power and influence in workplace design and management**. In: WINEMAN, J. (ed.). **Behavioral issues in office design**. New York: Van Nostrand, 1986.

- 82 STOKOLS, D. **Establishing and maintaining healthy environments: Toward a social ecology of health promotion** American Psychologist, Washington DC, v.47, n.1, p.6-22, 1992. 97
- 83 SUNDSTROM, E. **Work places: The psychology of the physical environmet in offices and factories.** New York: Cambridge University Press, 1986.
- 84 TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management.** New York, Harper & Row, 1911.
- 85 TOLOVI JR., J. Por quê os programas de qualidade falham? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, p. 6-11, nov./dez. 1994.
- 86 VEIROS, M. B.; FINCKLER, D. D. M. Um estudo sobre os fatores relacionados à satisfação com o trabalhadores de refeição coletiva. **Anais ERGON** – I Simpósio de Ergonomia e Organização do Trabalho. Florianópolis – SC, 1999.
- 87 VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros e hospital ensino.** Porto Alegre. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Rio Grande do Sul, 1993.
- 88 VIEIRA, Débora F.V.B. & Hanashiro, Darcy M.M. Visão Introdutória de Qualidade de Vida no Trabalho. Revista Gaúcha de Enfermagem, 1990, 11, (2), 41-46.
- 89 WERNER, Dennis. **Sexo, Símbolo e Solidariedade: Ensaio de Psicologia Evolucionista.** Departamento de Antropologia. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- 90 WIENER, T. e VARDI, Y. Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes – na integrative approach. **Orgazayional Behavior and Human Performance**, New York, v.26, p.81-96, 1990.