



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA REDE PÚBLICA: A VISÃO DOS GESTORES

Elis Veloso Portela de Araujo - UFG

Iris Barbosa Goulart - FEAD

RESUMO

O presente artigo é fruto da dissertação de Mestrado em Administração que aborda a qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos de uma instituição educacional pública. O referencial teórico discute o conceito e a importância do trabalho humano, define o âmbito da gestão educacional e se detém nos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, dando especial realce à teoria desenvolvida por Walton (1973). O objetivo geral do trabalho é analisar a percepção dos gestores da Universidade Federal de Goiás sobre a relação entre os indicadores de QVT definidos por Walton(1973) e as condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos da instituição. Visando a alcançar o objetivo proposto, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa que constitui um estudo de caso, de caráter descritivo. Os sujeitos eleitos para a realização da pesquisa foram gestores de órgãos e unidades acadêmicas da Universidade Federal de Goiás. Os gestores consideram que as condições de trabalho na instituição pesquisada apresentam características positivas, especialmente no que se refere à jornada de trabalho, flexibilidade, carreira e crescimento pessoal, segurança no emprego, estabilidade de horários e de local de trabalho, responsabilidade social e conciliação entre vida pessoal e profissional. Entretanto, consideram que essas condições deixam a desejar em aspectos elementares como a salubridade no local de trabalho e o salário nem sempre condizente com a carga de trabalho.

Palavras-chave: Trabalho, Gestão Educacional, Qualidade de Vida no Trabalho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto da dissertação que foi elaborada como trabalho final do Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais – FEAD-MG e encontra-se inserida na linha de Pesquisa Gestão de Sistemas Educacionais. A perspectiva adotada para o desenvolvimento deste trabalho considera que a valorização do ser humano pode ser atingida através da efetiva compreensão por parte dos gestores educacionais daquilo que aqui se denomina **Qualidade de Vida no Trabalho**, que por sua vez, constitui um dos principais eixos desta dissertação.

Com os resultados obtidos a partir da pesquisa, espera-se poder colaborar com o desenvolvimento da referida temática e apresentar algumas pesquisas em prol da valorização do elemento humano no campo da Administração e do setor educacional brasileiro.

A questão norteadora da dissertação que resultou neste artigo foi a seguinte: Qual a percepção que os gestores da Universidade Federal de Goiás têm da relação entre a qualidade de vida e as condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos na instituição estudada?

O sentido do trabalho na vida das pessoas

De acordo com Siqueira (2008), o trabalho é um elemento central na identidade social dos indivíduos e constitui-se um foro privilegiado para o alcance de metas individuais, pois as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho.

Tolfo & Piccinini (2007) afirmam que o trabalho é rico de sentido individual e social, é um meio de produção da vida de cada um ao prover subsistência, criar sentidos existenciais ou contribuir na estruturação da identidade e da subjetividade.

Conforme Regis Filho e Lopes (2001), é no trabalho que as pessoas têm condições de descobrir suas potencialidades de crescimento como ser humano, de valorizar-se e desenvolver auto-estima.

Qualidade de Vida no Trabalho

Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que existem muitas interpretações da qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos, objetos e procedimentos de natureza gerencial e estratégica no nível das organizações.

Para Walton (1973), Qualidade de Vida no Trabalho é o “atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa”.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Fernandes (1996) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa.

Conforme Pilatti e Bejarano (2005), a QVT pode ser vista como um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Para os autores, trata-se de um conceito estreitamente ligado à satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento e aprendizagem e com o equipamento e facilidades adequadas para o desempenho de suas funções.

Para Limongi-França (1997), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

De acordo com Fernandes (1996) não existe um consenso sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, no entanto, dentre diversas opiniões observa-se algo em comum: a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação dos trabalhadores e a alta produtividade da empresa.

De acordo com Goulart (2004), a Qualidade de Vida Global e a Qualidade de Vida no Trabalho podem ser considerados elementos inseparáveis; embora sejam distintos, eles se interinfluenciam e pode-se concluir que insatisfações no trabalho determinam desajuste na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto insatisfações fora do trabalho, principalmente aquelas relacionadas à família, exercem um papel desadaptador sobre o trabalho.

Gestão de instituições educacionais

As instituições educacionais, em especial as de nível superior, configuram-se como organizações voltadas para o atendimento de necessidades consideradas fundamentais na formação de profissionais nos últimos anos.

Gracindo e Kenski (2001) compreendem **Gestão de Sistemas Educacionais** como o processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

Lück (1997), considerada uma das importantes referências no setor educacional, faz algumas considerações acerca do conceito **Gestão Educacional**:

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretívismo; ora a heteroavaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento contruído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade. (LÜCK, 1997, p.4)

Segundo Lück (1997), Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhada de uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área:

Em linhas gerais, (gestão aplicada à educação) é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.(LÜCK, 1997, p.1)

De acordo com Pazeto (2000), a gestão de instituições educacionais é um empreendimento que desafia seus gestores, organismos públicos e privados e comunidades, com quem elas estabelecem constantes interações. Essa diversidade de perfis e de ritmos requer dos gestores educacionais fundamentação científica e profissional, aliada à flexibilidade e atenção à realidade na qual cada instituição está inserida.

Para Pazeto (2000), o maior desafio a ser empreendido em relação à gestão diz respeito à qualificação do gestor. Segundo o autor, isto acontece por duas razões. Primeiramente, porque o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão ancorados em parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais; segundo, porque a gestão da educação, atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano.

Bomfin (2006) considera que o gestor educacional precisa desenvolver a capacidade de fazer junto com a equipe uma leitura dos sinais que o ambiente externo estaria mandando e que implicações esses sinais teriam como geradores de aprendizado para toda a organização.

Uma tese defendida neste trabalho é que, para atingir os padrões de qualidade exigidos pela sociedade moderna, deve-se investir na qualidade da Gestão e na Qualidade de Vida no Trabalho.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica. Na revisão de literatura foram consultados diversos autores que versam sobre os temas Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Sentido do Trabalho e Gestão da Escola. Além disso, foram consultados textos sites que podiam contribuir com o melhor desenvolvimento deste



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

trabalho, como os Scielo, Capes, USP, onde foram encontrados artigos, dissertações e teses. **Quanto à abordagem**, foi realizada uma pesquisa **qualitativa**. Quanto **aos fins**, esta é classificada como pesquisa **descritiva**. Quanto **aos meios**, a pesquisa realizada se enquadra um **estudo de caso**.

A unidade de análise é uma instituição federal de ensino superior. Nessa IES foi escolhida uma amostra dos gestores, para que elucidem a sua percepção sobre a QVT dos funcionários técnico-administrativos e a relação com as condições de trabalho desses servidores.

O universo tratado no presente trabalho foi constituído pelos gestores de órgão e unidades acadêmicas do Campus II da Universidade Federal de Goiás. A amostra é não-probabilística, os elementos foram selecionados por acessibilidade (VERGARA, 2007), ou seja, pela facilidade de acesso a eles. Já a quantidade de gestores selecionados para a realização da pesquisa (11) foi selecionada a partir do método de saturação. Definiu-se a quantidade dos sujeitos entrevistados a partir do momento em que as respostas obtidas começaram a se repetir.

A partir da caracterização dos sujeitos entrevistados pode-se traçar um perfil dos gestores consultados para elaboração da presente dissertação. Pode-se perceber considerável predominância do sexo masculino nos cargos de gestão. A faixa etária da maioria dos gestores entrevistados variou entre 40 e 50 anos. A caracterização dos sujeitos revelou que todos os gestores entrevistados possuem doutorado e que a maioria dos entrevistados possui vários anos de trabalho dedicados à instituição.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, a entrevista foi utilizada como a principal técnica de investigação, por possibilitar um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, a fim de permitir estudar a percepção que esses gestores têm do problema.

Na coleta de dados desta pesquisa, portanto, optou-se pela escolha da técnica de entrevista semi-estruturada, que foi realizada com os gestores. O **instrumento de coleta de dados** utilizado foi um roteiro de entrevista elaborado a partir dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho estabelecidos por Walton(1973). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, e posteriormente submetidas à análise de conteúdo.

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, uma vez que as entrevistas podem fornecer um sentido muito amplo ao objeto de pesquisa.

Por se tratar de um estudo de casos, os resultados são de difícil generalização, pois caracterizam uma população estudada. Entretanto, sugere-se que tal pesquisa seja aplicada a outras unidades da mesma universidade ou de outras instituições.

Caracterização da instituição pesquisada

Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados por este trabalho, faz-se necessária uma breve caracterização da Instituição de Ensino Superior a ser pesquisada. As



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

informações contidas neste tópico foram extraídas do *website* da UFG e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) elaborado pela instituição (período 2011-2015).

A Universidade Federal de Goiás (UFG) foi criada pela Lei nº. 3.834 C, de 14 de dezembro de 1960, com a reunião de cinco escolas superiores que existiam em Goiânia: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Escola de Engenharia, o Conservatório de Música e a Faculdade de Medicina. Atualmente a UFG conta com uma complexa estrutura, que reúne diversos cursos de graduação e pós-graduação, administrados por órgão e unidades acadêmicas da universidade. A referida instituição possui uma trajetória estabelecida por seu compromisso com a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, ações que desenvolve de forma indissociável dos problemas sociais e do desenvolvimento regional e nacional.

Segundo administração da própria instituição, a UFG chega a seu cinquentenário imersa em um grande processo de expansão, sendo ainda referência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão na região Centro-Oeste. A universidade fez-se uma instituição pública de educação superior tal como se imaginou na época de sua criação, capaz de transcender suas funções específicas para contribuir com o desenvolvimento da região na qual se insere.

A Universidade Federal de Goiás bem como outras organizações do mundo moderno tem tido que se ajustar às constantes transformações do mercado de trabalho. Em uma era em que o conhecimento tem sido cada vez mais valorizado, as universidades possuem papel fundamental na preparação de profissionais que buscam colocação nesse exigente mercado.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas com os gestores da Universidade Federal de Goiás pode-se obter diversas informações acerca das atuais condições de trabalho na UFG e da Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos da instituição.

Visando uma melhor apresentação dos resultados obtidos através das entrevistas, optou-se por sistematizá-los obedecendo à ordem dos indicadores de QVT elaborados por Walton (1973). Esses indicadores passam, desse modo, a constituir categorias de análise.

As apresentações dos resultados das oito categorias de análise encontram-se antecedidas de um breve comentário acerca das particularidades de cada dimensão.

Categoria 1 - Compensação justa e adequada - com justiça na compensação, participação na produtividade, proporcionalidade da remuneração à complexidade dos trabalhos realizados.

A questão da justiça na compensação constitui um elemento fundamental na construção de adequadas condições de trabalho, além de ser um aspecto presente em diversas teorias sobre QVT. Esta dimensão ganha destaque entre os indicadores de QVT elaborados por Walton (1973).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

De acordo com Rocha (1998), *Compensação justa e adequada* refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Recorrendo a Walton (1974), Rocha (1998) explica que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo. Nos tópicos abaixo, a autora discorre sobre os atributos da referida categoria:

- a. *Renda adequada ao trabalho*: o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.
- b. *Equidade Interna*: verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização.
- c. *Equidade Externa*: a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

No que diz respeito à questão da remuneração, a maioria dos gestores acredita que os servidores técnico-administrativos da UFG recebem remuneração inferior ao que é merecido pela categoria.

Alguns gestores destacaram o fato de que vários servidores técnico-administrativos possuem excelente formação e por isso deveriam ser melhor valorizados neste aspecto. Os gestores ressaltaram que devido a este problema, muitos servidores optam por prestar outros concursos e por isso permanecem pouco tempo na universidade.

De um modo geral, pode-se perceber através das opiniões dos gestores entrevistados, que a questão da compensação do trabalho realizado ainda deixa muito a desejar, principalmente por levar em consideração o alto nível de formação da maioria dos trabalhadores técnico-administrativos da universidade.

Outro ponto destacado por alguns gestores refere-se ao fato da universidade constituir uma organização sem fins lucrativos, o que impossibilita, por exemplo, a participação dos servidores na lucratividade da organização. Sob o ponto de vista dos gestores isso não representa um obstáculo à Gestão da instituição, mas os gestores consideram que devido a esta característica própria da universidade, a instituição de ensino deve voltar-se para o desenvolvimento de estratégias alternativas que incentivem a produtividade.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Categoría 2 - Condições de trabalho adequadas - com jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável e sem insalubridade;

A categoria *Condições de trabalho adequadas* compreende fatores fundamentais à manutenção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Chiavenato (2008) um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. De acordo com o autor fazer do ambiente de trabalho um local agradável para se trabalhar tornou-se uma necessidade imprescindível para as organizações bem-sucedidas.

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

Quanto à questão da jornada de trabalho (que atualmente é de 40 horas semanais), a maioria dos gestores entrevistados considera adequada a carga horária trabalhada. Os gestores acreditam que devido à grande demanda da universidade, seria inviável trabalhar com uma carga horária inferior a esta. Alguns gestores argumentam que os docentes executam uma carga horária muitas vezes superior a 40 horas e por isso seria incompatível o fato de os servidores técnico-administrativos trabalharem num horário mais reduzido. Alguns gestores observam, entretanto, que uma jornada de trabalho mais amena seria mais indicada, levando em conta a natureza desgastante do trabalho executado.

Quanto ao ambiente de trabalho, os gestores consideram que a universidade possui um cenário bastante heterogêneo. Alguns gestores destacam que em geral o ambiente de trabalho na universidade é muito bom.

Outros gestores consideram que boas relações de trabalho são imprescindíveis para a construção de um bom ambiente de trabalho.

Por outro lado, ambientes de trabalho caracterizados como inadequados também apareceram na fala dos gestores entrevistados.

No que diz respeito ao aspecto físico/estrutural, alguns gestores fazem referência às deficiências físicas encontradas no local de trabalho, o que muitas vezes é um fator que dificulta os processos a serem executados, tanto pelos servidores técnico-administrativos, quanto pelos docentes e gestores da universidade. De todo modo, as limitações físicas na universidade não constituem um fator que possa ser generalizado.

Analisando os relatos dos gestores acerca das influências presentes no ambiente de trabalho, pode-se perceber que as boas relações estabelecidas entre os trabalhadores constituem um fator positivo sob o ponto de vista da gestão, por outro lado pode-se notar que além das limitações físicas do local de trabalho, a sobrecarga de trabalho enfrentada pelos servidores técnico-administrativos é um dos fatores que mais prejudicam a construção de um bom ambiente de trabalho na instituição.

Analisando a percepção dos gestores sobre os locais de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFG, fica evidente que existem diversas unidades dentro da universidade onde



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ainda são precárias as condições de salubridade. Os gestores entrevistados demonstraram preocupação quanto a este fator, pois acreditam que a solução para este problema não está em conceder adicional de insalubridade aos trabalhadores. É preciso trabalhar no sentido de minimizar os riscos oferecidos à saúde do trabalhador.

Esta pesquisa, assim como outras pesquisas consultadas para a realização deste trabalho, demonstrou que a referida categoria constitui uma séria preocupação quando não contemplada pela organização de trabalho, pois a ausência de fatores como salubridade causam sérios problemas tanto para a empresa quanto para o trabalhador.

Categoria 3 - Possibilidade de uso e desenvolvimento de suas capacidades: com autonomia, uso de múltiplas habilidades, informações sobre o processo total de trabalho, realização de tarefas significativas, planejamento e implementação de atividades

A terceira categoria proposta por Walton (1973) é composta por elementos capazes de despertar no servidor a motivação para o trabalho. A possibilidade de utilização de múltiplas habilidades e de realização de tarefas significativas são exemplos de fatores capazes de estimular o servidor técnico-administrativo a executar seu trabalho com satisfação, podendo contribuir com a produtividade da organização na qual exerce suas atividades laborais.

Salles e Federighi (2006) consideram que capacidade é a qualidade que uma pessoa tem que possuir para realizar uma determinada tarefa ou cumprir uma finalidade. Trata-se de sua aptidão específica, de sua capacidade intelectual geral, de sua habilidade, de seu talento especial ou de sua capacidade de liderança. Segundo Salles e Federighi (2006), essa dimensão trata da possibilidade de o trabalhador utilizar suas capacidades, especialmente as cognitivas e intelectuais e de poder desenvolvê-las através de aprendizagem, treinamentos e atualização.

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

No que diz respeito à questão da autonomia do trabalhador, apenas uma minoria de gestores consultados afirmou que os servidores da UFG não podem exercê-la como gostariam. A maioria dos diretores afirmou que a instituição possui um ambiente democrático onde todos podem exercer sua autonomia.

No que diz respeito às informações sobre o processo total de trabalho, as opiniões mostraram-se divergentes, predominando o fato de que devido à necessidade da implementação da divisão de tarefas nem sempre é possível ao servidor técnico-administrativo obter informações sobre o processo total de trabalho.

Apesar da convergência entre esses relatos, como apontado anteriormente, nem todos os gestores concordam com as opiniões expostas acima. Alguns gestores consideram que o fato de o servidor técnico-administrativo estar envolvido com diversas atividades ao mesmo tempo, possibilita a ele um conhecimento amplo dos processos de trabalho, gerando por vezes uma visão até mais ampla, que a de seu próprio gestor.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Sobre o fato de se executar tarefas significativas, na perspectiva da maioria dos gestores consultados, todos os trabalhadores podem contar com esta possibilidade, uma vez que na visão dos sujeitos pesquisados, tarefas significativas são aquelas que constituem a necessidade atual da universidade. Pode ser a elaboração de um relatório ou a instalação de um equipamento para um professor dar aula.

Sobre o fator planejamento, grande parte dos gestores afirmou que este é um aspecto presente no ambiente de trabalho. Diversos gestores deram como exemplo o planejamento realizado no início do ano envolvendo todos os técnico-administrativos e professores da unidade.

Quanto à implementação das atividades, a maioria dos gestores afirmou que este é um fator possível, porém, por diversas vezes ocorrem situações adversas que inviabilizam a execução de parte do que foi planejado.

Categoria 4 - Oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira e crescimento pessoal, de melhoria na remuneração e com segurança no emprego

A categoria *Oportunidade de Crescimento e Segurança* gera a possibilidade de contar com um ambiente de trabalho que desperte no trabalhador o desejo de crescimento e permanência na instituição.

De acordo com Balerinni (2003), a teoria de Walton (1973) focaliza basicamente, nesta dimensão a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Balerinni (2003) discorre sobre os aspectos que permeiam esta categoria:
A – Possibilidade de Carreira: verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da mesma

B – Crescimento Profissional: através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.

C – Segurança e Emprego: a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

Quanto à possibilidade de carreira, grande parte dos gestores entrevistados fez referência ao plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação. Apesar de a maioria dos diretores não conhecer na íntegra o plano de carreira destes servidores, eles sabem da sua existência e dos incentivos à qualificação profissional.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Os gestores também enfatizam a possibilidade da construção de uma carreira acadêmica dentro da instituição. É válido salientar que apesar da possibilidade de se galgar novos estágios profissionais, não se prevê mudança de cargo no plano de carreira. Por exemplo, não é possível tornar-se docente na universidade apenas pelo fato de se ter concluído mestrado ou doutorado. Tal possibilidade só é permitida mediante aprovação em outro concurso público.

Sobre a possibilidade de melhoria na remuneração, a maioria dos gestores indicou que há sim possibilidade disso acontecer, desde que o servidor faça cursos e conquiste gradativamente os benefícios contidos no plano de carreira.

No que tange à questão da segurança no trabalho, os gestores apresentam opinião consensual. Para eles, o fato dos servidores da UFG estarem vinculados a um regime estatutário gera para o trabalhador um ambiente extremamente estável e seguro.

Categoria 5 - Integração social na organização - com igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos, relacionamento interpessoal aberto e senso comunitário

A categoria *Integração Social na Organização* destaca-se por compreender aspectos relacionados a valores humanos. Pode-se considerar que esta categoria encontra-se calcada na preservação das relações humanas e na construção do que se denomina senso comunitário.

Segundo Ayres et al. (2004), a natureza das relações interpessoais é fundamental para medir o grau de identidade do trabalhador com a empresa e seu nível de satisfação quanto à qualidade de vida. Pode ser avaliada pela ausência de preconceitos, de símbolos, de status ou diferenças hierárquicas muito marcantes, pela possibilidade de acesso na hierarquia em função da capacidade e potencial e pela existência de apoio mútuo e senso comunitário, deixando o trabalhador integrado a um grupo e à empresa.

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

Ao serem questionados sobre os fatores que permeiam a integração social na organização, a grande maioria dos gestores demonstrou haver relacionamento interpessoal aberto e igualdade de oportunidades para todos em suas respectivas unidades.

No que diz respeito à questão do senso comunitário, grande parte dos gestores afirmaram que esta é uma realidade que ainda está longe de ser alcançada.

De um modo geral, as entrevistas realizadas com os gestores da UFG, para identificar a percepção acerca da integração social na organização, revelaram que a universidade ainda tem muito a avançar no que diz respeito à construção do senso comunitário e à quebra de preconceitos ainda existentes na instituição. É válido ressaltar, que a universidade tem se empenhado de diversas maneiras na busca por esses objetivos. Porém, o que os gestores alertam é para a



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

aplicação efetiva das políticas desenvolvidas pela UFG, porque muitas delas ainda podem ser encontradas apenas no papel.

Categoría 6 - Constitucionalismo - com normas e procedimentos que enfatizem o respeito às leis e direitos trabalhistas, liberdade de expressão, privacidade pessoal e imparcialidade

A sexta categoria diz respeito a orientação legal da organização de trabalho. É ela que irá nortear as políticas e condutas adotadas pela instituição.

Freitas e Souza (2008) consideram que o constitucionalismo está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Conforme os autores, os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) **privacidade** (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) **liberdade de expressão** (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) **equidade** (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) **processo justo** (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

Sobre a questão da existência de normas e procedimentos da UFG que enfatizem o respeito às leis e direitos trabalhistas, todos os gestores manifestaram opinião afirmativa.

Quanto ao fator privacidade pessoal, os gestores entrevistados são unânimes em afirmar que a UFG respeita rigorosamente esta questão.

Sobre o aspecto da imparcialidade, os gestores consideram que apesar da existência de normas que prevejam isso, é possível que nem sempre ela esteja presente na universidade.

A partir das colocações feitas pelos gestores da UFG, pode-se perceber que a questão da liberdade de expressão é um dos fatores mais respeitados pela universidade e constitui uma característica marcante da política democrática defendida pela instituição.

Categoría 7 - Trabalho e espaço total de vida: com estabilidade de horários, de local de trabalho, com tempo para dedicar-se à família e ao lazer e a outras atividades comunitárias ou não



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No que diz respeito à estabilidade de horários, os gestores são unânimes ao afirmar que a instituição respeita os limites de horários a serem cumpridos pelos servidores técnico-administrativos. O mesmo se aplica para a questão da estabilidade de local de trabalho.

Segundo Ayres et al. (2004), a experiência de trabalho de uma pessoa pode afetar positiva ou negativamente as demais esferas de sua vida, incluindo as relações familiares ou seu meio social, motivo pelo qual se recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. A relação tempo/energia que o trabalhador dedica à empresa e as deficiências que podem acarretar na sua relação familiar devem ser questionadas.

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

Sobre a questão de horários, os gestores salientam apenas que no caso de unidades acadêmicas que possuem curso a noite, o atendimento deverá estender-se ao turno noturno. Os gestores relembram que isso não afetará a estabilidade de horários de nenhum servidor.

No que diz respeito à questão da estabilidade de local de trabalho, os gestores são unânimes em afirmar que este é um fator com o qual o servidor técnico-administrativo pode contar, desde que cumpram com as obrigações de seu trabalho. Os gestores consideram ainda que a variação de local de trabalho se dá muito mais em virtude da solicitação feita pelo próprio trabalhador do que por exigência da chefia.

Sobre o fato de a instituição possibilitar ao servidor tempo para dedicar-se à família, ao lazer e outras atividades comunitárias, as opiniões dos gestores também foram convergentes, uma vez que os relatos apresentados foram unânimes em atestar que os servidores da UFG podem desfrutar de todos os aspectos acima mencionados.

Categoria 8 - Relevância social da vida no trabalho - com imagem e administração da empresa que valorize a auto-estima e produtividade do trabalhador, que exerça a responsabilidade social e dos produtos da empresa

Os autores Freitas e Souza (2008) acreditam que a auto-estima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira.

Análise e interpretação dos resultados da referida categoria:

No que diz respeito à questão do investimento na auto-estima e produtividade do trabalhador, as opiniões mostraram-se divergentes. Alguns gestores avaliam que a UFG desenvolve suas ações pautando-se, dentre outros fatores, na valorização do trabalhador. Já outros gestores consideram que de fato, isto não acontece na universidade.

O investimento em responsabilidade social e nos produtos da empresa se mostrou um ponto consensual entre os gestores entrevistados, que alegaram que estes fatores são metas prioritárias da Universidade Federal de Goiás.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A partir da análise dos resultados de todas as categorias é possível perceber, que ao se tratar de Qualidade de Vida no Trabalho, não se pode partir de generalizações, pois cada organização, seja ela pública ou privada, educacional ou não, possui suas particularidades no que diz respeito ao seu ambiente e às suas condições de trabalho. Neste sentido torna-se importante a constante avaliação do contexto institucional. Pode-se inferir, a partir das exposições, que não se deve adotar um modelo único e fechado de gestão, pois cada organização de trabalho possui suas próprias especificidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Devido às novas demandas do atual contexto internacional, alguns temas têm ganhado cada vez mais destaque nos processos de Gestão de diferentes organizações. Mudanças que estão se processando no mundo do trabalho fizeram do trabalhador um dos principais agentes responsáveis pelo sucesso organizacional. Neste sentido a QVT surge como um fator indispensável à valorização das pessoas e do trabalho por elas executado.

Considerando que o trabalho é um elemento primordial no desenvolvimento da sociedade, a QVT deve ser uma preocupação central nos estudos produzidos pela academia, uma vez que um dos principais objetivos da pesquisa científica é contribuir com o melhoria da qualidade de vida e com desenvolvimento da sociedade.

A produção científica sobre QVT já é extensa no âmbito de empresas privadas, mas é ainda escassa quando se trata de empresas da área pública. A realização do presente trabalho tornou-se relevante à medida que buscou contribuir com o desenvolvimento dos estudos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho de funcionários de organizações públicas brasileiras, tomando como unidade de análise a Universidade Federal de Goiás.

No que tange aos resultados alcançados por esse trabalho, pode-se observar que a questão da Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFG tem sido uma preocupação recorrente dos gestores da Instituição. Os gestores entrevistados demonstraram estar atentos à condições de trabalho presentes em suas unidades de trabalho.

Na visão dos gestores, pode-se observar que a Universidade Federal de Goiás apresenta um quadro bastante heterogêneo no que diz respeito às condições de trabalho. Sob a ótica dos gestores, existem diversos aspectos positivos que indicam a presença de QVT no ambiente de trabalho. Segundo os entrevistados, a universidade se destaca pelo seu caráter flexível e democrático, propiciando aos seus servidores, um ambiente de trabalho tranquilo, onde prevalecem as relações harmoniosas entre todos os membros da unidade. De acordo com os gestores consultados, há possibilidade de crescimento profissional prevista em plano de carreira para todos os servidores da instituição. Os gestores entrevistados afirmam que os servidores interessados em qualificar-se possuem total apoio para aprimorarem suas habilidades profissionais. A segurança no emprego e a liberdade de expressão são dois aspectos que, segundo a percepção dos gestores, têm presença garantida na Universidade Federal de Goiás.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Apesar dos aspectos positivos relatados, os gestores entrevistados chamam atenção para uma questão que tem preocupado diversos órgãos e unidades acadêmicas na universidade, a insalubridade. Os gestores consideram que ainda existem locais onde as condições de salubridade são muito ruins, colocando em risco a saúde do trabalhador. Além disso, outro aspecto considerado negativo diz respeito à baixa remuneração recebida pelo servidor técnico-administrativo da instituição. Segundo os gestores, este é um dos principais fatores responsáveis pela alta rotatividade de servidores na organização. A falta de senso comunitário, segundo grande parte dos gestores é outra questão que merece maior atenção, pois por diversas vezes os interesses individuais sobrepõe os interesses da coletividade.

A jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos foi um fator em torno do qual houve divergência. Alguns gestores consideram as quarenta horas semanais um tempo adequado, estabelecendo uma comparação com o tempo que também os docentes dedicam à instituição. E outros consideram esta jornada longa para o valor do salário que esses servidores recebem.

A partir do estudo de caso realizado com os gestores da Universidade Federal de Goiás, pode-se perceber que a Qualidade de Vida no Trabalho constitui, ainda que timidamente, uma preocupação presente na gestão de órgãos e unidades acadêmicas da referida instituição. Um fato que se mostrou evidente no contexto da instituição pesquisada é que ainda há muitos avanços a serem feitos na construção de um ambiente de trabalho que priorize a QVT de seus servidores.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, pode-se considerar que, por tratar-se de um estudo de caso, não é possível generalizar os resultados obtidos por este trabalho. Além disso, a amostra de gestores foi pequena e é provável que se envolvesse outros gestores os resultados apontassem outras falhas na promoção da QVT ou enumerassem outras ações que estão sendo desenvolvidas na instituição.

Como o foco deste trabalho foram os gestores da universidade, sugere-se que sejam realizadas pesquisas para identificar a percepção dos próprios servidores técnico-administrativos, uma vez que, segundo os gestores, algumas questões poderão ser respondidas com maior propriedade apenas por esses trabalhadores. Levando em consideração que os resultados obtidos pela universidade são consequência da realização de um trabalho conjunto desenvolvido pela parceria estabelecida entre docentes, gestores, servidores técnico-administrativos e trabalhadores terceirizados, sugere-se a realização de pesquisas que abarquem os outros segmentos não contemplados por este trabalho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

REFERÊNCIAS

ARELLANO, E. B. LIMONGI-FRANÇA, A. C. “Qualidade de vida no trabalho”. FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente. 2002.

AYRES, K. V.; SILVA, I. P. da; SOUTO-MAIOR; R. C. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção de Profissionais do Setor de Hotelaria**. In: V Congresso de Stress da ISMA-BR e VI Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre, 2004.

BALERINNI, S. **Proposta de critérios para elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho com base no Serviço de Saúde Ocupacional (SESAO) - INMETRO**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

BOMFIN, D. F. Aprendizagem organizacional: contribuições para o gestor no contexto das instituições educacionais. **Revista Gestão & Tecnologia, Faculdades Pedro Leopoldo**, v. 7, p. 35-67, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - Como Medir para Melhorar**, Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. de. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 2008.

GOULART, I. B. “Qualidade de Vida no Trabalho: análise comparativa das teorias.” SAMPAIO, J. (org.) **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. **O Estado da Arte em Política e Gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Editora Autores Associados, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol.1, n. 2, p.79-83. Abr./mai./jun. 1997.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

LÜCK, H. **O papel do gestor escolar na implantação de políticas educacionais.** Curitiba, 1997.

PAZETO, A. E. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. In: **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p.3-5, fev./jun. 2000.

PILATTI L. A., BEJARANO V. C. **Qualidade de vida no Trabalho:** Leituras e Possibilidades no Entorno, p. 85-104. In *Gestão de Qualidade de Vida na Empresa:* Aguinaldo Gonçalves, Gustavo Luis Gutierrez, Roberto Vilarta. (org). Campinas SP, IPES Editorial, 2005.

ROCHA, S. k. da. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Um estudo de caso no setor têxtil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Centro Tecnológico - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

SALLES, P. E. M. de; FEDERIGHI, W. J. Qualidade de Vida no Trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores. **O Mundo da Saúde.** v. 30, abr./jun. p. 263-278. São Paulo, 2006.

SIQUEIRA, M. M. **Envolvimento com o trabalho.** In: SIQUEIRA, M. M. e colaboradores. *Medida comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão.* Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

TOLFO, S. R. da, & PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos,

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? *Slow Management Review.* USA, v.15, n.1, p. 11-21,1973.