

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC - UnC - UNIPLAC  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DA UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE**

**CLAUDIO SCHUCH**

**FLORIANÓPOLIS  
2001**

**Claudio Schuch**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DA UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

**Orientador: Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, Março de 2001**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
A PERCEÇÃO DOS PROFESSORES DA UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE**

**Claudio Schuch**

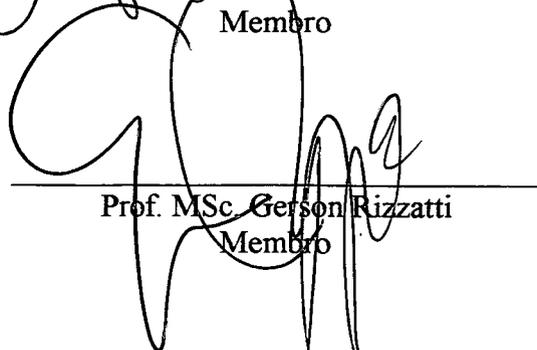
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Nelson Colossi  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Angelise Valladares Monteiro  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Gerson Rizzatti  
Membro

À MARI,  
minha esposa,  
por saber ser paciente e compreensiva.

Ao CLAUDIO e à ROSA MARINA,  
meus filhos.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração dos conteúdos desta Dissertação conjuga o esforço e a colaboração de muitas pessoas, tais como: professores do curso de mestrado, colegas mestrandos, familiares e, principalmente, a colaboração da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Sem a colaboração decisiva da UNIPLAC, não teríamos, com certeza, conseguido desenvolver esta Dissertação.

Da mesma forma, reconhecemos e agradecemos às pessoas responsáveis pela realização do Projeto Multinstitucional, integrados pelas Universidades Federal de Santa Catarina - UFSC, do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, do Contestado - UnC e do Planalto Catarinense - UNIPLAC, que viabilizaram o projeto político pedagógico do Curso de Mestrado em Administração.

Agradecemos, de modo especial:

- Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, pela amizade, compreensão e apoio na orientação desta Dissertação.
- À Professora Angelise Valladares Monteiro, pela amizade e importantes idéias que contribuíram para a realização desta dissertação.
- Ao Senhor Ivo Lusa, pela amizade e incansável colaboração na realização desta dissertação.
- À Professora Lilia Aparecida Kanan, pela amizade e importante apoio recebido na realização desta dissertação.
- À minha família, pelo apoio recebido, o meu amor e gratidão.
- À UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense, pela compreensão institucional em investir no aprimoramento e capacitação docente. À ela dedico esta dissertação.

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	vii
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	vii
<b>RESUMO</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	2
1.2 OBJETIVOS E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	4
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	5
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	7
2.1 ORIGENS E CONCEITOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	7
2.2 A PERDA DO SENTIDO DO TRABALHO .....	11
2.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	15
2.3.1 <i>Modelo das características das tarefas (Hackman e Oldham - 1975)</i> .....	15
2.3.2 <i>Modelo da QVT e o Projeto de Cargo (Wether e Davis - 1983)</i> .....	22
2.3.3 <i>Modelo das Dimensões da QVT (Westley - 1979)</i> .....	24
2.3.4 <i>Modelo da Produtividade e QVT (Huse e Cummings - 1985)</i> .....	26
2.3.5 <i>Modelo dos Oito Critérios para a QVT (Richard Walton - 1973)</i> .....	28
2.3.6 <i>Demonstração Comparativa dos Modelos de QVT</i> .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	34
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA E CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	34
3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS.....	35
3.3 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	36
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	37
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	38
<b>4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	39
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	39
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PROFESSORES PESQUISADOS .....	43
4.3 ANÁLISE DAS CATEGORIAS E DIMENSÕES DA QVT.....	46
4.3.1 <i>Fator Compensação Justa e Adequada</i> .....	47
4.3.2 <i>Fator Condições de Segurança e Saúde no Trabalho</i> .....	51
4.3.3 <i>Fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades</i> .....	53
4.3.4 <i>Fator Oportunidade de Crescimento e Segurança</i> .....	56
4.3.5 <i>Fator Integração Social na Organização</i> .....	59
4.3.6 <i>Fator Constitucionalismo</i> .....	64
4.3.7 <i>Fator Trabalho e Espaço Total de Vida</i> .....	66
4.3.8 <i>Fator Relevância Social da Vida no Trabalho</i> .....	67
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	71
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA</b> .....	76
<b>ANEXO</b> .....	78

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo Completo de Hackman e Oldham.....	18
FIGURA 2 – Projeto de Cargos e a Qualidade de Vida no Trabalho .....	22
FIGURA 3 – Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade .....	27
FIGURA 4 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Compensação Justa e Adequada ....	50
FIGURA 5 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Compensação Justa e Adequada.....	50
FIGURA 6 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Condição de Segurança e Saúde no Trabalho.....	53
FIGURA 7 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Condições de Segurança e Saúde no Trabalho.....	53
FIGURA 8 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades .....	56
FIGURA 9 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades .....	56
FIGURA 10 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	59
FIGURA 11 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	59
FIGURA 12 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Integração Social na Organização	63
FIGURA 13 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Integração Social na Organização...	63
FIGURA 14 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Constitucionalismo .....	65
FIGURA 15 – Índice médio de QVT obtido na escala e 1 a 5 para o fator Constitucionalismo.....	66
FIGURA 16 – Grau obtido na escala de 1 a 5 para a dimensão fator de Trabalho e Espaço Total de Vida .....	67
FIGURA 17 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Relevância Social da Vida no Trabalho.....	69
FIGURA 18 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Relevância Social da Vida no Trabalho.....	69

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelo de Walton para aferição da QVT.....	28
QUADRO 2 – Fatores que afetam a QVT, de acordo com os diferentes modelos.....	32

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição de frequência da categoria Idade .....	43
TABELA 2 – Distribuição de frequência da categoria Sexo .....	43
TABELA 3 – Distribuição de frequência da categoria Tempo de Serviço .....	44
TABELA 4 – Classificação dos Professores por Departamento de Lotação .....	44
TABELA 5 – Carga Semanal de Horas-Aula por Professor.....	45
TABELA 6 – Artigos Publicados em Jornais ou Revistas.....	45
TABELA 7 – Livros Publicados pelos Professores.....	46
TABELA 8 – Compensação Justa e Adequada pelo Trabalho Docente na UNIPLAC .....	48
TABELA 9 – Condições de Segurança e Saúde no Trabalho na UNIPLAC .....	51
TABELA 10 – Uso e Desenvolvimento de Capacidades na UNIPLAC.....	54
TABELA 11 – Oportunidades de Crescimento e Segurança na UNIPLAC .....	57
TABELA 12 – Integração Social na UNIPLAC .....	60
TABELA 13 – Constitucionalismo na UNIPLAC .....	64
TABELA 14 – Trabalho e o Espaço Total de Vida no Trabalho na UNIPLAC .....	66
TABELA 15 – Relevância Social da Vida no Trabalho na UNIPLAC .....	68

## RESUMO

O objetivo deste trabalho consistiu na análise dos fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho docente da UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense, segundo a percepção de seus professores. O modelo adotado no trabalho baseou-se em Walton (1973), cujos fatores definem o grau de satisfação dos professores. O trabalho se configurou como um estudo de caso, tipo descritivo-analítico. Foram pesquisados cento e dois professores e obteve-se um retorno de cinquenta e três questionários respondidos. Os dados primários foram coletados através de questionário específico para o atendimento dos objetivos. Utilizou-se a escala de coerência interna do tipo *Likert*, composta de cinco valores. As conclusões apontaram que, dos oito fatores pesquisados, quatro (condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, trabalho e espaço total de vida, e a relevância social da vida no trabalho) são considerados razoáveis e regulares pelos docentes. Os quatro restantes (compensação justa e adequada, oportunidade de crescimento e segurança, integração social e o constitucionalismo) apontaram como resultado a pouca satisfação ou pouca concordância dos professores com o tratamento dispensado a estes fatores por parte da UNIPLAC. Diante deste quadro e apesar da nítida estratificação política e social do corpo docente da UNIPLAC, conclui-se, por fim, que a qualidade de vida no trabalho dos docentes da UNIPLAC, de um modo geral, é regular e suas melhorias poderão ser conquistadas através do investimento e implantação de programas de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar e preparar novas lideranças e na reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a essencialmente na valorização da competência profissional.

## ABSTRACT

The objective of this work consisted of making an analysis of the decisive factors of life quality in the teaching work of UNIPLAC – University of Catarinense Altiplane – according to its teachers point of view. The specific pattern which was adopted was based on Walton (1973), whose factors define the teachers degree of satisfaction. The work shaped according to a case study of the descriptive-analytical kind. One hundred and two (102) teachers were researched and fifty three (53) fulfilled questionnaires were handed back. The primary data were collected in a specific purpose. The scale that was adopted to attain internal coherence was of the Likert type, which consisted of five (05) values. The conclusions showed that four (04) of the researched factors – work conditions, use and development of the teachers abilities, work and total life space and life social relevance in the teaching work – were considered both reasonable and regular by the teachers. The four (04) remaining factors – fair and fit compensation, improvement and safety opportunities, social integration, and constitutionalism – were aspects referring to which the research showed little satisfaction and a lot of disagreement on the part of the teachers to words UNIPLAC. On the face of this picture and despite the clear political and social bedding of the teaching staff of UNIPLAC, it is possible to conclude that work life quality in a general sense, is regular and its improvement can be attained by investing on the implantation of managing development programs, so as to quality and give rise to new leaderships as well as to promoter political reevaluation of human resources, by giving emphasis to professional competence.

# 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com as pessoas, com a tecnologia e com seus impactos sobre a natureza, é, de certa forma, o grande campo de aplicação dos estudos organizacionais para a geração presente e muito mais para as gerações futuras.

O presente trabalho de pesquisa pretendeu analisar um desses aspectos, mais especificamente o que trata da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e, em particular, a qualidade de vida no trabalho docente da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, tendo como campo de aplicação e objeto de pesquisa todos os professores lotados no quadro de pessoal da Universidade. A metodologia utilizada para a sua realização tem como fundamento teórico básico, os modelos de autores estudiosos da qualidade de vida no trabalho, entre os quais citam-se Hackman e Oldhan (1975), Wether e Davis (1983), Westley (1979), Huse e Cummings (1985) e Richard Walton (1973).

O modelo específico que se pretendeu adotar para este trabalho foi o de Richard Walton (1973), cujos fatores orientaram um questionário que abrangeu todo o quadro docente da Universidade, numa abordagem direta e clareza de objetivos, cuja finalidade foi a de medir o grau de satisfação dos professores com a política de remuneração quanto a sua adequação ao trabalho realizado, às condições de segurança e saúde, jornada de trabalho, análise das oportunidades presentes e futuras para a utilização e aproveitamento das potencialidades dos professores, verificou-se ainda a integração social no trabalho docente em questões que envolvem preconceitos, confiança mútua, companheirismo e solidariedade. Analisou-se também, fatores como o constitucionalismo, relevância social e sistemas de comunicação, fundamentados em trabalhos dos autores mais aceitos nos estudos acadêmicos que tratam da qualidade de vida no trabalho.

Assim, pretendeu-se com este trabalho contribuir com a UNIPLAC, no processo de ensino pesquisa e extensão, viabilizando indicadores de satisfação e motivação para elevar o grau de qualidade de vida no trabalho docente. Pretendeu-se igualmente fazer com que o atendimento das necessidades dos docentes e da Universidade e a concepção da qualidade de vida no trabalho, não sejam vistas como uma iniciativa isolada, mas como um processo de

formação e amadurecimento cultural e institucional, como um modelo norteador nas relações de trabalho na UNIPLAC, como forma de buscar a permanente humanização das relações de trabalho da Universidade visando a manutenção de estreitas relações com a eficiência e satisfação do professor em seu ambiente de trabalho.

Este trabalho poderá também contribuir como referência nos conteúdos e metodologias do trabalho docente, considerando o momento presente como um estágio de preparação de novos profissionais para a tarefa de dirigir os diversos segmentos universitários, tendo em vista o ano um da UNIPLAC como Universidade reconhecida.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

A motivação para o trabalho e a satisfação no trabalho, são as principais preocupações das gerências de organizações na atualidade.

Em contrapartida, a insatisfação causa preocupação e baixa produtividade. As organizações se constroem e se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebe organizações vencedoras sem trabalhadores vencedores, assim como organizações motivadas sem pessoas motivadas. Em conseqüência, não há qualidade sem satisfação e motivação. Satisfação e motivação refletem qualidade de vida no trabalho.

As organizações tornaram-se ambientes propícios ao sofrimento do trabalhador. Sua apatia e seu descrédito tornam o trabalho entediante. Diante deste fato e especialmente para evitar para as organizações conseqüências danosas, muitos gerentes buscam incessantemente programas de qualidade integrados com programas de motivação.

Através dos avanços observados a partir da revolução industrial, em que novas técnicas de produção foram incorporadas, é que as organizações puderam atingir a produção em larga escala através das linhas de montagem. Nesse momento, a mão de obra passou a ser incremento na renda e representar maior possibilidade de sobrevivência para a organização. Com o advento da industrialização, o homem tornou-se recurso nas organizações, isto é, tornou-se um elemento concreto, que deve produzir algo e como tal, sua condição muitas vezes é ignorada, sendo apenas observado e avaliado o seu comportamento produtivo, tornando a relação organização/trabalho meramente utilitária, gerando assim, insatisfação, descontentamento e apatia.

Historicamente, a sociedade não se encontrava totalmente preparada para assimilar a rápida mudança de oferta tecnológica que passou a ser encontrada no cotidiano. Com isso o elevador, esteiras e escadas rolantes, controle remoto, computadores, dentre outros avanços, passaram a representar comodidades, satisfação e melhor qualidade de vida e principalmente, permitiram a redução do tempo gasto em atividades, sugerindo que as pessoas tivessem mais tempo para suas atividades de recreação e de lazer.

A busca da qualidade de vida no trabalho, tem sido uma alternativa de muitos pesquisadores, técnicos e administradores, com o propósito de combater os efeitos negativos que envolvem a satisfação das necessidades das pessoas e a humanização das relações no trabalho. A qualidade de vida no trabalho, não interessa apenas aos trabalhadores da área manufatureira, mas também às áreas de serviços como no caso dos profissionais de instituições educacionais.

Programas que promovem a qualidade de vida nas instituições educacionais, significam, inicialmente, investimento em recursos humanos. A preocupação com a qualidade de vida do docente, muitas vezes, confunde-se com o senso de responsabilidade unicamente da instituição, o que não é verdade. Partindo do princípio que qualidade de vida significa conjunto de fatores, que favorecem ganhos significativos durante a vida, imagina-se que a discussão sobre esse tema seria uma forma de co-gestão da qualidade de vida e saúde, onde ambos, universidade e docente, possuem responsabilidades sobre o resultado final da ação maior que é o ensino para a educação e a cidadania.

Este estudo utilizou a QVT como tema de pesquisa e tem como objeto de pesquisa a Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), com vistas a pesquisar e analisar a percepção dos professores de como se caracteriza a QVT em suas atividades diárias de trabalho.

Parte-se do pressuposto de que a QVT deve ser construída com base em dois fatores chaves: o atendimento das necessidades dos docentes e da universidade e a concepção da QVT não como uma iniciativa isolada, mas como um processo de formação e amadurecimento cultural e institucional.

Neste sentido, muitas são as inquietações, porém, a que norteou este estudo buscou resposta para a seguinte pergunta de pesquisa:

**“Qual a percepção dos professores da UNIPLAC sobre a qualidade de vida no trabalho docente?”**

## 1.2 OBJETIVOS E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é o de analisar como se caracteriza, na percepção dos docentes da UNIPLAC, a qualidade de vida no trabalho.

Com base na pergunta de pesquisa formulada, especificamente objetiva-se:

- a) Identificar a percepção dos docentes sobre os principais fatores indicadores de satisfação decorrentes da política de compensação do trabalho realizado na UNIPLAC;
- b) Identificar a percepção dos professores sobre as condições de segurança e saúde no trabalho do docente da UNIPLAC;
- c) Identificar a percepção dos professores sobre as oportunidades imediatas e futuras para a utilização e desenvolvimento das capacidades e potencialidades dos docentes da UNIPLAC;
- d) Identificar a percepção dos professores sobre as possibilidades de crescimento profissional no trabalho docente da UNIPLAC;
- e) Identificar a percepção dos professores sobre a política que promove a integração social no trabalho docente da UNIPLAC;
- f) Identificar a percepção dos professores sobre a política que promove o constitucionalismo no trabalho docente da UNIPLAC;
- g) Identificar a visão dos professores sobre os fatores que propiciam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal na UNIPLAC.;
- h) Identificar a percepção dos professores sobre a política que promove a relevância social do trabalho docente na UNIPLAC.

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que, de acordo com Chizzotti (1991), pretende retratar uma situação ou unidade em particular, analisando-a profundamente. Neste caso, a unidade é a Universidade do Planalto Catarinense, na qual foi analisada a QVT na percepção de seus docentes.

Este estudo caracteriza-se também por ser do tipo descritivo. É descritivo porque, estudando o fenômeno, leva a conhecer sua natureza, sua composição e os processos que o constituem ou nele se realizam (Selltiz, 1987).

Esta pesquisa parte de abordagem qualitativa, com base na análise do fatores e dimensões da QVT estabelecidos por Richard Walton (1973), embora seus resultados sejam

analisados predominante de forma quantitativamente. A escolha desta abordagem parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e de que seus comportamentos têm sempre um sentido que precisa ser desvelado (Alves, 1991).

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

✕ A opção pelo tema “Qualidade de Vida no Trabalho”, justifica-se por considerar que o estudo em questão é essencial para qualquer organização que tenha por meta a satisfação, o desenvolvimento e manutenção dos índices de produtividade dos seus trabalhadores, bem como para as que planejam implantar programas de qualidade e de produtividade.

Como tema de pesquisa, a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido foco de relativamente poucos trabalhos acadêmicos, com aplicação em Universidades. Neste sentido, considera-se que o estudo é pertinente, uma vez que poderá vir a contribuir na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos sobre o tema.

✕ Em termos práticos pretendeu-se contribuir, através de sugestões de propostas de ações concretas a serem implementadas pela Universidade do Planalto Catarinense, para a construção de relações de trabalho mais humanas, que resultem em maior satisfação e produtividade dos docentes em seu ambiente de trabalho, influenciando positivamente seu trabalho como agentes da produção e difusão da informação e do conhecimento científico, contribuindo assim na formação humana e técnico/científica do cidadão e para o desenvolvimento regional sustentado nos aspectos econômicos, políticos, sociais, educacionais, culturais e ambientais.

Este trabalho, pretende também contribuir como referência, nos conteúdos e metodologias do trabalho docente, considerando o momento presente como um estágio de preparação de novos profissionais para tarefas de dirigir os diversos segmentos sociais em futuro próximo.

Nestes termos, o presente trabalho compõe-se de seis capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta uma breve introdução com uma visão geral do tema a ser trabalhado, assim como do problema de pesquisa a ser investigado e dos objetivos a serem atingidos.

O segundo capítulo compreende a revisão da literatura especializada sobre o tema proposto, na qual foram considerados os aspectos relevantes para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa. Iniciou-se apresentando um histórico sobre política de qualidade de vida no trabalho, conceitos, objetivos, componentes e os principais modelos universalmente adotados.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia na qual está baseado este trabalho.

O quarto capítulo compreende a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, iniciando com a identificação da UNIPLAC como objeto de estudo para, em seguida, apresentar e analisar as percepções dos docentes sobre QVT dentro de uma metodologia estatística, cujos resultados, são demonstrados em tabelas e gráficos, para que sua compreensão seja fácil e abrangente.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais e retoma o problema e os objetivos inicialmente propostos apresentando as conclusões e algumas sugestões para a instituição pesquisada e também para futuros temas a serem estudados na área.

O último capítulo apresenta uma referência bibliográfica das principais obras literárias sobre o estudo da qualidade de vida no trabalho, de autores universalmente reconhecidos e estudados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem a finalidade proceder a uma revisão da literatura especializada sobre os temas Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Sentido do Trabalho, sub-áreas da ciência do comportamento que trata de forma específica dos aspectos ligados ao bem estar das pessoas em situações de trabalho.

Esta revisão inicia-se com os estudos sobre Qualidade e QVT sob o enfoque de autores contemporâneos e predominantemente brasileiros, como Rodrigues (1994), Fernandes (1996), Quirino e Xavier (1987), Vieira (1996), Siqueira e Coleta (1994), Búrigo (1997), entre outros, inclusive as definições de Nadler e Lawler (1983), evoluindo para os estudos desenvolvidos por Nadler et ali. (1983) e Thomson (1987) sobre a perda do sentido do trabalho e os prejuízos dela decorrentes, onde se destacam a alienação do homem ao seu trabalho, causando o desinteresse e a insatisfação pessoal, culminando com o estudo dos modelos de estudo da QVT desenvolvidos por pesquisadores como Walton (1973), Wether e Davis (1983), Hackman e Oldham (1975) Westley (1979) e Huse e Cummings (1985), entre outros.

### **2.1 ORIGENS E CONCEITOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A preocupação com a satisfação e motivação no trabalho já apareceram nas primeiras civilizações, quando teorias e métodos foram desenvolvidos e aplicados visando minimizar o mal estar ou o esforço inadequado do trabalho. Entretanto, apenas a partir da sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX, é que as condições de trabalho e sua influência na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudados de forma científica. Há cerca de três décadas o termo Qualidade de Vida no Trabalho ocupa lugar na literatura, recebendo contribuições de estudiosos de várias áreas do conhecimento. Esta idéia é expressa por Rodrigues (1994, p. 87) quando afirma que

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde a sua existência. Ao longo do tempo a qualidade de vida no trabalho vem recebendo diferentes títulos ou conotações, mas objetiva em essência, facilitar ou satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolver de suas atividades na organização.

A Qualidade de Vida no Trabalho busca humanizar as relações de trabalho na organização mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se ainda em condição de vida no trabalho, associada ao bem estar, à saúde, e à segurança do trabalho.

Para Moraes e Kilimnik (1987), o referencial mais remoto é encontrado na década de 30, na Escola de Relações Humanas. O termo QVT, como nova abordagem em administração, apareceu na literatura somente no início da década de 50, na Inglaterra, com Eric Trist e colaboradores, que estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio pessoa/trabalho/organização.

Na década de 60, o movimento pela QVT tomou impulso com a iniciativa de cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, na busca de melhores formas de realizar o trabalho. Em 1979 a preocupação com a QVT entra numa nova fase, induzida pelo fascínio das técnicas de administração utilizadas pelo Japão, como por exemplo o Ciclo de Controle de Qualidade que se disseminou nas organizações do Ocidente.

Nos anos 90, a QVT tornou-se foco de programas que estudam a saúde na organização, resgatando valores ambientais e humanos, negligenciados em favor do avanço tecnológico. De acordo com Moraes e Kilimnik (1987), atualmente a qualidade de vida no trabalho, está sendo difundida e desenvolvida em muitos países da Europa, além dos Estados Unidos, Canadá e México, visando atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho.

No Brasil algumas pesquisas nesta área vem sendo desenvolvidas no sentido de ampliar o conhecimento sobre o assunto e abrir novas discussões. Podem ser citados alguns pesquisadores brasileiros que contribuíram construtivamente com o avanço da pesquisa sobre o tema através do desenvolvimento de estudos sobre QVT em organizações das mais variadas áreas. Destacam-se: Quirino e Xavier (1987), Fernandes e Becker (1988), Siqueira e Coleta (1994), Fernandes (1996), Vieira (1996) e Búrigo (1997).

Nestes termos, pode-se perceber que a QVT tornou-se um tema amplamente pesquisado e difundido ao longo das décadas, embora isto, ao revisar a bibliografia especializada, nota-se uma certa confusão quanto ao seu conceito e significado. Fernandes (1996), Fernandes e Becker (1988) e Nadler e Lawler (1983), destacam-se na literatura por demonstrar grande preocupação com um conceito adequado de QVT.

Fernandes e Becker (1988, p. 1719), expõem sua preocupação com o conceito que entendem como abrangente, pois engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, calçado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa:

É de grande importância um correto conceito de QVT, para que não seja utilizada como, simplesmente, a melhoria das condições físicas, instalações, atendimento e reivindicações salariais e etc., que sem dúvida são indispensáveis ao bem do trabalhador, mas que por envolverem despesas adicionais constituem barreiras a implantação de programas de QVT. Existem fatores globais que promovem a melhoria da QVT, sem envolverem recursos financeiros, como por exemplo, autonomia, *feedback*, etc.

Nadler e Lawler (1983), afirmam que o maior problema referente ao conceito de QVT é que esta falta de clareza no seu significado, além de conduzir ao equívoco e à confusão, impede também a sua implantação e desenvolvimento. Os autores propõem uma revisão da evolução das definições da QVT como um modo de pensar a respeito da ambigüidade que gira em torno deste termo:

- De 1959 e 1972, a QVT era vista como uma variável que se referia à reação e às expectativas do indivíduo frente ao seu trabalho. O enfoque, portanto, era a preocupação com o indivíduo.
- De 1969 a 1974, a QVT enfatiza primeiro o indivíduo e depois a organização, entretanto, já tendia para a busca de melhorias tanto para o indivíduo, quanto para a organização.
- De 1972 a 1975, a QVT surgiu como um conjunto de métodos, técnicas ou abordagens que tinham como objetivo melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo e satisfatório.
- De 1975 a 1980, a QVT se tornou uma abordagem muito mais ampla, um movimento que tinha declarações ideológicas sobre as relações dos trabalhadores com a organização e a natureza do trabalho. Foram invocados temas como regência participativa e democracia industrial.
- De 1979 a 1982, a QVT começou a ser vista como um conceito global e também como a solução para todo e qualquer problema organizacional. Isto fez com que os empresários ficassem entusiasmados com o assunto, entretanto muito confusos quanto ao que realmente significa QVT.

De acordo com Nadler e Lawler (1983), o fato da QVT ser entendida como solução para tudo, gerou expectativas frustrantes, ou seja, a QVT não pode cumprir todas as

promessas milagrosas feitas em seu nome. Na concepção dos autores, estas altas expectativas depositadas na QVT podem levar a uma sexta definição do termo, que quer dizer que a QVT pode se transformar em nada. Nadler e Lawler (1983), chamam a atenção para este aspecto, para que a essência da QVT não se perca neste período de desilusão.

Conforme Fernandes (1996), embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituarem a expressão “qualidade de vida no trabalho”, algo parece comum a todos, ou seja, a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações. Isto significa que a QVT busca, ao mesmo tempo, melhorar a satisfação do trabalho e melhorar a produtividade da empresa.

Dentre os autores que apresentam conceitos mais amplos e genéricos de QVT, além de Nadler e Lawler (1983), que conceituam QVT como “pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização”, destacam-se Walton (1973), Davis (1996) e Vieira e Hanashiro (1990).

Para Walton 1973, p 21), QVT é a

é a preocupação com determinados valores humanos e ambientais, de certa forma negligenciados pela sociedade industrializada em favor da tecnologia avançada da produtividade industrial e de crescimento econômico.

Davis (1996), argumenta que QVT são as condições favoráveis e desfavoráveis ao empregado resultante de um ambiente de trabalho, enquanto que, para Vieira e Hanaschiro (1990, p. 45), o conceito de QVT é amplo, flexível e contingencial, podendo ser definido como:

a melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termos das variáveis do comportamento, ambientais e organizacionais, que venham juntamente com o estabelecimento de políticas de recursos humanos, humanizar o emprego de forma a obter um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização com vistas a atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Percebe-se que estes conceitos tratam a QVT de uma forma bastante ampla e generalizada, abrangendo todas as variáveis de um ambiente de trabalho como sendo relevante para a melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores. Entretanto, outros autores, apesar de reconhecerem que vários fatores influenciam na QVT, acreditam que ela está diretamente relacionada ao cargo que o indivíduo ocupa na organização.

Dentre os autores que corroboram este ponto de vista, destacam-se Wether e Davis (1983), que afirmam que é a natureza do cargo que envolve mais intimamente os trabalhadores, pois os cargos representam além de uma fonte de renda, um meio de satisfação

de suas necessidades. Estes autores propõem o projeto de cargos como um meio de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Destacam-se também Hackman e Oldham (1975), que predizem a QVT através do enriquecimento das tarefas fundamentais no pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho pode ser melhorada através de um trabalho mais desafiador e complexo.

Fernandes (1996), reconhece esta orientação da QVT para o cargo e afirma que o foco central de pesquisadores como Wether e Davis (1983), e Hackman e Oldham (1975) é o questionamento das formas de trabalho a serem adotados para que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios com vantagem para as pessoas e organizações mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho.

Embora a qualidade de vida no trabalho possa ser entendida como pontos favoráveis e desfavoráveis aos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, muitas pesquisas têm sido desenvolvidas considerando que a qualidade de vida de um trabalhador está diretamente relacionada ao cargo que este ocupa na organização. São muitos os autores que acreditam que a QVT está diretamente ligada ao trabalho, ou seja, se o indivíduo gosta do que faz, ele o fará bem feito, pois provavelmente estará envolvido emocionalmente com o seu trabalho e, conseqüentemente, os resultados obtidos serão também alvos de satisfação pessoal (Fernandes e Becker, 1988).

Moraes e Kilimnik (1987), também constataram a importância do conteúdo do cargo para a QVT, pois relata que em várias pesquisas foi evidenciado que o trabalho em si possui um forte potencial de motivação, sendo este o elo mais forte de ligação entre o empregado e a organização, ou seja, o que realmente motiva o indivíduo é gostar do tipo de trabalho que executa.

Estas teorias se baseiam no pressuposto de que o indivíduo perdeu o interesse pelo seu trabalho principalmente porque este perdeu o significado.

## **2.2 A PERDA DO SENTIDO DO TRABALHO**

A centralização do poder faz com que a organização fique dependendo da relação forma e unilateralidade do chefe para o subordinado, ou seja, os indivíduos não podem dar um passo sem ter permissão de seus superiores. Tal característica leva as pessoas a se acomodarem e até mesmo deixarem de pensar e ser criativas. Os subordinados adquirem um

caráter passivo e agem somente de acordo com as normas e rotinas preestabelecidas pelos seus superiores, sendo que fora disso são incapazes de tomar qualquer atitude. Este aspecto é considerado prejudicial tanto para o indivíduo quanto para a organização, no entanto, é uma garantia de poder e autoridade pelos superiores.

A divisão do trabalho também tem essa conotação de legitimidade e proteção do poder aos superiores, uma vez que tira do indivíduo o sentido e o significado de seu trabalho. A divisão das tarefas tornou invisível a meta de uma atividade, alienou o homem do seu trabalho, sendo que este perdeu com isto a sua identidade social (Thomson, 1987).

Através da fragmentação do trabalho, os superiores subtraíram do operário, antes artesão, o saber fazer, que tanto os incomodava, uma vez que este era o único poder que os subordinados possuíam e podiam usar em seu favor. Logo, os superiores adquiriram maior poder e controle da organização. Dentre os prejuízos decorrentes deste aspecto, destaca-se a alienação do homem ao seu trabalho, causando o desinteresse, a insatisfação pessoal e muitos outros problemas.

Conforme Davis e Newstrom (1996), tais aspectos negativos levaram ao absenteísmo, alta rotatividade, baixa qualidade e alienação do homem. Entretanto as organizações tentaram resolver estes problemas através do aumento de controle e supervisão, o que agravou ainda mais o problema.

Tais medidas só contribuem para desumanizar ainda mais o trabalho e, em consequência, os trabalhadores foram perdendo cada vez mais a vontade de trabalhar. Outro aspecto que contribuiu para o declínio do interesse do homem pelo trabalho foi o aumento da conscientização dos trabalhadores que tornaram-se mais informados e começaram a buscar outras formas de satisfação que não fosse somente a recompensa financeira pelo trabalho concedida pelas organizações (Davis e Newstrom, 1996).

Em suma, as organizações têm duas fortes razões para replanejarem suas funções, ou seja, primeiro por não conseguirem acompanhar as rápidas mudanças nas atitudes e desejos dos trabalhadores e, segundo, por não perceberem que a concepção clássica do trabalho não é mais condizente com a nova força de trabalho que começou a surgir, ou seja, trabalhadores mais educados e influentes.

Entende-se por concepção clássica do trabalho, o projeto de cargo desenvolvido pela administração científica no início do século. Nesta concepção, o trabalho e sua estrutura também eram considerados fatores centrais para o sucesso das organizações. O trabalho era

estudado de forma científica para se tornar o mais simples e fragmentado possível a fim de que as tarefas se tornassem fáceis de aprender e executar. Isto possibilitava grandes vantagens para as organizações, na medida em que não necessitavam de trabalhadores qualificados para realizar as tarefas fragmentadas, o treinamento e a substituição de novos operários ficava cada vez mais fácil. Em conseqüência, aumentava o poder e o controle sobre os funcionários, pois qualquer funcionário podia ser despedido a qualquer momento, já que seu trabalho era fácil de ser aprendido por outro. Havia também considerável diminuição de erros, pois cada operário era responsável por uma parte tão pequena do trabalho, que, portanto, poderia realizá-lo muito bem.

Com relação aos motivos pelos quais as organizações devem replanejar suas funções, acredita-se que há mais razões do que apenas as duas citadas por Davis e Newstrom (1996).

Acredita-se que a concepção clássica do trabalho nunca foi e dificilmente será condizente com as aspirações humanas, o que se contrapõe à idéia dos autores quando afirmam que esta teoria não é mais condizente com uma força de trabalho mais qualificada, educada e consciente. Para sustentar tal percepção, recorre-se à teoria de Schumacher (1980), sobre o homem, sua existência e o bom trabalho. Nesta obra o autor apresenta quais as verdadeiras aspirações do homem em relação ao seu trabalho, bem como, demonstra de que forma o trabalho atenderia a estas aspirações.

Para fundamentar suas idéias, Schumacher (1980) utiliza-se do que denomina de sabedoria tradicional. Segundo esta sabedoria, o homem existe por três finalidades, quais sejam, aprender sobre a sociedade e sua tradição, internalizar o que aprendeu selecionando para si o que é bom e deixando de lado o que é ruim, e por fim, ter a liberdade de agir conforme o seu interior, e isto só se dará na medida em que tiver cumprido as duas primeiras finalidades. Conforme o autor, se são realmente estas as finalidades do homem, então o bom é aquilo que ajuda o homem a ter esta liberdade de agir conforme seus valores e crenças.

Tendo como base estas verdadeiras finalidades do homem na sua vida, Schumacher (1980), partindo de sua própria experiência, considera três fatores essenciais ao homem e cuja educação deveria prepará-lo, quais sejam: atuar como um ser espiritual e de acordo com seus impulsos morais, atuar servindo ao próximo e atuar como pessoa com poder e responsabilidade, ou seja, compreender-se de forma criativa, utilizando e desenvolvendo todos os dons que possui. De acordo com o autor o homem terá felicidade quando conseguir satisfazer estas três necessidades.

Entretanto, na sociedade moderna, além de não haver a possibilidade de satisfação destas necessidades, muitas vezes o homem nem sequer conhece suas reais necessidades. Isto se deve ao tipo de educação que lhes é transmitido neste tipo de sociedade ou seja, o indivíduo é programado a viver conforme o que lhe é imposto, e portanto, nem sequer sabe o que realmente necessita para ser feliz.

Por fim, a partir do momento que se sabe porque e para que o homem existe, pode-se sugerir o que é um trabalho adequado ao homem. Na percepção de Schumacher (1980), o trabalho possui três funções, criar possibilidades para o indivíduo, desenvolver suas habilidades, permitir que o homem vença sua natureza egocêntrica, unindo-se a outras pessoas para realizar uma tarefa em comum e por último, produzir os bens e serviços que todos precisam para sobreviver dignamente. De acordo com o autor, são estas as três funções que devem ser ensinadas ao homem, para que haja felicidade na vida e no trabalho. É preciso, portanto, preparar as pessoas para distinguir o bom trabalho do mau e incentivá-las a buscar o primeiro e rejeitar o último. O mau trabalho pode ser traduzido em um trabalho sem sentido, que corrompe a dignidade do homem, transformando-o em máquina a serviço da ganância e do poder. E isto é importante, porque, conforme Schumacher, não há meios de aproveitar a vida sem aproveitar o trabalho.

O termo enriquecimento do trabalho, segundo Davis e Newstrom (1996), foi desenvolvido por Frederick Herzberg ao estudar os fatores da manutenção ou motivação dos indivíduos. Os fatores de motivação estão relacionados aos sentimentos de amplitude e desafio do indivíduo ao executar tarefas que exigem mais habilidades sendo que estes sentimentos motivam o trabalhador a um desempenho superior. Herzberg, citado por Chiavenato, (1989) afirma que estes sentimentos podem ser evocados através do enriquecimento dos cargos, o que não significa uma simples ampliação das tarefas. Acrescenta ainda que se as organizações despendessem mais tempo e dinheiro implantando o enriquecimento de cargos teriam mais resultados positivos, tanto com o envolvimento psicológico do trabalhador, o que causaria uma maior satisfação e desempenho, como com os lucros econômicos.

Para Davis e Newstrom (1996), tornar um trabalho mais enriquecido significa tornar as tarefas mais recompensadoras através de motivadores adicionais. Embora o termo enriquecimento do trabalho tenha se originado do termo ampliação das tarefas, a diferença está no fato de que através do enriquecimento do trabalho procura-se atender às aspirações

mais altas dos trabalhadores, enquanto que a ampliação está relacionada ao aumento de tarefas complementares para buscar maior variedade e menor rotina nas atividades.

Dentre os autores que trabalham com base na perspectiva de considerar o cargo como fator essencial para a perspectiva de considerar o cargo como fator essencial para a qualidade de vida no trabalho, destacam-se: Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Wether e Davis (1983), Huse e Cummings (1985). Estes estudiosos destacam-se não apenas por enriquecer a literatura com suas pesquisas, mas por terem a preocupação de fornecer referenciais para a aferição da motivação e satisfação no trabalho, ou seja, modelos que servem de suporte para estudos posteriores e técnicas de mensuração da QVT, visando a aplicabilidade por parte de qualquer estudioso ou organização interessados em investigar e analisar possíveis melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. Dentre estes estudos, destaca-se também o de Richard Walton (1973), que também fornece um modelo para a aferição da QVT, entretanto não focalizando o cargo como principal aspecto da qualidade de vida no trabalho. Seguem-se portanto, as idéias e os modelos dos referidos autores, partindo-se de uma abordagem mais restrita e relacionada ao cargo até a abordagem mais ampla e abrangente.

## **2.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Os modelos de QVT são estruturas mentais nos quais se podem identificar fatores presentes numa determinada situação de trabalho, que servam de critérios mais específicos e indicadores de qualidade de vida no trabalho.

A seguir, apresentam-se alguns autores como Hackman e Oldham (1975), Werther e Davis (1983), Weatley (1979), Huse e Cummings (1985) e Walton (1973), que estruturaram modelos que identificam fatores determinantes da QVT nas organizações.

### **2.3.1 Modelo das características das tarefas (Hackman e Oldham - 1975)**

Uma das abordagens que tem sido bastante pesquisada e utilizadas em diversos estudos é o modelo das características das tarefas de Hackman e Oldham (1975). Com este modelo, os autores tem seguido uma ideologia que busca trazer de volta ao indivíduo o significado do seu trabalho e fazer com que os trabalhos sejam mais motivadores para quem os executa.

O modelo proposto pelos autores está baseado em três estados psicológicos críticos que podem ser considerados como determinantes críticos na motivação humana e satisfação no trabalho. O primeiro estado é o significado percebido (SP), ou grau de percepção da pessoa quanto à importância do seu trabalho, o segundo, é a responsabilidade percebida (RP), ou o grau de percepção do indivíduo da sua responsabilidade pelos resultados do seu trabalho, e o terceiro, é o conhecimento dos resultados (CR), ou até que ponto o indivíduo obtém o conhecimento da sua atuação ou desempenho (Hackman e Oldham, 1975; Nadler e Lawler, 1983; Rodrigues, 1994; Davis e Newstrom, 1996).

De acordo com Hackman e Oldham (1975), quando estes estados psicológicos críticos estão presentes, os indivíduos tendem a se sentir bem em relação a si mesmos quando realizam um bom trabalho, e estes bons sentimentos farão com que seu interesse e desempenho continue melhorando. Dessa forma, os autores, denominam de motivação interna o processo no qual os bons sentimentos ao realizar um bom trabalho fazem com que o indivíduo sinta uma disposição para realizar cada vez melhor o seu trabalho.

Hackman e Oldham (1975), propõem um modelo que se apoia em características objetivas do trabalho, como mostra a FIGURA 1, da página 18.

De acordo com tais autores, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em termos de: a) Dimensões da tarefa, identificando seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback*. b) Estados psicológicos críticos, envolvendo a percepção do significado do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho. c) Resultados pessoais e de trabalho, incluindo a satisfação geral e a motivação para o trabalho, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

A relação entre estes estados e dimensões ocorre da seguinte forma. O estado do significado percebido (SP), é criado por três dimensões, a variedade de habilidade (VH), identidade da tarefa (IT), e o significado da tarefa (ST); o estado da responsabilidade percebida (RP), é criado pela autonomia (AT), e o estado do conhecimento dos resultados (CR), é criado pelo *feedback* (FB). Para Hackman e Oldham (1975), a presença destas dimensões é essencial para obter dos trabalhadores alta motivação interna, alta qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho e baixo absenteísmo e rotatividade.

Faz-se necessário, para um melhor esclarecimento do que vem a ser o modelo das características das tarefas, a exposição do significado de cada uma das dimensões básicas das tarefas.

**Variabilidade de habilidade (VH):** é a oportunidade do indivíduo de realizar um trabalho que exija diferentes atividades e habilidades, assim como raciocínio, iniciativa e criatividade (Hackman e Oldham, 1975; Nadler e Lawler, 1983; Davis e Newstrom, 1996).

**Identidade da tarefa (IT):** é a oportunidade do funcionário realizar uma tarefa por completo, ou seja, do início ao fim. Hackman e Oldham (1975) acreditam que esta dimensão é central no enriquecimento do cargo, pois permite ao indivíduo a sensação de conclusão da tarefa como um todo e não apenas como uma parte de algo, cujo resultado final não tenha conhecimento (Hackman e Oldham, 1975; Nadler e Lawler, 1983; Davis e Newstrom, 1996).

**Significado da tarefa (ST):** é a oportunidade do indivíduo perceber qual o impacto do seu trabalho na vida das outras pessoas, na organização, na comunidade e na sua própria vida. É o quanto a pessoa percebe a importância do seu trabalho, seja para atingir os objetivos da empresa, seja para satisfazer os clientes e até mesmo para a sua vida pessoal. Segundo Hackman e Oldham (1975) não há necessidade que estas três características ou dimensões das tarefas estejam presentes no trabalho para criar o estado psicológico crítico do significado percebido, porém deve haver no mínimo a presença de duas delas, pois uma só não seria suficiente.

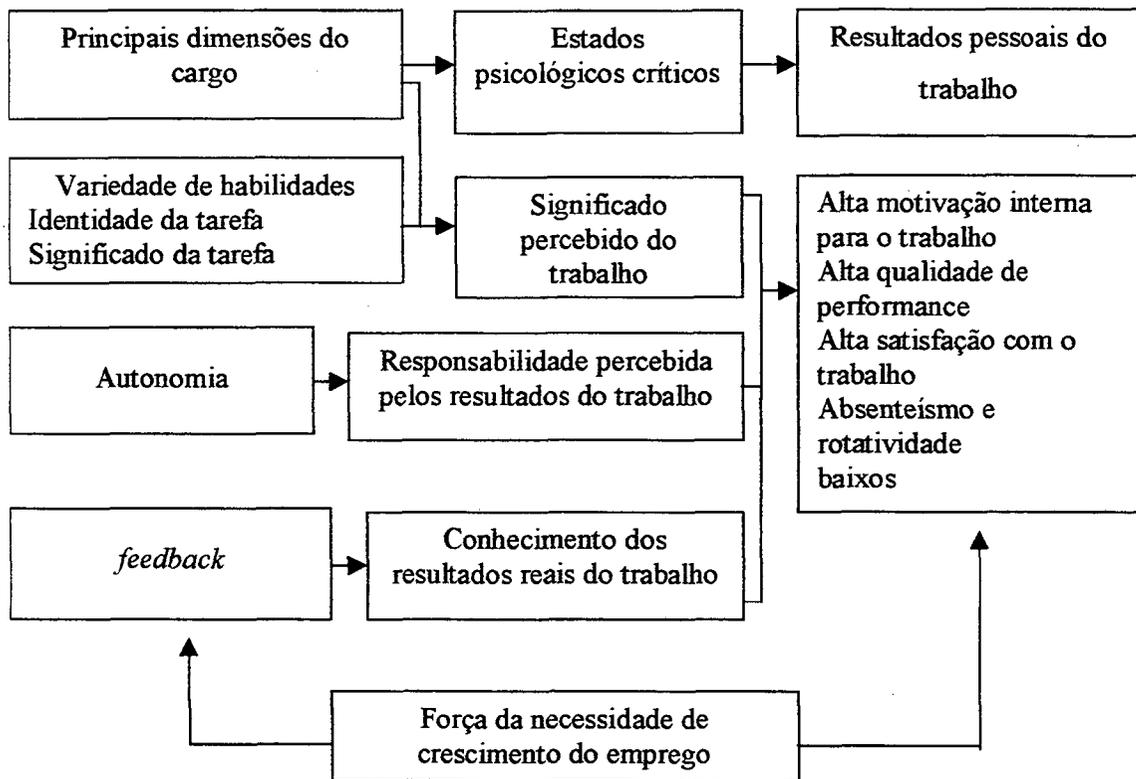
**Autonomia (AT):** é a característica da tarefa que cria o estado psicológico da responsabilidade percebida. É a oportunidade do trabalhador experimentar o aumento da responsabilidade no seu trabalho, ou seja, ter a liberdade de decidir o que fazer e de que modo fazer o seu trabalho sem a necessidade de autorização de seus superiores. Para Hackman e Oldham (1975), as pessoas que possuem autonomia sabem que são responsáveis pelo sucesso ou falhas em seu trabalho (Hackman e Oldham, 1975; Nadler e Lawler, 1983; Davis e Newstrom, 1996).

**Feedback (FB):** é uma dimensão que cria o estado psicológico do conhecimento dos resultados. É a oportunidade do trabalhador obter as informações sobre como está desempenhando o seu trabalho, seja através dos superiores, clientes ou outros colegas. Conforme Davis e Newstrom (1996), as pessoas querem e precisam saber como estão se saindo, de forma constante e freqüente, para poder atuar em cima dos resultados, tanto para

melhorar o desempenho como para reconhecer os erros que estão sendo cometidos (Hackman e Oldham, 1975; Nadler e Lawler, 1983; Davis e Newstrom, 1996).

Para o melhor entendimento do modelo das características das tarefas sugerido por Hackman e Oldham (1975), apresenta-se a sua sistematização através da FIGURA 1.

**FIGURA 1 – Modelo Completo de Hackman e Oldham**



Fonte: Hackman e Oldham (1975)

Após apresentar os três estados psicológicos críticos que, na percepção de Hackman e Oldham (1975), são os estados que geram a motivação interna no indivíduo, bem como as cinco dimensões ou características da tarefa que fazem surgir estes estados psicológicos. Os autores apresentam um instrumento utilizado para operar o modelo das características da tarefa, chama-se *Job Diagnostic Survey* – JDS (Pesquisa do Diagnóstico do Trabalho). Este instrumento permite ao gerente ou pesquisador avaliar e estudar as tarefas para saber qual o grau de variedade, identidade, importância, autonomia e *feedback* elas possuem. A partir desta pesquisa se obtém um *motivating potencial score* – MPS (potencial motivador), ou seja um índice que possibilita saber o grau em que um trabalho pode ser considerado motivador. Um trabalho é motivador, como foi afirmado anteriormente, quando apresenta os três estados psicológicos críticos. Entretanto, o modelo das características das tarefas apresenta outro aspecto importante, ou seja, Hackman e Oldham (1975), reconhecem

que este modelo não funciona para todos os tipos de pessoas, pois nem todos os indivíduos se sentem internamente motivados para o seu trabalho quando o índice de potencial motivador é alto. Pesquisas tem demonstrado que as necessidades psicológicas das pessoas são muito importantes para determinar quem pode ou não ser internamente motivado no trabalho através do enriquecimento do trabalho. Segundo os autores, algumas pessoas tem pouca necessidade de crescimento ou desenvolvimento e quando esta necessidade não é alta, as respostas pessoais ao enriquecimento do trabalho podem não ser tão significantes. Por esta razão, este aspecto é incorporado ao modelo das características das tarefas de uma forma que as tarefas sejam ajustadas às necessidades individuais, ou seja, a natureza do indivíduo é um fator determinante para o enriquecimento de cargo (Hackman e Oldham, 1975; Nadler e Lawler, 1983; Davis e Newstrom, 1996).

Ressalta-se que, para os autores, a QVT é entendida como o resultado da combinação das características ou dimensões da tarefa que criam os estados psicológicos críticos que, por sua vez, levam a diferentes atitudes e condutas dos indivíduos na organização, como motivação interna, desempenho de qualidade, alta satisfação e baixo absenteísmo e rotatividade.

Apesar do modelo das características da tarefa considerar as diferenças existentes entre as necessidades individuais de crescimento do indivíduo, nem todas as tentativas de enriquecimento do trabalho produzem resultados positivos. Isto se dá por dois motivos, primeiro por causa de falhas no diagnóstico, pois geralmente os executivos acreditam que o enriquecimento do trabalho é a solução para todos os problemas das pessoas no trabalho e implementam o modelo das características da tarefa sem diagnosticar se o problema é de fato a estrutura ou a forma como o trabalho está desenhado. Segundo, em alguns casos, o diagnóstico é feito, porém os executivos não fazem uma análise de quais aspectos do trabalho requerem mudança.

Para esses autores, o sucesso da implantação do enriquecimento do cargo não depende única e exclusivamente da aplicação do JDS, ou pesquisa de diagnóstico do trabalho, bem como de uma base sólida sobre as pessoas e o trabalho, é preciso mais que isso, é preciso que o agente tenha qualidade e intuição ou, até mesmo, um pouco de sorte.

Davis e Newstrom (1996) também fazem alguma ressalva quanto à prática do enriquecimento do trabalho. Na sua opinião, alguns funcionários simplesmente não querem trabalho enriquecidos, e isto se dá por várias razões. Os funcionários podem ser incapazes de

obter mais responsabilidade, não gostam de tarefas mais complexas, não possuem habilidades adaptáveis, preferem segurança e estabilidade, não gostam de aprender, e assim por diante.

Na concepção dos autores, reconhecer que tais aspectos podem comprometer o enriquecimento do trabalho, não significa corroborar com a teoria X de Mc Gregor, que considerava o homem irresponsável por natureza, tendo aversão ao trabalho, encarando-o como uma obrigação, mas antes, ser condizente com os valores humanos, reconhecer e respeitar as diferenças individuais entre os funcionários.

Outros pontos são levantados por Davis e Newstrom (1996) sobre o enriquecimento dos cargos. Primeiro, são os fatores de contingência, quer dizer, da mesma forma como diferentes funcionários podem não se adaptar a uma atividade com alto potencial de motivação, há situações que são mais adaptáveis ao enriquecimento do cargo do que outras. Conforme os autores, por exemplo, cargos mais altos na hierarquia da organização parecem ser mais acessíveis ao enriquecimento de cargos, enquanto que nos níveis mais baixos acontece o contrário, principalmente porque nestes últimos anos a tecnologia é mais estável e altamente automatizada, o que implicaria em custos exagerados, em mudanças substanciais em seus processos produtivos. Segundo, a gerência assume o enriquecimento do trabalho como uma recompensa intrínseca suficiente e isto pode fazer com que os funcionários se sintam descontentes por não obter um aumento salarial em proporção ao aumento de responsabilidades. E, por fim, a atuação sindical pode criar alguma resistência, pois as alterações provenientes do enriquecimento do cargo podem alterar as classificações de trabalho.

Apesar das várias limitações apontadas por Hackman e Oldham (1975) ao enriquecimento do trabalho, o modelo das características da tarefa é amplamente utilizado na literatura especializada, inclusive em várias pesquisas no Brasil. Conforme Rodrigues (1994), isto porque a grande maioria dos cientistas sociais vêem no trabalho de Hackman e Oldham uma nova fase nas preocupações com a qualidade de vida no trabalho, a partir do enriquecimento das dimensões da tarefa.

Moraes e Kilimnik (1987) realizaram uma pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho de administradores recém formados, cujas atividades envolvem a utilização de computadores, em Minas Gerais. Além do objetivo principal que era a verificação da qualidade de vida destes profissionais, tinham como outros objetivos verificar quais dimensões básicas do trabalho atuam mais fortemente e também com menor intensidade como fator de satisfação para os administradores. Tinham como objetivo também, verificar a

validade do modelo teórico desenvolvido por Hackman e Oldham, sendo que sua pesquisa utilizou o *Job Diagnostic Survey* – *JDS* (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho), como instrumento operacional. Dentre as conclusões dos pesquisadores foi constatada a validação da utilização do modelo e de seu instrumento operacional. Para os autores, através da aplicação deste modelo, foi possível identificar que a qualidade de vida do administrador é satisfatória no que diz respeito às dimensões básicas do cargo, com limitações aos vários contextos, (segurança, ambiente social, compensação e satisfação). Além destas conclusões foi possível identificar que o cargo de administrador obteve um alto potencial de motivação e também um alto grau de necessidades de crescimento individual, o que implica em um programa de educação continuada para estes administradores.

Além de Moraes e Kilimnik (1987), destacam-se outros autores e pesquisadores que realizaram algumas pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho e que utilizaram o modelo das características da tarefa de Hackman e Oldham (1975), bem como o instrumento operacional deste modelo, o *Job Diagnostic Survey* - *JDS*. Dentre estes trabalhos, podem-se citar os de Rodrigues (1994), que verificou a qualidade de vida dos executivos de indústrias de confecções no estado do Ceará; Macedo (1992), que realizou um estudo comparativo entre dois setores funcionais de uma mesma organização em Belo Horizonte; Moreno (1991), que investigou a qualidade de vida no trabalho de profissionais bibliotecários das Universidades Estaduais do Paraná e Fernandes e Becker (1988), que realizaram uma pesquisa com os profissionais da computação de várias empresas do ramo terciário, incluindo bancos, empresas de varejo, instituições de ensino e empresas de informática no Rio Grande do Sul.

Após a exposição do modelo das características da tarefa, percebe-se que a preocupação essencial de Hackman e Oldham (1975) era a de tornar o trabalho mais satisfatório para o indivíduo através da autonomia, variedade de habilidades, significado da tarefa, identidade da tarefa e *feedback*, as quais os autores denominam de dimensões básicas do trabalho. Entretanto, os autores não consideraram outros fatores que poderiam afetar a qualidade de vida de um trabalhador. Chega-se portanto, a uma questão que deve ser analisada, ou seja, será que a QVT realmente se resume a realização de um trabalho mais complexo e desafiante, ou existem outros fatores que influem de maneira significativa?

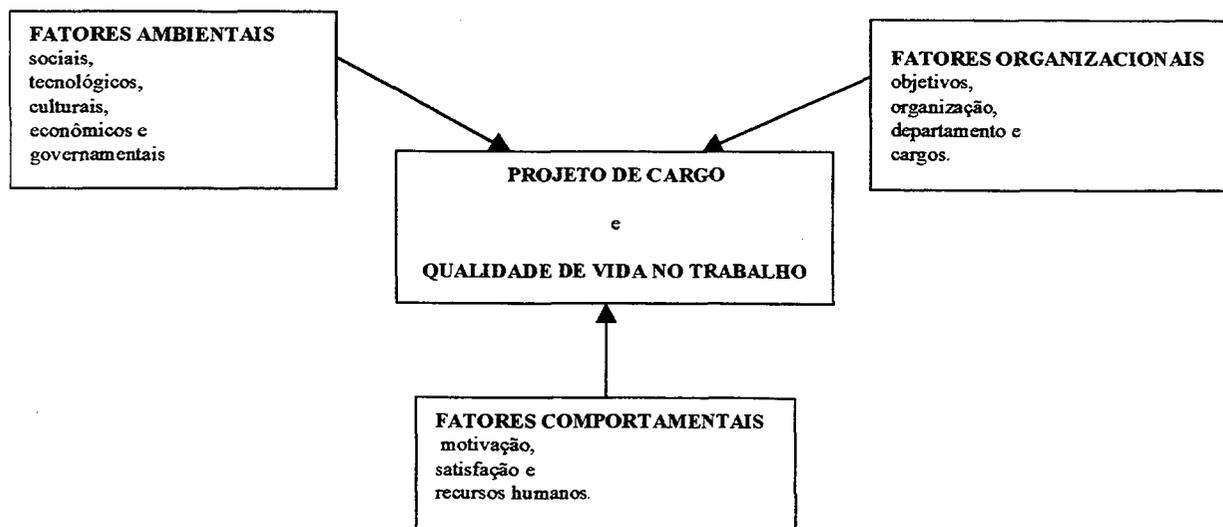
Embora os autores tivessem reconhecido, em seu modelo, que as necessidades individuais de crescimento e desenvolvimento são diferentes e que isto leva a falhas na implantação do enriquecimento dos cargos, não consideraram aspectos extrínsecos ao cargo como fatores influentes na qualidade de vida dos trabalhadores.

### 2.3.2 Modelo da QVT e o Projeto de Cargo (Wether e Davis - 1983)

Para Wether e Davis (1983), a maioria dos movimentos da qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora muitas e diferentes técnicas sejam utilizadas sob este mesmo título. Os autores reconhecem que a QVT seja afetada por muitos fatores ,como condições ambientais, remuneração, supervisão e outros, entretanto, afirmam que é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador, acrescentando, ainda, para reforçar o seu ponto de vista, que se pode melhorar a qualidade de vida através do projeto de cargos e que o cargo é o elo de ligação entre as pessoas e as organizações.

Os autores reconhecem que não é possível satisfazer todas as necessidades dos funcionários através do projeto do cargo, entretanto, se propõem a estudar a natureza e a estrutura do cargo como uma forma de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Wether e Davis (1983), vêem o projeto de cargos em três níveis diferentes: organizacional, ambiental e comportamental, cujos componentes interferem tanto no projeto de cargos como na QVT, conforme representado na FIGURA a seguir.

**FIGURA 2 – Projeto de Cargos e a Qualidade de Vida no Trabalho**



Fonte: Wether e Davis (1983)

Para os autores, estes fatores devem ser cuidadosamente analisados, pois é a partir da combinação destes com um projeto de cargos adequado que poderão ser desenhados cargos mais satisfatórios.

**Nível organizacional:** neste nível busca-se alcançar a eficiência através de uma melhor forma de organizar o trabalho. Os autores apresentam três abordagens que procuraram alcançar esta eficiência, entendida como alta produtividade e menores custos. A primeira é a abordagem mecanicista, nesta abordagem a eficiência se dá através da especialização e racionalização do trabalho, com base no pressuposto de que o tempo e o esforço dos trabalhadores podem ser minimizados se as tarefas forem agrupadas de acordo com sua semelhança. A segunda abordagem é a do fluxo de trabalho, que procura distribuir as tarefas conforme uma seqüência que esteja de acordo com a natureza do produto. E a terceira abordagem que se refere ao nível organizacional, é a da prática do trabalho, que se refere às formas de realizar um tipo de trabalho (Wether e Davis, 1983).

**Nível ambiental:** este nível se refere à influência do ambiente externo no projeto de cargo. Dois aspectos são considerados importantes neste nível, a habilidade dos funcionários e as expectativas sociais do mesmo. Ao projetar um cargo deve-se ter a preocupação em verificar quais as habilidades e competência de uma determinada pessoa, para que o cargo não se torne difícil ou até mesmo fácil demais para o funcionário, deixando-o insatisfeito e frustrado. Deve-se também saber quais são suas expectativas em relação ao trabalho que executa, para que o cargo seja projetado conforme estas expectativas. A não consideração destas expectativas tem originado a insatisfação, baixa motivação, vagas difíceis de serem preenchidas e uma baixa qualidade de vida no trabalho (Wether e Davis, 1983).

**Nível comportamental:** este nível é considerado por (Wether e Davis, 1983), como fundamental para o sucesso de um projeto de cargo, bem como para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. É preciso realizar uma pesquisa comportamental para que seja possível prover um ambiente que ajude na satisfação das necessidades individuais de cada um. Para os autores, um projeto de cargos baseado somente na eficiência do trabalho omite o principal fator contribuinte para o sucesso da organização, ou seja, o fator humano são as pessoas que irão realizar o trabalho que está sendo projetado.

De acordo com Wether e Davis (1983), destacam-se neste nível, quatro dimensões que se constituem em ferramentas importantes para a confecção de um cargo:

- **Autonomia:** é a responsabilidade e a autoridade para tomar decisões sobre o trabalho que o indivíduo executa, proporcionando com isso maior senso de reconhecimento ou auto-estima. A falta de autonomia no cargo, pode causar apatia e baixo desempenho;

- **Variedade:** é a diversidade no trabalho, ou o uso de diferentes habilidades e capacidades do indivíduo. Isto faz com que seu trabalho deixe de ser monótono e repetitivo. A monotonia no trabalho causa tédio, fadiga e erros;
- **Identidade da tarefa:** é a realização de um trabalho por completo, ou seja, seu início, meio e fim. Isto faz com que o indivíduo perceba a sua responsabilidade pelos resultados, bem como aumenta o seu senso de realização;
- **Retro-informação ou *feedback*:** é a possibilidade que o indivíduo tem de obter informações sobre o seu desempenho no trabalho. Desta forma, há a possibilidade de atuação em cima desta retro-informação por parte dos funcionários, ou seja, eles podem conhecer onde estão acertando e onde estão errando.

A partir do conhecimento dos níveis que influenciam o projeto de cargos e a QVT, os autores identificaram que na mesma medida em que o nível organizacional busca a eficiência da organização e a produtividade através da especialização do trabalho faz também que diminua a satisfação dos funcionários. Isto acontece porque a satisfação dos funcionários com o trabalho se dá através de um projeto de cargos que considera fatores com autonomia, variedade, identidade e retro informações, enquanto que a eficiência é obtida de forma inversa, ou seja, através de cargos altamente especializados, rotineiros, sem autonomia e *feedback*. De forma parcial, poder-se-ia dizer que cargos mais eficientes podem fazer com que sejam menos satisfatórios e cargos satisfatórios podem ser ineficientes. Contudo a solução para este problema, na concepção dos autores, é encontrar um equilíbrio entre o nível organizacional e o nível de comportamento para que nem os funcionários e nem a empresa saiam perdendo com o projeto de cargos. Por fim, os autores concluem que a maior barreira que põe em risco o sucesso de um programa de QVT, através do projeto de cargos, é a resistência natural das pessoas às mudanças. (Wether e Davis, 1983).

### **2.3.3 Modelo das Dimensões da QVT (Westley - 1979)**

Westley (1979) não sugere necessariamente um modelo para a satisfação da qualidade de vida no trabalho, como fizeram Hackman e Oldham (1975), mas propõe quatro indicadores que considera fundamentais para a QVT dos trabalhadores.

Estes indicadores são considerados, pelo autor, como as principais fontes de uma série de problemas dos indivíduos numa organização. Estes se constituem em problemas políticos, econômicos, psicológicos e sociais.

Os problemas políticos causam a insegurança no indivíduo e os econômicos causam a injustiça. Para o autor, estes problemas já são bem antigos e são resultantes tanto da concentração do poder quanto da concentração dos lucros e da exploração dos trabalhadores. Westley (1979) afirma que a busca pela segurança e justiça dos trabalhadores geraram os movimentos sociais que tinham o objetivo de tentar buscar um trabalho mais organizado e com maior distribuição de lucros.

Na visão de Westley (1979), um dos meios pelos quais estes problemas podem ser solucionados ou minimizados é através do enriquecimento dos cargos. Mas sua proposta é bastante ampla e abrangente e vai além da idéia de que somente o enriquecimento dos cargos pode melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Para melhor esclarecimento das idéias de Westley (1979), apresentam-se a seguir os problemas apresentados pelo autor e seus respectivos indicadores e propostas de solução.

**Problema econômico:** causa injustiça nos trabalhadores, pois há uma grande disparidade nas recompensas financeiras entre os superiores e subordinados. Este sentimento de injustiça pode ser percebido através de indicadores, como as greves e a insatisfação. Para Westley (1979), a solução deste problema está na união dos trabalhadores para que seja possível a existência da cooperação, divisão dos lucros e participação nas decisões.

**Problema político:** causa insegurança nos trabalhadores, pois na medida em que o poder está totalmente na mão dos superiores, os trabalhadores podem ser despedidos a qualquer momento. Esta insegurança também é percebida através das greves e da insatisfação. Para Westley (1979), é preciso que os trabalhadores adotem posições políticas através de conselho de trabalhadores, para garantir trabalho auto-supervisionado e alguma participação nas decisões da organização.

**Problema psicológico:** causa alienação nos trabalhadores, pois já não possuem mais o domínio de seu trabalho, apenas realizam uma parcela muito fragmentada de uma tarefa que muitas vezes, não permite que o indivíduo saiba qual o resultado do seu trabalho. A alienação pode ser identificada através do desinteresse, absenteísmo e *turnover*. Na concepção de Westley (1979), o enriquecimento do trabalho seria uma solução para diminuir este desinteresse pelo trabalho.

**Problema social:** causa uma completa falta de envolvimento moral do trabalhador para com o seu trabalho, organização e até mesmo com a sua própria vida. Esta falta de envolvimento moral também é percebida através do absenteísmo, *turnover* e ausência de significado do trabalho. Westley (1979), acredita que este problema pode ser solucionado através do auto desenvolvimento, do enriquecimento do trabalho e de métodos sócio-técnicos aplicados em grupos. Para Westley (1979), o método sócio-técnico é uma intervenção através da qual é constituída uma cultura- de trabalho em cima de valores sociais ativos.

Dentre os pesquisadores brasileiros, que utilizaram como referencial teórico a teoria de Westley (1979), destaca-se Ruschel (citado por Kilimnik et ali, 1994), que realizou uma pesquisa no ramo imobiliário em Porto Alegre, utilizando os quatro indicadores de Westley da seguinte forma: o indicador econômico foi representado pela equidade salarial e no tratamento recebido, o indicador político foi representado pelo conceito de segurança do indivíduo, o indicador sociológico foi representado pela participação do trabalhador nas decisões relacionadas com o planejamento das tarefas, forma de realizar o trabalho e distribuição de responsabilidades dentro de uma equipe e o indicador psicológico, indicado pelo conceito de auto-realização.

#### **2.3.4 Modelo da Produtividade e QVT (Huse e Cummings - 1985)**

Huse e Cummings (1985), entendem a qualidade de vida no trabalho de uma forma bastante ampla e genérica. A qualidade de vida no trabalho é pensar a respeito das pessoas, trabalho e organizações e se fundamenta em dois princípios básicos, a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais. Para Rodrigues (1994), o entendimento que Huse e Cummings (1985), tem da qualidade de vida no trabalho enfoca uma abordagem bastante diferente das tradicionais.

Huse e Cummings (1985), apresentam quatro aspectos que tornam possível a operação da QVT, a participação do trabalhador, o projeto do cargo, a inovação no sistema de recompensas e a melhoria no ambiente de trabalho.

**Participação do trabalhador:** os autores sugerem que a participação do trabalhador deva ocorrer em vários níveis organizacionais, onde o mesmo tenha a possibilidade de decidir sobre os problemas que lhe dizem respeito. Esta participação contribui para que o indivíduo se sinta comprometido tanto com os objetivos, como com os

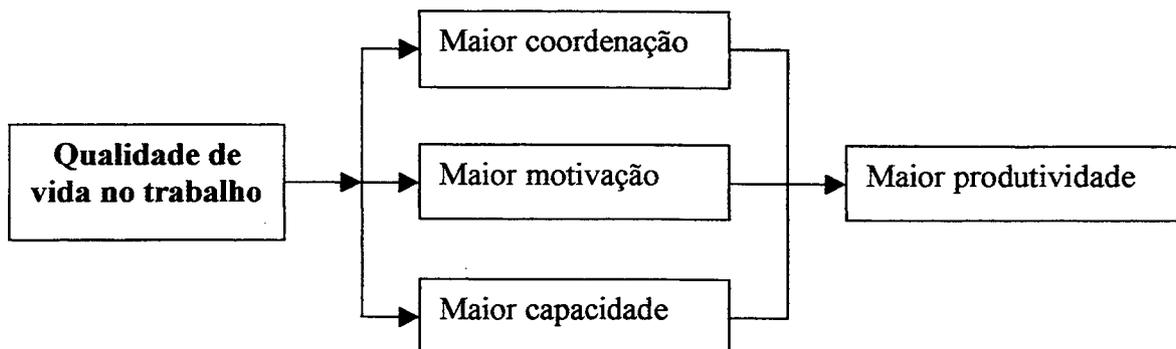
resultados da organização. Huse e Cummings (1985) sugerem esta participação através da adoção de novos estilos de gestão e de uma nova filosofia organizacional. Para Rodrigues (1994), um exemplo de como pode ser operada esta participação é através do ciclos de controle da qualidade e de grupos de trabalho cooperativos.

**Projeto de cargo:** Huse e Cummings (1985), acreditam que os cargos devem ser desenhados de acordo com as necessidades do trabalhador. Para os autores, a operação deste aspecto pode ser feita através do enriquecimento de cargos, fixando-se autonomia, variedade da tarefa e trabalhos em grupos autônomos.

**Inovação do sistema de recompensa:** os autores argumentam que não há como almejar a qualidade de vida no trabalho sem a equidade salarial. É preciso replanejar o sistema de cargos e salários, a fim de diminuir as diferenças salariais e também as diferenças hierárquicas entre os trabalhadores.

**Melhoria no ambiente de trabalho:** este aspecto envolve todas as condições físicas e ambientais dos trabalhadores, que vão desde horário de trabalho até o local e os equipamentos utilizados pelos funcionários. Para Huse e Cummings (1985), os operários tornam-se mais satisfeitos com as melhorias do ambiente de trabalho e isto afeta indiretamente a produtividade dos mesmos. Por fim Huse e Cummings (1985), afirmam que este programa de qualidade de vida no trabalho afeta positivamente e indiretamente a produtividade, pois provoca uma melhor coordenação dos trabalhadores e uma maior motivação e capacidade dos funcionários.

**FIGURA 3 – Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade**



### 2.3.5 Modelo dos Oito Critérios para a QVT (Richard Walton - 1973)

Walton (1973), é considerado clássico na literatura da qualidade de vida no trabalho, por ser muito citado por vários autores, bem como por ser encontrado como referencial teórico de vários trabalhos realizados no Brasil.

Dentre os pesquisadores brasileiros que utilizam o modelo proposto por Walton em suas pesquisas, destacam-se, Quirino e Xavier. (1987), Fernandes (1991), Tannhauser (1993), Vieira (1996) e Búrigo (1997). A maioria destes pesquisadores justifica a sua escolha devido a abrangência e amplitude do modelo de Walton.

Walton (1973), agrupou seu modelo em oito categorias ou fatores conceituais conforme demonstrado no QUADRO 1, cujas dimensões ou indicadores afetam de maneira mais significativa o trabalhador em condições de trabalho. O autor relaciona tanto variáveis que estão diretamente ligadas ao conteúdo do cargo, como variáveis que dependem da organização, pois acredita que todas estas variáveis tem igual importância para a qualidade de vida no trabalho.

**QUADRO 1 – Modelo de Walton para aferição da QVT**

<b>FATORES</b>	<b>DIMENSÃO</b>
<b>1 – Compensação justa e adequada</b>	1 – Renda adequada ao trabalho 2 – Equidade interna 3 – Equidade externa
<b>2 – Condições de segurança e saúde no trabalho</b>	4 – Jornada de trabalho 5 – Ambiente físico seguro e saudável
<b>3 – Uso e desenvolvimento de capacidades</b>	6 – Autonomia 7 – Significado da tarefa 8 – Identidade da tarefa 9 – Variedade na habilidade 10 – Retroinformação
<b>4 – Oportunidades de crescimento e segurança</b>	11 – Possibilidade de carreira 12 – Crescimento profissional 13 – Segurança de emprego
<b>5 – Integração social na organização de trabalho</b>	14 – Igualdade de oportunidade 15 – Relacionamento 16 – Senso comunitário
<b>6 – Constitucionalismo na organização de trabalho</b>	17 – Respeito às leis e direitos trabalhistas 18 – Privacidade pessoal 19 – Liberdade de expressão 20 – Normas e rotinas
<b>7 – Trabalho e espaço total de vida</b>	21 – Papel balanceado do trabalho
<b>8 – Relevância social da vida no trabalho</b>	22 – Imagem da empresa 23 – Responsabilidade social pelos serviços 24 – Responsabilidade social pelos empregados

FONTE: Vieira (1996, p. 44).

Cada uma das variáveis apresentadas por Walton (1973) pode ser assim descrita:

**Compensação justa e adequada:** refere-se à satisfação do empregado quanto à política de remuneração da organização, ou seja, se a remuneração recebida é justa e adequada ao trabalho realizado pelo mesmo. Walton (1973), afirma que estes aspectos que envolvem a remuneração são relativos e ideológicos e, portanto, difíceis de serem definidos de forma objetiva. Entretanto, há alguns indicadores que podem facilitar esta definição e posterior verificação. A justiça da remuneração recebida é a equidade interna, ou o equilíbrio da remuneração de um cargo com a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho. A adequação da compensação é uma remuneração que no mínimo satisfaça as necessidades mais básicas do ser humano, como alimentação, saúde, moradia, vestuário e lazer.

**Condições de segurança e saúde no trabalho:** diz respeito às condições físicas do trabalhador e à jornada de trabalho. Segundo Walton (1973), os horários de trabalho devem ser razoáveis e dentro de um período padrão. E as condições físicas devem ser adequadas para não por em risco a saúde e o bem estar do trabalhador. Dentre os indicadores que se enquadram nesta categoria apresentam-se:

- jornada de trabalho adequada ao trabalho que deve ser desempenhado;
- ambiente físico, seguro e saudável, quer dizer, que o local de trabalho apresente iluminação, higiene, ventilação e arrumação. Que a empresa se preocupe com a saúde do seu funcionário, seja realizando exames médicos periódicos e de admissão, seja, tomando atitudes para melhorar a sua saúde.

**Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:** esta categoria proposta por Walton (1973) refere-se às oportunidades que uma organização cria para que o funcionário tenha possibilidades de desenvolver suas habilidades e conhecimentos. Dentro desta categoria conceitual destacam-se os seguintes indicadores:

- autonomia, ou a liberdade que o indivíduo tem de decidir sobre o planejamento e a execução das suas atividades;
- múltiplas atividades, ou um trabalho que exija diferentes habilidades, bem como o uso da criatividade, raciocínio e iniciativa;
- informações e perspectivas, ou o acesso às informações que dizem respeito ao trabalhador e ao seu desempenho profissional;
- tarefas completas, ou a realização de um trabalho por completo, do início ao fim.

**Oportunidade futura para crescimento contínuo e seguro:** refere-se à oportunidade do trabalhador de poder crescer dentro da organização através do desenvolvimento das suas potencialidades. Destacam-se os seguintes indicadores:

- possibilidade de carreira, ou as chances de ser promovido dentro da organização;
- desenvolvimento e crescimento pessoal, a organização deve criar condições para que seus funcionários desenvolvam suas habilidades e potencialidades;
- oportunidade de progresso, a empresa deve promover a capacidade de seus profissionais, visando melhorar o futuro dos mesmos;
- segurança e estabilidade, o funcionário deve-se sentir seguro na empresa em que trabalha, seja quanto a sua permanência no emprego, seja quanto à garantia de sua remuneração.

**Integração social na organização de trabalho:** nesta categoria Walton (1973) estabelece um bom nível de integração social na empresa, entre funcionários de mesmo e de diferentes níveis hierárquicos. Esta integração promove o senso de comunidade nas organizações e ocorre na presença dos seguintes indicadores:

- ausência de preconceitos, todos devem ter tratamento igualitário dentro da organização independente de sexo, idade, raça, cargo que ocupa, nível social e cultural;
- relacionamento, deve haver a confiança mútua entre os funcionários, sejam ou não do mesmo nível hierárquico, ausência de brigas e discussões;
- senso comunitário, ou o espírito de equipe e o companheirismo entre os funcionários, Walton (1973), enfatiza a ausência da competição.

**O constitucionalismo na organização de trabalho:** refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores dentro da organização, sendo que deve prevalecer um clima de democracia, observando-se o diálogo aberto e o tratamento justo em todos os assuntos. Destacam-se os seguintes indicadores:

- direitos trabalhistas, refere-se ao respeito que a organização tem pelo direitos legais dos trabalhadores, como férias, carteira assinada, horas extras, etc.;
- direito à privacidade pessoal, é o respeito que a organização deve ter com a individualidade do trabalhador;

- diálogo aberto e direto de expressão, é a oportunidade do trabalhador expressar tanto suas sugestões como suas críticas, sem ser constrangido por medo dos superiores.

**O trabalho e o espaço total de vida:** este fator relaciona-se ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. De acordo com esta categoria conceitual, o trabalho não deve absorver toda a energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias.

**A relevância social da vida no trabalho:** refere-se ao respeito que a empresa tem por seus funcionários, no sentido de não depreciar seu trabalho e sua carreira. Walton (1973), enfatiza o sentimento de orgulho que o funcionário deve ter em relação à empresa que trabalha, para que não sinta um certo constrangimento social, o que poderá afetar sua qualidade de vida no trabalho.

Decorrem desta categoria de conceito, dois indicadores, a saber:

- valorização do trabalho: o indivíduo deve se sentir valorizado pela organização em que trabalha;
- responsabilidade social da organização: o indivíduo deve sentir orgulho da empresa em que trabalha e isto se dá através de ações de responsabilidade social por parte da organização, seja para com a comunidade, cliente e funcionários.

Quirino e Xavier (1987, p. 73), afirmam que, de acordo com este modelo, a QVT é definida como “o grau do qual os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais mais importantes, através de sua experiência na empresa”.

### **2.3.6 Demonstração Comparativa dos Modelos de QVT**

De acordo com a descrição dos modelos de QVT apresentados anteriormente, onde se destacam os principais fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho, verifica-se que os diversos autores analisam a qualidade de vida no trabalho em duas dimensões amplas: uma dimensão que relaciona a QVT a um conjunto de condições e práticas organizacionais que procuram a satisfação dos funcionários através do próprio trabalho que executa, com cargos enriquecidos, participação nas decisões, grupos de trabalho e assim por diante, e, uma outra, que a define como os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm sobre o bem

estar do indivíduo e que busca, principalmente, atender a toda a gama de necessidades humanas, ou seja, enfatiza todos os aspectos que envolvem o ambiente de trabalho.

Para melhor visualizar estas diferenças de concepções expressas nos diferentes modelos propostos pelos autores citados nesta revisão bibliográfica, apresenta-se, a seguir, o QUADRO 2, onde são identificados os diversos fatores que afetam a QVT de acordo com a concepção de cada modelo.

**QUADRO 2 – Fatores que afetam a QVT, de acordo com os diferentes modelos**

<b>WALTON (1973)</b>	Compreensão justa e adequada; Condições físicas de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Crescimento e segurança; Integração social na organização e no trabalho; Constitucionalismo; Equilíbrio entre o trabalho e o lazer; Relevância social.
<b>HACKMAN e OLDFHAM (1975)</b>	Variedade de tarefas; Identidade da tarefa; Significado da tarefa; Autonomia e <i>feedback</i> .
<b>WESTLEY (1979)</b>	Participação nas decisões; Divisão dos lucros; Enriquecimento dos cargos; Reestruturação de grupos de trabalho.
<b>DAVIS e WERTHER (1983)</b>	Projeto de cargos (de acordo com a capacidade e expectativas sociais); Autonomia; Variedade de tarefas; Identidade da tarefa; Retro informação ( <i>feedback</i> ).
<b>HUSE e CUMMINGS (1985)</b>	Participação nas decisões; Projeto de cargos (variedade da tarefa e <i>feedback</i> ); Sistema de recompensas; Melhor ambiente de trabalho.

Pode-se afirmar que não há uma diferença muito grande entre estes dois enfoques, visto que toda ação e mudança nas condições e características do trabalho direcionada a uma melhoria na QVT, geralmente tem efeitos positivos na satisfação e percepção dos empregados. Entretanto, há que se considerar que nem toda pessoa pode perceber o enriquecimento do cargo como um fator importante para a sua qualidade de vida no trabalho. Logo, acredita-se que não é possível afirmar com certeza que existe a qualidade de vida no trabalho apenas com o projeto de cargos através do enriquecimento do trabalho. Deve-se considerar o fato de que mesmo estando o indivíduo satisfeito com as suas atividades e com o seu cargo, pode estar insatisfeito com a própria organização e com as condições oferecidas pela mesma, e isto pode afetar direta ou indiretamente o seu bem estar.

Mesmo citada por todos os autores, como um importante componente para a qualidade de vida no trabalho, a abordagem do enriquecimento dos cargos não leva em consideração as diferenças existentes entre as pessoas e que estas reagem distintamente às mesmas circunstâncias. Portanto, entra a questão individual, ou seja, o que é a QVT para uma pessoa, pode não ser para outra.

Segundo Kilimnik et ali.(1994, p. 308), “a qualidade de vida no trabalho é justamente aquilo que cada um acha que é, ou seja, a qualidade de vida no trabalho é subjetiva e refere-se às percepções que as pessoas têm das condições em que trabalham”.

Tal perspectiva leva a crer que não é possível aplicar ou implantar um dos modelos apresentados pelos autores como uma forma de avaliar ou até mesmo melhorar a QVT dos trabalhadores. A QVT deve ser entendida como uma intervenção global que envolve toda organização, e isto interfere necessariamente na cultura da organização e do indivíduo. A cultura da organização é constituída por vários elementos como: valores, crenças, normas, formas de comunicação e outros, que devem ser considerados em qualquer tentativa de mudança.

Portanto, baseia-se no pressuposto básico de que a importância de qualquer necessidade varia de acordo com o tempo e com a cultura do indivíduo e da organização. Pode-se sugerir que a QVT não é a mesma para todas as pessoas assim como para todas as organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo trata da caracterização da pesquisa, envolvendo a instituição pesquisada, o modo de investigação, a população e a amostra que fazem parte do estudo, uma definição de termos considerados relevantes à operação das variáveis e a técnica de coleta e análise dos dados utilizada.

#### **3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA E CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A partir das considerações contidas na fundamentação teórica e com base no problema desta pesquisa, que consistiu em identificar a percepção dos professores da UNIPLAC sobre os fatores determinantes da QVT no trabalho docente, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual a percepção dos professores sobre os fatores indicadores de satisfação decorrentes da política de remuneração do trabalho realizado na UNIPLAC?
- Qual a percepção dos professores sobre as condições de segurança e saúde no trabalho docente da UNIPLAC?
- Qual a percepção dos professores sobre as oportunidades imediatas e futuras para a utilização e desenvolvimento de capacidades e potencialidades dos docentes da UNIPLAC?
- Qual a percepção dos professores sobre a política que promove possibilidades de crescimento profissional no trabalho docente da UNIPLAC;
- Qual a percepção dos professores sobre a política que promove a integração social no trabalho docente da UNIPLAC?
- Qual a percepção dos professores sobre a política que promove o constitucionalismo do trabalho docente da UNIPLAC?
- Qual a percepção dos professores sobre a política que promove o equilíbrio entre a vida pessoal do professor e a vida no trabalho docente da UNIPLAC?

- Qual a percepção dos professores sobre a responsabilidade social da UNIPLAC na comunidade e em relação à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento de seus professores?

O método de investigação utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, uma vez que se procurou realizar uma análise intensiva empreendida numa única organização. Considerando-se o tema de pesquisa e as condições de sua efetivação, um estudo de caso foi o que se mostrou mais apropriado. Segundo Bruyne (1982, p. 47), tal técnica

permite um estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva empreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação.

A pesquisa caracterizou-se como um estudo descritivo. Seltiz (1987), afirmam que os estudos descritivos objetivam apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses iniciais a respeito da natureza de tais características).

Vale ressaltar que a pesquisa apresenta uma perspectiva sincrônica, uma vez que será desenvolvida em um determinado momento sem se deter em maiores detalhes no passado das pessoas ou da organização pesquisada. Richardson (1986) refere-se a tais estudos como sendo de corte transversal, em que se coletam dados em um ponto do tempo, baseados numa amostra selecionada, objetivando descrever certa população neste determinado tempo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

- **Compensação justa e adequada:** Refere-se à satisfação do empregado quanto à política de remuneração da organização, ou seja, se a remuneração recebida é justa e adequada ao trabalho realizado pelo mesmo (Walton, 1973).
- **Condições de segurança e saúde no trabalho:** Diz respeito às condições ambientais físicas do trabalhador e à jornada de trabalho (Walton, 1973).
- **Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:** Refere-se às oportunidades que uma organização cria para que o funcionário tenha possibilidades de desenvolver suas habilidades e conhecimentos (Walton, 1973).

- **Oportunidade futura para crescimento contínuo e seguro:** Refere-se a oportunidade do trabalhador de poder crescer dentro da organização através do desenvolvimento das suas potencialidades (Walton, 1973).
- **Integração social na organização de trabalho:** Refere-se ao estabelecimento de um bom nível de integração social na empresa, entre funcionários de mesmo e de diferentes níveis hierárquicos (Walton, 1973).
- **O constitucionalismo na organização de trabalho:** Refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores dentro da organização, sendo que deve prevalecer um clima de democracia, observando-se o diálogo aberto e o tratamento justo em todos os assuntos (Walton, 1973).
- **O trabalho e o espaço total da vida:** Este fator relaciona-se ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Nesta categoria de conceitos destaca-se o seguinte indicador: “tempo entre o trabalho e a família: é o equilíbrio que o indivíduo deve buscar para que a sua vida pessoal, seu lazer e sua família não sejam prejudicados pelo excesso, de trabalho” (Walton, 1973).
- **A relevância social da qualidade de vida no trabalho:** Refere-se ao respeito que a empresa tem por seus funcionários, no sentido de não depreciar seu trabalho e sua carreira (Walton, 1973).

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade do Planalto Catarinense, tendo como população todos os professores com vínculo trabalhista junto à instituição vigente durante o segundo semestre de 2000, perfazendo um total de 213 (duzentos e treze) docentes.

Para a determinação da mostra de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes critérios de exclusão: (a) professores com vínculo empregatício estabelecido a menos de dois anos; (b) docentes licenciados à época da pesquisa e (c) docentes em exercício cumulativo de atividades administrativa e docente.

Com base nestes critérios de amostragem, foram excluídos 111 (cento e onze) docentes, sendo 94 (noventa e quatro) por contarem com menos de dois anos de trabalho na instituição, 4 (quatro) por encontrarem-se licenciados e 10 (dez) por trabalharem na

administração da UNIPLAC, resultando em um universo de 102 (cento e dois) professores aptos a comporem a amostra de pesquisa.

Do total de questionários enviados, obteve-se um retorno de 51,96%, o que representou um percentual de 24,88% do atual quadro de professores existentes, número considerado satisfatório para efeitos deste estudo.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias, coletados através de questionário (ANEXO 1), em virtude de não existirem na organização informações sobre os fatores selecionados para este estudo.

Para a coleta dos dados da pesquisa utilizou-se, como instrumento de pesquisa, um questionário composto de duas partes. A primeira serviu para coletar informações sobre os dados pessoais dos professores, tais como idade, sexo, categoria funcional, tempo de serviço, departamento a que pertence e livros e artigos publicados. A segunda, constituiu-se de um conjunto de afirmativas relacionadas com às oito categorias e indicadores de QVT identificados por Walton (1973), definidos para auferir a visão dos professores sobre a qualidade de vida no trabalho docente da UNIPLAC. Cada um destes fatores foi desdobrado em uma ou mais dimensões, de modo a esgotar todo o espectro de indicadores, perfazendo um total de 40 (quarenta) dimensões operacionais relevantes.

A fim de captar a percepção dos professores sobre cada uma das afirmativas, utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert. Uma escala “é um *continuum* separado em unidades numéricas que pode ser aplicado para medir determinada propriedade de um objeto”, em relação à percepção da qualidade de vida no trabalho, por exemplo, “ou seja, é capaz de transformar dados qualitativos em quantitativos” (Richardson, 1986).

Para Goodd e Hatt (1977), “as técnicas de escala se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um *continuum*”. Em outras palavras, são métodos que visam transformar uma série de fatos qualitativos em uma série quantitativa, permitindo aplicar processos de mensuração e de análise estatística. Além disso o método de coerência interna consiste em pedir ao indivíduo que assinale dentre o conjunto de alternativas a resposta que mais reflète seus sentimentos em relação a cada afirmação.

A coleta dos dados foi realizada durante o período de 26 de outubro a 10 de novembro de 2000. Os questionários foram entregues em envelopes com endereço do professor destinatário e nome e endereço do remetente. Após decorridos 15 dias, iniciou-se a coleta dos questionários respondidos.

Para o tratamento e análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas próprias para a análise de estudos desta natureza, permitindo representar os resultados através de tabelas e quadros de distribuição de frequência, histogramas e gráficos de colunas. Por se tratar de um estudo descritivo sobre os fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho, o tratamento estatístico predominante foi o da média percentual e dos graus da escala de variação de 1 a 5, as quais permitiram a construção de gráficos que representam a qualidade de vida no trabalho docente da UNIPLAC.

### **3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Há de se considerar como possíveis delimitadores para esta pesquisa, os seguintes fatores:

- Influência de variáveis não consideradas nesta pesquisa.
- O estudo de caso impossibilita a generalização das conclusões obtidas para além do universo investigado.
- A possibilidade dos professores pesquisados não terem tido oportunidade de se manifestar sobre fatores relacionados com o tema em dimensões não especificadas no questionário.
- As características impostas pelo instrumento de coleta e por sua natureza na medida em que restringe respostas às questões pré-determinadas. Além disso, os questionários não oportunizam um contato direto do pesquisador com o sujeito investigado, através do qual seria possível uma observação dos professores pesquisados e da situação em que responderam às indagações.
- O método empregado e o exíguo espaço de tempo estabelecido para a coleta dos dados, isto é, os questionários foram distribuídos e dado um prazo de 15 (quinze) dias para responde-lo e devolvê-lo ao endereço ou local previamente determinado.

## **4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo corresponde à descrição e análise dos resultados da pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho do docente da UNIPLAC.

No primeiro momento, apresenta-se a descrição dos dados da pesquisa referentes à identificação do objeto de estudo UNIPLAC. No segundo, focaliza-se a caracterização dos professores pesquisados em relação às variáveis, idade, sexo, tempo de serviço na UNIPLAC, carga horária e livros e artigos publicados, enquanto que, no terceiro, demonstra-se e descreve-se a percepção dos professores sobre a QVT, quanto aos fatores, compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

A Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC é uma instituição de ensino superior, com sede no Município de Lages e área de atuação consolidada no planalto catarinense.

A consolidação do Ensino Superior na Região começa a acontecer a partir de novembro de 1965, quando é criada a Fundação Educacional de Lages, mantenedora dos cursos de Ciências Econômicas e Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis, Administrativas, Jurídicas e Sociais de Lages. No final da década de 60, plenamente consolidada como instituição e identificada na sua abrangência regional, a UNIPLAC busca os caminhos da expansão, marcados, no início dos anos 70, pela criação de mais uma unidade de ensino, a Faculdade de Ciências e Pedagogia de Lages, com cinco novos cursos de graduação.

Em 03/04/73, já no contexto da organização do sistema fundacional catarinense, criou-se a Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense – UNIPLAC, em 03/04/73, que permaneceu até hoje com esta denominação e condição.

No início dos anos 90, o contexto local e regional já estava francamente a exigir transformações na estrutura do ensino superior. No entanto, é a decisão de tornar-se Universidade, a partir de 1994, que acionará o maior processo de transformações vivido pela UNIPLAC em toda a sua trajetória. A Carta Consulta foi protocolada em 1995, o Projeto da Universidade, em outubro de 1996. Em 12/12/96, instalou-se a Comissão Especial de Acompanhamento. Ao mesmo tempo, tomou-se importantes providências: a reorganização dos atos constitutivos da Instituição, finalizada na Lei Complementar n.º 092/98, nos novos Estatutos e Regimento Geral; o plano de expansão acadêmica; a multiplicação das oportunidades de capacitação e titulação dos quadros de professores e de técnicos administrativos; a total informatização dos registros acadêmicos e administrativo-contábeis; a informatização e ampliação do acervo da Biblioteca Central; o Programa de Avaliação Institucional, a construção de laboratórios; o Plano de Cargos, Salários e de Carreira; a implantação da nova estrutura organizacional, de base departamental, entre outras.

Por fim, em 13/04/99, foram protocolados, no Conselho Estadual de Educação, os Relatórios Parciais e o Relatório Final da Comissão Especial de Acompanhamento do Processo de Transformação das Faculdades Unidas do Planalto Catarinense em Universidade.

Em 15/06/99, pela Resolução 31/99, o Conselho Estadual de Educação reconheceu a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Logo após, a 23/06/99, o Governo do Estado também a reconheceu, através do Decreto 312/99 do Governo do Estado de Santa Catarina.

Por fim, em 27/07/99, foi a Universidade do Planalto Catarinense oficialmente instalada, passando assim, a usar de todas as prerrogativas inerentes ao *status* universitário.

No ano de 2000, a UNIPLAC oferecia 18 cursos de graduação, atendendo a um número de, aproximadamente, 3.600 alunos e contando com 213 professores e 112 servidores técnico-administrativos.

A UNIPLAC é mantida pela Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense - Fundação UNIPLAC, entidade educacional regional, de caráter comunitário, filantrópico e sem fins lucrativos, pública de direito privado e com sede à Avenida Marechal Castelo Branco, 170, CEP 88.509-900 – Bairro Universitário, Lages, SC.

O Conselho de Administração é o órgão máximo da Fundação UNIPLAC. Entre suas muitas atribuições, constam o exame, a discussão, a definição, a redefinição e a aprovação dos Planos de cargos, salários e de carreira docente.

O estatuto da Fundação UNIPLAC estabelece diretrizes para a execução de atividades mantendo quadro de pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho e colocado à disposição da UNIPLAC, para que ela cumpra suas finalidades e objetivos

A UNIPLAC apresenta uma estrutura administrativa em nível superior, nível setorial, órgãos suplementares e órgãos complementares. A administração superior é estruturada através dos colegiados deliberativos superiores, Conselhos Universitário - CONSUNI, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão - CONSEPE e pelos órgãos superiores, Reitoria e Pró-Reitorias. A administração setorial compreende os Departamentos e os Colegiados de Cursos.

A UNIPLAC, tem por finalidade a formação humana e técnico-científica do cidadão, através do ensino pesquisa e extensão; a intervenção na região com propostas e respostas para o desenvolvimento regional sustentável nos aspectos econômicos, políticos, sociais, educacionais, culturais e ambientais; a assistência e beneficência sociais, em especial orientadas para pessoas carentes.

Constituem objetivos da UNIPLAC, entre outros, o de atender com agilidade e eficiência às demandas que lhe sejam feitas no ensino, através da formação de recursos humanos necessários ao processo de desenvolvimento da sociedade.

Estatuto da Universidade define o Conselho Universitário como sendo o órgão superior no âmbito da Universidade de natureza deliberativa, normativa e consultiva em assuntos de política administrativas e de planejamento da Universidade, cujas competências, entre outras, são as de propor, para aprovação ao Conselho de Administração da Fundação UNIPLAC, os planos de cargos, salários e carreira do corpo docente.

De acordo com o Estatuto, a admissão do pessoal docente do ensino far-se-á mediante concurso e o contrato de trabalho será celebrado com a mantenedora (Fundação UNIPLAC), de acordo com o Plano de Cargos, Salário e Carreira, constituindo desta forma o quadro de carreira do magistério superior da UNIPLAC.

O plano de cargos, salários e de carreira define, normatiza e disciplina as condições de admissão, demissão, promoção, progressão, desenvolvimento profissional, direitos e deveres dos quadros de pessoal docente do magistério superior, docente de outras modalidades de ensino e do pessoal técnico administrativo.

O plano de carreira da UNIPLAC tem por objetivos: oportunizar à administração da UNIPLAC carreiras compatíveis com a necessidade de recursos humanos; permitir que

através das possibilidades de ascensão profissional os docentes da UNIPLAC possam maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida; garantir que a administração da UNIPLAC possa utilizar o desenvolvimento da carreira como um instrumento efetivo de administração integrada.

O corpo docente do magistério superior da UNIPLAC é constituído pelos professores que exercem atividades inerentes ao ensino, pesquisa e extensão.

Os docentes do magistério superior serão contratados como professores de ensino superior, em tempo integral (quarenta horas semanais de trabalho à Universidade) e em tempo parcial (por número de horas-aula).

Quanto aos direitos dos docentes, assim como para os demais funcionários da UNIPLAC, lhes é assegurado: remuneração compatível com seu cargo e desempenho; acesso, promoção e progressão no plano de carreira; tomar conhecimento do resultado da avaliação de seu desempenho; incentivo ao seu aprimoramento profissional; direito em igualdade de condições, à política de benefícios e vantagens da instituição; direito a voto e a elegibilidade, em conformidade com o Estatuto da Fundação UNIPLAC e no Estatuto e Regimento Geral da Universidade; condições adequadas ao exercício profissional.

Quanto aos deveres dos docentes, assim como para os demais funcionários, entre outros preceitos, lhes é exigido: comparecer ao ambiente de trabalho no horário contratual e em horários extraordinários, quando convocados; guardar sigilo quanto aos assuntos de serviço; manter com os colegas e superiores relações de participação, cooperação e solidariedade; manter comportamento ético em todos os momentos e não praticar atos que firam física ou moralmente qualquer pessoa dentro da Instituição; participar de eventos de atualização e aperfeiçoamento dentro de sua atuação profissional.

Todos os fundamentos jurídicos e constitucionais da UNIPLAC, demonstram a preocupação de seus fundadores com a qualidade de vida de seus docentes. O Plano de Cargos Salários e Carreira, em seu Art. 63, revela esta preocupação quando diz: “A administração universitária da UNIPLAC se empenhará no sentido de promover o crescimento profissional do seu quadro de pessoal, com treinamento específico, permanente capacitação profissional e avaliação de desempenho, tendo em vista as necessidades de qualidade de serviços e eficácia organizacional”.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PROFESSORES PESQUISADOS

Este item refere-se aos professores pesquisados na primeira parte do questionário e abrange a identificação por idade, sexo, tempo de magistério na UNIPLAC, número de aulas por semana, artigos e livro publicados, titulação acadêmica e classificação por departamento.

a) **Faixa Etária** – a TABELA 1, demonstra a distribuição de frequência da idade dos professores pesquisados na UNIPLAC,

**TABELA 1 – Distribuição de frequência da categoria Idade**

Nº	FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
01	25 a 30	3	5,7
02	31 a 35	3	5,7
03	36 a 40	4	7,5
04	41 a 45	5	9,4
05	46 a 50	8	15,2
06	51 a 55	19	35,8
07	56 a 60	7	13,2
08	Acima de 60 anos	4	7,5
TOTAL		53	100

A faixa etária dos professores pesquisados pode ser considerada como alta, uma vez que 71,7% da frequência se concentra em docentes acima de 45 anos.

O número de professores na faixa até 30 anos é a mais baixa, 5,7%, enquanto que a faixa considerada de “meia idade”, é a segunda mais elevada, 22,6% e a faixa de “terceira idade”, integrando professores com mais de 60 anos de idade, é de 7,5%.

b) **Sexo** – A TABELA 2 demonstra a distribuição de frequência da categoria sexo dos professores pesquisados na UNIPLAC.

**TABELA 2 – Distribuição da frequência da categoria Sexo**

Nº	SEXO	FREQUÊNCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA %
01	Masculino	41	77,4
02	Feminino	12	22,6
TOTAL		53	100

Observa-se uma grande predominância do sexo masculino sobre feminino (77,4 para 22,6%) da amostra dos professores pesquisados.

c) **Tempo de Serviço:** a TABELA 3 demonstra a distribuição de frequência correspondente ao tempo de serviço dos professores pesquisados na UNIPLAC. Para efeito desta pesquisa, foram considerado dois anos como tempo de serviço mínimo exigido.

**TABELA 3 – Distribuição da frequência da categoria Tempo de Serviço**

Nº	TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA %
01	02 a 05	06	11,3
02	06 a 10	11	20,7
03	11 a 15	07	13,2
04	16 a 20	09	17,0
05	21 a 25	08	15,1
06	26 a 30	10	18,9
07	31 a 35	01	1,9
08	Acima de 35 Anos	01	1,9
TOTAL		53	100

O Quadro 10, demonstra que 17 docentes, ou 32% dos professores pesquisados, apresentam tempo de serviço docente entre 2 e 10 anos, 16 docentes, ou seja 30,2%, entre 11 e 20 anos de tempo de serviço e entre 21 a 35 anos de docência, estão 19 docentes, ou 35,9% dos professores. Somente um professor apresenta mais de 35 anos de magistério na UNIPLAC.

d) **Classificação dos professores em seus departamentos:** Os resultados demonstrados na TABELA 4, comprovam o grande predomínio, na amostra de pesquisa de professores oriundos dos departamentos pertencentes às áreas de gestão e exatas. Este fato é resultado da própria metodologia estabelecida para a definição da amostra da pesquisa, uma vez que foram excluídos os professores cujo contrato de trabalho apresentasse menos de dois anos na UNIPLAC. Sendo assim, é baixa a frequência de professores dos departamentos das ciências biológicas e jurídicas, recentemente criados.

**TABELA 4 – Classificação dos Professores por Departamento de Lotação**

Nº	DEPARTAMENTOS	Nº DE PROFESSORES	%
01	Ciências Jurídicas	06	11,3
02	Ciências Sociais Aplicadas	19	35,9
03	Ciências Exatas	15	28,3
04	Ciências Biológicas	-	-
05	Ciências, Letras e Artes	06	11,3
06	Ciências Sociais	07	13,2
TOTAL		53	100,0

e) **Carga horária semanal dos professores:** a TABELA 5 apresenta a carga semanal de aulas ministradas pelos professores pesquisados na UNIPLAC.

Convém registrar que, de acordo com decisão do Conselho Universitário (Resolução 47/99), a carga horária máxima permitida por professor é de 40 horas-aula semanais.

**TABELA 5 – Carga Semanal de Horas-Aula por Professor**

Nº	CARGA HORÁRIA SEMANAL	FREQUÊNCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA %
01	Até 4	06	11,3
02	05 a 08	10	18,9
03	09 a 12	11	20,7
04	13 a 16	16	30,2
05	17 a 20	09	17,0
06	21 a 24	-	-
07	25 a 28	01	1,9
08	29 a 32	-	-
TOTAL		53	100

Conforme os resultados demonstrados na TABELA 5, 27 professores, ou seja, 50,9%, ministram até 12 aulas por semana; 25 professores ( 47,2%) ministram até 20 aulas por semana. Somente um professor esta classificado na faixa de 25 a 28 aulas por semana.

**f) Produção literária** - as TABELAS 6 e 7 demonstram os resultados da produção literária dos professores pesquisados. A produção literária a que se referem estas tabelas compreende tudo aquilo que tenha sido escrito. A literatura aqui referida é essencialmente uma atividade pessoal, de modo que não podem ser estabelecidas e utilizadas regras definitivas para julgar seu estilo. São livros e artigos publicados, de natureza científica como também livros e artigos formadores de opiniões, ou simplesmente matéria de jornal. Abrangem edições de livros e artigos e publicados em jornais ou revistas científicas, ou não.

**TABELA 6 – Artigos Publicados em Jornais ou Revistas**

Nº	Nº DE ARTIGOS PUBLICADOS	FREQUÊNCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA %
01	Nenhum	29	54,7
02	Um	02	3,8
03	Dois	05	9,4
04	Três	03	5,7
05	Quatro	04	7,5
06	Cinco	05	9,4
07	Seis	03	5,7
08	Acima de seis	02	3,8
TOTAL		53	100

Na TABELA 6, estão demonstrados os resultados das publicações de artigos em jornais ou revistas. 29 professores, ou seja, 54,7% declaram-se sem publicação, enquanto que 22 professores, ou seja, 41,5%, publicaram de um a seis artigos e somente dois professores, ou seja, 3,8%,publicaram mais de seis artigos em jornais ou revistas.

**g) Publicação de livros:** Na TABELA 7 estão demonstrados os resultados das publicações de livros. 50 professores, ou seja, 94,3% não publicaram livros ainda. Dois professores pesquisados, ou seja, 3,8%, publicaram dois livros cada um. Enquanto que somente um professor publicou 04 obras.

**TABELA 7 – Livros Publicados pelos Professores**

Nº	Nº DE LIVROS PUBLICADOS	FREQUÊNCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA %
01	Nenhum	50	94,3
02	Um	0	0,0
03	Dois	2	3,8
04	Três	0	0,0
05	Quatro	1	1,9
06	Cinco	0	0,0
07	Acima de cinco	0	0,0
TOTAL		53	100

Os dados apresentados nas TABELAS 1 a 7 refletem o perfil dos docentes pesquisados da UNIPLAC, que pode ser caracterizado como sendo, predominantemente, com idade superior a 45 anos, do sexo masculino, com tempo de serviço entre 11 e 25 anos, pertencente aos departamentos de Ciências Sociais ou de Exatas, com carga horária semanal média de 14 horas-aula e muito baixa produção científica de livros e artigos publicados.

### 4.3 ANÁLISE DAS CATEGORIAS E DIMENSÕES DA QVT

Este item apresenta a análise dos dados obtidos na segunda parte do questionário, onde é demonstrada a percepção dos professores sobre a QVT do docente da UNIPLAC.

A percepção dos docentes sobre a QVT foi medida através das oito categorias (ou fatores) estabelecidas por Walton (1973), cada uma delas desdobrada-se em um número de variável de dimensões (ou indicadores) às quais corresponde uma afirmativa do instrumento de coleta dos dados, perfazendo um total de 40 (quarenta) afirmativas, às quais os docentes atribuíram um valor dentro de um *continuum* (escala de avaliação), que vai da caracterização negativa (1) à caracterização positiva (5), de acordo com sua percepção.

A tabulação das respostas foi feita em três etapas: (a) primeiramente, as respostas obtidas em cada afirmativa foram compiladas, somadas, acumuladas e convertidas em valores percentuais representativos da frequência com que cada grau da escala foi assinalado pelos professores pesquisados (estes dados estão representados nas colunas 1 a 5 da escala correspondente às Tabelas 8 a 15 e representam a percepção dos docentes sobre cada

dimensão de uma categoria de QVT); (b) posteriormente, foi calculado o “grau de avaliação” na escala de 1 a 5 obtido por cada dimensão (este grau é indicado nas Tabelas 8 a 15 pela coluna “G” e representa a percepção dos docentes em relação a cada dimensão); e (c) finalmente, foi calculado o índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 por cada categoria (este índice é representado graficamente e corresponde à frequência com que cada grau de escala foi assinalado, sintetizando a percepção da QVT propiciada por cada categoria)

Os graus de avaliação, constantes da coluna “G” (graus) foram determinados de acordo com a seguinte fórmula:

$$G = \frac{\sum G\%n}{100}$$

Onde :  $\left\{ \begin{array}{l} \sum = \text{somatório} \\ G\% = \text{grau percentual na escala de 1 a 5} \\ n = \text{termos da escala percentual de 1 a 5} \end{array} \right.$

A análise das respostas foi feita em três etapas: (a) pela avaliação percentual dos índices obtidos na escala de 1 a 5 por cada uma das dimensões que compõem cada categoria; (b) pelo grau de avaliação obtido na escala de 1 a 5 por cada uma das dimensões e (c) pelo índice médio de QVT obtido por cada categoria. Este tipo de análise permitiu, primeiramente, identificar o peso atribuído a cada dimensão de uma categoria para a sua avaliação e, posteriormente, o peso de cada uma das oito categorias na percepção da QVT do docente da UNIPLAC.

#### 4.3.1 Fator Compensação Justa e Adequada

A seguir é apresentada a visão dos professores sobre o fator compensação justa e adequada do trabalho docente na UNIPLAC.

Esta categoria visa mensurar a qualidade de vida no trabalho em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, desdobrando-se em três dimensões ou indicadores:

- **a) remuneração adequada (A1):** remuneração necessária para o professor viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.

- **b) Equidade interna (A2):** equidade na remuneração entre outros membros da UNIPLAC.
- **c) Equidade externa (A3):** equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

**TABELA 8 – Compensação Justa e Adequada pelo Trabalho Docente na UNIPLAC**

A	DIMENSÕES	ESCALA					B	G	%
		1	2	3	4	5			
A1	O valor da hora aula pago pela UNIPLAC aos seus professores é justo e adequado pelo trabalho realizado	5,7	41,5	45,3	5,7	1,9	-	2,6	100
A2	Existe equilíbrio entre a remuneração de seu cargo de professor com a remuneração de cargos idênticos ao seu dentro da instituição	18,9	24,5	39,6	13,2	3,8	-	2,6	100
A3	Existe equilíbrio entre a remuneração de seu cargo de professor com a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho	18,9	24,5	41,5	11,3	-	3,8	2,4	100
AVALIAÇÃO MÉDIA EM %		14,5	30,2	42,2	10,1	1,9	1,1	2,5	100

Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

Conforme se constata, os professores pesquisados, de um modo geral, demonstraram o seu descontentamento em relação à política de remuneração mantida pela UNIPLAC, uma vez que em média 88% assinalaram a sua percepção nas escalas 1, 2 e 3.

Os 12% restantes, revelaram concordância em relação à justa e adequada compensação pelo trabalho docente realizado na UNIPLAC.

No entanto, de uma forma geral, encontrou-se a nota média de 2,5 atribuída a este fator.

Depreende-se, através dos percentuais e notas apurados, quanto à categoria compensação justa e adequada, que a insatisfação ou pouca satisfação dos docentes pode estar fundamentada no sentimento de injustiça, na disparidade salarial e no não comprometimento das mesmas. Tal entendimento encontra-se corroborado por Westley (1979, p. 73), quando afirma que:

O problema econômico, causa injustiça nos trabalhadores, pois há uma grande disparidade nas recompensas financeiras entre os superiores e subordinados. Este sentimento de injustiça pode ser percebido através de indicadores, como as greves e a insatisfação. A solução deste problema esta na união dos trabalhadores para que seja possível a existência da cooperação, divisão dos lucros e participação nas decisões.

Ao particularizar-se a análise, dimensão por dimensão, encontrou-se, para todas, valor hora/aula (A1), equidade na remuneração (A2), e a equidade da remuneração em relação

a outras profissões do mercado (A3), a mesma percepção dos sujeitos pesquisados, ou seja, em todas as dimensões os docentes revelaram-se entre insatisfeitos, pouco satisfeitos e nem insatisfeitos nem satisfeitos. A dimensão (A1) foi assim percebida por 92,5% dos docentes. A dimensão (A2) por 83,0% e a dimensão (A3) por 84,9%.

Estes resultados refletem o entendimento de que o salário não pode ser encarado apenas como uma variável econômica e vale muito mais pelo que representa para o empregado. “O salário que o empregado ganha reflete-se em sua situação social, em suas condições de vida e define o seu *status* na sociedade, passando inclusive a ser avaliado como tal”, (Aquino, 1980, p. 190).

O salário tem uma conotação emocional muito grande. Pelo dinheiro recebido o empregado costuma fazer uma avaliação do próprio eu e de seu valor profissional.

O efeito psicológico da remuneração ocorre também quando o funcionário faz comparações com os colegas de trabalho, fato comum nas épocas de reajustes e nas empresas em que o salário não é confidencial. Essa comparação tem efeitos danosos para o funcionário, porque raramente se sente justificado em sua remuneração. Isto acontece com maior frequência nas empresas em que não há uma administração salarial organizada (Aquino, 1980, p. 190).

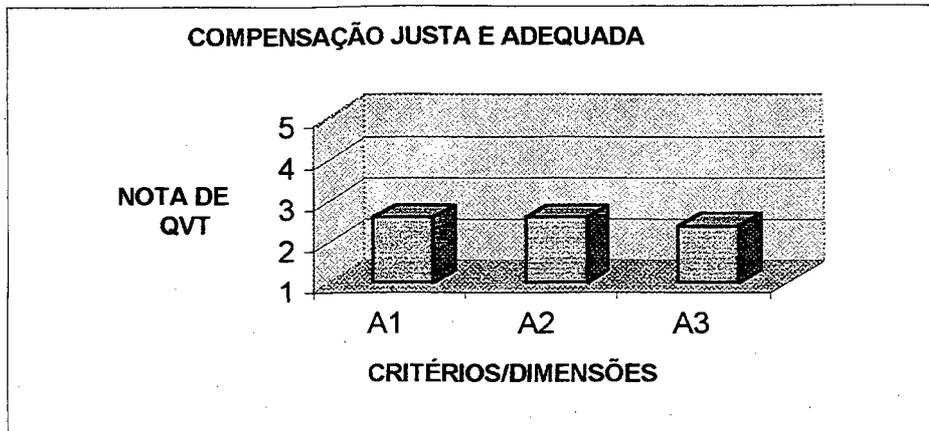
O salário por mérito, concedido após a realização de uma avaliação de desempenho criteriosa, deve ser amplamente noticiado para servir de alerta e estímulo aos demais funcionários. É uma modalidade de remuneração de forte efeito educacional.

Para o estabelecimento de política salarial, algumas medidas devem ser consideradas. É indispensável a realização de uma análise dos ambientes externo e interno da empresa nos fatores motivacionais daquele grupo específico de trabalho. Na análise do ambiente externo são consideradas as influências econômicas, culturais, demográficas, a política educacional, a evolução tecnológica e o ambiente político.

O indivíduo termina uma escola superior e mesmo sem estar qualificado para exercer cargos especializados pressionará as empresas exigindo salários altos. Em sua auto-percepção, jamais aceitará ganhar pouco e começar a trabalhar em cargos simples. O fato de o salário estar ligado a títulos universitários e não a desempenho gera essas distorções (Aquino, 1980, p. 191).

A FIGURA 4, apresenta os graus recebidos para cada dimensão avaliados pelos professores pesquisados. As dimensões, valor hora aula pago pela UNIPLAC (A1) e o equilíbrio entre o salário de professor e o de cargos idênticos dentro da instituição (A2), receberam nota média ponderada igual a 2,6, cujo conceito é ruim tendendo para regular.

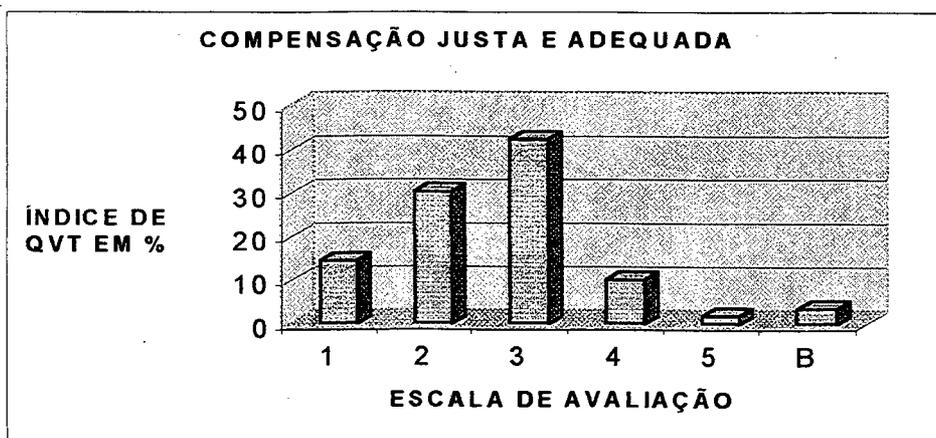
**FIGURA 4 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Compensação Justa e Adequada**



A dimensão que trata do equilíbrio entre a remuneração do cargo de professor com a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho (A3), recebeu nota 2,4, que lhe atribui conceito igualmente ruim com tendências para regular.

A FIGURA 5 apresenta, em índices percentuais, a frequência com que cada grau foi assinalado na pesquisa, de modo que, na avaliação do fator compensação justa e adequada, o grau 1 recebeu em média 14,5% das indicações, o grau 2 recebeu 30,2%, o grau 3 recebeu 42,2%, o grau 4 recebeu 10,1% e o grau 5 recebeu 1,9% das indicações. Estes índices indicam que a categoria “compensação justa e adequada” é percebida como variando de ruim para regular, ou seja, afetando negativamente a QVT na UNIPLAC.

**FIGURA 5 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Compensação Justa e Adequada**



### 4.3.2 Fator Condições de Segurança e Saúde no Trabalho

Neste item é apresentada a visão dos professores sobre as condições de segurança e saúde no trabalho docente na UNIPLAC.

Esta categoria mede a qualidade de vida no trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes critérios ou dimensões:

- **a) jornada de trabalho (B1):** número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas.
- **b) Ambiente físico (B2):** local de trabalho e suas condições de bem estar, conforto e organização para o desempenho do trabalho, bem como segurança e saúde em relação aos riscos de injúrias ou de doenças.
- **c) Material e equipamento (B3):** quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho.
- **d) Benefícios sociais (B4):** plano de saúde e assistência médica, plano de previdência privada e contratos de seguro de vida.

**TABELA 9 – Condições de Segurança e Saúde no Trabalho na UNIPLAC**

B	DIMENSÕES	ESCALA							%
		1	2	3	4	5	B	G	
B1	A jornada de trabalho é suficientemente adequada para o trabalho docente que deve ser realizado	22,6	30,2	24,5	18,9	3,8	-	2,6	100
B2	As salas de aula da UNIPLAC apresentam iluminação, higiene, ventilação e arrumação adequadas	3,8	9,4	41,5	34,0	7,5	3,8	3,2	100
B3	Os materiais e equipamentos oportunistados para o desempenho da função docente são suficientes em quantidade e qualidade	3,8	9,4	20,8	54,7	11,3	-	3,8	100
B4	Os planos de benefícios sociais (Plano de saúde, aposentadoria, Seguro de vida, etc.), são importantes para o desempenho dos professores da UNIPLAC	11,3	9,4	22,6	13,2	43,5	-	4,7	100
<b>AVALIAÇÃO MÉDIA EM %</b>		<b>10,4</b>	<b>14,4</b>	<b>27,4</b>	<b>30,2</b>	<b>16,5</b>	<b>1,1</b>	<b>3,3</b>	<b>100</b>

Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

Em função dos resultados apurados, constata-se que, de uma forma geral, os professores pesquisados encontram-se satisfeitos com as condições de segurança e saúde no trabalho, uma vez que, 46,7% assim responderam, enquanto que 24,8% revelaram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos.

A média, em termos de nota, alcançada neste fator é de 3,3.

No que se refere ao número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas (B1), os resultados apurados demonstraram que 52,8% dos docentes estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos, enquanto que 22,7% revelaram-se satisfeitos ou totalmente satisfeitos.

A infra estrutura disponibilizada aos docentes para o desempenho de suas funções, bem como as condições de saúde e segurança (B2), vivenciadas no local de trabalho revelaram-se motivo de satisfação para 41,5% dos sujeitos da pesquisa. Apurou-se o percentual de 13,2% para as respostas que revelaram insatisfação ou pouca satisfação.

Para 66% dos docentes há satisfação em relação À quantidade e qualidade de materiais e equipamentos a sua disposição (B3). E 56,7% manifestaram sua satisfação em relação aos benefícios sociais que lhes são oferecidos.

Em relação a este fator de avaliação, percebe-se que no que se refere às condições de trabalho há em grau relevante satisfação por parte dos docentes, necessitando ser revista por parte dos gestores da instituição a adequação da jornada de trabalho.

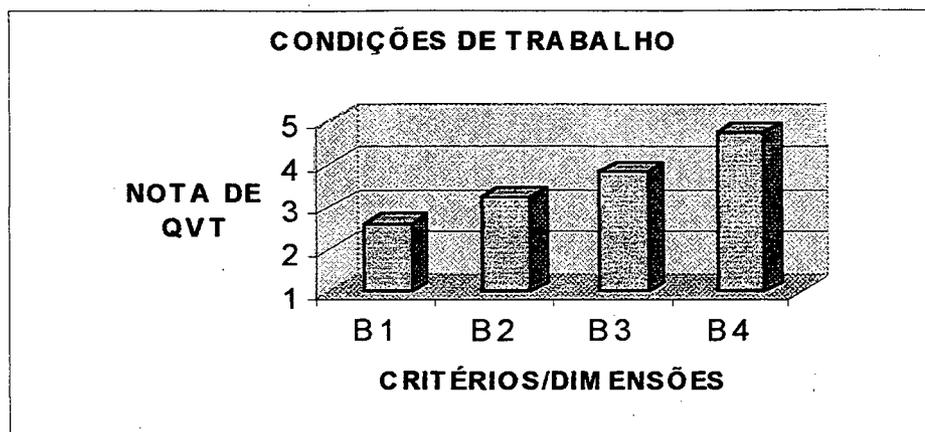
Disto depreende-se que a insatisfação com a jornada de trabalho manifestada na pesquisa pode ser decorrente do período em que se realiza o trabalho, uma vez que, na UNIPLAC, o período noturno é o que polariza a preferência. Quanto ao corpo docente, este é formado em sua grande maioria por profissionais que também realizam trabalhos nas empresas locais durante os períodos diurnos. Assim sendo, o grau atribuído à jornada de trabalho, pode ter sido influenciado pelas próprias circunstâncias de horário em que se situa, isto é, no final do expediente, suportando toda a carga de *stress*, comum após um dia de trabalho.

Sob este enfoque, Kanaame (1994, p. 46) assevera:

A qualidade de vida, então vem representada por condições facilitadoras que impliquem o bem estar do funcionário, quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa, como profissional, como ser social, enfim. Um ambiente seguro do ponto de vista da higiene e segurança no trabalho atesta, entre outros pontos, a perspectiva do indivíduo ver assegurada sua saúde física, mental e emocional, o que lhe possibilita um ajustamento mais sadio ao ambiente de trabalho.

A FIGURA 6 apresenta a distribuição da freqüência dos graus atribuídos pelos professores pesquisados às dimensões B1, B2, B3 e B4, do fator condições de trabalho.

**FIGURA 6 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Condição de Segurança e Saúde no Trabalho**



Na FIGURA 7, apresenta-se a distribuição de frequência dos índices percentuais em que foram assinaladas as dimensões B1, B2, B3 e B4 do fator condições de trabalho

**FIGURA 7 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Condições de Segurança e Saúde no Trabalho**



### 4.3.3 Fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades

A seguir é apresentada a visão dos professores sobre a oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana no trabalho docente na UNIPLAC.

Esta categoria visa mensurar a qualidade de vida no trabalho em relação às oportunidades que o professor tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Entre os critérios e dimensões destacam-se:

- **a) autonomia (C1):** medida, permitida ao professor, de liberdade substancial, independência e discrição na programação e execução de seu trabalho.
- **b) significado da tarefa (C2):** relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da Universidade.
- **c) Identidade da tarefa (C3):** medida da tarefa na sua integridade na avaliação do resultado.
- **d) Variedade da habilidade (C4/C6):** possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do professor.
- **e) Retroinformação (C5/C9):** informação ao professor acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.
- **f) Melhoria contínua (C7/C8):** Empenho por parte dos professores em melhorar seu nível de capacitação e modernizar a sua metodologia docente.

TABELA 10 – Uso e Desenvolvimento de Capacidades na UNIPLAC

C	DIMENSÕES	ESCALA							%
		1	2	3	4	5	B	G	
C1	A UNIPLAC dá liberdade para o professor decidir sobre o planejamento e a execução das aulas a serem por ele ministradas	3,8	9,4	18,9	28,3	39,6	-	3,7	100
C2	O significado do magistério acresce importância ao trabalho docente na UNIPLAC	5,7	9,4	32,1	35,8	17,0	-	3,5	100
C3	Os professores da UNIPLAC estão atingindo a realização plena de suas vocações profissionais	9,4	22,6	51,0	17,0	-	-	2,8	100
C4	As diferentes habilidades bem como o uso da criatividade, raciocínio e iniciativa promovem a Qualidade de Vida no Trabalho	1,9	-	15,1	20,8	62,2	-	4,4	100
C5	As informações da competência do professor lhe são informadas corretamente	15,1	24,5	34,0	26,4	-	-	2,7	100
C6	Os professores sabem ministrar suas aulas corretamente, de acordo com a metodologia estabelecida	5,7	11,3	49,0	32,1	1,9	-	3,1	100
C7	Existe preocupação por parte dos professores em melhorar seu nível de capacitação <i>lato</i> ou <i>stricto sensu</i>	-	5,7	34,0	50,9	9,4	-	3,6	100
C8	Os professores estão atualizados e modernizados nas disciplinas de seus cursos	1,9	11,3	60,4	26,4	-	-	3,1	100
C9	Existe acesso às informações que dizem respeito ao professor e ao seu desempenho profissional na UNIPLAC	18,8	20,8	34,0	26,4	-	-	2,7	100
AVALIAÇÃO MÉDIA EM %		6,9	12,8	36,5	29,3	14,5	-	3,3	100

Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

A percepção dos docentes da UNIPLAC no que se refere à oportunidade para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana representa motivo de satisfação para em média 43,8% dos professores. 29,7% revelam-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos. Há que se registrar, que estes valores representam a média percentual das escalas das nove dimensões pesquisadas de (C1 a C9). A média das notas atribuídas às nove dimensões foi de 3,3.

Especificando-se a análise, dimensão por dimensão, encontrou-se que autonomia, liberdade e independência (C1), são dimensões com motivo de satisfação para 67,9% dos sujeitos. 52,8% revelaram através de suas respostas, que consideram relevante seu trabalho docente para as pessoas dentro e fora da Universidade (C2), sendo tal percepção motivo de satisfação. 51,0% dos professores demonstraram que encontram-se nem insatisfeitos e nem satisfeitos no que se refere a sua realização profissional (C3), enquanto que 32,0% demonstraram insatisfação em relação a esta dimensão.

Quanto à efetiva utilização da capacidade e habilidade do professor (C4) os resultados revelaram que 73,0% dos sujeitos pesquisados demonstraram satisfação.

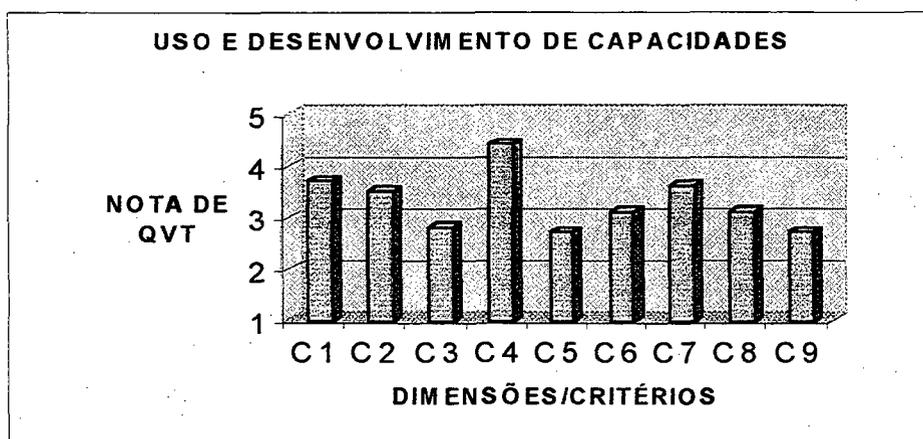
60,4% dos docentes revelaram-se satisfeitos em relação ao *feedback* (C5 e C9), recebido pela sua atuação, resultado muito próximo ao apurado (60,3%) na questão que envolve o interesse do docente à melhoria de sua *performace* profissional (atualização *lato* ou *stricto sensu*).

A análise que se faz deste fator, sugere que há, de uma forma geral, satisfação dos docentes em relação às oportunidades que têm de aplicar no seu dia a dia, seu saber e suas aptidões. Pelo fato da gestão da Universidade caracterizar-se pelo distanciamento, comum à academia, os docentes sentem-se livres e autônomos para decidir sobre os rumos a dar às suas disciplinas. Se por um lado isto é compreendido como motivo de satisfação por parte destes, por outro serve como alerta, uma vez que a liderança do tipo *laissez faire* pode dar origem ao não comprometimento, nocivo a qualquer tipo de organização.

Apesar de em oito itens, dos nove avaliados, serem encontrados resultados que demonstram a satisfação para a maioria dos professores, o que se refere à realização profissional do docente corresponde a apenas 17,0% de satisfação – revela-se um dado contraditório. Ora, seria de se esperar que estando tais condições satisfeitas (C1, C2, C4, C5, C6, C7, C8 e C9), haveria a decorrente realização profissional do docente.

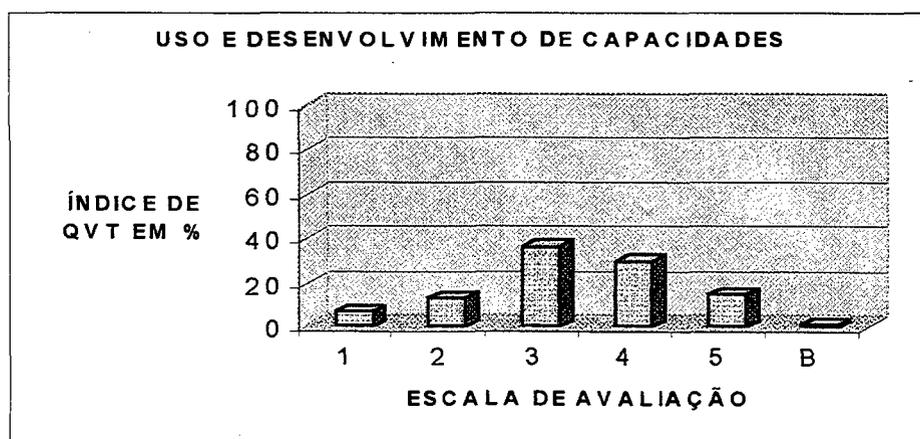
A FIGURA 8 apresenta a distribuição da frequência dos graus atribuídos pelos professores pesquisados às dimensões C1, C2, C3 e C4, C5, C6, C7, C8 e C9 do fator uso e desenvolvimento de capacidades.

**FIGURA 8 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades**



Na FIGURA 9 apresenta-se a distribuição de frequência dos índices em percentuais assinalados e atribuídos às dimensões C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, e C9, do fator uso e desenvolvimento de capacidades.

**FIGURA 9 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades**



#### 4.3.4 Fator Oportunidade de Crescimento e Segurança

A seguir, é apresentada a visão dos professores sobre as oportunidades futuras para o crescimento contínuo e seguro no trabalho docente na UNIPLAC.

Esta categoria tem por finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a Universidade estabelece para o desenvolvimento e crescimento pessoal e de segurança para seus professores. Os critérios e dimensões que neste trabalho expressam a importância do desenvolvimento e perspectiva de aplicação são os seguintes:

- **a) Possibilidade de carreira (D1):** viabilidade de oportunizar avanços na Universidade e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família e comunidade.
- **b) Crescimento pessoal (D2):** processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades dos professores e aplicação das mesmas.
- **c) Equilíbrio hierárquico (D3):** equilíbrio entre o número de chefes, professores e técnicos administrativos.
- **d) Valorização da competência profissional (D4):** política de premiação das melhores oportunidades para os professores mais competentes.
- **e) Reconhecimento profissional (D5):** política de recursos humanos que valoriza devidamente as atividades docentes.
- **f) Segurança de emprego (D6):** grau de segurança dos professores quanto à manutenção de seus empregos.

**TABELA 11 – Oportunidades de Crescimento e Segurança na UNIPLAC**

D	DIMENSÕES	ESCALA							%
		1	2	3	4	5	B	G	
D1	O professor tem chance de ser promovido dentro da UNIPLAC	24,5	18,9	30,2	22,6	3,8	-	2,5	100
D2	A Universidade cria condições para que os professores desenvolvam suas habilidades e potencialidades	3,8	24,5	43,4	17,0	11,3	-	2,6	100
D3	Há equilíbrio entre o número de chefes, professores e funcionários na UNIPLAC	32,1	11,3	37,7	17,0	1,9	-	2,4	100
D4	A política da UNIPLAC premia com melhores oportunidades os professores mais competentes	32,2	35,8	24,5	7,5	-	-	2,1	100
D5	A política de Recursos Humanos da UNIPLAC valoriza o professor	32,1	28,2	32,1	5,7	1,9	-	2,2	100
D6	Existe estabilidade e garantia de permanência no emprego e garantia de remuneração na Universidade	11,3	26,4	28,3	24,5	3,8	5,7	2,7	100
AVALIAÇÃO MÉDIA EM %		22,7	24,2	32,7	15,7	3,8	0,9	2,5	100

Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

Conforme se constata, os professores pesquisados demonstraram o seu descontentamento em relação ao crescimento contínuo e segurança na UNIPLAC, uma vez que, em média, 79,6% assinalaram a sua percepção nas escalas 1,2 e 3. Os 20,4% restantes,

revelaram concordância em relação ao crescimento contínuo e segurança na UNIPLAC. No entanto, de uma forma geral, encontrou-se em média a nota 2,5 atribuída a este fator, cujas dimensões D1, D2, D3, D4, D5 e D6, tratam das opiniões dos professores sobre questões como acesso à promoção (D1), criar condições para desenvolver criatividade e potencialidades (D2), valorizar e até premiar competências (D3), valorizar a atividade docente (D4), equilíbrio entre o número de chefes, professores e funcionários (D5) e estabilidade no emprego e garantia da remuneração (D6).

O fator oportunidade de crescimento e segurança, dentro da escala de avaliação crescente de 1 a 5, recebeu a nota 2,5 pelos professores pesquisados. 79,6% destes mesmos professores pesquisados acham péssima, ruim ou apenas regular a política da UNIPLAC na promoção das oportunidades futuras para o crescimento contínuo e segurança.

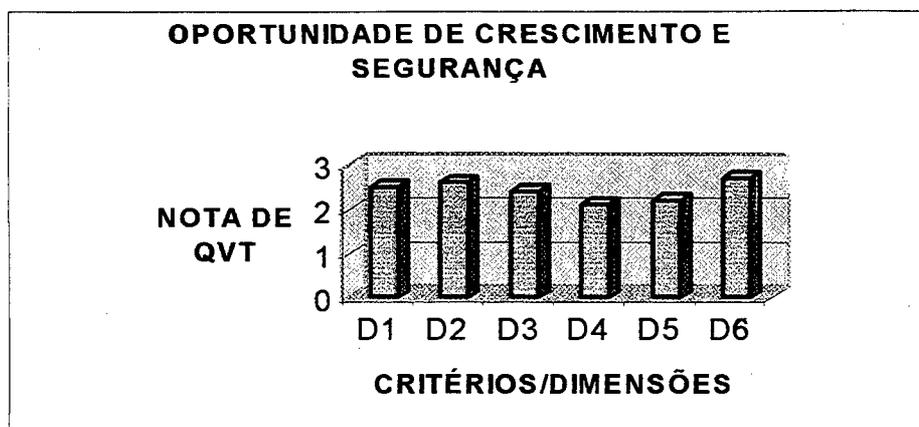
Quanto à chance de ser promovido dentro da Universidade (D1), 73,6% dos professores discordam, concordam pouco ou ignoram esta possibilidade. 66,0% dos professores discordam, concordam pouco ou ignoram a possibilidade de a UNIPLAC criar condições para que os professores desenvolvam suas habilidades e potencialidades (D2). 81,1% discordam, concordam pouco ou estão indecisos, quanto ao equilíbrio entre chefes, professores e funcionários (D3) existentes na UNIPLAC. 92,5% estão insatisfeitos, pouco satisfeitos ou indecisos, quanto à política da UNIPLAC em premiar com as melhores oportunidades os professores mais competentes (D4). 92,4% acham que a política de recursos humanos da UNIPLAC para a valorização do professor (D5) é péssima, ruim ou apenas regular.

Quanto à estabilidade e garantia de permanência no emprego e garantia de sua remuneração (D6), 66% dos professores manifestaram sua desconfiança neste propósito.

Quanto às perspectivas futuras da qualidade de vida no trabalho docente da UNIPLAC, segundo os índices de satisfação resultantes da pesquisa, é de expectativa. Isto é, parece ser o de que: “o futuro à Deus pertence”, ou “seja o que Deus quiser”. Esta atitude demonstra a ausência de liderança firme, transparente e democrática, indispensável para obter êxito na administração de organizações ideologicamente conflitantes.

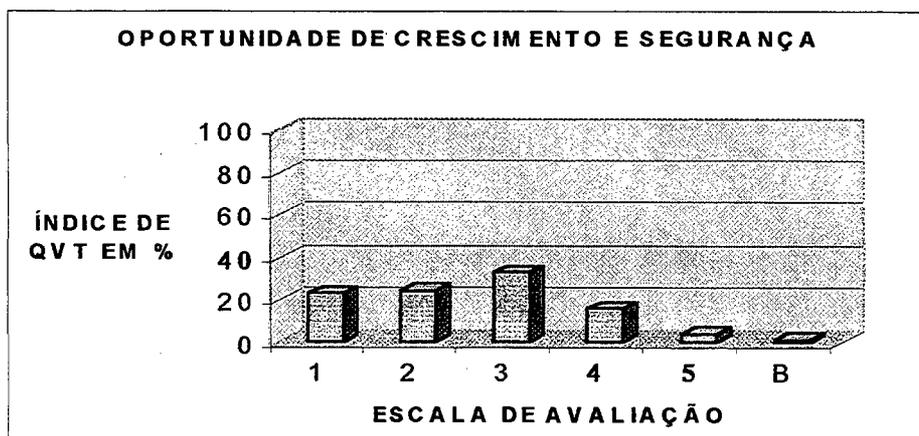
A FIGURA 10 apresenta a distribuição da frequência dos graus atribuídos pelos professores pesquisados às dimensões D1, D2, D3, D4, D5, e D6, para o fator oportunidade de crescimento e segurança.

**FIGURA 10 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Oportunidade de Crescimento e Segurança**



Na FIGURA 11, apresenta-se a distribuição de frequência dos índices em percentuais assinalados e atribuídos às dimensões D1, D2, D3, D4, D5 e D6, do fator oportunidade de crescimento e segurança.

**FIGURA 11 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Oportunidade de Crescimento e Segurança**



#### 4.3.5 Fator Integração Social na Organização

Neste item é apresentada a percepção dos professores sobre a integração social no trabalho docente da UNIPLAC. Para este trabalho foram definidos as seguintes dimensões:

- **a) Igualdade de oportunidades (E1):** grau de ausência de estratificação na Universidade em termos de símbolos de *status* e/ou estruturas hierárquicas íngremes e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparências.

- **b) Senso comunitário (E2)** : grau de senso de comunidade existente na Universidade.
- **c) Relacionamento (E3)** : grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.
- **d) Assiduidade e pontualidade (E4)**: assiduidade e pontualidade do professor para iniciar e terminar o expediente de trabalho.
- **e) Objetivos da UNIPLAC (E5)**: conhecer e estar integrado aos objetivos da UNIPLAC.
- **f) Atendimento às reivindicações (E6)**: atendimento às reivindicações de cunho pedagógico dos professores.
- **g) Confiança mútua (E7)**: solidariedade e amizade entre os professores da UNIPLAC.
- **h) Espírito de Equipe (E8)**: companheirismo entre os professores da UNIPLAC

TABELA 12 – Integração Social na UNIPLAC

E	DIMENSÕES	ESCALA							%
		1	2	3	4	5	B	G	
E1	Existe ausência de preconceitos na instituição e todos têm o mesmo tratamento, independente de sexo, idade, cargo, raça ou cultura	22,6	35,8	15,1	18,9	1,9	5,7	2,2	100
E2	Os professor se sente integrado e participante do processo de crescimento e desenvolvimento da UNIPLAC	11,2	20,8	28,3	28,3	5,7	5,7	2,8	100
E3	Os professores convivem descontraídos e espontaneamente entre si na UNIPLAC	17,0	11,2	43,4	18,9	3,8	5,7	2,6	100
E4	Há assiduidade e pontualidade dos professores às suas aulas	15,1	15,1	45,3	24,5	-	-	2,3	100
E5	Os professores conhecem e estão integrados aos objetivos da UNIPLAC	3,8	30,2	39,5	20,8	-	5,7	2,7	100
E6	A UNIPLAC atende às reivindicações dos seus professores	15,1	20,8	41,5	15,1	-	7,5	2,4	100
E7	Existe confiança mútua entre professores, sejam ou não do mesmo nível hierárquico e ausência de brigas e discussões	22,6	28,3	37,7	5,7	-	5,7	2,1	100
E8	Existe na Universidade espírito de equipe e companheirismo entre professores	17,0	30,1	34,0	13,2	-	5,7	2,3	100
AVALIAÇÃO MEDIA EM %		15,6	24,0	35,6	18,2	1,4	5,2	2,4	100

Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

Os resultados da pesquisa para o fator integração social apresentaram um grau de avaliação dentro da escala de 1 a 5 equivalente a 2,7. Este conceito avaliou a integração social na UNIPLAC como ruim, apresentando uma tendência para regular.

A ausência de preconceitos e tratamento sem diferenciação na instituição (E1), apesar da legislação brasileira combater com leis específicas e apesar dos fundamentos jurídicos da instituição preconizarem que “a Universidade consagra os princípios que asseguram a dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais, vedadas quaisquer discriminações filosóficas, políticas, religiosas, raciais, de gênero ou de classe” (Estatuto, Art. 5º, § 3), aparece em 75% dos resultados, representando insatisfação ou pouca satisfação no que se refere à ausência de manifestações de preconceito. Quanto ao sentir-se integrado e participante do processo de crescimento e desenvolvimento da UNIPLAC (E2), 60,3% dos pesquisados manifestaram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos com esta possibilidade. As mesmas percepções os docentes manifestaram sobre o relacionamento interpessoal e o senso comunitário ou espírito de equipe (E3). Quanto à assiduidade e pontualidade (E4), 75,5% dos pesquisados manifestaram existir pouca pontualidade e pouca assiduidade entre os docentes. 73,5% dos pesquisados, manifestaram não conhecer os objetivos da UNIPLAC (E5). 77,4% afirmaram que a UNIPLAC não atende ou atende de forma razoável às reivindicações dos professores (E6). 88,6% afirmaram não existir confiança mútua (E7), ou que ela ocorra poucas vezes entre os professores. Quanto ao espírito de equipe ou manifestações de companheirismo (E8), entre os professores, 81,1% manifestaram que este fator nunca ocorre ou ocorre em poucas oportunidades.

Pelos resultados, nota-se claramente a profunda divisão da comunidade UNIPLAC em grupos que professam os mais diversos pensamentos e crenças ideológicas. Novamente detecta-se a ausência de uma liderança forte e capaz de estabelecer um consenso entre as partes, para o bem dos princípios institucionais.

A qualidade de vida não é determinada isoladamente por características pessoais (impulsos, expectativas, pensamentos, desejos, valores, etc.), ou fatores de situação (tecnologia, fluxos de trabalho, sistemas de recompensas, condições econômicas e políticas, etc.), mas pela interação destes dois conjuntos de fatores - indivíduo e organização.

Na análise das dimensões do fator Integração Social na UNIPLAC, identificam-se ainda fatores impeditivos, como a existência de coerções subjacentes às relações entre o homem e o trabalho, que refletem interesses intrínsecos ao próprio homem e ao desempenho de seu papel. Esta postura se associa aos interesses ideológicos defendidos por determinados

grupos sociais que detêm o poder econômico, social, político e atuam de forma arbitrária, intencional e muitas vezes protecionistas, atravancando a ação dos indivíduos nos respectivos ambientes organizacionais. Sobre esta realidade Kanaame, (1994, p. 46), assim argumenta:

As organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem. As instituições podem atuar com ambiente integrador e enriquecedor para as pessoas que nelas trabalham, ou contrariamente, podem desagregar-se e manipular as pessoas, que tendem a ser absorvidas pelas mesmas.

As implicações decorrentes de práticas coercitivas ocasionam danos profundos na personalidade dos indivíduos - em sua forma de ser, pensar e agir - e no clima organizacional, gerando manifestações e comportamentos inadequados e inadaptados, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista de grupo social. Sobre este fenômeno social, Kanaame, (1994, p. 47), argumenta:

À medida que a personalidade do dirigente tende a determinar o seu modo de agir, ressalta as relações entre as dimensões da personalidade do administrador líder e a administração da organização. O imaginário das pessoas em postos de direção faz pressupor a visão do poder. Por outro lado o poder é uma variável que tende a alterar profundamente os seres humanos, uma vez que o exercício do poder ativa as fantasias imaginárias, como o medo do fracasso, medos associados ao sucesso, desejo de ser excepcional, desejo de criar seu universo, desejo de *status*, desejo de ser admirado, reconhecido etc.

Nas organizações em geral e na UNIPLAC em particular, a maneira de exercer o poder toca principalmente em três aspectos distintos: a orientação estratégica da Universidade, a forma de estruturação priorizada e a cultura interna dominante.

Daí ocorrem conflitos e contradições entre os espaços ocupados pelos indivíduos que deles fazem parte. O clima organizacional é às vezes conseqüência e outras vezes condicionante da saúde mental de uma organização, dos trabalhadores e das transações mantidas com o ambiente. Observa-se a tendência de relações interpessoais conflitantes em distintos ambientes organizacionais que assinalam os impactos decorrentes do clima organizacional, uma vez que este tende a ser determinado pelas respectivas motivações dos indivíduos e de aspectos formais administrativos como: padrões de comunicação, estilos de liderança, padrões de desempenho que, direta ou indiretamente, afetam tais relacionamentos e ao mesmo tempo são por eles influenciados.

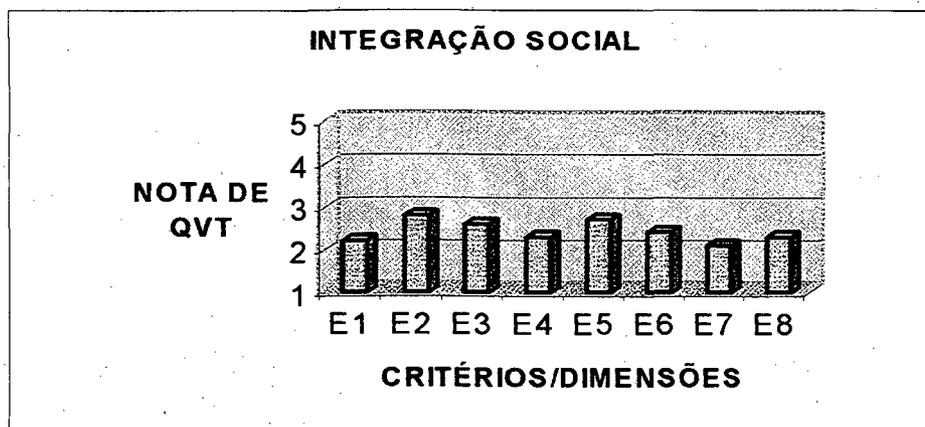
Dos aspectos delineados atentou-se para os determinantes impeditivos para a efetiva integração do professor ao contexto de trabalho no que concerne à auto realização e ao comprometimento diante da mesma. Há necessidade de que o professor possa desenvolver uma concepção abrangente de si mesmo - inclusive corporal - visando facilitar as interações

sócio profissionais, vislumbrando perspectivas de ampliar seu espaço de participação, aliado ao reconhecimento e recompensas. O trabalhador, segundo Aquino (1980, p. 193),

É uma unidade em constante interação com outras pessoas, com os mais diversos grupos sociais, sendo, portanto, a comunicação (interpessoal, profissional ou qualquer outro tipo de contato), a interação com terceiros, a convivência etc., condições imprescindíveis à sobrevivência e produtividade humana. Assim o empregado de qualquer nível, precisa de uma qualidade (e de muita competência), sumamente importante, que é a de conviver, de saber relacionar-se com os seus semelhantes, tanto no ambiente social como no trabalho.

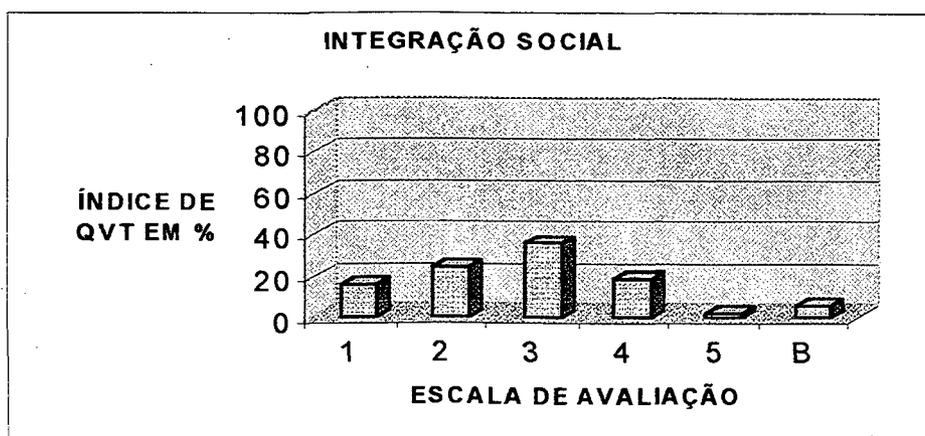
A FIGURA 12 apresenta a distribuição da freqüência dos graus atribuídos pelos professores pesquisados às dimensões E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, do fator integração social na organização.

**FIGURA 12 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Integração Social na Organização**



Na FIGURA 13 apresenta-se a distribuição de freqüência dos índices em percentuais assinalados e atribuídos às dimensões E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, do fator integração social na organização.

**FIGURA 13 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Integração Social na Organização**

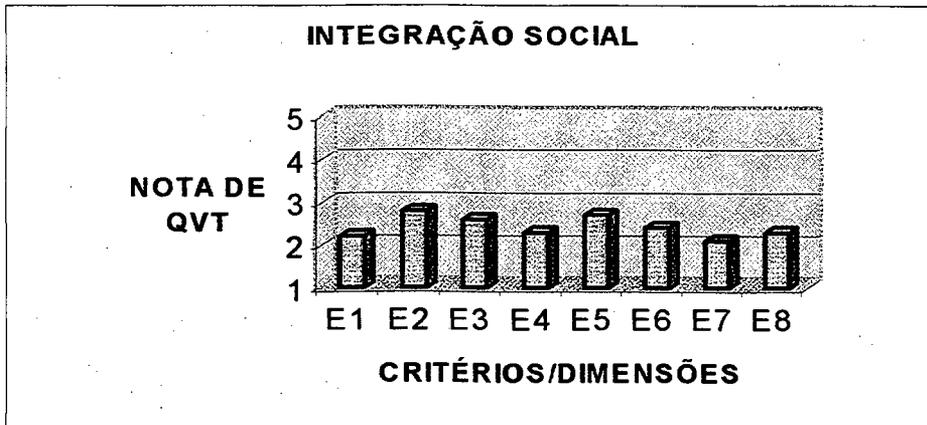


sócio profissionais, vislumbrando perspectivas de ampliar seu espaço de participação, aliado ao reconhecimento e recompensas. O trabalhador, segundo Aquino (1980, p. 193),

É uma unidade em constante interação com outras pessoas, com os mais diversos grupos sociais, sendo, portanto, a comunicação (interpessoal, profissional ou qualquer outro tipo de contato), a interação com terceiros, a convivência etc., condições imprescindíveis à sobrevivência e produtividade humana. Assim o empregado de qualquer nível, precisa de uma qualidade (e de muita competência), sumamente importante, que é a de conviver, de saber relacionar-se com os seus semelhantes, tanto no ambiente social como no trabalho.

A FIGURA 12 apresenta a distribuição da freqüência dos graus atribuídos pelos professores pesquisados às dimensões E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, do fator integração social na organização.

**FIGURA 12 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Integração Social na Organização**



Na FIGURA 13 apresenta-se a distribuição de freqüência dos índices em percentuais assinalados e atribuídos às dimensões E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, do fator integração social na organização.

**FIGURA 13 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Integração Social na Organização**



### 4.3.6 Fator Constitucionalismo

A seguir é apresentada a visão dos professores sobre o constitucionalismo da UNIPLAC no trabalho docente, isto é, sobre os direitos e deveres dos docentes dentro da UNIPLAC. Esta categoria tem por finalidade medir o grau em que os direitos do professor são cumpridos na Universidade. Os critérios e dimensões dessa categoria são os seguintes:

- **a) Avaliação de desempenho (F1):** elaborar, implantar e manter um plano de avaliação de desempenho institucional .
- **b) Direitos trabalhistas (F2):** observância ao cumprimento dos direitos do professor, inclusive o acesso à apelação.
- **c) Privacidade pessoal (F3):** grau de privacidade que o professor possui dentro da instituição.
- **d) Liberdade de expressão (F4):** forma como o professor pode expressar seus pontos de vista aos superiores sem medo de represálias.
- **e) Normas e rotinas (F5):** maneira como as normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho

**TABELA 13 – Constitucionalismo na UNIPLAC**

F	DIMENSÕES	ESCALA							%
		1	2	3	4	5	B	G	
F1	O Plano de Avaliação do Desempenho da Universidade é adequado à atividade docente	18,9	18,9	22,5	20,8	13,2	5,7	2,8	100
F2	A Universidade respeita os direitos legais dos professores	18,9	17,0	24,5	28,3	3,8	7,5	2,6	100
F3	A Universidade considera importante a individualidade do professor	22,6	26,4	32,2	11,3	-	7,5	2,2	100
F4	A Universidade dá oportunidade para o professor expressar tanto suas sugestões quanto suas críticas	26,4	17,0	34,0	15,0	1,9	5,7	2,3	100
F5	Nos direitos e deveres promovidos pela Universidade prevalece o clima democrático	22,6	17,0	39,6	15,1	-	5,7	2,4	100
<b>AVALIAÇÃO MÉDIA EM %</b>		<b>21,9</b>	<b>19,3</b>	<b>30,5</b>	<b>18,1</b>	<b>3,8</b>	<b>6,4</b>	<b>2,4</b>	<b>100</b>

Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

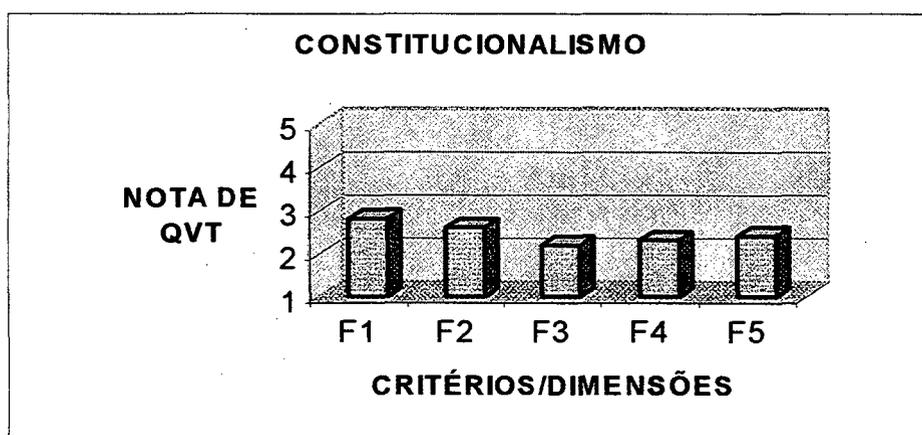
Os resultados da pesquisa para o fator constitucionalismo atingiu um grau de avaliação dentro da escala de 1 a 5, equivalente a 2,4, o que identifica este fator como causador de insatisfação ou pouca satisfação.

Particularizando-se as análises, constata-se, no que se refere ao o plano de avaliação de desempenho (F1), que 60,3% dos professores pesquisados manifestaram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos. No que se refere ao respeito que a Universidade dispensa

aos direitos legais dos professores (F2), verifica-se que 60,4% dos pesquisados estão insatisfeitos. Quanto ao respeito que a Universidade deve ter com a individualidade do professor (F3), 81,2% discordam da política adotada demonstrando insatisfação. A liberdade do professor de expressar tanto suas sugestões quanto as suas críticas (F4), revelou motivo de insatisfação para 92,4% dos professores pesquisados. Quanto ao prevalecimento do clima democrático na promoção dos direitos e deveres na UNIPLAC (F5), 79,2% dos professores pesquisados manifestaram-se igualmente insatisfeitos ou pouco satisfeitos.

A FIGURA 14 apresenta a distribuição da freqüência dos graus atribuídos pelos professores pesquisados às dimensões F1, F2, F3, F4 e F5, do fator constitucionalismo.

**FIGURA 14 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Constitucionalismo**



O fator constitucionalismo, dentre os fatores para medir a QVT, é o que apresenta maior número de dimensões regulamentadas por legislação específica, como por exemplo, legislação do trabalho e a legislação social que garantem ao cidadão brasileiro o direito de cobrar seus haveres por serviços prestados, bem como o direito à expressão e locomoção a qualquer momento. Entretanto, ainda assim, este fator é percebido pelos professores pesquisados como sendo muito pouco satisfatório na UNIPLAC.

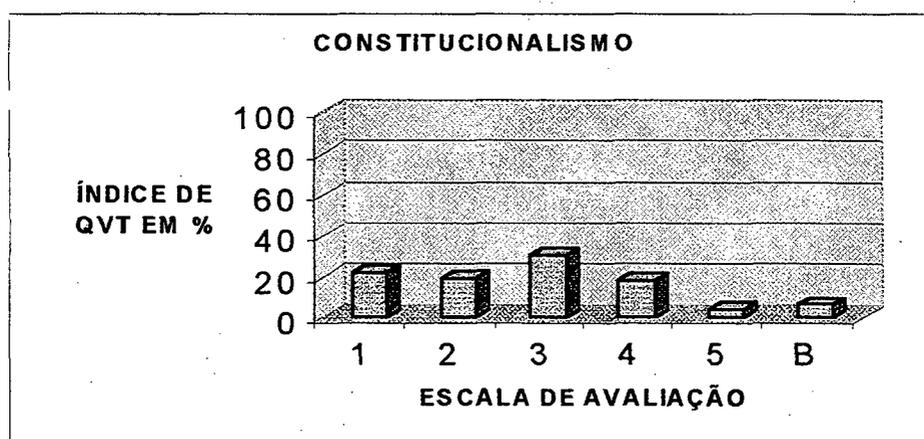
Ao constatar-se índices de pesquisas que apresentam resultados pouco expressivos neste fator, a preocupação dos responsáveis em buscar soluções deverá ser imediata. Pois além de causar insatisfação e prejuízo pecuniário, causa um dano ainda maior que é desrespeito aos direitos legais e morais do cidadão. Sobre este fator Durkheim (1980, p. 113), assim se manifesta:

A personalidade humana é uma coisa sagrada; ninguém pode violá-la ou infringir seus limites, embora, ao mesmo tempo, o maior bem consiste na comunicação com os outros.

Tal procedimento desencadeia uma reação extremamente negativa nos fatores determinantes da motivação para o trabalho, além de grandes prejuízos para a credibilidade institucional. Estes processos e procedimentos são parte das causas geradoras dos baixos índices de satisfação dos docentes no fator constitucionalismo da UNIPLAC e a solução destes problemas deverá passar, necessariamente, pela via da negociação promovida pelas partes conflitantes.

Na FIGURA 15 apresenta-se a distribuição de frequência dos índices em percentuais assinalados e atribuídos às dimensões F1, F2, F3, F4 e F5 do fator constitucionalismo.

**FIGURA 15 – Índice médio de QVT obtido na escala e 1 a 5 para o fator Constitucionalismo**



#### 4.3.7 Fator Trabalho e Espaço Total de Vida

Neste item é apresentada a visão dos professores sobre o trabalho e o espaço total de vida do trabalho docente na UNIPLAC. Esta categoria tem por finalidade mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. A dimensão é a seguinte:

- a) **Papel balanceado no trabalho (G1):** equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar.

**TABELA 14 – Trabalho e o Espaço Total de Vida no Trabalho na UNIPLAC**

G	DIMENSÕES	ESCALA							%
		1	2	3	4	5	B	G	
G1	Existe equilíbrio entre o trabalho docente e a sua vida pessoal, seu lazer e sua família	5,7	22,6	34,0	26,3	5,7	5,7	2,9	100
MÉDIA EM PERCENTUAIS		5,7	22,6	34,0	26,3	5,7	5,7	2,9	100

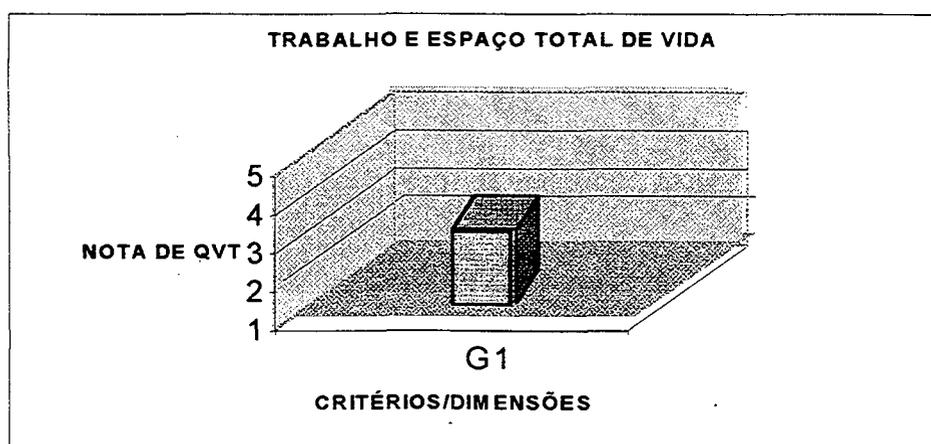
Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

Os resultados da pesquisa para o fator trabalho e espaço total de vida indicam que seu grau de avaliação, dentro da escala de 1 a 5, atingiu o índice de 2,9, correspondendo a um ponto da escala médio, que não nem insatisfação nem satisfação.

Na análise da dimensão (G1), a distribuição de tempo para a vida pessoal, o lazer, a família e o trabalho do professor da UNIPLAC, revela-se motivo nem de insatisfação e nem de satisfação para 66,0% dos professores pesquisados.

A FIGURA 16 apresenta a distribuição da frequência do grau atribuído pelos professores pesquisados à dimensão G1 do fator trabalho e espaço total de vida.

**FIGURA 16 – Grau obtido na escala de 1 a 5 para a dimensão fator de Trabalho e Espaço Total de Vida**



Percebe-se, desta forma, que os professores estão satisfeitos e que a Universidade não exige excesso de tempo para o trabalho, a ponto de impor sacrifícios ao tempo de lazer e ao destinado à família.

#### 4.3.8 Fator Relevância Social da Vida no Trabalho

A seguir é apresentada a visão dos professores sobre a relevância social da qualidade de vida no trabalho. Esta categoria tem por finalidade mensurar a qualidade de vida no trabalho através da percepção do professor em relação à responsabilidade social da Universidade na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus professores. Entre os critérios e dimensões destacam-se os seguintes:

- **a) Imagem da Universidade:** visão do professor em relação a sua Instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da Instituição.

- **b) Responsabilidade social da Universidade:** percepção do professor quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos.
- **c) Responsabilidade social pelos serviços:** percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade.
- **d) Responsabilidade social pelos professores:** percepção do professor quanto a sua valorização e participação na Universidade, a partir da política de recursos humanos.

TABELA 15 – Relevância Social da Vida no Trabalho na UNIPLAC

H	DIMENSÕES	ESCALA							%
		1	2	3	4	5	B	G	
H1	Pertencer ao magistério superior da UNIPLAC é motivo de satisfação e orgulho	1,9	3,8	11,3	47,1	30,2	5,7	3,8	100
H2	Os alunos e a comunidade em geral têm satisfação e orgulho pela Universidade	3,8	9,4	49,0	28,3	3,8	5,7	3,0	100
H3	Os alunos estão satisfeitos com a qualidade das aulas recebidas em seus cursos	7,5	18,9	47,1	20,8	-	5,7	2,5	100
H4	A Universidade valoriza e respeita os professores no sentido de não depreciar seu trabalho	11,3	13,2	30,2	39,6	-	5,7	2,4	100
MÉDIA EM PERCENTUAIS		6,1	11,3	34,4	34,0	8,5	5,7	3,0	100

Legenda: B = Respostas em Branco G = Grua de Avaliação na escala de 1 a 5 T = Percentual total de respostas

Os resultados da pesquisa para o fator relevância social da vida no trabalho, estão demonstrados na FIGURA 17, cujo grau de avaliação dentro da escala de 1 a 5, é 3,0. Este conceito avalia a relevância social da vida no trabalho docente da UNIPLAC como motivo de nem satisfação e nem insatisfação para 76,9% dos entrevistados.

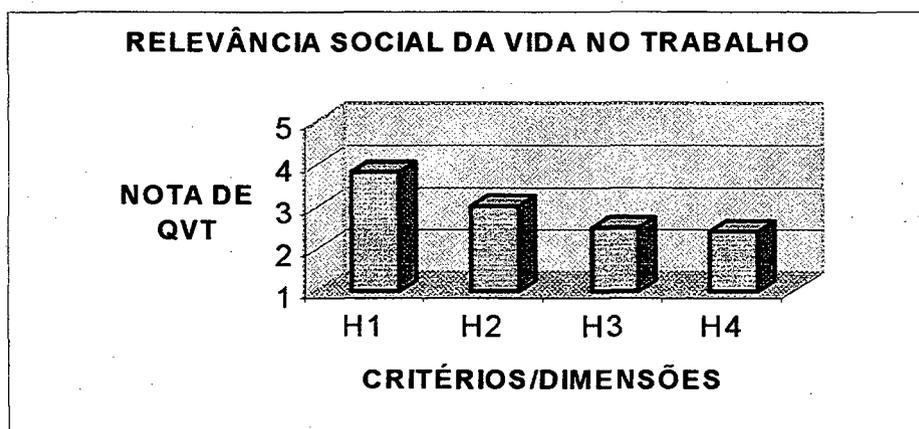
Na análise das dimensões que envolveram este fator, a satisfação e orgulho por pertencer ao magistério superior da UNIPLAC (H1) foi revelada por 88,6% dos pesquisados. Quanto ao fato dos alunos e a comunidade em geral sentirem-se satisfeitos e orgulhosos pela UNIPLAC (H2), foi comprovado que 62,2% dos entrevistados percebem que a comunidade está pouco satisfeita ou indecisa sobre este fator.

Quanto à satisfação dos alunos com a qualidade das aulas recebidas em seus cursos (H3), os entrevistados (73,5%) manifestaram opiniões que variam de insatisfeitos para pouco satisfeitos. E quanto ao grau de respeito que a UNIPLAC tem pelos professores no

sentido de não depreciar seu trabalho (H4), 67,8% dos professores pesquisados manifestaram não ter esta preocupação.

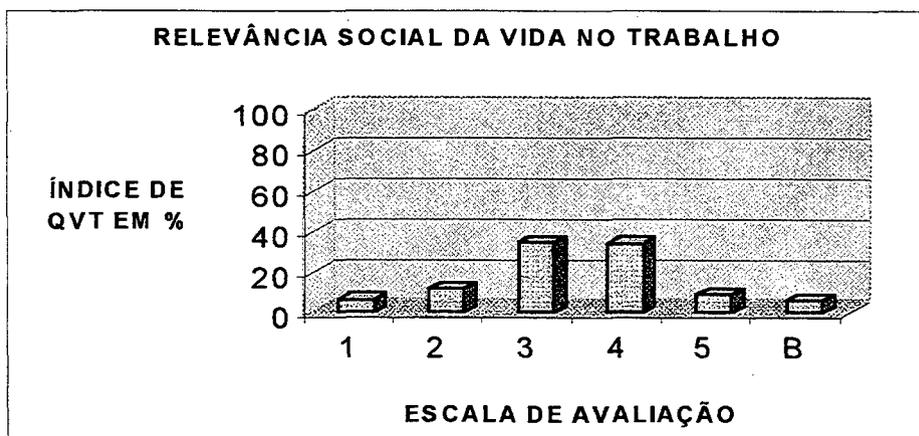
A FIGURA 17 apresenta a distribuição da freqüência dos graus atribuídos pelos professores pesquisados às dimensões H1, H2, H3 e H4 do fator relevância social da vida no trabalho.

**FIGURA 17 – Graus obtidos na escala de 1 a 5 para cada dimensão do fator Relevância Social da Vida no Trabalho**



Na FIGURA 18 apresenta-se a distribuição de freqüência dos índices em percentuais assinalados e atribuídos às dimensões H1, H2, H3 e H4, do fator relevância social da vida no trabalho.

**FIGURA 18 – Índice médio de QVT obtido na escala de 1 a 5 para o fator Relevância Social da Vida no Trabalho**



Além dos resultados da pesquisa, outros fatores comprovam igualmente a relevância social da vida no trabalho docente da UNIPLAC.

Grande número de docentes ocupam cargos e dirigem setores relevantes na comunidade e no país. Docentes que participam e vencem eleições constitucionais da vida pública brasileira.

A disposição dos docentes em participar de programas de capacitação para melhorar sua *performance* didático-pedagógica é grande. O presente trabalho de dissertação é um exemplo. Há uma necessidade para isto, os índices da pesquisa exprimem a realidade dos fatos.

Quanto à satisfação e orgulho da comunidade pela UNIPLAC, esta é percebida também em grandes eventos acadêmicos, tais como formaturas, onde a demonstração de satisfação e orgulho são flagrantes.

## 5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento de estudos sobre a QVT tem sido negligenciado entre os estudiosos da administração brasileira, principalmente por não ser de pesquisa fácil e porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos (Souza, 1980). E também porque na área de estudos do comportamento humano no trabalho o próprio hábito de pesquisa científica ainda é incipiente no Brasil (Siqueira, 1989). O assunto é, no entanto, de grande importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer nas suas relações internas, quer externas, já que os clientes são influenciados pela qualidade de vida percebida na organização.

Com base no objetivo geral da pesquisa e considerando-se as formalidades técnicas e metodológicas aplicadas no estudo, permite-se considerar os seguintes aspectos conclusivos como suporte para o atendimento das necessidades dos docentes e da própria UNIPLAC e para a concepção da QVT não como uma iniciativa isolada, mas como um processo de formação e amadurecimento cultural e institucional.

Alguns fatores e dimensões destacaram-se favoravelmente, mostrando pontos fortes, reconhecidos pelos professores, que podem ser devidamente alavancados pela Universidade, no sentido de melhorar o seu desempenho. Outros no entanto, causam preocupação aos professores pesquisados.

Com base na análise dos resultados da pesquisa, são apresentadas a seguir as principais conclusões do estudo, elencadas de acordo com cada um dos fatores de análise:

- **Compensação justa e adequada** – que se refere à satisfação do professor quanto a política de remuneração da UNIPLAC, ou seja, se a remuneração recebida é justa e adequada ao trabalho realizado. Os resultados demonstraram que os professores consideram a política de remuneração como razoável e regular, com tendência para ruim e péssima.
- **Condições de segurança e saúde no trabalho** – que diz respeito às condições físicas do professor e à jornada de trabalho adequada, em horário padrão e em ambiente físico seguro e saudável, e à sala de aula, no seu

aspecto de segurança, higiene, iluminação, ventilação e arrumação, são considerados como regulares e bons.

- **Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana** – refere-se às oportunidades que a UNIPLAC cria para que os professores tenham possibilidades de desenvolver suas habilidades e conhecimentos. Este fator é sem dúvida o que apresenta melhor *performace* na caracterização da QVT. Da mesma forma, os professores se manifestaram razoavelmente ou muito satisfeitos com a autonomia que a Universidade dá aos professores para decidir sobre o planejamento e a execução de suas atividades. Assim como ela também permite o uso da criatividade, raciocínio e iniciativa para as atividades do magistério.
- **Oportunidade futura para o crescimento contínuo e segurança** – refere-se à oportunidade para o professor poder crescer dentro da UNIPLAC, através do desenvolvimento das suas potencialidades. Este fator e suas dimensões tratam das opiniões dos professores sobre questões como acesso a promoção, criar condições para desenvolver criatividade e potencialidades, valorizar e até premiar competências, valorizar a atividade docente e o equilíbrio entre o número de chefes, professores e funcionários. Para estas dimensões a pesquisa indica conceitos variando de razoável, ruim ou péssimo.
- **Integração social** – refere-se ao estabelecimento de um bom nível de integração social na UNIPLAC, entre professores do mesmo e de diferentes níveis. Esta integração deve promover o senso de comunidade na UNIPLAC. Apesar da legislação brasileira e o próprio estatuto da Universidade combaterem com leis específicas as mais diversas manifestações de preconceito, a maioria dos entrevistados discordam totalmente, concordam pouco ou estão indecisos quanto à ausência de manifestações de preconceito nas atividades docentes. As mesmas opiniões os docentes pesquisados manifestaram sobre o relacionamento interpessoal e o senso comunitário ou espírito de equipe que deveria predominar no convívio dos docentes na Universidade.

- **O Constitucionalismo** – Refere-se aos direitos e deveres dos professores dentro da UNIPLAC. Quanto ao constitucionalismo, ou seja o respeito que a Universidade dispensa aos direitos e deveres legais dos professores, o respeito que a Universidade deve ter com a individualidade do professor e a liberdade que o professor tem para expressar tanto suas sugestões como suas críticas, a maioria dos professores consideram essa observância por parte da Universidade péssima, ruim ou apenas regular.
- **O trabalho e o espaço total de vida** – Refere-se ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho, à vida pessoal, ao lazer e à família. Na visão dos professores, este fator está distribuído entre ruim e regular. Percebe-se, desta forma, que os professores não estão satisfeitos e que a Universidade exige muito tempo para o trabalho, impondo sacrifícios ao tempo de lazer e ao destinado à família.
- **A relevância social da qualidade de vida no trabalho** – refere-se ao respeito que a UNIPLAC tem por seus professores no sentido de não lhes depreciar seu trabalho e sua carreira. O fator relevância social da vida no trabalho procura auferir o grau de satisfação dos professores e sentimento de orgulho que eles têm em relação à Universidade, isto é, o respeito que a Universidade têm por seus professores no sentido de não depreciar-lhes o trabalho e carreira. A opinião dos professores pesquisados atribui conceitos como regular e bom para este procedimento da instituição.

Com base nestas conclusões, pode-se afirmar que, dos oito fatores pesquisados para medir a QVT do docente na UNIPLAC, quatro – condições de segurança e saúde no trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades dos professores, trabalho e espaço total de vida, e a relevância social da vida no trabalho docente – apresentam avaliação considerada de razoável a boa.

Os quatro fatores restantes – compensação justa e adequada pelo trabalho docente realizado, oportunidade de crescimento e segurança, integração social e constitucionalismo – de acordo com a percepção dos professores, foram avaliados com conceitos que variam de ruim a péssimo, o que reflete a pouca satisfação dos professores com o tratamento dispensado a estes fatores por parte da UNIPLAC, fato que desperta grande preocupação em todas as pessoas que integram a UNIPLAC.

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, apesar da nítida estratificação política e social do corpo docente, conclui-se que a visão dos professores sobre a QVT do docente na UNIPLAC, de um modo geral, é regular e suas melhorias poderão ser conquistadas investindo-se na implantação de programas de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar e preparar novas lideranças e na reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a essencialmente na valorização da competência profissional.

De modo objetivo e com o intuito de colaborar com a Universidade, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos dirigentes da UNIPLAC:

- Promover equilíbrio entre a remuneração do cargo de professor com a remuneração dos outros cargos na UNIPLAC. Em diversos exemplos, a remuneração de uma hora de trabalho de um auxiliar administrativo, excede à remuneração da hora aula de professor.
- Desenvolver estratégias que viabilizem a manutenção de planos de benefícios sociais, tais como, planos de saúde, aposentadoria complementar e privada, seguro de vida etc.
- Implantar e desenvolver um sistema de informações eficiente, de modo que o acesso às informações da competência do professor lhe sejam facilitadas e informadas corretamente. ✱
- Implantar e manter um programa permanente de capacitação *lato e stricto sensu*, com perspectivas futuras promissoras para a realização plena da vocação dos professores.
- Criar condições para que os professores possam integrar o processo de crescimento da UNIPLAC e utilizar suas capacidades em benefício da Universidade e da comunidade em geral.
- Promover equilíbrio entre o número de chefes, professores e funcionários no quadro de pessoal da UNIPLAC. ✱
- Implantar e desenvolver uma política de recursos humanos que valorize a competência e respeite os direitos legais dos professores na UNIPLAC. ✱
- Promover políticas que desenvolvam a sadia integração social e que promovam a igualdade democrática na UNIPLAC.
- Divulgar os projetos e objetivos de curto, médio e longo prazos da UNIPLAC, para que os professores possam tempestivamente habilitar-se e integrar-se aos mesmos.

- Desenvolver e implantar um plano de avaliação de desempenho justo e eficiente para o trabalho docente na UNIPLAC.
- Implantar e manter um programa permanente de qualificação das chefias para o exercício da função na UNIPLAC.
- Desenvolver projetos que promovam a qualidade de vida no trabalho docente da UNIPLAC.
- Implantar e manter um plano de pesquisa periódica da satisfação dos professores no trabalho docente da UNIPLAC.

Finalmente, de acordo com os dados e as informações analisadas neste estudo, constata-se a necessidade de desenvolver novas pesquisas, por isso sugerem-se os seguintes aspectos para o desenvolvimento de futuros estudos:

- Estender a aplicação da presente pesquisa aos funcionários técnico-administrativos da UNIPLAC.
- Analisar os impactos do reconhecimento da UNIPLAC como universidade em suas conexões com a QVT.
- Ampliar as categorias de análise da QVT, extrapolando os limites da organização para abranger questões relacionadas com a saúde e o meio ambiente.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Maltese, 1994.
- ALVES, Judith Alda. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, 1991.
- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980
- ARRUDA, Marcos et al. **Trabalho e conhecimento dilemas na educação do trabalho**. São Paulo: Autores Associados, 1987.
- BRUYNE, Paul et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DURKHEIM, Emile. **Sociologia e Filosofia**. São Paulo; Forense, 1980
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, Eda. C., BECKER, João L. Qualidade de Vida no Trabalho: a realidade dos cpd,s. In: XII ANPAD. (1988: Belo Horizonte). **Anais**. Belo Horizonte, v. 3, 1988. p. 1715-1792.
- GOOD e HATT, 1977
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of applied Psychology**, 1975.
- HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization developmend and change**. St. Paul. Ed. Min. 1985.
- KANAAME, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. O homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.
- KILIMNIK, Zélia M. et ali. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. **Anais da XVIII Reunião Anual da ANPAD**, Curitiba, p. 305-325, 1994.
- MACEDO, Douglas. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização. In: Reunião Anual da ANPAD, 16, 1992. Canela, RS, **Anais**.
- MORAES, Lúcio R. R. e KILIMNIK, Zélia M. A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida no trabalho. **Anais da XIII Reunião Anual da ANPAD**, Belo Horizonte, p. 71-82, 1987.

- MORENO, Edva Aguilar. **Lições de Psicodrama**. Introdução ao pensamento. Ed. Atlas, SP, 1991.
- NADLER, David A; HACKMAN, J.R.; LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- NADLER, David A, LAWLER, Edward E. Quality of life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, EUA: **American Management Association**, V.11, p.20-30 winter. 1983.
- QUIRINO, Tarcizio Rego, XAVIER, Odiva Silva. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, v. 22, p 71-82, jan./mar. 1987.
- RICHARSON, R. J. et. Al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. SP, Atlas, 1986.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- RUSCHEL, Andrea V. **Qualidade de Vida no Trabalho em empresas do ramo imobiliário: uma abordagem de Gestão Sócio econômica**. Porto Alegre, PPGA, 1993. (Mimeo). Tese de Mestrado.
- SCHUMACHER, Ernst Friederich. **O Negócio é ser pequeno: Um estudo de economia que leva em conta as pessoas**. Ed. Atlas. SP, 1980.
- SELLTIZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SIQUEIRA, Mirlene M.M.; COLETA, João A.D. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Psicologia do trabalho**. Rio de Janeiro, v.41, n. 3, p. 51-66, 1989.
- TANNHAUSER, C. L. **Qualidade de vida no trabalho: contribuições no papel do psicólogo organizacional**. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da UFRS, 1993
- THOMSON, Whitin. **The theory of inventory management**. Ed. Mackron Books. SP, 1996.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- VIEIRA, Débora F. V. B., HANASHIRO, Darcy M. M. Visão introdutória da qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2 p. 41 a 46, jul. 1990.
- WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.
- WETHER, W. B. e DAVIS, K., **Psicologia do desenvolvimento**. Ed. Saraiva. SP, 1983.
- WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*, 32(2): 11-123, 1979.

## **ANEXO**

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Lages/SC, outubro de 2000  
 Ilmo(a). Senhor(a)  
 Professor(a):  
 UNIPLAC – Lages - SC.

Solicitamos a Vossa Senhoria a gentileza de responder ao questionário de pesquisa para a Dissertação de Mestrado em Administração, que se encontra em anexo, cuja finalidade é a de medir a qualidade de vida no trabalho docente da UNIPLAC.

### Instruções:

1. Leia com atenção cada questão;
2. Ao lado de cada questão, você encontrará uma escala de 1 a 5;
3. Assinale somente uma vez em cada afirmativa, o número que melhor expresse a sua opinião de acordo com a alternativa da escala abaixo:

1	2	3	4	5
Insatisfeito	<del>Pouco</del> <sup>IN</sup> Satisfeito	Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

4. Solicitamos igualmente aos caros professores(as), a gentileza de responder o referido questionário dentro do tempo de 10 (dez) dias úteis e devolvê-lo para o Prof. Claudio Schuch, colocando-o na caixa apropriada na sala de meios (com a Senhora Eulina), ou pelo correio, via envelope selado em anexo.

Certos de poder contar com a sua honrosa contribuição para esta pesquisa, queremos aproveitar a oportunidade para saudá-lo.

Atenciosamente

CLAUDIO SCHUCH  
 Fone 222.0880 E-mail [schuch@uniplac.rct.br](mailto:schuch@uniplac.rct.br)

## IDENTIFICAÇÃO DO PROFESSOR

Senhor(a) Professor(a), queira por gentileza responder às perguntas abaixo, preenchendo as lacunas com os números correspondentes, ou simplesmente marcando com um "X" aos quesitos indicados:

1. Idade: (    ) anos
2. Sexo: (    ) masculino (    ) feminino
3. Tempo de magistério na UNIPLAC: (    ) anos
4. Carga horária por semana: (    ) horas-aula
5. Publicações de artigos em jornais e revistas: (    ) sim (    ) não
6. Total de livros publicados: (    ) livros
7. Maior título acadêmico:
  - Graduado (    )
  - Especialista (    )
  - Mestre (    )
  - Doutor (    )
8. Departamento de lotação:
  - Ciências Sociais Aplicadas (    )
  - Ciências Jurídicas (    )
  - Ciências Exatas (    )
  - Ciências Sociais (    )
  - Ciências Biológicas (    )

## FATORES DETERMINANTES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

AFIRMATIVAS		ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	O valor da hora aula pago pela UNIPLAC aos seus professores é justo e adequado pelo trabalho realizado					
2	Existe equilíbrio entre a remuneração de seu cargo de professor com a remuneração de cargos idênticos ao seu dentro da instituição					
3	Existe equilíbrio entre a remuneração de seu cargo de professor com a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho					
4	A jornada de trabalho é suficientemente adequada para o trabalho docente que deve ser realizado					
5	As salas de aula da UNIPLAC apresentam iluminação, higiene, ventilação e arrumação adequadas					
6	Os materiais e equipamentos oportunos para o desempenho da função docente são suficientes em quantidade e qualidade					
7	Os planos de benefícios sociais (Plano de saúde, aposentadoria, Seguro de vida, etc.), são importantes para o desempenho dos professores da UNIPLAC					
8	A UNIPLAC dá liberdade para o professor decidir sobre o planejamento e a execução das aulas a serem por ele ministradas					
9	O significado do magistério acresce importância ao trabalho docente na UNIPLAC					
10	Os professores da UNIPLAC estão atingindo a realização plena de suas vocações profissionais					
11	As diferentes habilidades bem como o uso da criatividade, raciocínio e iniciativa promovem a Qualidade de Vida no Trabalho					
12	As informações da competência do professor lhe são informadas corretamente					
13	Os professores sabem ministrar suas aulas corretamente, de acordo com a metodologia estabelecida					
14	Existe preocupação por parte dos professores em melhorar seu nível de capacitação <i>lato</i> ou <i>stricto sensu</i>					
15	Os professores estão atualizados e modernizados nas disciplinas de seus cursos					
16	Existe acesso às informações que dizem respeito ao professor e ao seu desempenho profissional na UNIPLAC					
17	O professor tem chance de ser promovido dentro da UNIPLAC					
18	A Universidade cria condições para que os professores desenvolvam suas habilidades e potencialidades					
19	Há equilíbrio entre o número de chefes, professores e funcionários na UNIPLAC					

20	A política da UNIPLAC premia com melhores oportunidades os professores mais competentes						
21	A política de Recursos Humanos da UNIPLAC valoriza o professor						
22	Existe estabilidade e garantia de permanência no emprego e garantia de remuneração na Universidade						
23	Existe ausência de preconceitos na instituição e todos têm o mesmo tratamento, independente de sexo, idade, cargo, raça ou cultura						
24	Os professor se sente integrado e participante do processo de crescimento e desenvolvimento da UNIPLAC						
25	Os professores convivem descontraídos e espontaneamente entre si na UNIPLAC						
26	Há assiduidade e pontualidade dos professores às suas aulas						
27	Os professores conhecem e estão integrados aos objetivos da UNIPLAC						
28	A UNIPLAC atende às reivindicações dos seus professores						
29	Existe confiança mútua entre professores, sejam ou não do mesmo nível hierárquico e ausência de brigas e discussões						
30	Existe na Universidade espírito de equipe e companheirismo entre professores						
31	O Plano de Avaliação do Desempenho da Universidade é adequado à atividade docente						
32	A Universidade respeita os direitos legais dos professores						
33	A Universidade considera importante a individualidade do professor						
34	A Universidade dá oportunidade para o professor expressar tanto suas sugestões quanto suas críticas						
35	Nos direitos e deveres promovidos pela Universidade prevalece o clima democrático						
36	Existe equilíbrio entre o trabalho docente e a sua vida pessoal, seu lazer e sua família						
37	Pertencer ao magistério superior da UNIPLAC é motivo de satisfação e orgulho						
38	Os alunos e a comunidade em geral têm satisfação e orgulho pela Universidade						
39	Os alunos estão satisfeitos com a qualidade das aulas recebidas em seus cursos						
40	A Universidade valoriza e respeita os professores no sentido de não depreciar seu trabalho						