



**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

**UMA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA  
TAREFA DE PROFISSIONAIS BIBLIOTECÁRIOS  
ATUANTES EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

U. F. M. G. - BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA



65999203

NÃO DANIFIQUE ESTA ETIQUETA

OK106

OK102

OK03

α  
04

4505 OK/20

023:658.3  
M843q  
1991  
T



MB-00000957-7

1 96501

28 653

M843q Moreno, Nádna Aparecida  
Qualidade de vida no trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias/ Nádna Aparecida Moreno.- Belo Horizonte: UFMG-EB, 1991.  
202p.

Dissertação (Mestrado) UFMG-EB

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Bibliotecários - Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Bibliotecas Universitárias. 4. Comportamento Organizacional. I. Título.

CDU: 658.3:023.4  
CDD: 658.3

**NÁDINA APARECIDA MORENO**

20210577  
P. 523  
1001  
T

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
UMA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA  
TAREFA DE PROFISSIONAIS BIBLIOTECÁRIOS  
ATUANTES EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Biblioteconomia.

Área de concentração: Biblioteca e Informação Especializada.

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

Co-orientadora: Profa. Dra. Jeannette Marguerite Kremer. Escola de Biblioteconomia da UFMG

BELO HORIZONTE  
ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA DA UFMG  
1991

23:658.3  
843q  
91

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da dissertação: Qualidade de vida no trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias

Nome da aluna: Nádina Aparecida Moreno

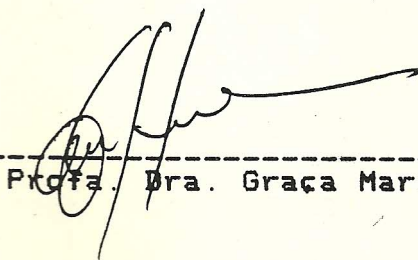
Aprovada pela Comissão Examinadora constituída pelos professores:



-----  
Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes  
Orientador



-----  
Profa. Dra. Jeannette Marguerite Kremer  
Co-orientadora



-----  
Profa. Dra. Graça Maria Simões Luz



-----  
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte, 11 de dezembro de 1991

**A DEUS**

**PELA PRESENÇA CONSTANTE EM TODOS OS MOMENTOS  
DE MINHA VIDA.**

**À**

**KARIM MORENO**

**QUE ESTE TRABALHO SEJA  
UM MOTIVO A MAIS PARA  
VOCÊ ACREDITAR QUE,  
COM ESFORÇO, EMPENHO E  
DEDICAÇÃO, TUDO VALE  
A PENA, SEMPRE.**

## AGRADECIMENTOS

A meus pais Nadir e Natalino, pela base sólida de vida, que tem sido o respaldo de meus sonhos e de minha realidade.

Ao prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, pela orientação e aprendizagem.

À profa. Jeannette Marguerite Kremer, pela co-orientação deste trabalho, pelo estímulo e pela amizade.

Ao prof. José Antonio Bonilla Castillo, pelo auxílio estatístico.

À profa. Carolina Angélica Barbosa Saliba, pelo auxílio na normalização.

À profa. Maria Nilce Missel pela paciência, pelo estímulo e pelo auxílio didático.

Aos bibliotecários das universidades estaduais do Paraná, pela cooperação e seriedade com que encararam esta pesquisa, tornando possível sua realização.

À profa. Ivone Guerreiro Di Chiara, pelo apoio e incentivo por ocasião do nosso mestrado.

À Universidade Estadual de Londrina, pela oportunidade e confiança.

À Escola de Biblioteconomia da UFMG, pela possibilidade de efetivar o aperfeiçoamento profissional.

Aos funcionários da Biblioteca Central da UEL, que me permitiram a aprendizagem da vida profissional.

À Helenice Rêgo dos Santos Cunha (Lelé), pela digitação, pela participação e acima de tudo pelo carinho.

Ao Luís Henrique Loureiro dos Santos, pelo suporte técnico no tratamento automatizado dos dados e pela paciência.

À Vera Lucia Belo Chagas, pela cumplicidade na aventura de se fazer uma dissertação.

À Lourdes Helena Marchesini e Iolanda Marques de Lima, pelo suporte emocional, pela força e pelo carinho quando eu mais precisei.

À Vanice Maria Araújo, pela revisão do trabalho, pelo carinho e por ter estado sempre tão presente.

À Vânia, D. Neusa, D. Maria e Moema, pelo carinho, pelos cuidados e pelo "abrigo".

As amigas Rita, Ilzelza, Zezé, Marianne, Tekinha, Marilene, Caecília, Maria Monterani, Lourdinha Mattioli e D. Dulce Marchesini, por fazerem parte da "minha família" e sempre, de alguma forma, ajudarem a gerenciar a minha qualidade de vida.

Aos amigos mineiros Roberto, Nilcéia, Lena, Cidinha, Matilde, Assunção, Beth e Andréia, pelo carinho, pela amizade e por terem tornado a minha permanência aqui tão gostosa.

A todos os amigos de mestrado: Eglée, Zedú, Ana Lúcia, Virgínia, Madalena, Carminha, Marta, Cassandra, Any, Rosana, Gisela e "Mário", pelo companheirismo e apoio.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, e que não foram nominados.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	18
CAPÍTULO 2 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 - Origem.....	27
2.2 - Princípios de QVT.....	33
2.3 - Qualidade de vida no trabalho: tentativa de conceituação.....	37
2.4 - Abordagens sobre a qualidade de vida no trabalho.....	44
2.4.1 - WALTON: oito critérios para QVT.....	44
2.4.2 - WESTLEY: quatro dimensões de QVT.....	50
2.4.3 - WERTHER e DAVIS: qualidade de vida no trabalho e o projeto de cargos.....	52
2.4.4 - HUSE e CUMMINGS: qualidade de vida no trabalho e produtividade.....	56
2.4.5 - THÉRIAULT: qualidade de vida no trabalho x gestão de remuneração.....	58
2.4.6 - LIPPITT: fatores-chaves para a qualidade de vida no trabalho.....	61
2.4.7 - NADLER e LAWLER: sucesso de QVT nas organizações.....	65
2.4.8 - Qualidade de vida no trabalho: as pesquisas no Brasil.....	67
CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO: O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA.....	73
3.1 - Antecedentes.....	74
3.2 - O modelo de dimensões básicas da tarefa de HACKMAN e OLDHAM.....	79
3.3 - Validação do modelo pela literatura.....	85

CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	90
4.1 - Classificação da pesquisa.....	91
4.2 - Hipóteses.....	91
4.3 - Universo/população.....	92
4.4 - Instrumento de coleta de dados.....	95
4.5 - Coleta de dados.....	98
4.6 - Tratamento dos dados.....	99
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS.....	100
5.1 - Perfil da população.....	101
5.2 - Verificação das hipóteses.....	118
5.2.1 - Primeira hipótese.....	120
5.2.2 - Segunda hipótese.....	121
5.2.3 - Terceira hipótese.....	126
5.2.4 - Quarta hipótese.....	126
5.2.5 - Quinta hipótese.....	129
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	147
CAPÍTULO 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	165
CAPÍTULO 8 - ANEXOS.....	182

## LISTA DE FIGURAS

FIG. 1	Categorias conceituais de QVT (WALTON, 1973) .....	46
FIG. 2	Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho .....	54
FIG. 3	Elementos do projeto de cargo .....	55
FIG. 4	Qualidade de vida no trabalho x produtividade ....	58
FIG. 5	Fatores-chaves para a qualidade de vida no trabalho .....	64
FIG. 6	Modelo das dimensões básicas da tarefa de HACKMAN e OLDHAM .....	80
FIG. 7	As variáveis do modelo de HACKMAN e OLDHAM na literatura .....	86
FIG. 8	Distribuição de frequência da população por biblioteca/instituição - 1991 .....	102
FIG. 9	Distribuição de frequência da população por estado civil - 1991 .....	102
FIG. 10	Distribuição de frequência da população por faixa etária - 1991 .....	103
FIG. 11	Distribuição de frequência da população por grau de instrução - 1991 .....	105
FIG. 12	Distribuição de frequência da população por cargo - 1991 .....	106
FIG. 13	Distribuição de frequência da população por cargo na UEL - 1991 .....	106
FIG. 14	Distribuição de frequência da população por setor de trabalho - 1991 .....	108

FIG. 15	Distribuição de frequência da população por setor de trabalho na biblioteca/instituição - 1991 .....	109
FIG. 16	Distribuição de frequência da população por tempo de serviço - 1991 .....	110
FIG. 17	Distribuição de frequência da população por tempo de serviço na biblioteca/instituição - 1991 .....	111
FIG. 18	Distribuição de frequência da população por horas de trabalho - 1991 .....	112
FIG. 19	Distribuição de frequência da população por faixa salarial - 1991 .....	113
FIG. 20	Distribuição de frequência da população por faixa salarial na biblioteca/instituição - 1991 .....	114
FIG. 21	Distribuição de frequência da população por exercício de chefia - 1991 .....	115
FIG. 22	Distribuição de frequência da população por exercício de chefia na biblioteca/instituição - 1991 .....	115
FIG. 23	Distribuição de frequência da população por função gratificada - 1991 .....	116
FIG. 24	Distribuição de frequência da população por função gratificada na biblioteca/instituição - 1991 ....	117

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Evolução das definições da QVT na visão de NADLER e LAWLER .....	36
QUADRO 2	Origens da qualidade de vida no trabalho .....	52
QUADRO 3	Sinopses das principais abordagens sobre QVT ....	68
QUADRO 4	As variáveis de HACKMAN e LAWLER .....	78
QUADRO 5	Dimensões de cada bloco com as respectivas partes do questionário .....	96

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Cargo e número de funcionários das bibliotecas por instituição - 1991 .....	94
TABELA 2	Distribuição da população pesquisada nas bibliotecas por instituição - 1991 .....	94
TABELA 3	Identificação das variáveis no questionário .....	97
TABELA 4	Matriz de correlação: variáveis de dimensões da tarefa x variáveis de estados psicológicos críticos - 1991 .....	121
TABELA 5	Variáveis do modelo x setor de trabalho - 1991 .....	125
TABELA 6	Potencial Motivacional da tarefa x fatores demográficos, profissionais e institucionais - 1991 .....	127
TABELA 7	Necessidade individual de crescimento x fatores demográficos, profissionais e institucionais - 1991 .....	128
TABELA 8	Variáveis do modelo x cargo na biblioteca - 1991 .....	131
TABELA 9	Variáveis do modelo x biblioteca/instituição - 1991 .....	133
TABELA 10	Variáveis do modelo x estado civil - 1991 .....	135
TABELA 11	Variáveis do modelo x faixa etária - 1991 .....	137
TABELA 12	Variáveis do modelo x tempo de serviço na biblioteca/instituição - 1991 .....	139

TABELA 13	Variáveis do modelo x faixa salarial - 1991 ...	142
TABELA 14	Variáveis do modelo x exercício de chefia - 1991 .....	144
TABELA 15	Variáveis do modelo x grau de instrução das informantes - 1991 .....	145

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aperfeic. Bib.	Aperfeiçoamento em Biblioteconomia
Assist. de Bcário	Assistente de bibliotecário
Atend. Público	Atendimento ao Público
AU	Autonomia
Aux. de Bcário	Auxiliar de bibliotecário
Bib. Setorial	Biblioteca Setorial
CESEC	Centro de Processamento de Serviços e Comunicações
Col. Esp.	Coleção Especial
CRT	Conhecimento dos reais resultados do trabalho
CV	Coeficiente de variação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Especializ. Bib.	Especialização em Biblioteconomia
E.U.A	Estados Unidos da América
FE	Feedback extrínseco
FI	Feedback intrínseco
FIG.	Figura
FREQ.	Frequência
FT	Feedback
Grad.	Graduação
IR	Inter-relacionamento
IT	Identidade da tarefa
JDS	Job Diagnostic Survey
Mest.	Mestrado
Mestrado Bib.	Mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da informação

MIT	Motivação interna com o trabalho
NIC	Necessidade individual de crescimento
PMT	Potencial motivacional da tarefa
Proc. Técnico	Processamento Técnico
PRR	Percepção da responsabilidade pelos resultados
PST	Percepção da significância do trabalho
RTA	Requisit Task Attribute Index
S	Desvio padrão
SAS	Satisfação com o ambiente social
SC	Satisfação com a compensação
Secret. Administ.	Secretária Administrativa
SG	Satisfação geral
SM	Salário mínimo
SPC	Satisfação com a possibilidade de crescimento
SPSS	Statistical Package for the Social Science
SST	Satisfação com a segurança no trabalho
SSU	Satisfação com a supervisão
ST	Significado da tarefa
TAB	Tabela
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
VH	Variedade de habilidades
$\bar{X}$	Média

## RESUMO

Investigou-se a qualidade de vida no trabalho (QVT) de profissionais bibliotecários que atuam em bibliotecas das universidades estaduais do Paraná, através das seguintes variáveis: autonomia; variedade de habilidade; identidade da tarefa; significado da tarefa; feedback extrínseco; feedback intrínseco; inter-relacionamento; percepção da significância do trabalho; percepção da responsabilidade pelos resultados; conhecimento dos reais resultados do trabalho; satisfação geral; motivação interna com o trabalho; satisfação com: a possibilidade de crescimento, a supervisão, a segurança no trabalho, a compensação e o ambiente social. Aferiu-se também o potencial motivacional da tarefa e a necessidade individual de crescimento. Como fundamentação teórica, realizou-se uma revisão bibliográfica apontando as principais abordagens relativas à QVT. O marco teórico utilizado na pesquisa foi o Modelo das Características da Tarefa desenvolvido por HACKMAN e OLDHAM (1975) e, como instrumento operacionalizante, fez-se uso do Job Diagnostic Survey-JDS. Os resultados evidenciaram que a qualidade de vida no trabalho-QVT dos informantes é insatisfatória em relação às variáveis medidas pelo referido modelo. Observou-se que o significado da tarefa foi a única variável que se apresentou frequentemente como positiva para com os fatores demográficos, profissionais e institucionais. Em contrapartida, as variáveis conhecimento dos reais resultados do trabalho, a identidade da tarefa e o feedback extrínseco foram as que se apresentaram constantemente como críticas. Através dos resultados obtidos na pesquisa, verificou-se que o nível de qualidade de vida no trabalho dos profissionais bibliotecários é mais deficiente no terceiro bloco - resultados pessoais e de trabalho, exatamente onde estão inseridos os resultados emocionais e as satisfações contextuais.

## ABSTRACT

The quality of working life (QWL) of librarians at state university libraries in Paraná was investigated considering the following variables: autonomy, skill variety, task identity, extrinsic feedback, intrinsic feedback, task significance, interrelationship, work significance perception, perception of responsibility for results, knowledge of real work results, general satisfaction, internal motivation to work; satisfaction with growth possibility, supervising, work security, salaries and social environment. The motivation potential for tasks and the need for individual growth were measured. A literature review was carried out, aiming at the main approaches referring to the QWL. The theoretical foundation utilized in the investigation was the Model of Task Characteristics developed by HACKMAN and OLDFHAM (1975), and as an operational instrument was used the Job Diagnostic Survey - JDS. The results revealed that the librarians' quality of working life - QWL is unsatisfactory. The task significance was observed to be the only variable frequently presented as positive. On the other hand, knowledge of real work results, task identity and the extrinsic feedback were the variables detected as critical. The results attained showed that the level of librarians' quality of working life - QWL is worse in the third block, which includes personal and work outcomes, within the emotional outcomes and the contextual satisfaction.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento científico, tecnológico e social têm alterado substancialmente o modo de viver do homem moderno, criando, dessa forma, novas necessidades a serem atendidas. Dentre outras, o homem necessita de reconhecimento e prestígio social, e é através do exercício profissional e nas relações de trabalho onde ele dispõe de maiores oportunidades para atender a essas necessidades.

A sociedade vive uma época de transição. As modificações que ocorreram nos tempos modernos, no renascimento e na sociedade industrial foram precedidas pela tumultuosa variação nos costumes do indivíduo e na ordem das coisas. "Mas nunca as mudanças foram tão rápidas, tão radicais e desconcertantes como agora" (PEREIRA, 1980, p.376).

Essa era de transição, caracterizada por mudanças rápidas e profundas, é uma situação ambígua, pois se por um lado acarretou o desenvolvimento, por outro trouxe problemas no relacionamento humano, físico e psicológico do indivíduo. MOURA (1980, p.148) alerta que

"temos assistido, ao longo desses últimos séculos, uma grande e notável revolução material: industrial-científica e tecnológica, mas não assistimos a um progresso paralelo, nem mesmo similar, no que poderia ser uma revolução humana".

E, decorrente desse descompasso entre a velocidade das mudanças e a capacidade humana de se adaptar a elas, surgem reações como a insatisfação generalizada com o modo de vida, tédio, angústia, ambigüidade, ansiedade, despersonalização, frustração e alienação no trabalho, entre outras.

Quando essa inadaptação atinge rumos a níveis insuportáveis, o indivíduo reage através de mecanismos de fuga, traduzidos em ações como: alienação, alcoolismo, progressão de doenças mentais e cardíacas, aumento do consumo de drogas e suicídios, crescente número de acidentes, expansão do crime e da violência, baixo senso de comunidade e solidariedade, bem como fascínio por certas formas exóticas de experiência religiosa.

Esses fatores se constituem na essência de mecanismos de autodefesa do homem, evidenciando assim a deterioração da qualidade de vida nos dias atuais.

A qualidade de vida integra vários aspectos como família, meio ambiente, cultura, lazer, saúde, educação, trabalho, etc. Esta pesquisa enfatiza a variável trabalho por esta ser uma categoria humana imprescindível na vida do indivíduo como uma fonte de auto-identificação.

Como afirma DE (1975, p.1) " a qualidade de vida no trabalho é o maior determinante da qualidade de vida. Vida sem trabalho não tem significado ...". Assim sendo, o trabalho passou a ocupar um lugar central na vida do homem, mais especificamente

o trabalho organizacional. De acordo com HANDY (1978), o trabalho organizacional deve ser visto como parte inseparável da vida humana, talvez sendo hoje a organização o meio principal para o homem adquirir sua identidade. O trabalho também é determinante de aspectos vitais como status e identidade pessoal (DAVIES, SHACKLETON, 1977; HANDY, 1978; MORAES, KILIMNIK, 1989b).

Os teóricos da ciência comportamental têm buscado, através de uma área de estudo denominada qualidade de vida no trabalho-QVT, a reorganização do trabalho, visando proporcionar ao trabalhador participação na tomada de decisão, autonomia, nível de desafio, liberação do potencial criativo, uso de experiências e variedade de habilidades, oportunidade de aprendizagem, resultando assim em melhoria de produtividade e no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Diante desse cenário, onde se acentua cada vez mais a preocupação da relação homem-trabalho, é que esta pesquisa se propôs a averiguar a qualidade de vida no trabalho de profissionais bibliotecários que atuam em bibliotecas universitárias, preenchendo, desta forma, uma lacuna do conhecimento sobre o tema em estudo.

Desde a Revolução Industrial, observou-se uma multiplicação das áreas científicas e tecnológicas, em consequência da especialização e também pela complexidade dos inventos e processos que foram desenvolvidos após o século XVIII. Decorrente

desse fato, vivenciou-se a chamada "explosão documentária" com a proliferação e circulação de milhares de documentos.

Com isso, entrou-se numa era em que o acesso e a utilização da informação tornaram-se o principal elemento de produtividade, da capacidade de competição e realização de projetos (CUNHA, 1978).

Face a essas mudanças, o bibliotecário deve ocupar um lugar de destaque nessa sociedade, pois ele é o responsável pelas atividades de coletar, processar, armazenar, preservar, recuperar, disseminar e administrar esse rol de informações que cresce numa velocidade geométrica.

NEVES (1986, p.27) ao se referir ao bibliotecário, afirma que

"... sua atitude profissional e pessoal deverá demonstrar, em todos os momentos, a convicção na importância de seu desempenho, convicção esta traduzida em melhoria de serviço, através da participação pessoal efetiva e da conjugação de idéias e esforços em prol do aperfeiçoamento contínuo do ser humano".

Não se tem dúvida quanto à importância da atuação desses profissionais no nosso contexto. Entretanto, o bibliotecário é praticamente desconhecido como pessoa, como ser psicológico, principalmente nos países onde a pesquisa é praticamente inexistente (WITTER, 1986), como é o caso do Brasil.

Em levantamento bibliográfico realizado sobre a qualidade de vida no trabalho de bibliotecários, o que se detectou foram estudos que apenas tangenciam ou fragmentam o que hoje denomina-se QVT. Esses estudos se restringem a verificação: da satisfação do trabalho (PRYBIL, 1973; PLATE e STONE, 1974; VAUGHN e DUNN, 1974; WAHBA, 1975; CHWE, 1978; DÉLIA, 1979; SCAMELL e STEAD, 1980; DODGE e RAMSEY, 1980; BURGUESS, 1982; SEVER e WESTCOTT, 1983; LYNCH e VERDIN, 1983, 1987; ROCKMAN, 1984; WITTINGSLOW e MITCHESON, 1984; BENGSTON e SHIELDS, 1985; SAUNDERS e SAUNDERS, 1985; NZOTTA, 1987; FITH, 1990; KREITZ e OGDEN, 1990); a identificação de técnicas que contribuem para uma boa qualidade de vida no trabalho em bibliotecas (SMITH e REINOW, 1984; ABATH, 1985; DECKER, 1985/86; MARTELL, 1989); com estudos de casos (MARTELL e GORMANN, 1983; MARTELL e JOHNSON, 1983; MARTELL, 1983, 1984; MARTELL e CRETH, 1984; MARTELL e HOLBROOK, 1984; MARTELL e KUNSELMAN, 1984; MARTELL e SWANSON, 1984; MARTELL e TYSON, 1985).

O que se verifica nos estudos encontrados é uma visão muito reducionista sobre o tema, perdurando em abordagens parciais das variáveis que influenciam a QVT, enfocando na maioria das vezes o ambiente biblioteca e não o profissional bibliotecário, como é o caso das pesquisas efetuadas por MARTELL (1981), SMITH e REINOW (1984), e DECKER (1985/86).

MARTELL (1981) fornece uma aplicação descritiva da QVT em bibliotecas acadêmicas. Embora o nível focalizado seja o macro-organizacional, o autor se empenha em referir-se sobre a

importância do ambiente de trabalho no funcionamento da biblioteca como um todo. Ao verificar a utilidade de técnicas como horário flexível, simplificação da tarefa, empregos compartilhados e por turnos, afirma que os administradores de biblioteca deveriam considerar sua situação local, quando da avaliação da situação e produtividade dos funcionários.

Por outro lado, SMITH e REINOW (1984) efetuam estudo exploratório sobre a QVT de bibliotecários, delimitando a abordagem a quatro variáveis: a satisfação dos bibliotecários com o emprego, a tensão, o compromisso organizacional e o clima da organização. Concluíram que os bibliotecários expressaram uma visão positiva da QVT em suas organizações. Sugerem ainda que sejam realizadas novas pesquisas sobre o assunto, especialmente sobre a variável tensão, pois a mesma apresentou uma pontuação muito baixa em relação às demais.

Já DECKER (1985/86) aponta três fatores-chaves para se conseguir uma boa QVT: o sucesso da comunicação, a administração participativa e o aspecto ergonômico. Em suas conclusões argumenta que as pessoas são essenciais em sua organização, principalmente em bibliotecas, que dependem diretamente da qualidade de seu pessoal. Comenta ainda que, como o patrão e o usuário têm direito a um serviço de qualidade, da mesma forma o bibliotecário tem direito a uma qualidade de vida no trabalho.

Como pode-se observar, existem alguns poucos estudos

sobre o assunto em questão, mas geralmente são aplicações de ensaios ou narrativas, com artigos republicados da literatura de administração geral, ou estudos de casos que perduram em programas isolados em extensão marginal, abordando apenas questões de ordem teórica, mas não planejamentos com compromisso contínuo e prática efetiva.

Pode-se argumentar, desta forma, que a qualidade de vida no trabalho de bibliotecários não tem se constituído alvo de preocupações dos pesquisadores e administradores de biblioteca. Assim sendo, este trabalho pretende contribuir para um melhor entendimento do tema, direcionado a esses profissionais.

Este estudo foi estruturado em seis capítulos, especificados a seguir: o primeiro capítulo "INTRODUÇÃO" apresenta o tema e justifica a importância do trabalho; o segundo capítulo "QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA" inclui uma revisão bibliográfica englobando desde as origens até as mais recentes abordagens sobre o tema; o terceiro capítulo "MARCO TEÓRICO" compreende o detalhamento do Modelo das Características da Tarefa de HACKMAN e OLDFHAM (1975); o quarto capítulo "PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS" contém a exposição da metodologia utilizada; o capítulo cinco "DISCUSSÃO DOS RESULTADOS" apresenta os resultados obtidos na pesquisa através de tratamento estatístico e análise de dados. Finalmente o sexto capítulo "CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES" apresenta e discute os achados da pesquisa e sugere outros estudos e pesquisas a serem efetuadas sobre o tema, decorrente dessa investigação.

# CAPÍTULO 2

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

BIBLIOTECA "PROF.<sup>a</sup> ETELVINA LIMA"  
Escola de Biblioteconomia da UFMG

## 2.1 - Origem

O trabalho tem sido, desde as primeiras civilizações, não somente um meio de ganhar a vida mas, também, uma fonte de auto-identificação do homem.

BERGER (1983, p.13) abordando o trabalho, comenta:

"Trabalhar significa mudar o mundo, tal qual ele é encontrado. Somente através da tal modificação é que o mundo pode ser transformado numa arena para a ação humana, significados humanos, sociedade humana ou, porque não, existência humana em qualquer sentido que esta palavra possa ter. Não é surpreendente, portanto, que a grande revolução no caráter do trabalho humano tenha envolvido transformações da existência humana em sua totalidade, desde a assim chamada revolução neolítica até a Revolução Industrial..."

A Revolução Industrial, com a proliferação de técnicas e talentos, trouxe uma intensa divisão e fragmentação do trabalho, distanciando cada vez mais o trabalhador do produto final do seu trabalho. Os trabalhadores eram incluídos apenas como mais um recurso produtivo, ou seja, a ênfase era colocada sobre a produção com conseqüente desinteresse pelo trabalhador.

Neste período da história, DAVIS (1957), citado por CORDEIRO (1977), relata a presença de dois homens que foram precursores de uma filosofia que considerava o fator humano no esforço da produção. O primeiro deles foi Robert Owen, um industrial gaulês que, por volta do ano de 1800, se

preocupou com o problema das necessidades dos trabalhadores. O segundo, ANDREW URE, publicou em 1835 um livro intitulado Filosofia da Indústria, no qual apontava aos industriais da época o fator humano como merecedor de considerações especiais, pela sua importância para o processo produtivo.

No início deste século, surge a escola de Administração Científica. Segundo TAYLOR (1987) a administração científica é baseada na certeza de que os interesses do empregado e do empregador são os mesmos e a prosperidade do empregador só pode existir, a longo prazo, se for acompanhada de prosperidade do empregado e vice-versa. A parte essencial é a cooperação estreita, íntima e pessoal entre a direção e o trabalhador.

O modelo de administração científica - extremamente mecanicista e racional - provocou forte reação e insatisfação nos trabalhadores, gerando conflitos entre empregados e empresa. A divisão excessiva do trabalho e a visão do homem como uma peça da engrenagem do sistema de produção foram responsáveis pelo absenteísmo, sabotagem e greves, entre outros conflitos.

Reagindo à proposição de divisão do trabalho, MARX (1952, p.165) argumenta: "...o trabalhador que durante toda sua vida desenvolve uma mesma operação, converte seu corpo inteiro num instrumento automático, especializado dessa

operação" e complementa "não só os trabalhos parciais são repartidos entre indivíduos diferentes: o próprio indivíduo é dividido, transformado em mecanismo automático de um trabalho parcial".

Embora a preocupação de TAYLOR fosse dirigida para a produção e sua consideração pelo fator humano prender-se apenas à sua produtividade, as inovações que introduziu na administração abriram caminhos para posteriores contribuições ao campo das relações humanas no trabalho. CORDEIRO (1977, p.80) diz que "sua contribuição (TAYLOR) ao campo das relações humanas no trabalho é relevante, por ter sido ele o primeiro a chamar a atenção para os seres humanos no trabalho como fatores importantes para a eficiência da produção".

Os estudos de Hawthorne e do Tavistock Institute são apontados por SCHEIN (1982) como pioneiros em mostrar a importância dos motivos sociais na vida organizacional.

Em 1924, Elton Mayo chefiava uma pesquisa na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company, em Chicago, que visava estudar a relação entre a eficiência do trabalhador e a iluminação no ambiente de trabalho. O experimento evidenciou a importância do fator social, em que o rendimento do trabalho não dependia do indivíduo isoladamente mas, também, do grupo no qual o indivíduo atuava, motivado não só pela busca do conforto material mas, também, por necessidades de natureza social e psicológica.

Em Londres no Tavistok Institute, Eric Trist e colaboradores desenvolveram extensos estudos e observaram que o funcionamento da organização depende da inter-relação e interdependência de dois subsistemas: tecnológico e social. Essa abordagem passou a ser denominada abordagem dos sistemas sócio-técnicos. O modelo sócio-técnico sugere que o desenho das tarefas deve considerar os requisitos psicológicos do trabalho, para que o mesmo possa ser motivador (STEERS e PORTER, 1983).

Também são extremamente importantes os trabalhos de MASLOW (1977), MCGREGOR (1980) e HERZBERG (1968).

"Maslow vê o ser humano como eterno insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar, em princípio, razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste." (MOTA, 1986, p. 123)

MASLOW (1977) postulou uma hierarquia de cinco grupos de objetivos que podemos denominar de necessidades básicas: fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização. Se as necessidades mais baixas de uma pessoa (fisiológicas e de segurança) não forem satisfeitas, elas reivindicam prioridades e a pessoa passa a satisfazê-las dando preferência às necessidades de níveis mais elevados (de amor, de estima e auto-realização).

McGREGOR (1980) agrupou todas as idéias relacionadas a indivíduo-trabalho, e denominou-as de Teoria X e Teoria Y. A Teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não se interessa por responsabilidade e deseja a segurança acima de tudo. A Teoria Y supõe que as pessoas não sejam, por natureza, preguiçosas, e não merecedoras de confiança. Admite que o homem pode, se motivado de forma adequada, dirigir a si mesmo e ser criativo no trabalho.

De acordo com SCHEIN (1982, p.54), "enquanto que a Teoria X se constituía em essência, numa visão cética da natureza humana, a Teoria Y é evidentemente uma visão mais idealista".

A principal contribuição ao desenvolvimento da teoria de enriquecimento da tarefa foi introduzida por HERZBERG. Ele descobriu que o indivíduo adquire senso de auto-realização, sucesso e significação a partir do próprio trabalho e não do ambiente de trabalho ou do que o indivíduo traz para o emprego.

HERZBERG (1968) descreveu dois conjuntos de fatores-chaves: fatores de higiene e fatores de motivação. Os fatores de higiene descrevem o ambiente de trabalho e servem como função primária de reduzir ou impedir a insatisfação com o trabalho. Não constituem parte intrínseca do trabalho, mas estão relacionados com as condições nas quais um trabalho é executado. Os fatores higiênicos incluem:

- a) política e administração da empresa;
- b) supervisão;
- c) relações interpessoais;
- d) condições de trabalho;
- e) salário;
- f) status;
- g) segurança no trabalho.

Já os fatores motivacionais estão relacionados com a tarefa propriamente dita. São responsáveis pela satisfação no trabalho quando estão presentes, embora não sejam causadores de insatisfação quando estão ausentes. Os fatores motivadores compreendem:

- a) realização;
- b) reconhecimento da realização;
- c) o próprio trabalho;
- d) responsabilidade;
- e) possibilidade de crescimento;
- f) desenvolvimento ou progresso.

Esse autor propõe que os fatores motivacionais sejam implantados na organização a partir do enriquecimento da tarefa e diz que "o enriquecimento da tarefa proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior" (p. 59).

HERZBERG pesquisou a satisfação do trabalhador a partir do enriquecimento do cargo, que é um dos pontos fundamentais, com o objetivo de atribuir ao trabalhador uma melhor qualidade de vida.

## 2.2 - Princípios de QVT

A depressão da década de 30 fez com que os trabalhadores perdessem a fé na capacidade das empresas em atender às necessidades da sociedade. O movimento sindical teve então rápido crescimento nos anos 30 e 40, reforçando as reivindicações básicas com a segurança no emprego, direito ao emprego e melhores remunerações. Esse panorama serviu de estímulo para cientistas e empresários estudarem e efetuarem pesquisas para identificar as causas que estariam afetando a satisfação e a produtividade do trabalhador. Porém, foi na Inglaterra, na década de 1950, que os estudos efetuados por ERIC TRIST e colaboradores, no Tavistock Institute, deram origem a uma abordagem sócio-técnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do empregado no trabalho. Paralelo aos estudos de TRIST, DAVIS et al (1957) realizavam nos Estados Unidos pesquisas para modificar as linhas de montagem, objetivando tornar o trabalho mais agradável e satisfatório.

Entretanto, o que se observa é que, somente na década de 60, os movimentos de qualidade de vida no trabalho tomaram impulso. Segundo HUSE e CUMMINGS (1985), a conscientização dos

trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram de forma decisiva para que cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho. A década de 70 é considerada um marco no desenvolvimento da QVT (NADLER e LAWLER, 1983; HUSE e CUMMINGS, 1985).

Segundo NADLER e LAWLER (1983), pode-se dividir a QVT em duas fases distintas:

- a) a primeira fase original ocorreu no período de 1969 a 1974, e foi marcada pelo incremento da qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego. Nos Estados Unidos e na Europa, surgiram os primeiros estudos sobre QVT, seguindo primeiramente a abordagem sócio-técnica, que tinha por princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa (NADLER e LAWLER, 1983; HUSE e CUMMINGS, 1985). Neste mesmo período, ocorreram alguns fatos significativos, como a inauguração das fábricas de Gaines Pet Food (EUA, 1970); da Volvo (Suécia, 1970) e da Olivetti (Itália, 1971), todas buscando adaptar-se aos novos conhecimentos da ciência comportamental (BOIVERT, 1980; HUSE e CUMMINGS, 1985). Em meados dos anos 70, o aumento da inflação nas grandes potências e o aumento do custo da energia, decorrente da crise do petróleo,

fez com que as empresas voltassem a atenção a esses problemas, acarretando a paralisação sobre os estudos de QVT por um certo tempo;

- b) em 1979, iniciou-se a segunda e atual fase da QVT. O fator mais importante para o ressurgimento do interesse a respeito de QVT foi a competição dos mercados internacionais. NADLER e LAWLER (1983) elaboraram um resumo da evolução das definições de QVT, o qual é apresentado no QUADRO 1.

Atualmente a QVT é difundida, estando praticamente todo o mundo industrial envolvido em estudos em direção à ela. HUSE e CUMMINGS (1985) citam os Estados Unidos, a França, a Alemanha Ocidental, a Dinamarca, a Suécia, a Noruega, a Holanda, a Itália, a Inglaterra, a Hungria, a Iugoslávia, o Canadá, o México, a Índia e o Japão, como os países nos quais os estudos estão mais avançados.

No Brasil, o interesse a respeito de qualidade de vida no trabalho vem crescendo aceleradamente. Pode-se citar como mais importantes, os trabalhos concentrados na Universidade Federal de Minas Gerais, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na EMBRAPA, em Brasília.

QUADRO 1 - Evolução das definições da QVT na visão de NADLER e LAWLER

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1969/1972	VARIÁVEL	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiências do trabalho.
1969/1975	ABORDAGEM	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo significante dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	MÉTODO	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	MOVIMENTO	A QVT foi vista como relatório ideológico sobre a natureza do trabalho e a relação do trabalhador com a organização. Utilização dos termos gerenciamento participativo e democracia industrial, como ideais do movimento.
1979/1983	TUDO	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
PREVISÃO FUTURA	NADA	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT.

FONTE: NADLER e LAWLER, 1983, p.22-24, 26.

### 2.3 - Qualidade de vida no trabalho: tentativa de conceituação

Faz-se importante apresentar algumas conceituações a respeito da expressão qualidade de vida no trabalho, considerando que, após exaustiva revisão bibliográfica, não detectou-se nenhuma definição consensual sobre o tema. Em decorrência da ausência de um consenso, o tema qualidade de vida no trabalho é freqüentemente

"associado à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios, envolvendo custos adicionais, o que já é um obstáculo para a implantação de programas de QVT" (FERNANDES, 1988a, p.10)

Não se tem a intenção de esgotar a conceituação do tema mas, apenas relacionar aquelas consideradas relevantes, extraídas da literatura especializada sobre QVT. Procurou-se agrupá-las de acordo com as abordagens mais ou menos semelhantes para melhor compreensão do todo.

Como afirmam WERTHER e DAVIS (1983, p.71) "os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios", pois, segundo os autores, os "cargos representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazer suas necessidades."

CASCIO (1986) enquadra a QVT em dois aspectos:

- a) conjunto de condições organizacionais objetivas, práticas e princípios administrativos reconhecidos, entre outros critérios explícitos (condições de segurança no trabalho, estilo de supervisão, nível de participação, benefícios, sistema de recompensas, etc.);
- b) conjunto de percepções dos trabalhadores em relação às condições oferecidas.

DAVIS (1981, p.304) conceitua QVT como "as condições favoráveis ou desfavoráveis ao empregado resultantes de um ambiente de trabalho". Afirma que o objetivo básico é contar com empregos que sejam excelentes tanto para os indivíduos como para a organização.

Por outro lado, BERGERON e BÉLANGER (1983, p.201) incluem a noção de mudança na conceituação. Para esses autores a expressão QVT consiste "na aplicação concreta de uma filosofia humanista", incluindo dois aspectos importantes:

- a) reestruturação dos postos de trabalho ou a reorganização dos cargos individuais de trabalho em suas mais variadas dimensões;

b) estabelecimento de grupos de trabalho semigerenciados ou semi-autônomos, onde a reorganização dos postos de trabalho gera uma participação por parte dos indivíduos envolvidos diretamente na tarefa.

Uma definição semelhante a de BERGERON e BÉLANGER é fornecida por SEKIOU e BLONDIN (1984, p.336) a expressão QVT é

"uma aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, afim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados".

Entretanto, GUEST (1979, p.77) é mais objetivo ao definir que QVT é "um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afeta em seu trabalho". Segundo o autor, os objetivos dos programas de QVT "não são extrínsecos, isto é, visando apenas melhoria de produtividade e eficiência, mas também intrínsecos, ou seja, respeito ao auto-engrandecimento e auto-realização dos empregados".

NADLER e LAWLER (1983, p.26) fornecem uma definição operacional de QVT como "uma maneira de pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização". Apontam dois elementos distintos da definição:

- a) uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas bem como na eficácia da organização;
- b) a idéia de participação na resolução de problemas e decisões organizacionais.

Os mesmos autores identificaram tipos de atividades como representativas de QVT, tais como:

- a) a idéia de participar da solução do problema, envolvendo membros da organização em diferentes níveis;
- b) reestruturação da natureza básica do trabalho, incluindo enriquecimento do trabalho, utilização de grupos de trabalho autônomos e o redesenho do sistema técnico e fluxos de trabalho direcionados para o auto-envolvimento;
- c) inovação do sistema de recompensas (maiores determinantes de motivação, esforço e desempenho), que promoverá um clima diferente na organização;
- d) melhoria do ambiente de trabalho, dando ênfase ao trabalho físico e às condições tangíveis que cercam o indivíduo, tais como: mudanças nas horas de trabalho, condições, regras ou ambiente físico.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, HACKMAN e SUTTLE (1977) afirmam que a QVT refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamento, citando como exemplos a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de se adaptar à mudanças que ocorram no ambiente de trabalho, grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores extremamente importantes para a produtividade do indivíduo. Segundo esses autores, a QVT está muito ligada ao desenvolvimento organizacional, ou seja, direcionada aos aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizante.

WALTON (1983) procura fazer um retrospecto sobre a conceituação de QVT. Para ele, a QVT exige uma visão integrada de todos os movimentos surgidos no início deste século, envolvendo uma longa série de atos legislativos (direito de trabalho da criança, direito de remuneração dos trabalhadores, etc.), protegendo os empregados e fornecendo-lhes melhores condições de vida. O conceito evoluiu, também, tendo em vista o rápido progresso nos anos 30 e 40 dos movimentos sindicais, onde eram enfatizadas as reivindicações básicas dos trabalhadores, tais como segurança no trabalho, direito ao emprego e melhores condições de trabalho. Segundo esse autor, o termo QVT é mais abrangente do que a noção de melhorias nas relações humanas propostas pelos psicólogos nos anos 50, ou até mesmo as tendências reformistas dos anos 60, que direcionavam para o enriquecimento de tarefas e oportu-

nidade de igual emprego. O termo abrange, também, ao atendimento e aspirações dos trabalhadores, e de acordo com WALTON (1983), foi incluída, recentemente, maior participação dos trabalhadores na tomada de decisão, orientada em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, dando ênfase à responsabilidade social das empresas.

O contexto político, econômico e social do Brasil difere totalmente dos países desenvolvidos. A nossa realidade é bem diferente e, considerando estes aspectos, HANASHIRO e VIEIRA (1986, p.14) definem QVT como:

"melhoria nas condições de trabalho como extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório tanto para o empregado como para a organização, isto é, atenuar o conflito existente entre capital e trabalho".

Segundo FERNANDES e GUTIERREZ (1988, p.31)

"a qualidade de vida no trabalho, refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação do trabalho, orientados por soluções mais adequadas em pesquisas e estudos que visem à reformulação e condições negativas do cargo, tornando mais produtivos em termos da empresa e mais satisfatórios para os executantes".

Já MORAES e KILIMNIK (1986b, p.314) definem a qualidade de vida no trabalho a partir do modelo das características da tarefa de HACKMAN e OLDHAM (1975), como "resultante da combinação direta de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar determinados estados psicológicos que, por sua vez,

resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis".

Um desconhecimento da conceituação precisa do que é QVT faz com que profissionais da área a utilizem de forma errônea. Como afirma FERNANDES (1987b, p.7), "muitas vezes os programas de QVT constituem-se em esquemas de manipulação baseados em abordagens simplistas e míopes, sem uma suficiente base teórica". Desta forma, inevitavelmente surgem barreiras à implementação de experiências que poderiam contribuir de maneira efetiva para os objetivos organizacionais e individuais.

Concorda-se plenamente com o ponto de vista de QUIRINO e XAVIER (1987, p.73) de que "a qualidade de vida no trabalho não é determinada isoladamente por característica pessoal (necessidades, expectativas, valores) ou situacional (tecnologia, sistema de recompensa e de motivação, estado geral da economia), mas pela interação desses dois conjuntos de fatores: indivíduo-organização".

Quando adequadamente proposta, a qualidade de vida no trabalho

"gera uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, contemporaneamente, relativo grau de responsabilidade e autonomia a nível do cargo, viabiliza recursos de feedback sobre o desempenho, com adequada variedade e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo" (WALTON, 1973, p.20).

## 2.4 - Abordagens sobre a qualidade de vida no trabalho

A QVT é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada. De acordo com QUIRINO e XAVIER (1987, p.72), a QVT "tem representado na literatura de organizações e de recursos humanos o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho".

Desta forma, torna-se necessário apresentar os mais importantes aspectos e abordagens relativos à QVT. Para tanto, selecionou-se alguns dos mais significativos, que são abordados a seguir.

### 2.4.1 - WALTON: Oito critérios para QVT

De acordo com WALTON (1973, p.11) "a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada com certa frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico". Esse autor faz alguns questionamentos em relação à QVT: como ela pode ser medida ou conceituada; quais os critérios apropriados e como eles estão inter-relacionados; como cada um dos critérios está relacionado com produtividade, se estes critérios são uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho.

Nessa reflexão, WALTON propõe oito categorias conceituais envolvendo indicadores de qualidade de vida (FIG. 1). São elas:

a) compensação justa e adequada

Este critério refere-se a salário justo ou à adequação entre o trabalho e o pagamento nos seus diversos níveis relacionados entre si. (QUIRINO e XAVIER, 1987)

Para WALTON (1973, p.12) "o impulso básico para o trabalho é se ganhar a vida. Assim sendo, quando atingido este objetivo, afeta fundamentalmente a qualidade de vida no trabalho".

Na tentativa de definir o que seria a renda adequada e a compensação justa, o autor afirma que a resposta a dois questionamentos poderiam contribuir:

"a) renda adequada: a venda de um trabalho de horário integral encontra padrões determinados de suficiência ou o padrão subjetivo do recebedor?;

b) compensação justa: o salário recebido por certo trabalho leva a uma relação apropriada com o salário recebido por outro trabalho?" (p.13).

FIGURA -1 - Categorias conceituais de QVT (WALTON, 1973)

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	.equidade interna e externa .justiça na compensação .partilha dos ganhos de produtividade .proporcionalidade entre salários
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	.jornada de trabalho razoável .ambiente físico, seguro e saudável .ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	.autonomia .autocontrole relativo .qualidades múltiplas .informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	.possibilidade de carreira .crescimento pessoal .perspectiva de avanço salarial .segurança de emprego
5. Integração social na organização	.ausência de preconceitos .igualdade .mobilidade .relacionamento .senso comunitário
6. Constitucionalismo na organização	.direito de proteção do trabalhador .privacidade pessoal .liberdade de expressão .tratamento imparcial .direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total da vida	.papel balanceado do trabalho .estabilidade de horários .poucas mudanças geográficas .tempo para lazer e família
8. A relevância social no trabalho	.imagem da empresa .responsabilidade social da empresa .responsabilidade pelos produtos .práticas de emprego

FONTE: FERNANDES, 1988, p.11.

b) condições de segurança e saúde do trabalho

O autor comenta que é fato público e notório que os trabalhadores não devem ser expostos a condições físicas que sejam perigosas ou a horários excessivos de trabalho que sejam prejudiciais à saúde.

A legislação vigente e a ação dos sindicatos aliados aos interesses dos trabalhadores têm contribuído para o estabelecimento de melhores padrões e condições de trabalho. Esse autor cita alguns aspectos desse melhoramento:

"...horários razoáveis reforçados por período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade". (p.13)

c) oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana

Com a Revolução Industrial, o trabalho humano foi fragmentado, simplificado e extremamente controlado, o que contribuiu para retirar seu significado.

Segundo o autor, para que os trabalhadores possam usar e desenvolver suas habilidades e capacidades, cinco itens são necessários: autonomia no trabalho, utilização de múltiplas habilidades, informação e perspectiva, tarefas completas e planejamento das atividades.

d) oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança

WALTON (1973, p.14) ressalta a importância da existência de uma carreira que forneça ao trabalhador a possibilidade de autodesenvolvimento, aquisição de novos conhecimentos e habilidades e perspectivas de sua aplicação prática, oportunidade de promoções e segurança no emprego. Se isto não ocorrer "o resultado é que muitos perdem o interesse no trabalho profissional, não mais investem em suas carreiras, e aumenta a esterilidade das suas vidas de trabalho".

e) integração social na organização do trabalho

O autor apregoa alguns pontos fundamentais para um bom nível de integração social na empresa. Esses pontos fundamentais se relacionam quando o empregado atinge o estágio de auto-estima, num ambiente sem preconceitos, de senso comunitário, fraca estratificação, existência de mobilidade ascendente e franqueza interpessoal.

f) constitucionalismo na organização

O autor argumenta que há necessidade do estabelecimento de normas e regras que dizem respeito aos direitos do empregado e como estes podem ser garantidos. Os elementos chaves do consti-

tucionalismo e que contribuem para uma elevada QVT são: direito à privacidade, direito à liberdade de expressão, direito de igualdade e direito de recurso.

g) o trabalho e o espaço total da vida

O trabalho, muitas vezes, absorve parte da vida extra-organização do empregado, afetando consideravelmente o seu tempo de dedicação à família, tempo de lazer e sua convivência comunitária.

WALTON (1973, p.16) afirma que "o relacionamento do trabalho com o espaço total da vida é melhor expressado pelo conceito de equilíbrio". Este equilíbrio decorre dos esquemas de trabalho, expectativa da carreira, progresso e promoções.

h) a relevância social da vida no trabalho

Algumas organizações têm-se mostrado irresponsáveis em relação aos empregados, depreciando o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando sobremaneira a sua auto-estima. Os empregados, através de seus empenhos e comprometimentos, esperam que, socialmente, a empresa não favoreça a depreciação do seu trabalho e conseqüentemente a sua profissão.

WALTON (1973, p.17), relacionando os critérios de QVT com a produtividade, afirma que "não é possível propor correlações gerais, positivas ou negativas entre a produtividade e as mudanças na qualidade de uma dimensão particular da vida no trabalho". Menciona que a produtividade parece ter uma relação curvilínea para a maioria das dimensões da vida no trabalho, e que a QVT pode ser exaltada e as expectativas dos trabalhadores podem ser compreendidas e satisfeitas.

#### 2.4.2 - WESTLEY: quatro dimensões de QVT

O autor aborda quatro tipos de problemas que afetam as pessoas no contexto do trabalho e que constituem obstáculos à QVT: o problema político, o econômico, o psicológico e o social (QUADRO 2). Cada problema gera determinados comportamentos no indivíduo:

- a) problema político ---> gera insegurança;
- b) problema econômico ---> gera injustiça;
- c) problema psicológico ---> gera alienação;
- d) problema social ---> gera anomia.

A insegurança e a injustiça decorrem da concentração de poder no sistema fabril, primeiramente nas mãos dos proprietários, depois nas mãos dos gerentes, resultando na coerção e exploração do trabalhador. Esta situação resultou no

surgimento do movimento socialista.

WESTLEY (1979, p.114) afirma que

"...os movimentos socialistas constituíram uma reação à concentração do poder nas mãos dos proprietários - gerentes e à coerção exercida sobre os trabalhadores, e a sindicalização foi uma reação à concentração dos lucros e à exploração dos trabalhadores".

Os objetivos dos trabalhadores eram a segurança no emprego e a equidade de pagamento. Para atingir estes objetivos, o movimento socialista tentou dar aos trabalhadores um poder crescente sobre as organizações, e a sindicalização, por outro lado, visava um aumento no poder de barganha dos retornos econômicos da organização.

Com a institucionalização de leis trabalhistas e a ação de poderosos sindicatos nos países industrializados, surgiram dois novos problemas: alienação e anomia. Alienação, segundo o autor, "é uma condição que envolve um desligamento entre o trabalho e o ego" e conclui: "seria o produto de uma defasagem entre expectativas e realização" (p.116). A super-racionalização do trabalho, ao lado de crescente e acirrada supervisão, contribuiu para a crescente alienação, que por sua vez gerava uma fuga psicológica do envolvimento com o trabalho. Segundo WESTLEY (1979, p.117-118), "a racionalização em si parece produzir anomia". E conclui que "...a alienação reflete um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial, e a anomia, falta de

envolvimento moral". Para que estes problemas sejam solucionados ou minimizados, sugere a utilização de técnicas de enriquecimento de tarefas a nível individual e os métodos sócio-técnicos para estruturação de grupos de trabalho.

QUADRO 2 - Origens da qualidade de vida no trabalho

NATUREZA DO PROBLEMA	PROBLEMA DE TRABALHO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADORES	MEDIDAS PROPOSTAS
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	insatisfação greves sabotagens	.cooperação .divisão dos lucros .acordos de produtividade
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	insatisfação greves	.autogerência pelo trabalhador .conselho de trabalhadores
Psicológica (1950)	Alienação	Agentes de mudança	desinteresse absenteísmo "turnover"	.enriquecimento de tarefas
Sociológica	Anomia	Grupos de autodesenvolvimento	ausência de significado de trabalho absenteísmo "turnover"	.grupos de trabalho estruturados sócio-tecnicamente

FONTE: WESTLEY, 1979, p.122

#### 2.4.3 - WERTHER e DAVIS: qualidade de vida no trabalho e o projeto de cargos

WERTHER e DAVIS (1983, p.71) afirmam que

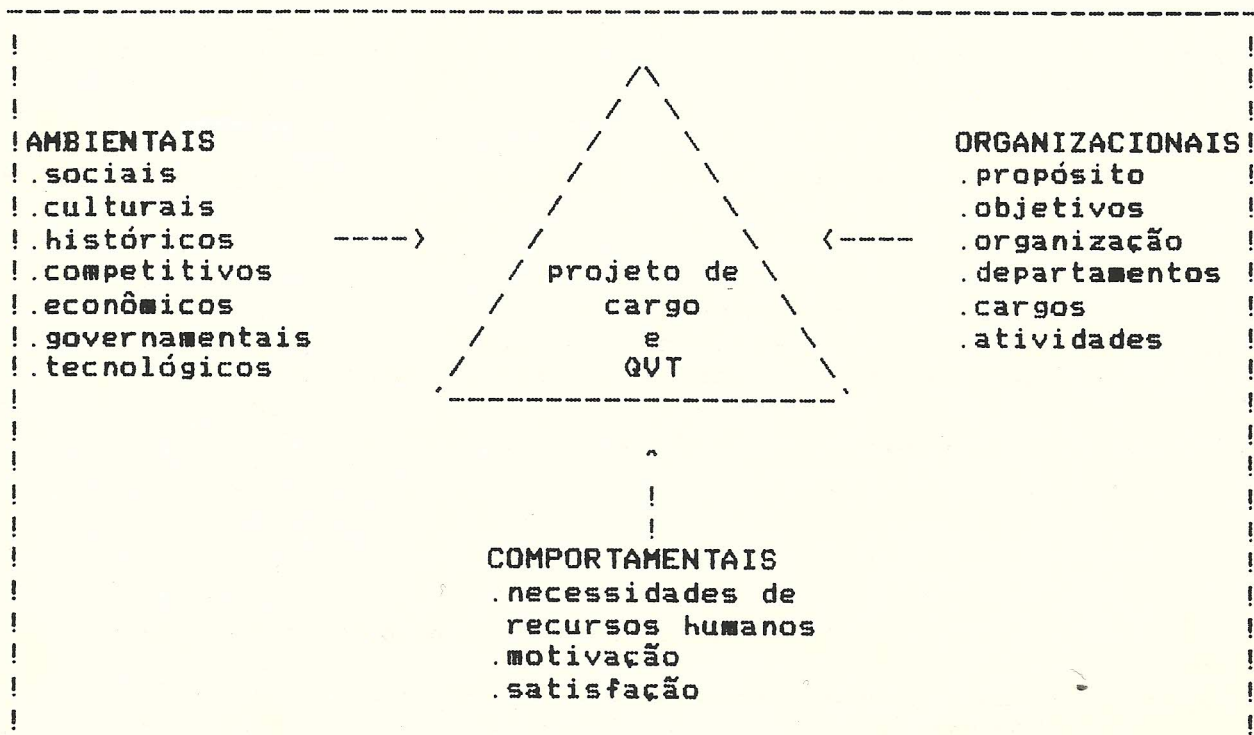
"A qualidade de vida no trabalho é afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador".

Os autores, entretanto, admitem que nem toda a insatisfação do empregado pode ser resolvida pela reformulação de cargos. Por outro lado, afirmam que a necessidade mais importante para entender como o projeto de cargo afeta a qualidade de vida no trabalho é que "os cargos são os elos entre as pessoas e a organização"(p.73). O projeto de cargos é influenciado por três fatores: organizacionais, ambientais e comportamentais. (FIG. 2 e 3)

Os elementos organizacionais dizem respeito à eficiência com que os cargos são projetados, de modo que permita que um trabalhador altamente motivado seja capaz de conseguir o máximo de produção. Estes elementos foram agrupados em três métodos:

- a) abordagem mecanicista - procura identificar cada tarefa em um cargo, de modo que estas sejam organizadas para minimizar o tempo e o esforço do trabalhador;
- b) fluxo de trabalho - determinado pela natureza do produto ou serviço;
- c) práticas de trabalho - maneiras firmadas de desempenhar o trabalho.

FIGURA 2 - Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho



FONTE: WERTHER e DAVIS, 1983, p.72

Outro fator do projeto de cargos se refere aos elementos ambientais, onde não podem ser ignoradas as influências do ambiente externo. Os principais aspectos a considerar neste elemento são: as habilidades e disponibilidades dos trabalhadores, e as expectativas sociais em relação ao emprego.

Em relação às expectativas sociais, esses autores admitem que

"Embora o fluxo de trabalho ou as práticas de trabalho possam sugerir um determinado projeto de cargo, este cargo precisa atender às expectativas dos trabalhadores. A falha em considerar estas expectativas sociais pode criar insatisfação, baixa motivação, vagas difíceis de preencher e baixa qualidade de vida no trabalho" (p.77).

Os elementos comportamentais são fundamentais para uma alta qualidade de vida no trabalho. É provável que os trabalhadores procurem uma ênfase maior nestes elementos. São apontados pelos mesmos quatro níveis importantes que um projeto de cargo deve observar em relação ao nível comportamental:

- a) autonomia - responsabilidade pelo trabalho;
- b) variedade - uso de diferentes perícias e capacidades;
- c) identidade da tarefa - fazer o todo da peça de trabalho;
- d) retroinformação - informações sobre desempenho".  
(p.78)

FIGURA 3 - Elementos do Projeto de Cargo

ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS AMBIENTAIS	ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS
.Abordagem mecanicista	.habilidades e disponi-	.autonomia
.Fluxo de trabalho	bilidade de empregados	.variedade
.Práticas de trabalho	.expectativas sociais	.identidade da tarefa
		.retroinformação

FONTE: WERTHER e DAVIS, 1983, p.75

WERTHER e DAVIS (1983, p.87) concluem que

"conseguir uma alta qualidade de vida no trabalho exige que os cargos sejam bem projetados. O projeto efetivo do cargo busca uma permuta entre eficiência e elementos comportamentais. Os elementos de eficiência realçam a produtividade. O papel dos especialistas de pessoal é conseguir um equilíbrio entre estas permutas".

#### 2.4.4 - HUSE e CUMMINGS: qualidade de vida no trabalho e produtividade

Para HUSE e CUMMINGS (1985, p.202) a qualidade de vida no trabalho tem dois aspectos distintos:

- "a) a preocupação com base no bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional;
- b) participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões e problemas do trabalho".

A operacionalização desses dois fatores é definida pelos autores através de quatro programas:

##### a) participação do trabalhador

Refere-se ao envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisão nos vários níveis organizacionais. A participação do trabalhador pode ser operacionalizada através de: inclusão dos operários de linha na análise e solução dos problemas de produção, utilizando ciclos de controle de qualidade e a criação de grupos de trabalho cooperativos.

##### b) projeto de cargos

O projeto de cargos envolve a reestruturação do cargo a nível individual ou de grupos, considerando de um lado as necessidades dos trabalhadores e de outro, as exigências da tecnologia.

c) sistemas inovadores de recompensa

São responsáveis pela promoção de um ambiente de participação e alta performance. Utilizam de planos de cargos e salários, visando minimizar as diferenças de direitos entre trabalhadores de uma mesma organização.

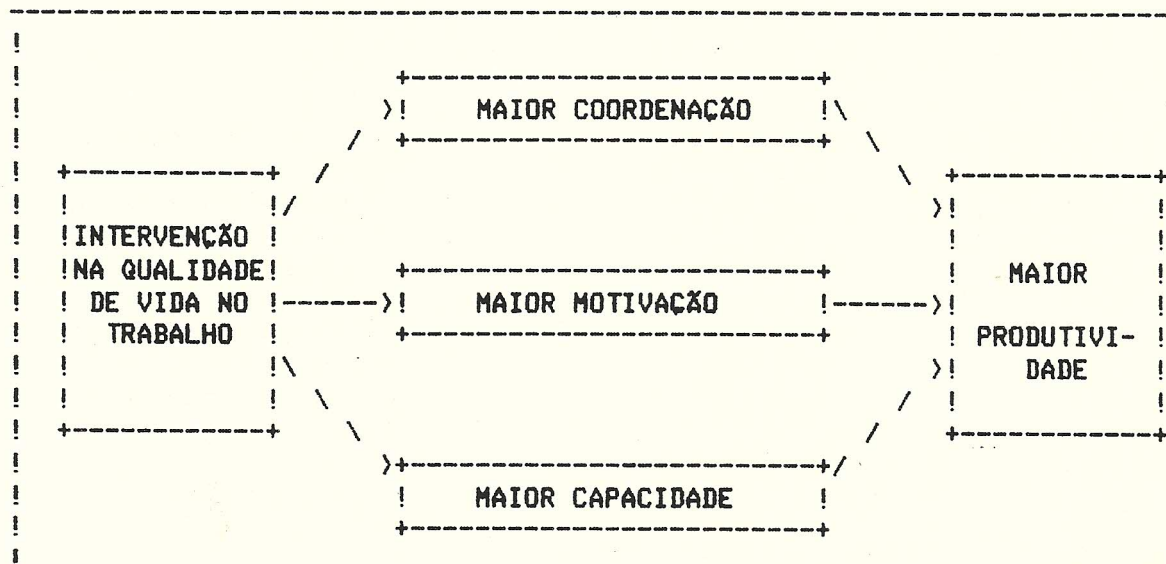
d) melhorias no ambiente de trabalho

Envolve mudanças físicas ou tangíveis do trabalho como horários de trabalho flexíveis, modificações no local ou nos equipamentos de trabalho e a institucionalização de grupos de trabalho semi-autônomos.

Os autores concordam que as intervenções de QVT podem, realmente, incrementar a produtividade através de três fatores (FIG. 4):

- a) podem melhorar a comunicação e coordenação entre empregados e departamentos de uma mesma organização;
- b) podem melhorar a motivação do trabalhador, particularmente quando as necessidades individuais são satisfeitas;
- c) podem melhorar a capacidade dos trabalhadores, habilitando-os a uma melhor performance.

FIGURA 4 - Qualidade de vida no trabalho X produtividade



FONTE: HUSE e CUMMINGS, 1985, p.204

#### 2.4.5 - THÉRIAULT: qualidade de vida no trabalho X gestão da remuneração

THÉRIAULT (1980) afirma que as intervenções com vistas à melhoria da QVT buscam tornar os indivíduos mais responsáveis e autônomos. Entretanto, o que se observa é que raramente o sistema de remuneração, que constitui preocupação latente de empregados e patrões, é atingido. Comenta que uma gestão da remuneração que favoreça a QVT deve fornecer ao indivíduo certa segurança, ser equânime, considerar as diferenças individuais e favorecer a democracia industrial, cujo componente básico é a participação.

Segundo o autor, a remuneração é uma transação que aborda vários aspectos:

- a) econômico;
- b) psicológico;
- c) sociológico;
- d) político;
- e) ético.

a) transação econômica.

Refere-se ao preço que uma organização paga para ter a utilização de um fator de produção. A análise da transação econômica relega o indivíduo a um segundo plano, limita a retribuição pelo trabalho exclusivamente ao valor monetário.

b) transação psicológica

Refere-se ao relacionamento do indivíduo com a empresa. Todo emprego representa um contrato psicológico para o binômio indivíduo-organização. O autor afirma que "em virtude deste contrato o indivíduo se empenha em fornecer certos tipos de comportamento e manifestar certas atitudes em troca de um salário..." (p.150)

### c) transação sociológica

Considerando que toda organização é constituída por um agrupamento de indivíduos, e que o emprego representa uma relação extremamente importante para o indivíduo e a organização, logo a remuneração pode ser percebida como uma transação sociológica. Essa transação está direcionada para a interação entre os indivíduos e a organização.

### d) transação política

O conteúdo dessa transação pode ser modificado dependendo da influência e poder das organizações, dos sindicatos, dos grupos e até mesmo de cada indivíduo. Quanto mais influência e poder esses grupos obtiverem, maior a possibilidade de modificar a transação política a favor do trabalhador.

### e) transação ética

Toda questão de remuneração pode ser considerada como uma transação ética, ou seja, depende da moral e da justiça. Assim, a remuneração deve ser fundada em uma ou outra das formas de justiça: igualdade, satisfação das necessidades, legalidade e distributivismo. THÉRIAULT ressalta a importância e a inter-relação de todos esses aspectos no estabelecimento de programas de qualidade de vida no trabalho.

#### 2.4.6 - LIPPITT: fatores-chaves para a qualidade de vida no trabalho

De acordo com LIPPITT (1978), a melhoria da qualidade de vida de quem está trabalhando tem sido provocada por três condições inter-relacionadas:

- a) em uma sociedade bem nutrida na qual nós vivemos, com excesso de trabalho e rápidas mudanças e desafios tecnológicos, torna-se mais e mais possível a um indivíduo fazer uma escolha pessoal do lugar onde ele trabalhará, e essa escolha pode ser baseada sobre suas necessidades e objetivos próprios;
- b) existe importante crescimento vinculado à dignidade humana em nossa sociedade, e grande reconhecimento de que o trabalho deve ser organizado e administrado para fazer totalmente a sua razão;
- c) a descoberta da ciência do comportamento mostra que o trabalho, que é organizado para reunir necessidades das pessoas, bem como para conseguir requisito organizacional, tende a gerar maior produtividade e a mais alta qualidade de trabalho.

Esse autor baseia-se nos oito critérios para a QVT, propostos por WALTON (1973), organizando-os através de um esquema conceitual global em quatro fatores-chaves (FIG. 5). São eles:

a) o trabalho em si

Este fator-chave produz alto nível de responsabilidade, porque é caracterizado por sistemas que encorajam o feedback da performance, claros objetivos de trabalho, menos controle com mais responsabilidades e o envolvimento no processo de tomada de decisão.

b) o indivíduo

O indivíduo cresce pessoal e profissionalmente através de seus papéis e relações no trabalho, fomentando e melhorando conseqüentemente o completo processo de esclarecimento do papel que desempenha, oportunidade para individualização, auto-identidade e aprendizagem, amizade, objetivos de vida e de trabalho, e assistência tangível dos superiores.

c) a produção do trabalho

Resultante da melhoria e aumento de responsabilidades, colaboração intergrupos, trabalho completo em unidades, recompensas para qualidade e inovação, e obtenção de objetivos mensuráveis.

d) funções e estrutura da organização

Ambos fatores são construídos em um sistema aberto, estabelecendo clima para criatividade, comunicação de duas vias, uma visão do sistema, respeito para com o indivíduo, avanço e desenvolvimento organizacional.

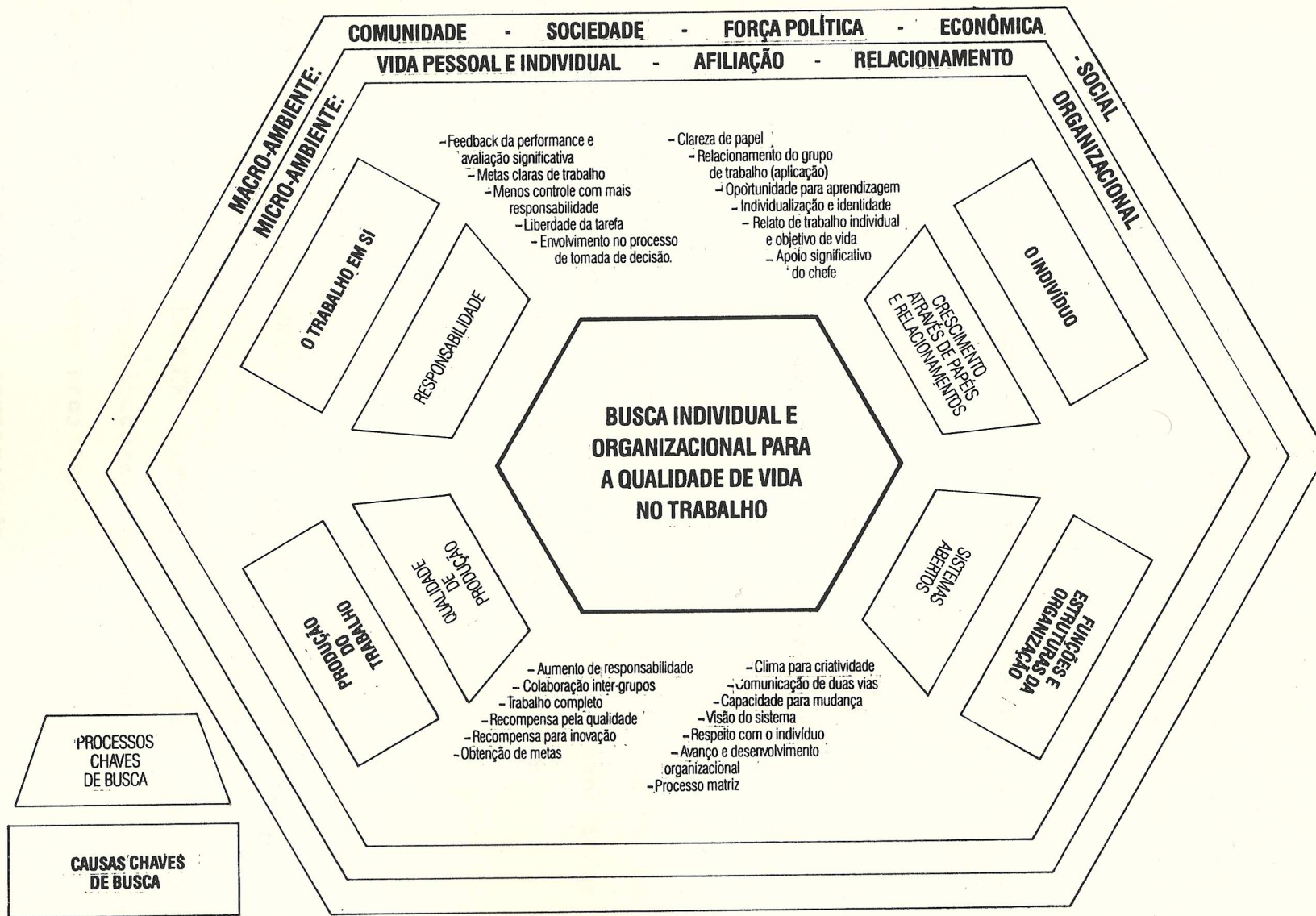
Segundo o autor, este modelo de melhoria de qualidade de vida no trabalho construído sobre tais fatores-chaves, oferece possibilidades de atendimento, tanto das necessidades do indivíduo como da organização.

Para que a organização atinja satisfatoriamente seus objetivos, o autor salienta que deve ser adotado:

- "a) diversidade na indicação de tarefas para cada trabalhador;
- b) oportunidade para aprender e continuar aprendendo;
- c) poder na tomada de decisão;
- d) reconhecimento;
- e) oportunidade para relatar o que cada um produz" (p.7).

O mesmo autor chama a atenção para a maturidade da organização. "A maturidade requer adaptabilidade, flexibilidade, saúde e identidade, particularmente nesta era de inovações tecnológicas e sociológicas" (p.5). Isto implica consequentemente em mudanças, e estas incluem:

FIGURA 5 - Fatores chaves para a qualidade de vida no trabalho



- a) um novo conceito das pessoas, baseado em um amplo conhecimento de suas necessidades complexas e dinâmicas;
- b) um novo conceito de poder, baseado na colaboração e entendimento;
- c) um novo conceito de valores da organização, baseado em ideais humanísticos e democráticos.

Concluindo, LIPPITT (1978, p.10) afirma que "a qualidade de vida no trabalho e a renovação das organizações são processos e filosofias, e não técnicas ou esquemas".

#### 2.4.7 - NADLER e LAWLER: sucesso de QVT nas organizações

NADLER e LAWLER (1983), após várias pesquisas em projetos de QVT nas organizações, identificaram seis fatores que prevêm o sucesso desses projetos:

- a) percepção da necessidade;
- b) o foco do problema, que é destacado na organização;

- c) estrutura para identificação e solução do problema: teoria/modelo de processo de treinamento e participantes;
- d) compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- e) sistemas múltiplos afetados;
- f) envolvimento amplo das organizações.

Segundo os autores, "os projetos de QVT parecem ter êxito, quando todas as partes envolvidas percebem realmente que existe um problema ou oportunidade" (p.28). Por isso, afirmam que o fator determinante de sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo dos programas de QVT, é a estrutura dos processos participativos que são criados. Esses processos participativos, por sua vez, exigem vários fatores-chaves:

- a) necessidade de uma boa teoria ou um roteiro para ajudar os participantes a examinar e compreender as questões;
- b) importância de um processo estruturado para a solução de problemas;
- c) necessidade de treinamento prévio dos participantes;
- d) as compensações devem ser construídas dentro dos processos e resultados das atividades de QVT.

Os autores citam ainda três necessidades básicas para que o programa de QVT seja bem sucedido:

- a) desenvolvimento de projetos em níveis diferentes, considerando o contexto em que será aplicado;
- b) envolvimento de mudanças no sistema de gerenciamento e disposições organizacionais;
- c) necessidade de mudanças no comportamento do gerenciamento superior.

Através de suas experiências, esses autores salientam que "...todos estes três elementos são importantes para o sucesso da maioria das mudanças de QVT dentro de uma organização. Os elementos são independentes e apoiam um ao outro de modo ideal" (p.30). Os autores concluem que o fracasso é provável quando as atividades são limitadas para uma ou duas destas áreas.

Finalizando, apresenta-se um quadro sinótico focalizando as principais abordagens sobre a qualidade de vida no trabalho (QUADRO 3).

#### 2.4.8 - Qualidade de vida no trabalho: as pesquisas no Brasil

As pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho no Brasil vêm ascendendo e trazendo valiosas contribuições científicas. A seguir, relata-se algumas das pesquisas que vêm sendo efetuadas sobre este assunto.

QUADRO 3 - Sinopses das principais abordagens sobre QVT

AUTOR	ABORDAGEM	INDICADORES
WALTON (1973)	Categorias conceituais de QVT (critérios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. compensação justa e adequada</li> <li>. condições de segurança e de saúde no trabalho</li> <li>. uso e desenvolvimento de capacidades</li> <li>. oportunidade de crescimento e segurança</li> <li>. integração social na organização</li> <li>. constitucionalismo na organização</li> <li>. o trabalho e o espaço total da vida</li> <li>. a relevância social da vida no trabalho</li> </ul>
LIPPITT (1978)	Fatores-chaves para a QVT	<ul style="list-style-type: none"> <li>. o trabalho em si</li> <li>. o indivíduo</li> <li>. a produção do trabalho</li> <li>. funções e estrutura da organização</li> </ul>
WESTLEY (1979)	Problemas no contexto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>. política (insegurança)</li> <li>. econômica (injustiça)</li> <li>. psicológico (alienação)</li> <li>. social (anomia)</li> </ul>
THÉRIAULT (1980)	Gestão de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>. transação econômica</li> <li>. transação psicológica</li> <li>. transação sociológica</li> <li>. transação política</li> <li>. transação ética</li> </ul>
WERTHER e DAVIS (1983)	Projeto de cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>. fatores organizacionais</li> <li>. fatores ambientais</li> <li>. fatores comportamentais</li> </ul>
HUSE e CUMMINGS (1985)	Programas de QVT	<ul style="list-style-type: none"> <li>. participação do trabalhador</li> <li>. projeto de cargos</li> <li>. sistemas inovadores de recompensa</li> <li>. melhorias no ambiente de trabalho</li> </ul>

FLECK (1987), em pesquisa junto aos profissionais de informática que atuam no eixo Rio-São Paulo, observou que as variáveis que compõem o potencial motivacional para o trabalho (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback), com exceção do feedback, apresentaram escores crescentes conforme a hierarquia da função.

QUIRINO e XAVIER (1987) realizaram estudo entre pesquisadores e pessoal de apoio à pesquisa (bibliotecários, técnicos de laboratórios, técnicos agrícolas) da EMBRAPA. Constataram que existe uma relação positiva entre a satisfação com a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional. Foi elaborada uma lista contendo 30 itens, utilizando uma escala para avaliar cada aspecto, constituída de quatro gradações: indo de 0 = sem importância até 3 = muito importante. Verificou-se, então, que os itens dessa linha são formados por fatores relevantes do conceito da QVT, visto que os respondentes não classificaram nenhum item como pouco importante ou sem importância.

Esses autores detectaram que os aspectos mais importantes citados pelos pesquisadores foram: realização do trabalho, oportunidade de crescer e aprender, informação científica para realizar o trabalho, pessoal adequado para apoio à pesquisa, equipamento para o trabalho, segurança no emprego, promoções justas, oportunidade de trabalhar em equipe, oportunidade para subir na carreira, pessoal adequado para

atender aos objetivos gerais da unidade, aumentos de salário proporcionais ao desempenho e sugestões de colegas de trabalho. Afirmam, ainda, que "as características mais proeminentes dizem respeito à expressão de reconhecimento do trabalho através da 'compensação clara e adequada' e à abertura de possibilidades para ascensão ocupacional: crescimento e segurança" (p.81).

Outra contribuição refere-se à pesquisa de FERNANDES e BECKER (1988). Este estudo investigou a QVT dos profissionais de informática do setor terciário da economia gaúcha, incluindo bancos, empresas do varejo, instituições de ensino superior e empresas de informática, utilizando o modelo estruturado por HACKMAN e OLDFHAM (1975). Os autores concluíram que certos fatores, como feedback e identificação do produto final das tarefas, demonstraram-se deficientes. Advertem para que sejam repensadas as oportunidades mais efetivas de crescimento e desenvolvimento pessoais, que seja dada atenção especial para os profissionais que ocupam o cargo de digitador. Recomendam ainda, de acordo com o resultado da pesquisa, que sejam criadas melhores condições de trabalho para os profissionais de processamento de dados, através de duas estratégias básicas: a reformulação do desenho do projeto dos cargos e a constituição de grupos autogeridos ou semi-autônomos.

RODRIGUES (1989b, p.256) pesquisou a qualidade de vida no trabalho dos gerentes das indústrias de confecções do Estado

do Ceará, utilizando-se do modelo de HACKMAN e OLDHAM. Suas conclusões sobre a motivação e satisfação dos gerentes foram sintetizadas em quatro aspectos básicos, a saber:

- "a) a motivação é tanto maior quanto maior for o nível de instrução formal;
- b) a satisfação é tanto menor quanto maior for o nível de instrução formal;
- c) a motivação é influenciada pelo estado civil;
- d) a satisfação é tanto maior quanto maior for o nível salarial."

MORAES e KILIMNIK (1989b) efetuaram estudo diagnosticando as diversas variáveis da QVT, dando ênfase ao impacto do computador nas dimensões básicas do trabalho do profissional de administração. Os pesquisadores concluíram que a QVT desses profissionais é satisfatória no que tange a fatores intrínsecos ao próprio cargo, e é limitada no que diz respeito às variáveis contextuais (segurança, ambiente social e compensações). Observaram, entretanto, que o maior problema residia na menor satisfação com o ambiente social. Verificaram que a QVT dos administradores que lidam com frequência com o computador é melhor do que daqueles que lidam pouco com esse equipamento.

MACEDO (1990) realizou pesquisa para verificar a qualidade de vida no trabalho entre os funcionários de dois setores do Banco do Brasil: os da agência centro e os do Centro de Processamento de Serviços e Comunicações (CESEC). O autor constatou como satisfatória a QVT desses funcionários.

Observou, entretanto, que os funcionários lotados no CESEC apresentaram como variáveis críticas a variedade de habilidades, identidade da tarefa e autonomia e para os funcionários lotados na agência centro, variedade de habilidade, feedback dos colegas, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a possibilidade de crescimento, satisfação com a compensação e satisfação com a supervisão. O autor sugere a constituição de grupos semi-autônomos de trabalho para minimizar os problemas identificados nas variáveis identidade da tarefa, autonomia e feedback.

Esta pesquisa tem por objetivo contribuir para ampliar a compreensão da qualidade de vida no trabalho de profissionais bibliotecários nas bibliotecas universitárias, cooperando, desta forma, com os esforços já iniciados por outros pesquisadores até o momento.

# CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO:

O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA

### 3.1 - Antecedentes

A ciência do comportamento tem identificado, nas duas últimas décadas, a insatisfação do trabalhador com a especialização e simplificação de seu trabalho (GUEST, 1955; ARGYPIS, 1957; BLAUNER, 1964; HERZBERG, 1968; DAVIS, 1974; BARON, 1986).

HACKMAN e LAWLER (1971, p.260) vêem os trabalhos de HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN (1959) e HERZBERG (1968) como o marco inicial para solucionar "a ausência quase que total de qualquer conceito sistemático ou bases teóricas para os estudos que têm sido feitos" em relação ao desenvolvimento da teoria do desenho do trabalho.

TURNER e LAWRENCE (1965), citados por HACKMAN e LAWLER (1971), contribuíram ao estudo do comportamento do trabalhador, quando propõem seis atributos da tarefa, a saber: a)variedade; b)autonomia; c)interação exigida; d)interação operacional; e)conhecimento e habilidade; f)responsabilidade. Desenvolveram uma medida denominada RTA - Requisit Task Attribute Index, que tentava estabelecer os atributos da tarefa, a satisfação com o trabalho e o absenteísmo por parte dos empregados.

Os estudos de BLOOD e HULIN (1967) e HULIN e BLOOD (1968), também citados por HACKMAN e LAWLER (1971, p.261), forneceram dados sobre a "importância dos fatores subculturais que determinam as respostas do trabalhador às características do emprego". Estes autores propõem uma resposta tridimensional que

especifica a esperada inter-relação entre alienação do trabalhador, nível do emprego e satisfação com o trabalho.

Para a interação entre as características do trabalho e as diferenças individuais, HACKMAN e LAWLER (1971), baseiam-se na teoria promissora da motivação formulada por LEWIN (1938); TOLMAN (1959); VROOM (1964); PORTER e LAWLER (1968), os quais são também bastante citados na constituição do modelo de HACKMAN e OLDHAM.

HACKMAN e LAWLER (1971), baseados nestas teorias, sugerem cinco proposições:

- a) o empenho do trabalhador é proporcional ao grau em que ele acredita que pode obter resultados positivos. Esses resultados podem ser tanto intrínsecos (um sentimento de realização ou valor pessoal) como extrínsecos (bens materiais);
- b) a avaliação dos resultados está diretamente relacionada com as necessidades psicológicas individuais;
- c) as melhores condições de trabalho agem como complemento das necessidades do trabalhador, influenciando positivamente para a realização das metas organizacionais;

- d) as necessidades básicas (bem-estar físico e segurança) não servem como fatores motivadores;
- e) o indivíduo é capaz de satisfazer as necessidades de ordens mais elevadas quando tem como resultado o esforço individual.

São identificadas ainda três características gerais do trabalho, nas proposições acima, para relacionar a satisfação da necessidade individual com a realização das metas organizacionais:

- a) responsabilidade pessoal por uma parte significativa de seu trabalho (autonomia);
- b) significância de como o trabalho é experimentado como compensador pelo indivíduo, obtida através de identidade com a tarefa, uso de habilidades e capacidades por parte do trabalhador;
- c) o feedback que o trabalho ou as condições de trabalho devem fornecer ao indivíduo.

Segundo os autores, "os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback"(p.265). Além destas quatro

dimensões, propõem a inclusão de convivência com os outros e oportunidade de amizade para permitir a exploração do impacto das características interpessoais e sociais na estrutura do trabalho.

Os autores esboçaram uma relação estrutural entre:

a) características objetivas do trabalho;



b) características perceptíveis do trabalho;



c) atitudes e comportamento no trabalho.

A partir deste modelo, foi idealizada uma metodologia de medição agrupando 21 variáveis (QUADRO 4), representando as três dimensões citadas acima e efetuada a primeira pesquisa utilizando o modelo.

O modelo proposto foi aperfeiçoado e se constituiu na origem para o modelo das características da tarefa desenvolvido por HACKMAN e OLDHAM (1975).

**QUADRO 4 - As variáveis de HACKMAN e LAWLER**

1	Nível de motivação intrínseca
! Focos de motivação	
2	Obtenção de responsabilidade pessoal
3	Execução de grande quantidade de trabalho
4	Execução de trabalho com alta qualidade
! Desempenho avaliado	
5	Qualidade
6	Quantidade
7	Efetividade global
8	Satisfação com o emprego
9	Envolvimento com o emprego
10	Absenteísmo
! Satisfações específicas	
11	Auto-estima obtida no emprego
12	Crescimento e desenvolvimento pessoal
13	Prestígio pelo emprego dentro da organização
14	Montante de supervisão cerrada recebida
15	Raciocínio e ações independentes
16	Segurança
17	Salário
18	Sentimento de realização compensadora
19	Participação nas decisões relacionadas ao trabalho
20	Desenvolvimento de amizades íntimas
21	Tratamento justo e respeito do chefe

FONTE: HACKMAN e LAWLER, 1971, p.273.

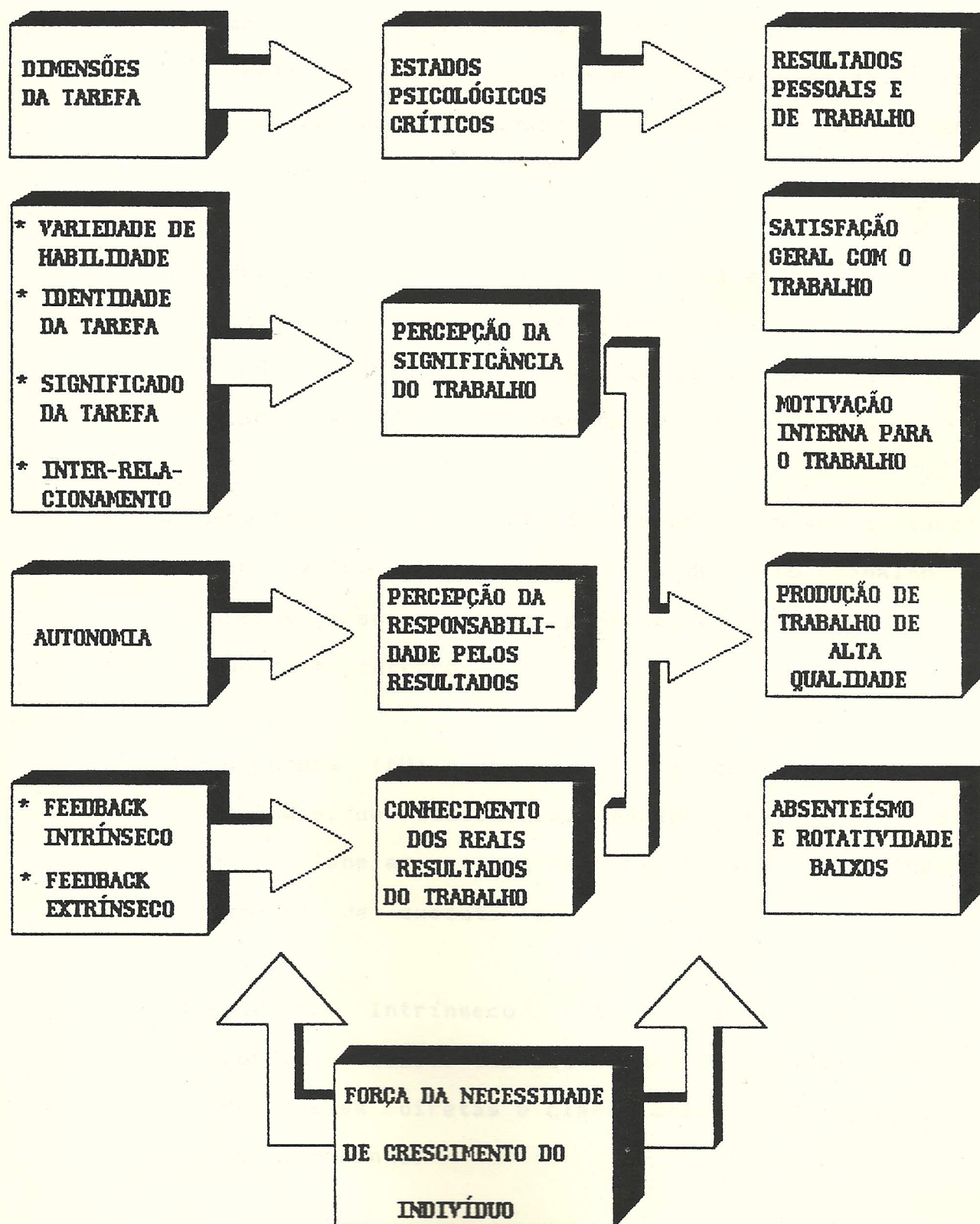
### 3.2- O modelo de dimensões básicas da tarefa de HACKMAN e OLDHAM

HACKMAN e OLDHAM (1975, p.160) propõem que "a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho, baixo absenteísmo e rotatividade) são obtidos quando três estados psicológicos críticos estão presentes no indivíduo". Estes estados correspondem à respostas do indivíduo às características do cargo, enfatizando sua significância, sua responsabilidade e o conhecimento dos resultados de seu trabalho.

Para os autores, os estados psicológicos críticos são vistos, ainda, como os elementos que perfazem a mediação entre as dimensões intrínsecas ao posto de trabalho e os resultados do processo de trabalho. Conclui-se que quanto mais esses estados estiverem presentes nas pessoas, mais elas estarão internamente motivadas para o trabalho.

De acordo com este modelo, os resultados pessoais e de trabalho serão obtidos se estiverem presentes os estados psicológicos críticos que são criados na presença das dimensões da tarefa (FIG. 6).

FIGURA 6 - Modelo das dimensões básicas da tarefa de HACKMAN e OLDHAM



As dimensões da tarefa, cuja presença cria os estados psicológicos críticos são:

- a) Variedade de Habilidades (VH) = nível em que uma tarefa envolve uma variedade de diferentes atividades e requer dos indivíduos o uso de várias habilidades e talentos;
- b) Identidade da Tarefa (IT) = nível em que a tarefa requer a execução de um trabalho completo e identificável, isto é, a realização de uma tarefa do começo ao fim com resultados visíveis;
- c) Significado da Tarefa (ST) = nível em que a tarefa tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas - na própria organização ou no ambiente externo;
- d) Autonomia (AU) = nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo substancial independência e liberdade para planejar a sua execução e para determinar a maneira de executá-la;
- e) Feedback Intrínseco (FI) = nível em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre a efetividade do seu desempenho;

- f) **Feedback Extrínseco (FE)** = grau em que o empregado recebe dos supervisores e colegas claras informações sobre seu desempenho;
- g) **Inter-Relacionamento (IR)** = grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, incluindo clientes.

Os estados psicológicos críticos que compõem o modelo são:

- a) **Percepção da Significância do Trabalho (PST)** - grau em que o indivíduo considera como importante, valioso e significativo seu trabalho dentro de sua escala de valores;
- b) **Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR)** - grau em que o indivíduo sente-se pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que ele executa;
- c) **Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT)** - grau em que o indivíduo sabe e entende, em base regular, quão eficientemente está exercendo a tarefa.

Um último grupo de variáveis, denominado de resultados pessoais e de trabalho, pode ser dividido e definido como:

- a) Satisfação Geral (SG) -- medida geral do nível em que o empregado está satisfeito com o seu trabalho;
- b) Motivação Interna com o Trabalho (MIT) -- grau em que o empregado está automotivado para o trabalho;
- c) Satisfações específicas -- Satisfação com: a Possibilidade de Crescimento (SPC); a Supervisão (SSU); a Segurança no Trabalho (SST); a Compensação (SC) e o Ambiente Social (SAS).

O modelo possibilita que seja calculado um escore que reflete o potencial motivacional de uma tarefa em função das características da mesma. Para este escore, denominado Potencial Motivacional da Tarefa (PMT), HACKMAN e OLDFAM (1975) tomaram a média das quatro primeiras dimensões que compõem o bloco das variáveis das dimensões da tarefa e associaram este resultado às outras duas dimensões. MORAES e KILIMNIK (1989a), adaptando o modelo do PMT, incluíram a variável Inter-relacionamento, cuja adição resultou na sentença matemática abaixo:

$$PMT = \frac{(VH + IT + ST + IR) \cdot AU \cdot FT}{4}$$

Foi introduzida no modelo uma outra variável denominada Necessidade Individual de Crescimento (NIC). A NIC é uma variável interveniente, pois

"Os indivíduos chegam às organizações com capacidades e necessidades diferentes. Conseqüentemente, um projeto de trabalho adequado para um indivíduo pode não ser para outro. O modelo incorpora tal fato mostrando que a relação entre as características da tarefa e as respostas individuais é contingente às necessidades de crescimento dos indivíduos". (NADLER, HACKMAN e LAWLER, 1983, p.37)

O Modelo das Características da Tarefa, segundo HACKMAN e OLDHAM (1975), teve como base teórica fundamental os trabalhos de TURNER e LAWRENCE e de HACKMAN e LAWLER (1971). HERZBERG efetuou uma ancoragem a esse modelo, estabelecendo o trinômio fatores-attitudes-efeitos, que foi validado por MORAES e KILIMNIK (1989a), os quais determinaram a seguinte equivalência:

- a) dimensões básicas da tarefa - FATORES;
- b) estados psicológicos críticos - ATITUDES;
- c) respostas afetivas ao trabalho - EFEITOS.

Esse modelo está fundamentado numa sólida base teórica, como pode ser observado através de quadro sinótico, com indicações bibliográficas mais representativas, elaborado por RODRIGUES (1989a), na FIG. 7.

Para operacionalizar esse modelo, HACKMAN e OLDHAM (1975) desenvolveram um instrumento denominado Job Diagnostic Survey - JDS (Levantamento do Diagnóstico do Trabalho), descrito

no Capítulo 4 deste trabalho. De acordo com os autores, o JDS permite:

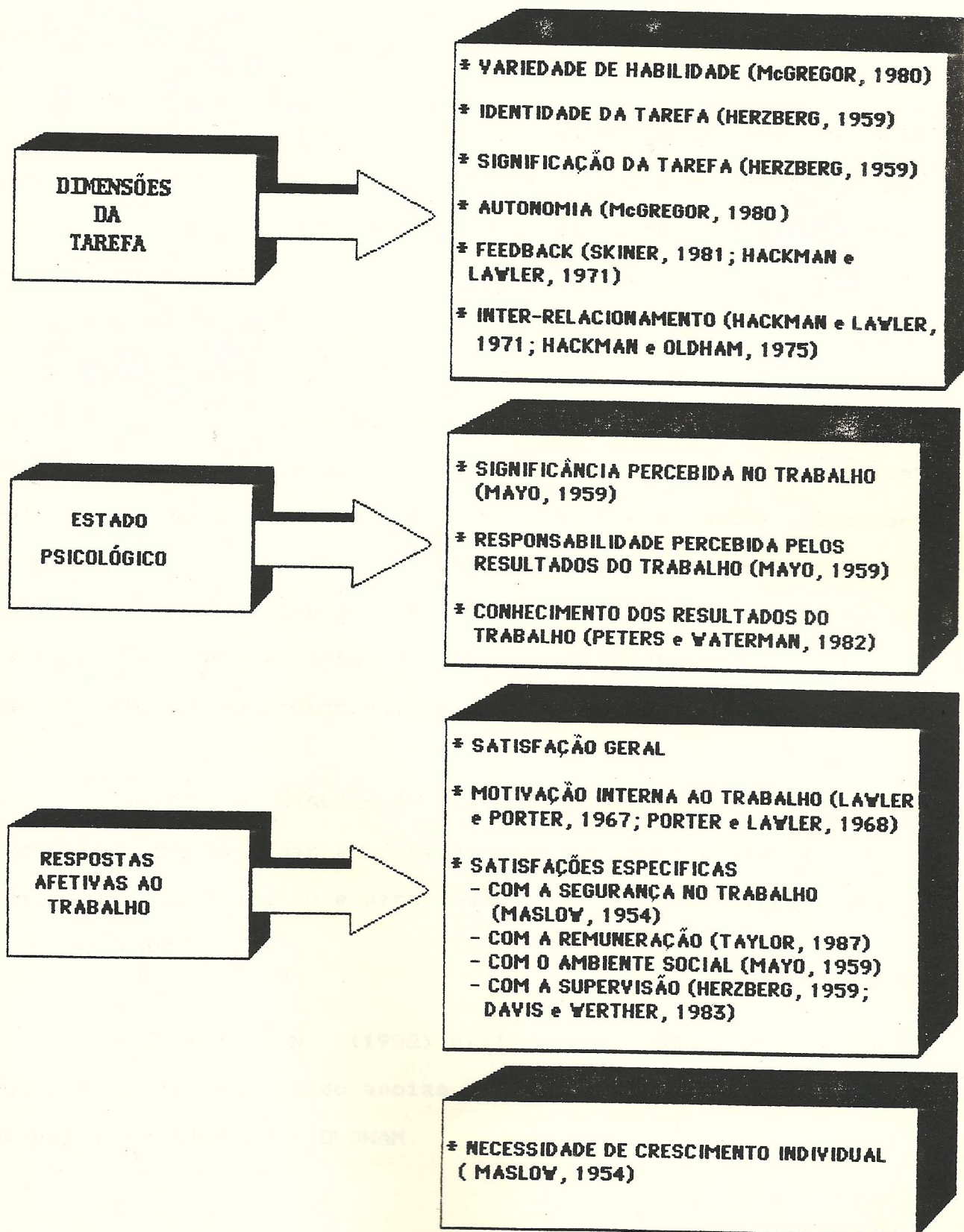
- "a) diagnosticar os trabalhos existentes e determinar se (e como) eles deveriam ser reestruturados para melhorar a produtividade e a motivação do empregado;
- b) avaliar os efeitos que as mudanças de trabalho causam no indivíduo" (p.159).

A opção pelo Modelo das Características da Tarefa deve-se ao fato de que o JDS permite diagnosticar a situação existente, mostrando a interação entre características individuais e características do trabalho, sistematizando as dimensões do cargo, que se considera fator determinante para a qualidade de vida no trabalho. Além disso, o instrumento que foi desenvolvido por estes autores é de fácil aplicação, permitindo aferir o grau de satisfação geral e específico e o grau de motivação interna, que constituem variáveis imprescindíveis para diagnosticar o grau da qualidade de vida no trabalho.

### 3.3- A validação do modelo e instrumento pela literatura

O Modelo das Características da Tarefa, desenvolvido por HACKMAN e OLDHAM, tem sido o mais conhecido e utilizado em pesquisas e citado na literatura para o enriquecimento das tarefas (ROBERTS e GLICK, 1981; NADLER, HACKMAN e LAWLER, 1983; HELLRIEGEL, SLOCUM e WOODMAN, 1986; IDASZAK e DRASGOW, 1987; KULIC, OLDHAM E LANGNER, 1988).

FIGURA 7 - As variáveis do modelo de HACKMAN e OLDHAM na literatura



SCHEIN (1982), LUTHANS e KREITNER (1985) atestam a validade, a abrangência e a agilidade do modelo para estudar as características de qualquer emprego e o comportamento básico dos indivíduos nas organizações.

RODRIGUES (1989a), em seu estudo sobre QVT da alta gerência de confecções do Ceará, concluiu que o modelo das características da tarefa foi parcialmente eficiente para a aplicação no nível gerencial.

GREEN et al (1979) fazem críticas ao instrumento do modelo, o Job Diagnostic Survey - JDS. A partir de pesquisa efetuada com 114 operários de uma indústria têxtil nos Estados Unidos, chegaram a resultados que não apoiaram as dimensões prioritárias de HACKMAN e OLDHAM. Estes resultados vêm ao encontro das descobertas de DUNHAM, ALDAG e BRIEF (1977), de "que a estrutura do fator do JDS é altamente dependente das características idiossincráticas dos respondentes" (p.184).

MARTELL e UNTAWALE (1983, p.340) afirmam que "o JDS pode ser usado para examinar as necessidades de um programa de enriquecimento do trabalho e para indicar os fatores específicos a serem mudados".

LEE e KLEIN (1982) utilizaram o JDS para o setor público e como resultado apoiam, "a priori", a dimensionalidade proposta por HACKMAN e OLDHAM.

EVANS e ONDRACK (1986,1990) aplicaram o instrumento em trabalhadores de indústrias petroquímicas, e concluíram que o JDS possui grau de aceitabilidade e validade de acordo com a formulação original do modelo das características da tarefa.

COUGER e ZAWACKI (1978) realizaram pesquisas com o JDS em profissionais de informática e detectaram um grau de validade e confiabilidade estatística comparáveis aos de HACKMAN e OLDHAM.

No Brasil, ABATH (1985) utilizou o JDS em pesquisa sobre o enriquecimento do trabalho das atividades bibliotecárias na área universitária, concluindo que o mesmo permitiu efetuar uma análise e diagnóstico do trabalho em bibliotecas universitárias.

A utilização do JDS, adaptado por COUGER e ZAWACKI, foi efetuada por FLECK (1987) também em profissionais de informática, chegando a resultados semelhantes aos americanos.

FERNANDES e BECKER (1988, p.1784) utilizaram o JDS para estudar a QVT nos centros de processamento de dados do Rio Grande do Sul. Quanto ao instrumento, afirmam que o mesmo "mostrou-se adequado para medir a qualidade de vida no trabalho de profissionais de processamento de dados".

MORAES e KILIMNIK (1989a, p.105) afirmam que o "JDS é de grande importância para a Administração de Recursos Humanos, pois possibilita, além do diagnóstico das características do trabalho,

a elaboração de estratégias de planejamento e redesenho de cargos, visando aumentar o potencial motivacional dos mesmos".

MACEDO (1990, p.136), em pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho dos funcionários do Banco do Brasil, aprovou o instrumento, argumentando

"que o mesmo permite que seja realizado um diagnóstico acurado dos cargos existentes em uma empresa, permitindo ainda que seja determinado se um trabalho possui baixo ou alto potencial motivacional e a identificação dos aspectos específicos de um trabalho que possam necessitar de modificações".

# CAPÍTULO 4

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 4.1 - Classificação da pesquisa

O presente trabalho utilizou o método do survey descritivo, através de questionário estruturado (ANEXO 1). Segundo KERLINGER (1980, p.171), este método "procura determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente significativas de tais populações".

Pretendeu-se ainda com este estudo ampliar o nível de conhecimento sobre a qualidade de vida no trabalho de bibliotecários. Já que relativamente pouca informação foi publicada sobre o tema em estudo, esta pesquisa pode ser também vista como exploratória.

Diante do exposto, pode-se classificar esta pesquisa como descritiva e exploratória.

#### 4.2- Hipóteses

As hipóteses que nortearam esta pesquisa foram:

Primeira Hipótese: existe uma correlação positiva entre as variáveis das dimensões da tarefa e dos estados psicológicos críticos.

Segunda Hipótese: há diferenças, estatisticamente significativas, entre os setores de trabalho em relação às variáveis do Modelo das Características da Tarefa.

Terceira Hipótese: há diferenças, estatisticamente significativas, entre os componentes dos fatores demográficos, profissionais e institucionais em relação ao potencial motivacional da tarefa (PMT).

Quarta Hipótese: há diferenças, estatisticamente significativas, entre os componentes dos fatores demográficos, profissionais e institucionais em relação à necessidade individual de crescimento (NIC).

Quinta Hipótese: há diferenças, estatisticamente significativas, entre os subgrupos dos fatores demográficos, profissionais e institucionais em relação às variáveis do modelo.

#### 4.3 - Universo/população

O universo da presente pesquisa compreendeu a categoria profissional bibliotecário<sup>1</sup> (reconhecida pela Lei n. 4084 de 30.06.62 e regulamentada pelo Decreto n. 56.725, de 16 de agosto de 1965), atuante em bibliotecas das universidades estaduais do Paraná.

Atualmente, o Estado do Paraná mantém cinco universidades, a saber:

a) Universidade Estadual de Londrina - UEL;

---

1. Segundo a Lei n. 4084, de 30.06.62, a categoria profissional bibliotecário compreende os Bacharéis em Biblioteconomia, portadores de diplomas expedidos por Universidades ou Escolas de Biblioteconomia de nível superior oficiais ou oficialmente reconhecidas.

- b) Universidade Estadual de Maringá - UEM;
- c) Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG;
- d) Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná - UNICENTRO, que abrange :
  - Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava;
  - Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Irati;
- e) Universidade do Oeste do Paraná - UNIOESTE, que é composta pelas seguintes faculdades:
  - Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Cascavel;
  - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu;
  - Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon;
  - Faculdade de Ciências Humanas "Arnaldo Busato", em Toledo.

O Estado do Paraná emprega hoje nas bibliotecas das cinco universidades um total de 198 funcionários, como pode ser observado na TAB. 1. Dentre estes funcionários, detectou-se 51 profissionais bibliotecários, que constituiu o universo desta pesquisa (TAB. 2).

TABELA 1- Cargo e número de funcionários das bibliotecas por instituição - 1991

CARGO	UEL	UEM	UEPG	UNIOESTE	UNICENTRO	TOTAL
Auxiliar Biblioteca	31	31	08	06	-	76
Bibliotecário	15	12	03	04	01	35
Assistente Bib.	11	14	03	-	-	28
Agente Administ.	-	-	-	13	-	13
Atendente Portaria	04	08	-	-	-	12
Aux. Serv. Gerais	07	-	04	01	-	12
Assist. Administr.	03	-	03	-	-	06
Aux. Reprografia	04	-	-	-	-	04
Oficial em Bib.	-	-	04	-	-	04
Escriturário	-	-	-	02	-	02
Secretária Exec.	01	01	-	-	-	02
Assist. Restauro	01	-	-	-	-	01
Aux. Administ.	-	01	-	-	-	01
Jornalista	-	-	01	-	-	01
Mensageiro	-	-	01	-	-	01
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>01</b>	<b>198</b>

FONTE: Dados de pesquisa

TABELA 2- Distribuição da população pesquisada nas bibliotecas por instituição - 1991

UNIVERSIDADE	POPULAÇÃO PESQUISADA
UEL	31
UEM	12
UNIOESTE	04
UEPG	03
UNICENTRO	01
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

FONTE: Dados de pesquisa

#### 4.4- Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário. Este questionário é uma tradução e adaptação feita por MORAES e KILIMNIK (1989b) do Job Diagnostic Survey - JDS, elaborado por HACKMAN e OLDFHAM (1975). O JDS tem sido um instrumento bastante utilizado por pesquisadores tanto no Brasil, como no exterior. Nos Estados Unidos, este questionário foi aplicado em mais de seis mil empregados pertencentes a mais de quinhentas profissões diferentes, em cerca de cinquenta organizações (FLECK, 1987).

O Job Diagnostic Survey - JDS é dividido em sete partes, sendo cada uma delas organizada na forma de escalas ordinais de sete pontos (escala de Likert), com exceção da parte sete, que utiliza a escala de cinco pontos. O instrumento é composto de várias perguntas, utilizando-se de diversos formatos: escala de intensidade, de concordância, de aspiração, de satisfação e de preferência.

Para cada dimensão do modelo é produzido um escore, agregando diversas questões que se encontram embaralhadas ao longo do questionário, algumas invertidas em relação às outras. (QUADRO 5).

Na TAB. 3 são apresentadas todas as variáveis com as respectivas questões destinadas às suas mensurações. Deve-se observar que o sinal \* acompanha as questões invertidas.

**QUADRO 5 - Dimensões de cada bloco com as respectivas partes do questionário**

BLOCO	VARIÁVEIS	PARTES QUESTIONÁRIO
Bloco 1 - Características da Tarefa	VH, IT, ST, AU FI, FE, IR	1 e 2
Bloco 2 - Estados Psicológicos Críticos	PST, PRR, CRT	3 e 5
Bloco 3 - Resultados Pessoais e de Trabalho	SG, MIT, SPC, SST, SC, SAS,SSU	3, 4 e 5
Necessidade Individual de Crescimento	NIC	6

A Necessidade Individual de Crescimento - NIC, é obtida através da média extraída da soma direta de todas as questões da parte 6.

Acrescentou-se ainda ao instrumento uma oitava parte, que abordou os dados demográficos, profissionais e institucionais dos informantes.

O questionário recebeu modificações quanto ao lay-out para simplificar o preenchimento e foi pré-codificado para agilizar a apuração dos dados. O mesmo foi validado quanto a forma e quanto ao conteúdo.

TABELA 3 - Identificação das variáveis no questionário

VARIÁVEIS	QUESTÕES CORRESPONDENTES
<b>BLOCO I</b>	
Variedade de Habilidades -VH	1d ; 2a ; 2e*
Identidade da Tarefa -IT	1c ; 2c* ; 2k
Significado da Tarefa -ST	1e ; 2h ; 2n*
Autonomia -AU	1b ; 2i* ; 2m
Feedback Intrínseco -FI	1g ; 2d ; 2l*
Feedback Extrínseco -FE	1f ; 2g* ; 2j
Feedback -FT (FT=FI+FE)	1g ; 2d ; 2l* ; 1f ; 2g* ; 2j
Inter-relacionamento -IR	1a ; 2b ; 2f*
<b>BLOCO II</b>	
Percepção da Significância do Trabalho -PST	3d* ; 3g ; 5c* ; 5f
Percepção da Responsabilidade pelos Resultados -PRR	3a* ; 3h ; 3l ; 3o ; 5d ; 5g
Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho -CRT	3e ; 3k* ; 5e ; 5j*
<b>BLOCO III</b>	
Satisfação Geral -SG	3c ; 3i* ; 3m ; 5b ; 5h*
Motivação Interna com o Trabalho -MIT	3b ; 3f ; 3j ; 3n* ; 5a ; 5i
Satisfação com a Possibilidade de Crescimento - SPC	4c ; 4f ; 4j ; 4m
Satisfação com a Segurança no Trabalho - SST	4a ; 4k
Satisfação com a Compensação - SC	4b ; 4i
Satisfação com o Ambiente Social- SAS	4d ; 4g ; 4l
Satisfação com a Supervisão - SSU	4e ; 4h ; 4n
Necessidade Individual de Crescimento - NIC	6a ; 6b ; 6c ; 6d ; 6e ; 6f 6g ; 6h ; 6i ; 6j ; 6k

Quanto a forma, foi realizado um pré-teste em novembro de 1990, com 21 bibliotecários da Biblioteca Central da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, onde verificou-se a clareza e precisão dos termos, ordem e forma das questões.

Quanto ao conteúdo, o instrumento foi validado através de parecer de três especialistas pertencentes à área de estudo em questão.

#### 4.5 - Coleta de dados

Para efetuar a coleta de dados contactou-se, via telefone, as respectivas direções ou chefias imediatas das bibliotecas e, mediante autorização, procedeu-se a aplicação. Os dados foram coletados nos meses de janeiro e fevereiro de 1991, levando-se em média 30 minutos para o instrumento ser preenchido pelos informantes.

Considerando que o maior número de bibliotecários se concentrava nas bibliotecas da FUEL e FUEM, os questionários nestas instituições foram aplicados pessoalmente pela autora. Para as demais bibliotecas, os questionários foram enviados através do correio e as informações fornecidas via telefone.

Foi utilizada a seguinte metodologia para aplicação dos questionários:

- a) reunião com pequenos grupos formados de três a dez elementos (UEL, UEM);
- b) explicação sobre o objetivo da pesquisa;
- c) orientação quanto ao preenchimento do instrumento;
- d) solicitação para não se deixar nenhuma questão sem resposta, assegurando o anonimato.

A cooperação foi total, pois obteve-se um retorno de 100% dos questionários. A extensão do instrumento de coleta de dados foi a observação mais constante efetuada pelos informantes.

#### 4.6 - Tratamento dos dados

Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa SPSS - Statistical Package for the Social Science, versão 3 para equipamentos compatíveis com IBM-PC.

Foram empregadas técnicas usuais de estatística descritiva como cálculo de médias, desvio padrão e coeficiente de variação. Para analisar eventuais diferenças entre grupos de variáveis, utilizou-se técnicas inferenciais de estatística paramétrica, basicamente análise de variância. Nos casos em que se estudou a relação entre variáveis, foi empregado o coeficiente de correlação de Pearson.

# CAPÍTULO 5

RESULTADOS

### 5.1 - Perfil da população pesquisada

O universo deste estudo foi constituído por 51 profissionais bibliotecários das universidades estaduais do Paraná. Neste item, traçou-se o perfil da população quanto aos dados demográficos, profissionais e institucionais, que são descritos a seguir. Os 51 informantes são do sexo feminino.

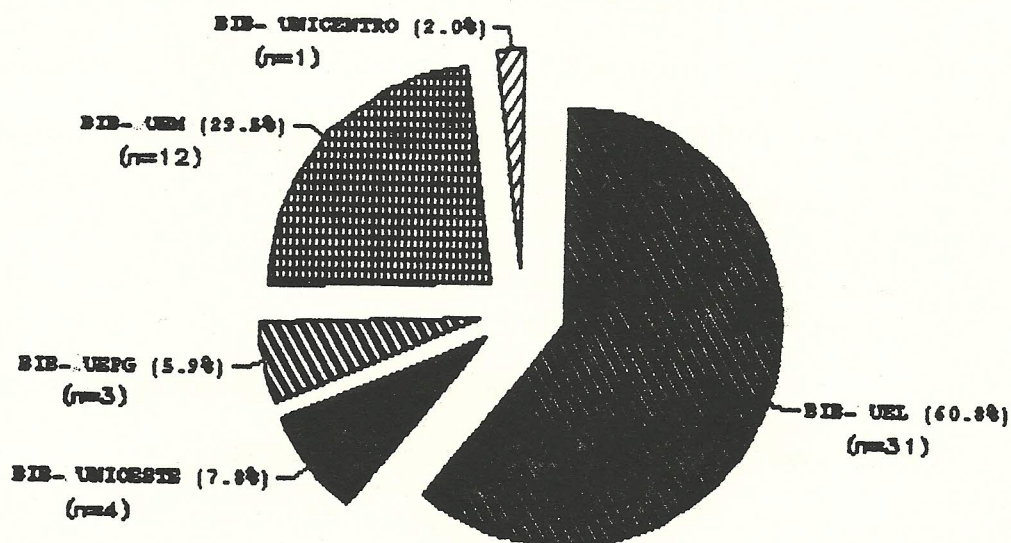
#### a) Quanto à biblioteca/instituição

Das 51 bibliotecárias, 60,8% pertenciam à Universidade Estadual de Londrina-UEL; 23,5% à Universidade Estadual de Maringá-UEM; 7,8% à Universidade do Oeste do Paraná-UNIOESTE; 5,9% à Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG; 2,0% à Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná-UNICENTRO, como pode ser observado na FIG. 8.

#### b) Quanto ao estado civil

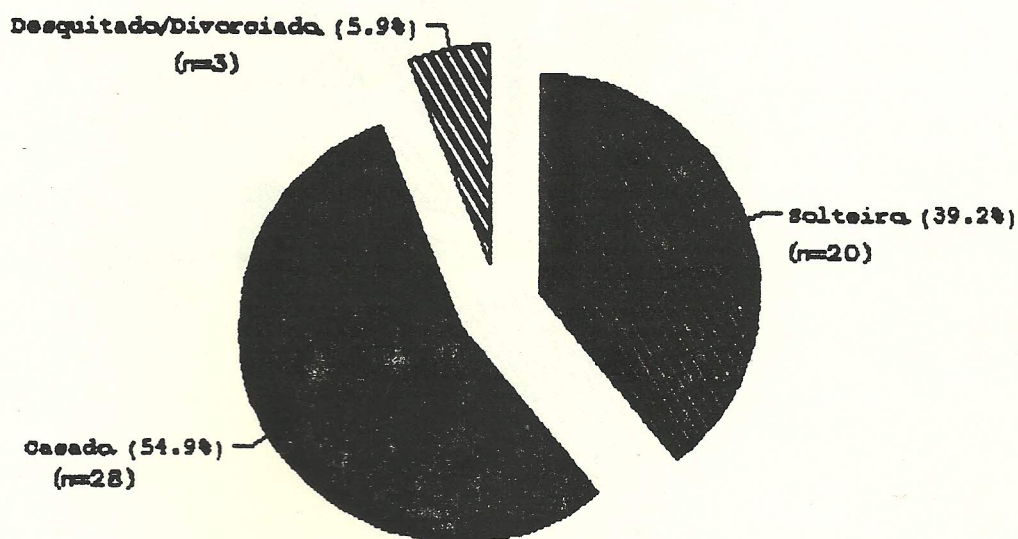
Para a variável estado civil, estabeleceu-se cinco categorias: solteiro, casado, desquitado/divorciado, viúvo e outros. O que se detectou foi a predominância de bibliotecárias casadas (54,9%), seguidas de solteiras (39,2%) e de desquitadas/divorciadas (5,9%). Não foi encontrada nenhuma informante viúva ou que se enquadrasse na categoria outros (FIG. 9).

**FIGURA 8 - Distribuição de freqüência da população por biblioteca/instituição - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

**FIGURA 9 - Distribuição de freqüência da população por estado civil - 1991**



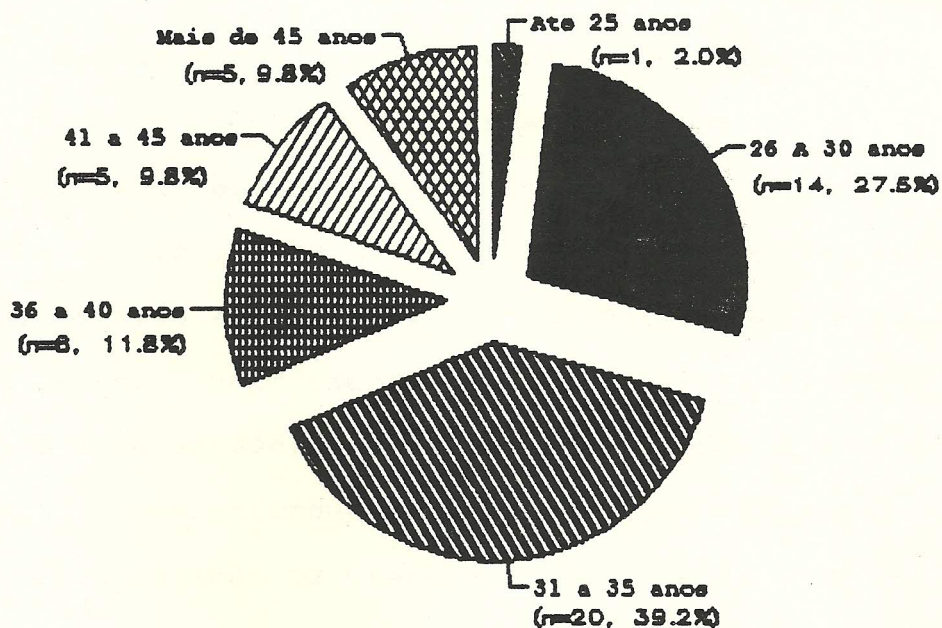
FONTE: Dados de pesquisa

## c) Quanto à faixa etária

Para análise da faixa etária, foram estabelecidas seis classes com intervalo igual a cinco: até 25 anos; de 26 a 30 anos; de 31 a 35 anos; de 36 a 40 anos; de 41 a 45 anos; mais de 45 anos.

A faixa etária de maior concentração deu-se entre 31 e 35 anos (39,2%). Entretanto, as informantes entre 26 e 30 anos constituíram-se em uma parcela significativa da população, apresentando 27,5 pontos percentuais (FIG. 10).

**FIGURA 10 - Distribuição de frequência da população por faixa etária - 1991**



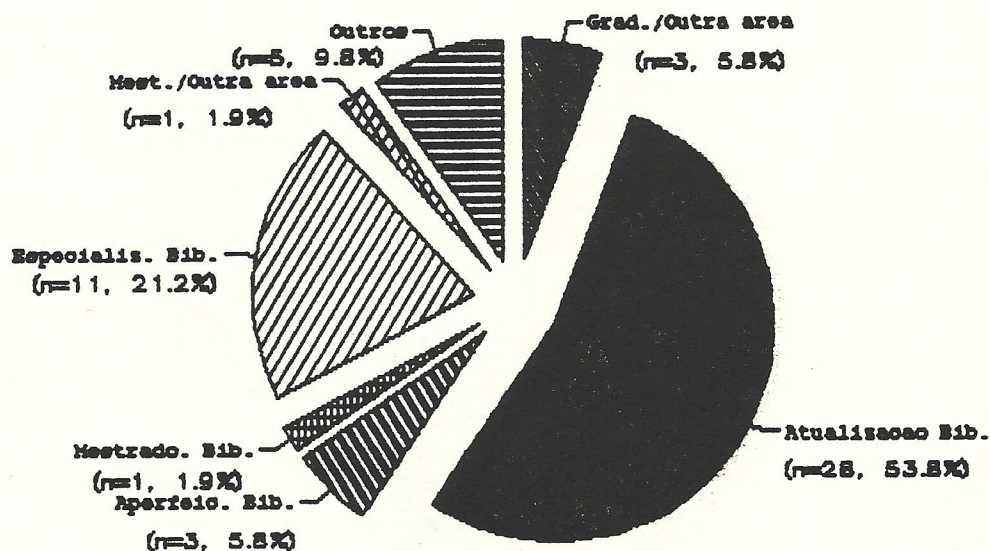
FONTE: Dados de pesquisa

## d) Quanto ao grau de instrução

Estabeleceu-se nove itens para analisar o grau de instrução das bibliotecárias: bacharel em Biblioteconomia; graduação em outra área acadêmica; atualização em Biblioteconomia (curso com mínimo de 30 horas); aperfeiçoamento em Biblioteconomia (curso com mínimo de 180 horas); especialização em Biblioteconomia (curso com mínimo de 360 horas); mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação; mestrado em outra área acadêmica; doutorado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação e outros. A informante deveria assinalar todos os itens que se aplicassem ao seu caso. Portanto, os totais analisados referem-se ao número de respostas.

Não foi observada nenhuma informante com grau de doutorado. A maior concentração ficou no nível de atualização em Biblioteconomia (53,8%) seguida de especialização em Biblioteconomia (21,2%). No item outros detectou-se 9,8%, dos quais 6,0% possuíam especialização em Metodologia e Didática do Ensino Superior; 1,9% especialização em Administração de Recursos Humanos e 1,9% especialização em Administração da Atividade Turística em Núcleos Receptores. Aperfeiçoamento em Biblioteconomia e graduação em outra área acadêmica apresentaram, ambos, 5,8 pontos percentuais. Apenas uma informante (1,9%) possui mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação (FIG. 11).

**FIGURA 11 - Distribuição de frequência da população por grau de instrução - 1991**



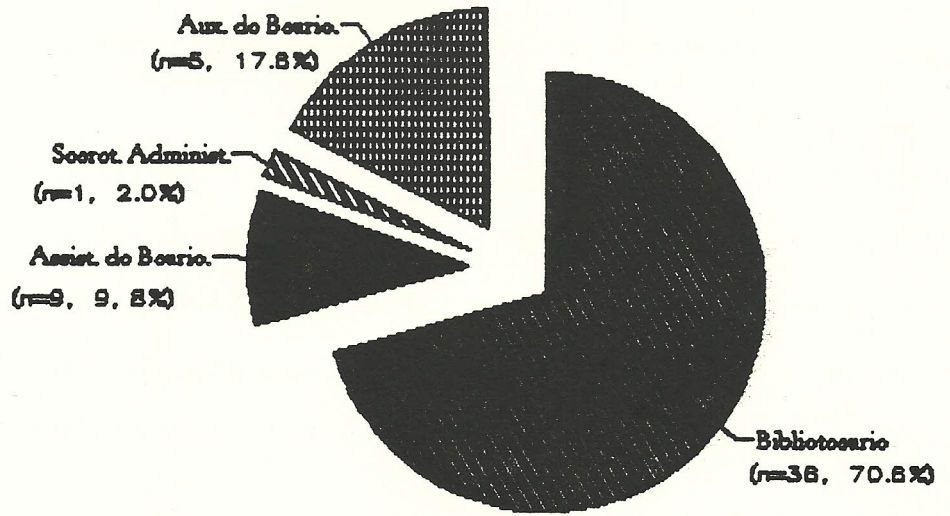
**FONTE:** Dados de pesquisa

e) Quanto ao cargo

O cargo de maior concentração foi o de bibliotecário (70,6%). No entanto, as informantes que ocupavam o cargo de auxiliar de bibliotecário e assistente de bibliotecário também constituíram uma parcela significativa da população, apresentando respectivamente 17,6 e 9,8 pontos percentuais (FIG. 12).

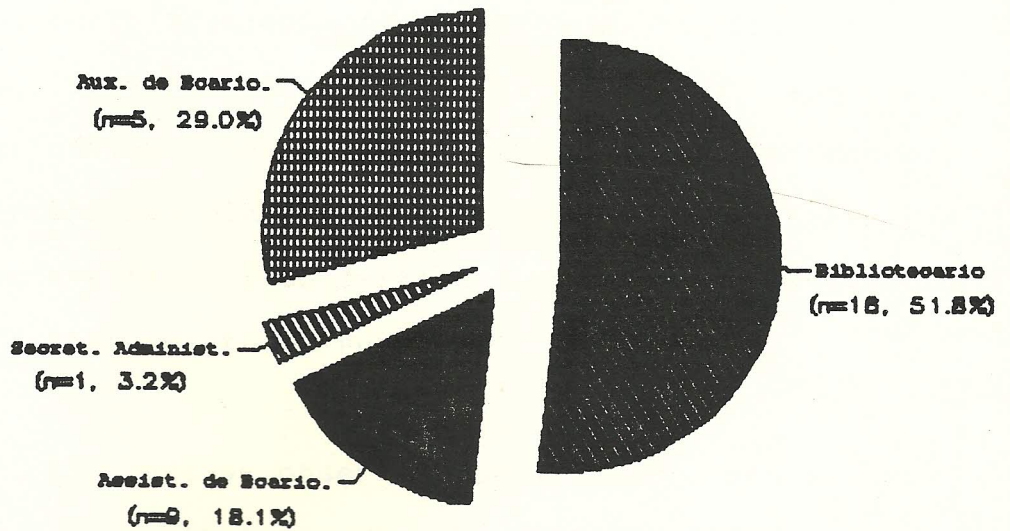
Observou-se, entretanto, que apenas na UEL foram encontrados outros cargos além de bibliotecários. Das 31 informantes desta universidade, 51,8% ocupavam o cargo de bibliotecário; 29,0% o de auxiliar de bibliotecário e 18,1% o de assistente de bibliotecário (FIG. 13).

**FIGURA 12 - Distribuição de frequência da população por cargo - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

**FIGURA 13 - Distribuição de frequência da população por cargo na UEL - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

f) Quanto ao setor de trabalho

Para analisar esta variável, deve-se informar que algumas bibliotecárias atuavam em mais de um setor. Por isso, os totais aqui apresentados referem-se ao número de respostas.

Do total de respostas das informantes, 24,1% trabalhava no Setor de Processamento Técnico; 20,7% no Serviço de Referência; 17,2% nas Bibliotecas Setoriais; 12,1% no Serviço de Aquisição; 5,2% na Direção da Biblioteca; 1,7% no Setor de Coleção Especial/Multimeios, e 1,7% na Secretaria Administrativa (FIG. 14).

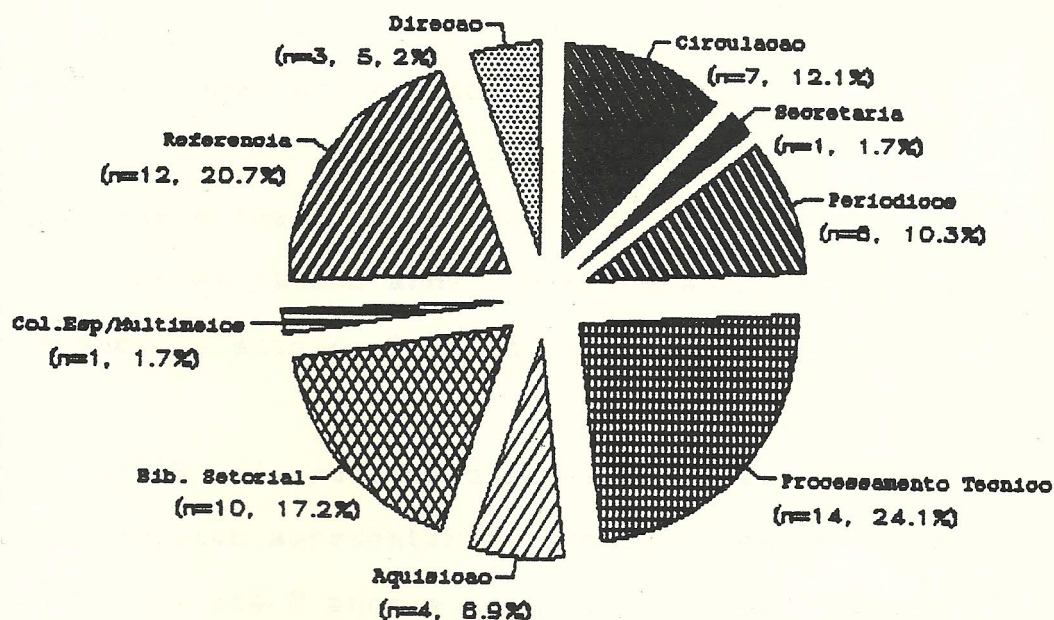
Para facilitar e visualizar melhor a distribuição por setor de trabalho, foi efetuado um agrupamento de setores, resultando: Processamento Técnico (abarcou o serviço de processamento técnico propriamente dito, o serviço de aquisição, e o serviço de periódicos na sua parte técnica); Atendimento ao Público (serviço de circulação, serviço de referência, coleção especial/multimeios, periódicos no que concerne ao atendimento); Administração (englobando direção e secretaria administrativa); e Bibliotecas Setoriais (incluindo tanto o serviço de processamento técnico como o de atendimento ao público).

Na FIG. 15, pode-se observar que a maior concentração das informantes das bibliotecas da UEL, UEPG, UNIOESTE e UEM encontra-se alocada no Setor de Processamento Técnico (64,4%; 16,3%; 14,3%; 13,8%, respectivamente). É também significativo o

índice percentual para o Setor de Atendimento ao Público nas bibliotecas da UEL e UEM, atingindo respectivamente 52,1% e 7,9%.

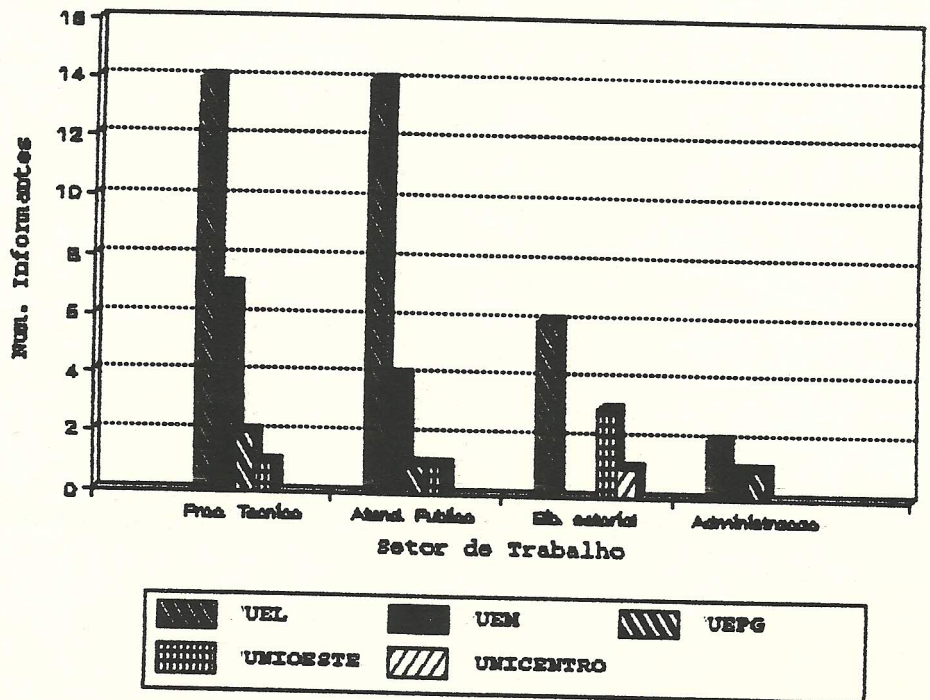
Faz-se necessário esclarecer que as bibliotecas da UNIOESTE e UNICENTRO possuem estrutura descentralizada e a UEL a estrutura de sistema de biblioteca (biblioteca central coordenadora e setoriais). Portanto, essas três bibliotecas/instituições apresentam bibliotecas setoriais, cuja maior concentração ocorreu na UEL (11,8%), seguida pela UNIOESTE (5,9%) e UNICENTRO (2,0%).

**FIGURA 14 - Distribuição de frequência da população por setor de trabalho - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

**FIGURA 15 - Distribuição de frequência da população por setor de trabalho na biblioteca/instituição - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

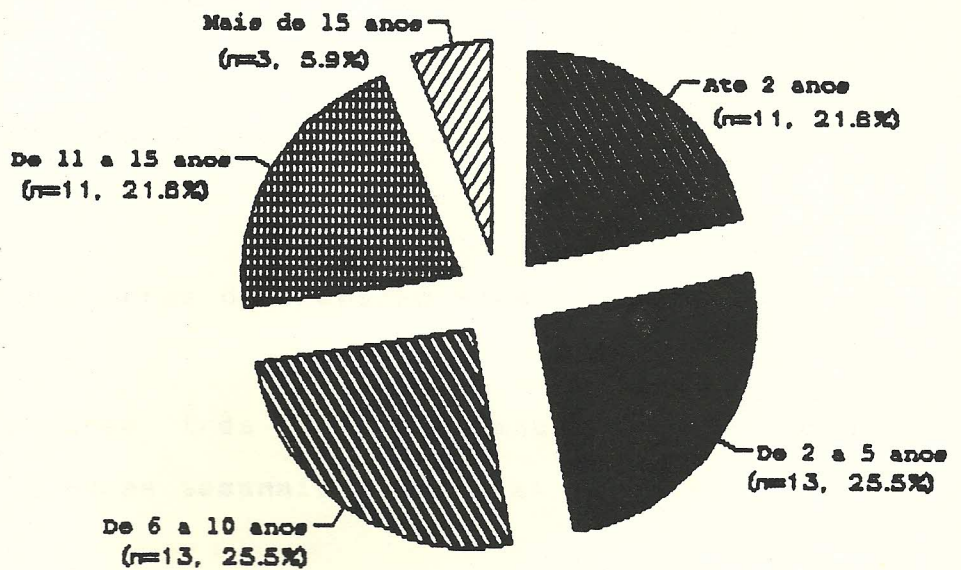
g) Quanto ao tempo de serviço

Para analisar o tempo de serviço das informantes, constituiu-se cinco classes: até 2 anos; de 2 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; e mais de 15 anos.

Através da FIG. 16, pode-se observar que de 2 a 5 anos e de 6 a 10 anos de serviço apresentaram, ambas, os mesmos pontos percentuais (25,5); e até 2 anos e de 11 a 15 anos ocorreu o mesmo fato, atingindo, ambas, 21,6%.

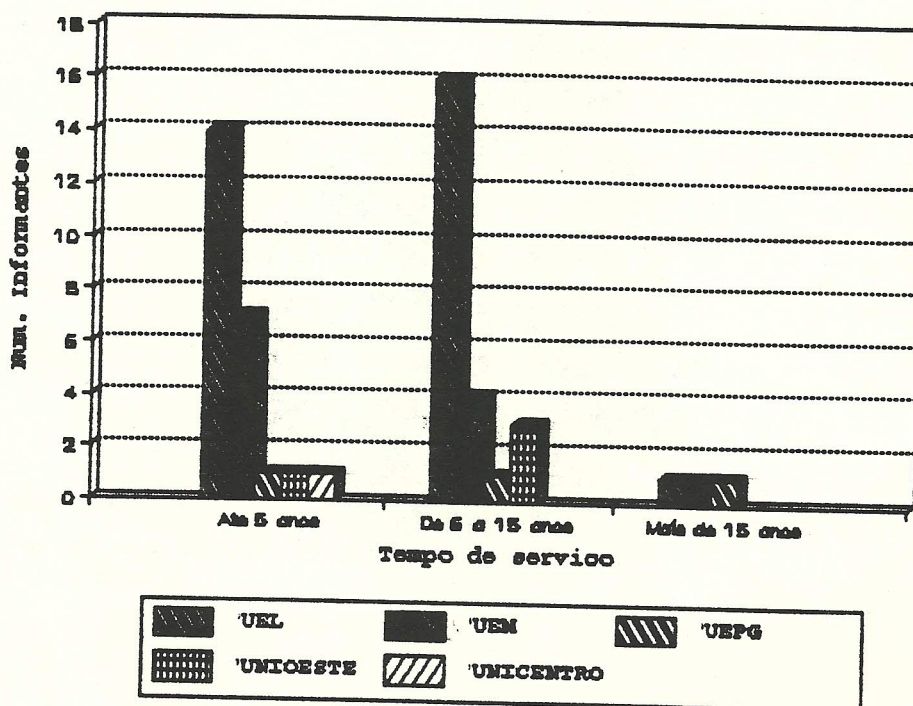
Analisando por biblioteca/instituição, verificou-se que na UEL a maior concentração existiu entre 6 a 15 anos (31,4%), sendo também significativo até 5 anos (27,5%); na UEM, o maior índice esteve localizado na faixa de até 5 anos (13,7%); na UEPG existiu igualdade percentual (2,0%) para cada uma das três faixas: até 5 anos; de 6 a 15 anos e mais de 15 anos. Na UNIOESTE prevaleceu o período de 6 a 15 anos, que atingiu 5,9 pontos percentuais (FIG. 17).

**FIGURA 17 - Distribuição de freqüência da população por tempo de serviço - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

**FIGURA 17 - Distribuição de frequência da população por tempo de serviço na biblioteca/instituição - 1991**



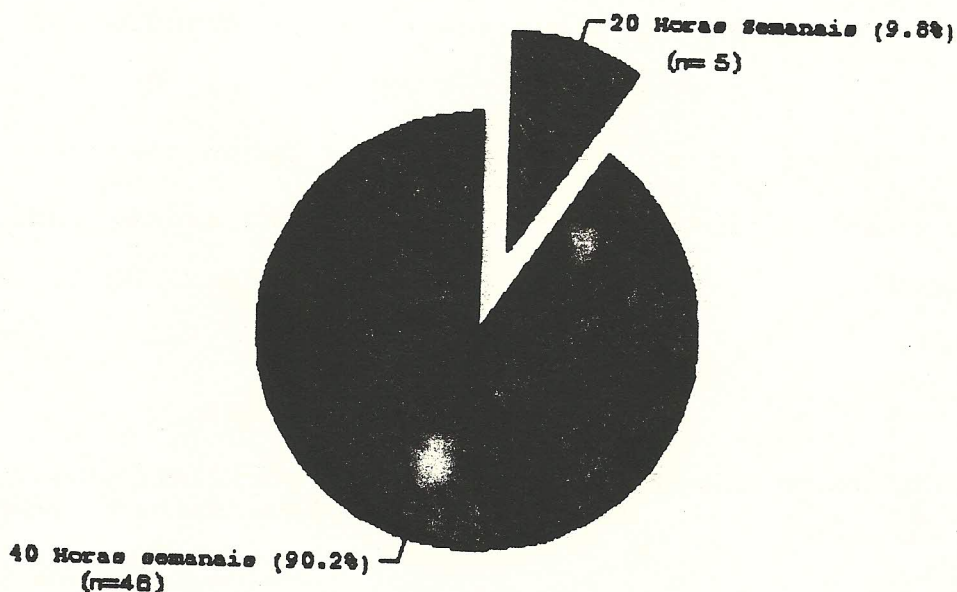
FONTE: Dados de pesquisa

h) Quanto a horas de trabalho semanal

Estabeleceu-se três itens para analisar este dado: 20 horas semanais; 30 horas semanais e 40 horas semanais.

A predominância foi de 40 horas semanais (90,2%), sendo que o período de 20 horas semanais atingiu apenas 9,8 pontos percentuais. Não detectou-se nenhuma informante com a jornada de trabalho de 30 horas semanais (FIG. 18).

**FIGURA 18 - Distribuição de freqüência da população por horas de trabalho - 1991**



**FONTE:** Dados de pesquisa

i) Quanto à faixa salarial

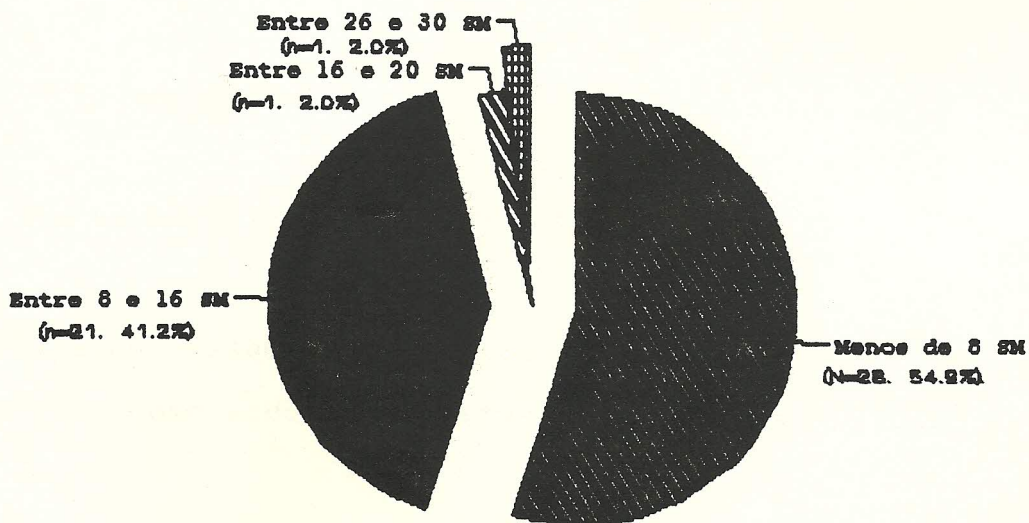
Foram estabelecidas sete faixas salariais com base no salário mínimo (SM) de janeiro de 1991, cujo valor de referência era Cr\$ 12.325,60 (doze mil, trezentos e vinte e cinco cruzeiros e sessenta centavos). A primeira faixa representou os salários menores que 8 SM e a última os superiores a 35 SM.

A maior concentração foi encontrada na faixa salarial que abrangeu menos que 8 SM (54,9%). Foi também significativa a

faixa salarial entre 8 e 16 SM, que atingiu o índice de 41,2 pontos percentuais (FIG. 19).

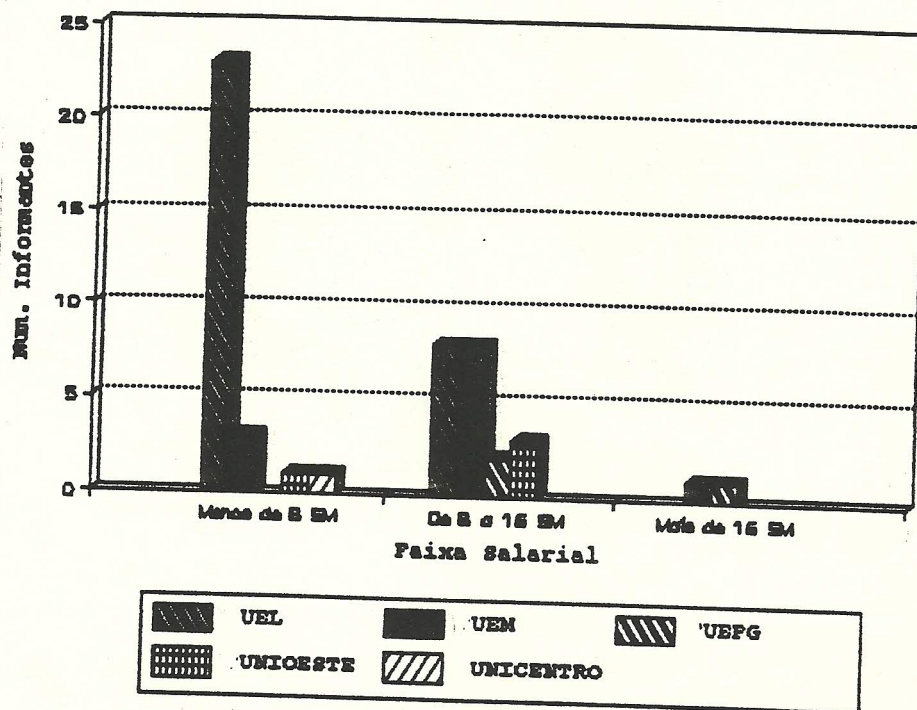
Na FIG. 20, observa-se que a predominância na UEL foi a de menos que 8 SM (45,1%) e na UEM foi a faixa de 8 a 16 SM (15,7%), sendo que este mesmo percentual aplicou-se na mesma faixa para a UEL. Apenas na UEM e UEPG foram registrados os salários acima de 16 SM (2,0%).

**FIGURA 19 - Distribuição de frequência da população por faixa salarial - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

**FIGURA 20 - Distribuição de frequência da população por faixa salarial na biblioteca/instituição - 1991**



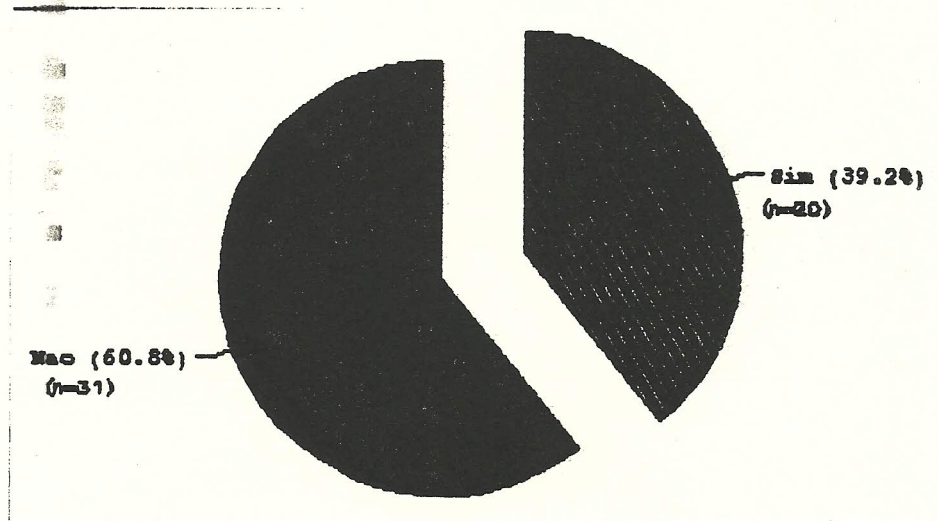
**FONTE:** Dados de pesquisa

j) Quanto ao exercício de chefia

Da população pesquisada, 60,8% não exercia nenhuma atividade de chefia, como pode ser observado através da FIG. 21.

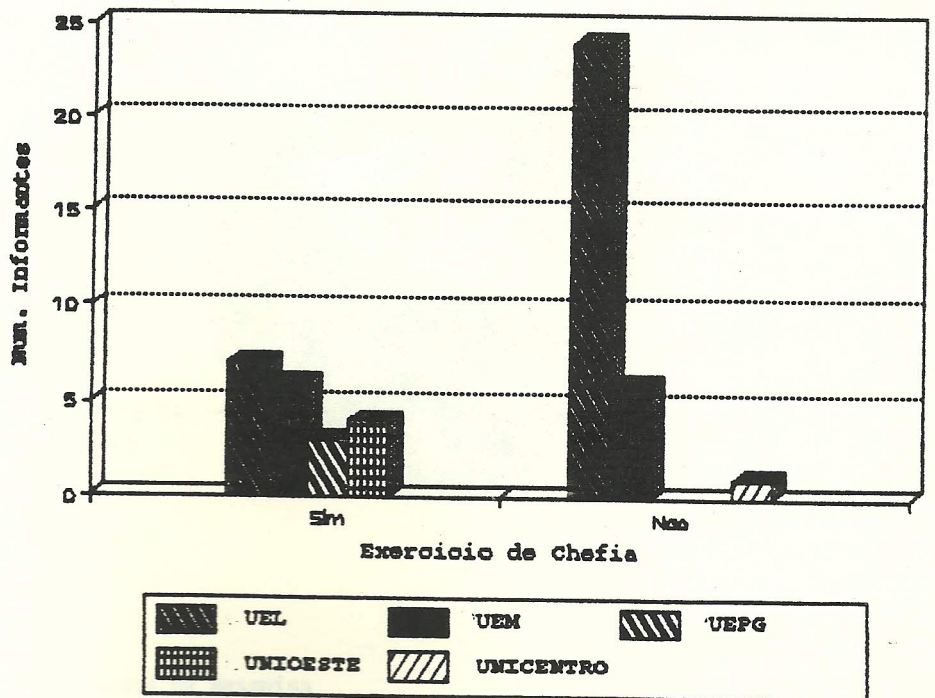
Na UEL, 47,1% não exercia cargo de chefia; em contrapartida, na UEM os índices percentuais para exercício ou não de chefia apresentaram-se iguais, ou seja, 11,8% para cada categoria (FIG. 22).

**FIGURA 21 - Distribuição de frequência da população por exercício de chefia - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

**FIGURA 22 - Distribuição de frequência da população por exercício de chefia na biblioteca/instituição - 1991**

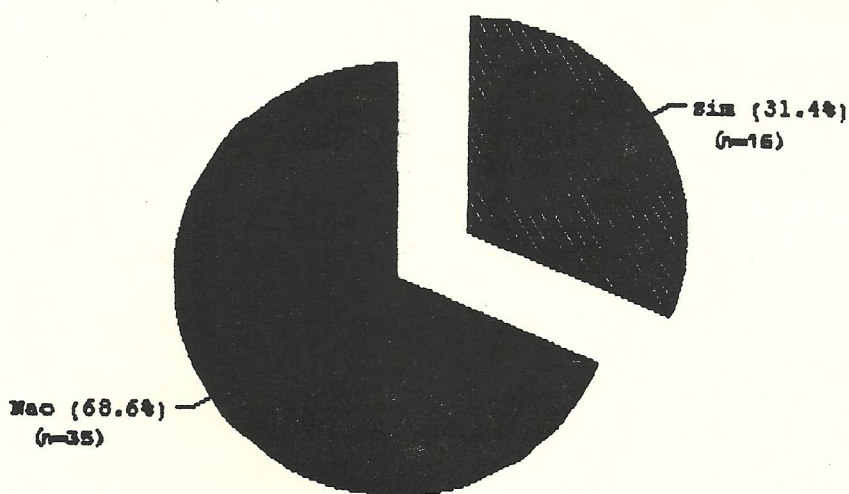


FONTE: Dados de pesquisa

k) Quanto ao recebimento de função gratificada

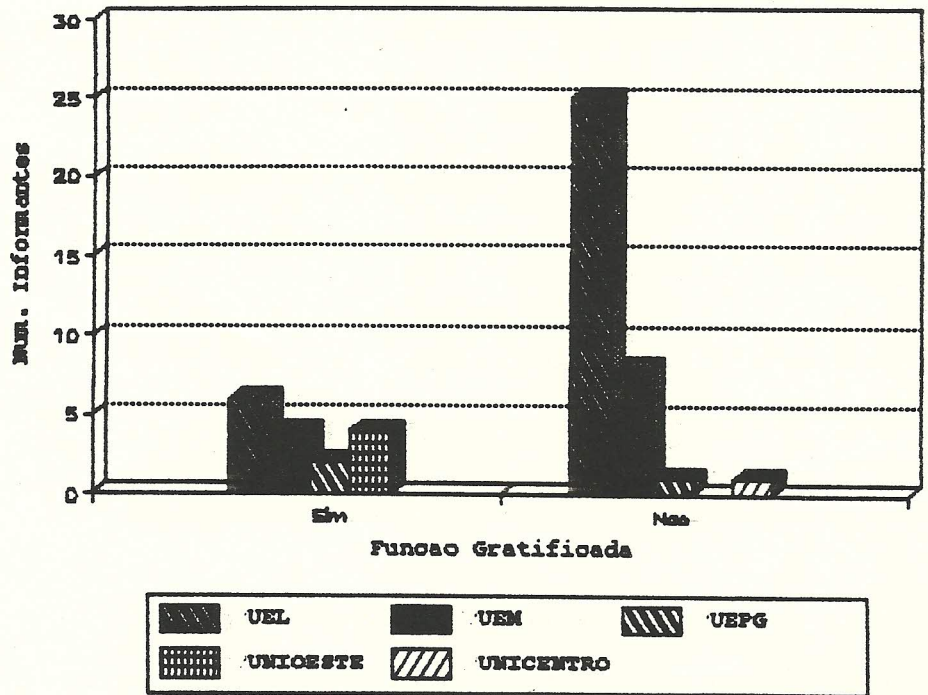
Pode-se observar, através da FIG. 23, que a maioria das informantes, ou seja, 68,6%, não recebia função gratificada. Entretanto, são da UNIOESTE e UEPG, as bibliotecas/instituições onde houve a maior concentração de recebimento de função gratificada: 7,8% e 3,9% respectivamente (FIG. 24).

**FIGURA 23 - Distribuição de frequência da população por função gratificada - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

**FIGURA 24 - Distribuição de freqüência da população por função gratificada na bibliote instituição - 1991**



FONTE: Dados de pesquisa

1) Quanto as tarefas que executavam e ao setor de trabalho

Foi questionado, junto às informantes, quanto a identificação com as tarefas que executavam, dando oportunidade às mesmas de relatar quais tarefas gostariam de executar, caso não houvesse identificação com as que desempenhavam atualmente.

Examinou-se, também, a satisfação em relação ao setor de trabalho, onde as informantes podiam se manifestar sobre o setor ou setores onde gostariam de exercer suas atividades, caso não estivessem satisfeitas com o setor em que estavam alocadas por ocasião desta pesquisa.

O que se detectou é que a totalidade da população pesquisada estava satisfeita com as atividades que desempenhava e com o setor no qual atuava.

## 5.2 - Verificação das hipóteses

Como guia para este estudo, foram delineadas cinco hipóteses, cujos dados foram submetidos a alguns testes de estatística inferencial.

Com relação ao valor limite estabelecido neste estudo, deve-se considerar que COUGER e ZAWACKI (1978) propuseram que o nível de motivação para os aspectos estudados pelo Job Diagnostic Survey-JDS está situado entre cinco e sete: acima de cinco apresenta motivação; abaixo de cinco representa desmotivação. O parâmetro para a criação dessa escala foi uma pesquisa realizada com digitadores/programadores.

Entretanto, aqui foram analisadas bibliotecárias, que diferem do profissional de informática, considerando o nível de complexidade e diversidade de tarefas, bem como o nível de satisfação significativo para estas profissionais. Por isso, tornou-se necessário modificar em alguns aspectos a escala proposta pelos referidos autores, com o objetivo de adequá-la à forma mais condizente com as características dessas profissionais.

Na escala proposta por COUGER e ZAWACKI, o valor cinco é o limite entre o aceitável ou não aceitável. Tendo em vista as características peculiares da população pesquisada, optou-se por aumentar o valor limite em 10%, passando-o assim para 5,5, aos moldes de outras pesquisas que utilizaram o JDS como modelo e procederam a ajustes semelhantes. Ressalta-se, por exemplo, RODRIGUES (1989a) que utilizou este mesmo percentual (5,5) em estudo com executivos, pois considerou que estes profissionais desempenhavam tarefas mais complexas e difíceis que os profissionais de informática pesquisados.

Desta forma, as médias iguais ou superiores a 5,5 foram consideradas como indicadoras de boa qualidade de vida no trabalho. Para comparação das médias, considerou-se o nível de significância de 0,05 (5%) como significativo e o nível de significância de 0,01 (1%) como altamente significativo, os quais se encontram representados nas tabelas que se seguem, na coluna probabilidade (P). Portanto, todo valor P menor ou igual a 0,05 indica que os números que estão sendo comparados entre si apresentam diferenças significativas, e todo valor de P menor ou igual a 0,01 indica que os números que estão sendo comparados entre si apresentam diferenças altamente significativas. A denominação de uma variável como crítica deve-se a apresentação de um escore menor que 5.5 para a característica estudada, e como positiva significa que o escore apresentado foi igual ou maior a 5.5.

### 5.2.1 - Primeira hipótese

Na primeira hipótese, sugeriu-se a correlação positiva entre as variáveis das dimensões da tarefa e dos estados psicológicos críticos. Encontrou-se correlação positiva e significativa ( $P = 0,05$ ) entre variedade de habilidades-VH e identidade da tarefa-IT com todas as variáveis dos estados psicológicos críticos; autonomia-AU com percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR; feedback extrínseco com percepção da significância do trabalho-PST e conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT; e feedback intrínseco-FI com conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT.

Apenas em dois casos encontrou-se correlações negativas não significativas (significado da tarefa-ST X conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT e inter-relacionamento-IR também com conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT). Não apresentaram correlações estatisticamente significativas: ST e IR com os estados psicológicos críticos; AU com PST e CRT; FE e PRR; FI com PST e PRR (TAB. 4).

Em particular, as correlações entre as variáveis: VH e PST; IT e PRR; AU e PRR; FE e PST; FE e CRT; assim como FI e CRT, apresentaram uma correlação altamente significativa, sendo que nesses casos o valor  $P$  é igual ou menor a 0,01 (1%). Tratou-se em todos os casos de correlações de sinal positivo.

TABELA 4 - Matriz de correlação: variáveis de dimensões da tarefa  
X variáveis de estados psicológicos críticos - 1991.

VARIÁVEIS	PST	PRR	CRT
Variedade de Habilidades	0,3572 P=0,010 **	0,3402 P=0,015 *	0,3238 P=0,020 *
Identidade da tarefa	0,3074 P=0,028 *	0,3857 P=0,005 **	0,3148 P=0,024 *
Significado da tarefa	0,0710 P=0,620	0,1942 P=0,172	-0,0065 P=0,964
Inter-relacionamento	0,1417 P=0,321	0,0267 P=0,852	-0,1430 P=0,317
Autonomia	0,1736 P=0,223	0,3863 P=0,005 **	0,2000 P=0,159
Feedback extrínseco	0,4510 P=0,001 **	0,1170 P=0,414	0,4626 P=0,001 **
Feedback intrínseco	0,1322 P=0,355	0,1312 P=0,359	0,4933 P=0,000 **

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

### 5.2.2 - Segunda hipótese

A segunda hipótese afirmava que haviam diferenças estatisticamente significativas entre os setores de trabalho em relação às variáveis que compõem o modelo das características da tarefa.

Através da TAB. 5, pode-se observar que no bloco I - dimensões da tarefa - as variáveis que apresentaram médias iguais

ou superiores a 5,5 foram: variedade de habilidades-VH para os setores de processamento técnico ( $X=5,54$ ) atendimento ao público ( $X=5,73$ ) e administração ( $X=5,83$ ); significado da tarefa-ST e inter-relacionamento-IR para todos os quatro setores; autonomia-AU apenas para os setores de bibliotecas setoriais ( $X=5,80$ ) e administração ( $X=5,92$ ); feedback intrínseco-FI somente para o setor de atendimento ao público ( $X=5,85$ ).

As variáveis identidade com a tarefa-IT e feedback extrínseco-FE apresentaram-se críticas em todos os setores. A variável autonomia-AU apresentou-se crítica para os setores de processamento técnico ( $X=5,21$ ) e atendimento ao público ( $X=5,33$ ). Feedback intrínseco-FI mostrou-se crítica para os setores de processamento técnico ( $X=5,32$ ), bibliotecas setoriais ( $X=5,20$ ) e administração ( $X=5,25$ ); variedade de habilidades-VH apresentou-se crítica para as bibliotecas setoriais ( $X=5,20$ ).

A comparação entre os quatro setores foi feita através da utilização da análise de variância, sendo o delineamento experimental aquele denominado de completamente casualizado. No caso de se encontrar diferenças significativas entre grupos, foi aplicado o teste Tukey (modalidade Multiple Range Test) para determinar em quais setores ocorreram as diferenças estatisticamente significativas.

Comparando os quatro setores, no bloco I, encontrou-se diferenças significativas só na variável inter-relacionamento-IR, com  $P=0,0323$ .

Quanto ao bloco II - estados psicológicos críticos - encontrou-se médias iguais ou acima de 5.5 apenas para as variáveis percepção da significância do trabalho-PST ( $\bar{X}=5,64$ ) e percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR ( $\bar{X}=5,74$ ) para o setor de processamento técnico. As variáveis PST, PRR e CRT apresentaram-se críticas nos demais setores, a saber: atendimento ao público, bibliotecas setoriais e administração. A variável CRT também mostrou-se crítica para o setor de processamento técnico ( $\bar{X}=5,03$ ). Não foi observada nenhuma diferença significativa neste bloco.

No terceiro bloco - resultados pessoais e de trabalho -, todas as variáveis apresentaram-se positivas para o setor de administração. Já no setor de processamento técnico, a variável motivação interna com o trabalho-MIT apresentou-se positiva ( $\bar{X}=5,50$ ) e as demais (SG, SPC, SST, SC, SAS, SSU) apresentaram-se críticas. O setor de atendimento ao público trouxe como positivas as variáveis satisfação com a possibilidade de crescimento-SPC ( $\bar{X}=5,51$ ) e satisfação com o ambiente social-SAS ( $\bar{X}=5,65$ ) e como críticas as demais variáveis que compõem este bloco. Por sua vez, as bibliotecas setoriais mostraram como positivas as variáveis satisfação com o ambiente social-SAS ( $\bar{X}=6,13$ ) e satisfação com a supervisão-SSU ( $\bar{X}=5,67$ ), e como críticas SG, MIT, SPC, SST e SC. Observa-se que as variáveis satisfação geral-SG, satisfação com a segurança no trabalho-SST e satisfação com a compensação-SC (com exceção da administração) apresentaram-se críticas em todos os setores.

O estudo comparativo entre os setores mostrou diferenças significativas em duas das sete variáveis pesquisadas no bloco III - satisfação com a compensação-SC, com  $P=0,0302$  e satisfação com o ambiente social-SAS, com  $P=0,0284$ .

O teste de Tukey demonstrou que, para a variável inter-relacionamento-IR, as bibliotecas setoriais tiveram uma média significativamente inferior à correspondente aos setores de atendimento ao público e de processamento técnico. Para a variável satisfação com a compensação-SC, foram observadas diferenças significativas entre os setores de atendimento ao público e administração. Já para a variável satisfação com o ambiente social-SAS, ocorreram diferenças significativas entre os setores de processamento técnico e bibliotecas setoriais. Este último resultado indicou que as informantes que atuavam no setor de processamento técnico estavam menos satisfeitas com o ambiente de trabalho que as dos demais setores pesquisados.

Existem resultados surpreendentes, devido à natureza da fórmula de Tukey, na qual entram os recíprocos dos números de observações de cada setor. Quando este número é baixo, por exemplo no setor de administração ( $n=3$ ), seu recíproco ( $1/3$ ) é um número alto, o que faz com que a diferença mínima significativa cresça bastante. É o que aconteceu na variável inter-relacionamento-IR, onde a média da administração, que é a maior (6,58), não é significativa em relação às bibliotecas setoriais (5,53).

TABELA 5 - Variáveis do modelo H setor de trabalho na biblioteca - 1991

VARIÁVEIS	PROCESSOS TÉCNICOS			ATENDIMENTO AO PÚBLICO			BIBLIOTECA SETORIAL			ADMINISTRAÇÃO			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{M}$	s	CV(%)	$\bar{M}$	s	CV(%)	$\bar{M}$	s	CV(%)	$\bar{M}$	s	CV(%)	F	(P)
Variedade de Habilidade	5,54	1,02	18,41	5,73	1,11	19,37	5,20	0,96	18,46	5,83	0,43	7,38	0,71	0,8506
Identidade da tarefa	4,86	1,24	25,51	4,53	1,33	29,36	4,67	1,41	30,19	4,83	1,40	28,98	0,24	0,8658
Significado da tarefa	6,27	0,80	12,76	6,00	0,86	14,33	5,57	1,08	19,39	6,80	0,43	6,62	1,92	0,1377
Autonomia	5,21	1,23	23,61	5,33	1,04	19,51	5,80	0,92	15,86	5,92	0,82	5,40	1,03	0,3871
Feedback intrínseco	5,32	0,85	15,98	5,85	0,78	13,33	5,20	0,80	15,38	5,25	1,00	19,05	2,12	0,1088
Feedback extrínseco	5,32	0,96	18,04	5,28	1,28	24,24	4,67	0,63	13,49	4,92	1,37	27,84	1,05	0,3777
Inter-relacionamento	6,22	0,75	12,06	6,33	0,77	12,16	5,53	0,80	14,47	6,88	0,82	4,86	3,15 **	0,0323
Percepção da significância do trabalho	5,64	0,85	15,07	5,45	1,01	18,53	5,40	0,91	16,85	5,31	0,85	16,00	0,29	0,8350
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,74	0,64	11,15	5,14	0,92	17,90	5,48	0,65	11,86	5,46	0,32	5,86	2,34	0,0835
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	5,03	0,85	16,90	5,00	0,90	18,00	5,02	0,51	10,16	5,12	0,83	16,21	0,03	0,9942
Satisfação geral	5,32	0,86	16,16	5,21	0,81	15,55	5,26	0,83	15,78	5,55	0,10	1,80	0,21	0,8871
Motivação interna com o trabalho	5,50	0,54	9,82	5,23	0,80	15,30	4,85	0,79	16,29	5,67	0,61	10,76	2,50	0,0696
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,37	0,85	15,83	5,51	0,74	13,43	5,30	0,94	17,74	6,00	0,35	5,83	0,86	0,4669
Satisfação com segurança no trabalho	5,14	1,26	24,51	5,38	1,01	18,77	5,40	0,84	15,56	6,00	0,41	6,83	0,77	0,9158
Satisfação com compensação	4,08	1,80	44,12	3,10	1,39	44,84	3,80	1,44	37,89	5,50	0,58	10,54	3,20 **	0,0302
Satisfação com ambiente social	5,40	0,64	11,85	5,65	0,81	14,34	6,13	0,55	8,97	6,08	0,32	5,26	3,26 **	0,0284
Satisfação com supervisão	5,24	0,86	16,41	4,98	1,33	26,71	5,67	1,02	17,99	6,00	0,61	10,17	1,58	0,2041

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

### 5.2.3 - Terceira hipótese

A terceira hipótese sugeria a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os componentes dos fatores demográficos, profissionais e institucionais em relação ao potencial motivacional da tarefa-PMT. Também foi utilizado aqui o método da análise de variância, através do delineamento experimental completamente casualizado.

Esta hipótese foi rejeitada, pois não foi encontrada nenhuma diferença significativa, como pode ser observada na TAB. 6. O resultado mais significativo encontrado foi relacionado à faixa etária, com  $P=0,0933$ .

### 5.2.4 - Quarta hipótese

Na quarta hipótese, afirmou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os componentes dos fatores demográficos, profissionais e institucionais em relação à necessidade individual de crescimento-NIC. Para tal aferição, foi utilizado o método da análise de variância, através do delineamento experimental completamente casualizado.

De acordo com os resultados apresentados na TAB. 7, esta hipótese foi rejeitada, pois não foram encontradas diferenças significativas entre aqueles componentes.

TABELA 6 - Potencial motivacional da tarefa X Fatores demográficos, profissionais e institucionais - 1991

FATORES DEMOGRÁFICOS, PROFISSIONAIS E INSTITUCIONAIS		POTENCIAL MOTIVACIONAL DA TAREFA - PNT		
		X	TESTE F	PROBABILIDADE (P)
CARGO	BIBLIOTECÁRIO	169,07		
	AUXILIAR DE BIBLIOTECÁRIO	127,77	1,99	0,1285
	ASSISTENTE DE BIBLIOTECÁRIO	192,89		
BIBLIOTECA/ INSTITUIÇÃO	UEL	161,36		
	UEM	170,59	0,44	0,7782
	UEPG	171,10		
	UNIOESTE	185,57		
FAIXA ETÁRIA	ATÉ 30 ANOS	140,27		
	DE 31 A 35 ANOS	183,16	2,49	0,0933
	MAIS DE 35 ANOS	165,16		
ESTADO CIVIL	SOLTEIRA	167,41		
	CASADA	168,15	1,06	0,3557
	DESQUITADA/DIVORCIADA	117,85		
TEMPO DE SERVIÇO NA BIBLIOTECA	ATÉ 5 ANOS	152,08		
	DE 6 A 15 ANOS	177,18	1,14	0,3274
	MAIS DE 15 ANOS	169,21		
FAIXA SALARIAL	MENOS 8 SM	155,96		
	DE 8 A 16 SM	177,97	0,91	0,4095
	MAIS DE 16 SM	152,84		
SETOR DE TRABALHO NA BIBLIOTECA	PROCESSAMENTO TÉCNICO	162,89		
	ATENDIMENTO AO PÚBLICO	173,29	0,34	0,7992
	BIBLIOTECA SETORIAL	153,66		
	ADMINISTRAÇÃO	177,41		
EXERCÍCIO DE CHEFIA	SIM	170,16	0,27	0,6069
	NÃO	161,50		
GRAU DE INSTRUÇÃO	ATUALIZAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA	178,45		
	ESPECIALIZAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA	173,60	0,28	0,7553
	OUTROS	164,19		

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

TABELA 7 - Necessidade individual de crescimento X fatores demográficos, profissionais e institucionais - 1991

FATORES DEMOGRÁFICOS, PROFISSIONAIS E INSTITUCIONAIS		NECESSIDADE INDIVIDUAL DE CRESCIMENTO - NIC		
		X	TESTE F	PROBABILIDADE (P)
CARGO	BIBLIOTECÁRIO	6,15		
	AUXILIAR DE BIBLIOTECÁRIO	6,00	1,17	0,3294
	ASSISTENTE DE BIBLIOTECÁRIO	5,40		
BIBLIOTECA/ INSTITUIÇÃO	UEL	6,13		
	UEM	6,06	0,46	0,7661
	UEPS	6,24		
	UNIOESTE	5,43		
FAIXA ETÁRIA	ATÉ 30 ANOS	5,80		
	DE 31 A 35 ANOS	6,05	1,13	0,3318
	MAIS DE 35 ANOS	6,33		
ESTADO CIVIL	SOLTEIRA	6,19		
	CASADA	5,96	0,37	0,6933
	DESQUITADA/DIVORCIADA	6,24		
TEMPO DE SERVIÇO NA BIBLIOTECA	ATÉ 5 ANOS	5,82		
	DE 6 A 15 ANOS	6,23	1,78	0,1787
	MAIS DE 15 ANOS	6,70		
FAIXA SALARIAL	MENOS 8 SM	5,96		
	DE 8 A 16 SM	6,14	0,60	0,5553
	MAIS DE 16 SM	6,68		
SETOR DE TRABALHO NA BIBLIOTECA	PROCESSAMENTO TÉCNICO	5,98		
	ATENDIMENTO AO PÚBLICO	6,13	0,52	0,6668
	BIBLIOTECA SETORIAL	5,90		
	ADMINISTRAÇÃO	6,54		
EXERCÍCIO DE CHEFIA	SIM	6,10	0,04	0,8450
	NÃO	6,04		
GRAU DE INSTRUÇÃO	ATUALIZAÇÃO EM BIBLIOTECOMIA	6,23		
	ESPECIALIZAÇÃO EM BIBLIOTECOMIA	6,30	0,80	0,4527
	OUTROS	5,98		

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

### 5.2.5 - Quinta hipótese

Na quinta hipótese, afirmava-se existir diferenças estatisticamente significativas entre os subgrupos dos fatores demográficos, profissionais e institucionais em relação às variáveis do modelo. Para comprová-la, foi utilizado o método da análise de variância, segundo o delineamento experimental denominado completamente casualizado. As diferenças entre as médias foram estudadas através do teste de Tukey (modalidade Multiple Range Test).

Para facilitar a compreensão da análise, foram divididos os subgrupos na seguinte ordem: cargo; biblioteca/instituição; estado civil; faixa etária; tempo de serviço na biblioteca; faixa salarial; exercício de chefia e grau de instrução. A análise referente aos setores de trabalho já foi abordada na segunda hipótese.

- a) Análise comparativa das variáveis do modelo, em relação ao cargo.

Na análise comparativa entre os cargos, observam-se diferenças estatisticamente significativas na variável percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR com  $P=5,03$ . Foram detectadas diferenças altamente significativas nas variáveis: variedade de habilidades-VH, com  $P=5,10$ ; percepção da significância do trabalho-PST, com  $P=5,97$ ; satisfação geral-SG, com  $P=6,61$  e motivação interna com o trabalho-MIT, com  $P=10,0$  (TAB. 8).

As variáveis identidade da tarefa-IT, feedback extrínseco-FE, conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT e satisfação com a compensação-SC apresentaram-se críticas para todos os três cargos pesquisados, sendo esta última variável a que apresentou a menor média para as três categorias (3,94; 2,89; 4,10, respectivamente).

O cargo que apresentou o maior número de variáveis críticas foi o de auxiliar de bibliotecário, atingindo um total de treze variáveis com médias inferiores a 5,5 dentre as variáveis do modelo. Em contrapartida, encontrou-se no cargo de assistente de bibliotecário as médias mais elevadas.

Aplicando o teste de Tukey, verificou-se que nas variáveis variedade de habilidades-VH e percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR, houve diferenças estatisticamente significativas entre os cargos de bibliotecários e auxiliares de bibliotecário, com os bibliotecários apresentando médias superiores. Para as variáveis percepção da significância do trabalho-PST e satisfação geral-SG, as diferenças estatisticamente significativas foram observadas entre os cargos de bibliotecário e assistente de bibliotecário com os auxiliares de bibliotecário, indicando que os auxiliares de bibliotecário estavam menos satisfeitos, não considerando seu trabalho importante e significativo como os outros dois grupos. Na variável motivação interna com o trabalho-MIT, as diferenças

TABELA 8 - Variáveis do modelo M cargo na biblioteca - 1991

VARIÁVEIS	BIBLIOTECÁRIO			AUXILIAR BIBLIOTECÁRIO			ASSISTENTE BIBLIOTECÁRIO			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	F	(P)
Variedade de Habilidade	5,80	0,81	13,96	4,67	1,37	29,34	5,60	1,01	18,04	5,10 MM	0,0099
Identidade da tarefa	4,92	1,33	27,03	3,85	0,71	18,44	5,13	1,07	20,86	2,99	0,0060
Significado da tarefa	6,16	0,90	14,61	5,56	0,97	17,45	6,40	0,83	12,97	1,95	0,1541
Autonomia	5,51	1,08	19,60	4,78	1,22	25,52	5,87	1,12	19,06	2,02	0,1436
Feedback intrínseco	5,29	0,82	15,50	5,67	0,91	16,05	5,87	0,84	14,31	1,56	0,2209
Feedback extrínseco	5,06	0,94	18,58	4,85	1,55	31,96	5,20	0,77	14,81	0,21	0,8110
Inter-relacionamento	6,21	0,77	12,40	5,74	1,15	20,03	6,53	0,30	4,59	1,75	0,1843
Percepção da significância do trabalho	5,59	0,80	14,31	4,69	1,15	24,52	6,20	0,48	7,74	5,97 MM	0,0049
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,64	0,61	10,82	4,83	0,84	17,39	5,73	1,07	18,67	5,03 M	0,0105
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	4,96	0,86	17,33	5,06	0,60	11,86	5,10	0,70	13,72	0,93	0,9117
Satisfação geral	5,47	0,72	13,16	4,51	0,76	16,85	5,56	0,65	11,69	6,61 MM	0,0030
Motivação interna com o trabalho	5,56	0,62	11,15	4,70	0,38	8,08	4,70	0,82	17,45	10,00 MM	0,0002
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,47	0,91	16,64	5,00	0,70	14,00	5,80	0,37	6,38	1,69	0,1959
Satisfação com segurança no trabalho	5,35	1,13	21,12	4,83	1,20	24,84	5,70	0,97	17,02	1,12	0,3361
Satisfação com compensação	3,94	1,73	43,91	2,89	1,14	39,45	4,10	1,75	42,68	1,59	0,2146
Satisfação com ambiente social	5,61	0,67	11,94	5,56	0,97	17,45	6,00	0,71	11,83	0,69	0,5056
Satisfação com supervisão	5,28	1,12	21,21	4,81	1,18	24,53	6,07	0,43	7,08	2,12	0,1310

M Significativo para P menor ou igual a 0,05

MM Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

estatisticamente significativas ocorreram entre o cargo de bibliotecário com os outros dois grupos (auxiliares de bibliotecário e assistente de bibliotecário). Este resultado indicou que as profissionais que ocupavam o cargo de bibliotecário estavam mais motivadas internamente com o trabalho que as das outras duas categorias pesquisadas.

b) Análise comparativa das variáveis do modelo, em relação à biblioteca/instituição

Observa-se, através da TAB. 9, que algumas variáveis apresentaram-se críticas a todas as quatro bibliotecas/instituições pesquisadas, a saber: identidade com a tarefa-IT, feedback extrínseco-FE, conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT, satisfação geral-SG, satisfação com a compensação-SC (com exceção da UEPG).

A biblioteca/instituição que apresentou o maior número de variáveis críticas foi a da Universidade Estadual de Londrina-UEL, e o menor, a da Universidade do Oeste do Paraná-UNIESTE. Não foi detectada nenhuma diferença estatisticamente significativa na comparação entre as quatro bibliotecas/instituições.

TABELA 9 - Variáveis do modelo H biblioteca/instituição - 1991

VARIÁVEIS	UEL			UEM			UEPG			UNIOESTE			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	F	(P)
Variedade de Habilidade	5,45	1,09	20,00	5,92	0,91	15,37	5,78	0,51	8,82	5,67	0,98	17,28	0,64	0,6942
Identidade da tarefa	4,66	1,18	25,32	4,80	1,32	27,50	5,44	0,84	15,44	4,92	2,23	45,32	0,37	0,7750
Significado da tarefa	6,03	0,93	15,42	6,06	1,13	18,65	6,33	0,00	-	6,33	0,61	9,64	0,20	0,8983
Autonomia	5,27	1,15	21,82	5,47	1,23	22,49	5,78	0,96	16,61	6,25	0,50	8,00	1,00	0,3980
Feedback intrínseco	5,47	0,92	16,82	5,25	0,73	13,90	5,67	0,00	-	5,58	1,10	19,71	0,31	0,8190
Feedback extrínseco	5,15	1,10	21,36	5,22	1,07	20,50	4,67	0,88	18,84	4,58	0,79	17,25	0,55	0,6488
Inter-relacionamento	6,22	0,85	13,66	6,39	0,73	11,42	5,56	0,84	15,11	5,83	0,43	7,38	1,15	0,3398
Percepção da significância do trabalho	5,59	1,04	18,60	5,52	0,78	14,13	5,00	0,00	-	5,44	0,55	10,11	0,38	0,7703
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,43	0,84	15,47	5,69	0,61	10,72	5,39	0,48	8,90	5,79	0,61	10,54	0,55	0,6532
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	5,10	0,68	13,33	4,81	1,09	22,66	5,33	0,63	11,82	4,88	0,97	19,88	0,56	0,6469
Satisfação geral	5,32	0,79	14,85	5,40	0,93	17,22	5,13	0,50	9,75	5,35	0,76	14,20	0,89	0,9646
Motivação interna com o trabalho	5,27	0,78	14,80	6,65	0,49	8,67	5,00	0,00	-	5,54	0,46	8,30	1,23	0,2895
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,36	0,70	13,06	5,42	1,05	19,37	6,08	0,38	6,25	6,06	0,12	1,98	1,65	0,1904
Satisfação com segurança no trabalho	5,29	1,24	23,44	5,12	1,05	20,51	5,83	0,29	4,97	6,00	0,41	6,83	0,80	0,4975
Satisfação com compensação	3,61	1,61	44,60	3,58	1,66	46,37	5,83	0,29	4,97	4,75	1,66	34,95	2,31	0,0882
Satisfação com ambiente social	5,67	0,84	14,81	5,42	0,47	8,67	6,11	0,19	3,11	6,08	0,17	2,80	1,30	0,2847
Satisfação com supervisão	5,19	1,17	22,54	5,36	1,04	19,40	5,89	0,51	8,66	6,08	0,17	2,80	1,08	0,5657

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

c) Análise comparativa das variáveis do modelo, em relação ao estado civil.

Na análise comparativa entre as categorias pesquisadas, relativas ao estado civil, observou-se apenas a existência de uma única diferença significativa, que foi a variável feedback intrínseco-FI, com  $P=0,0033$  (TAB. 10). Como  $P$  foi inferior a 1%, diz-se que a diferença foi altamente significativa.

Aplicando o teste de Tukey, percebeu-se que o grupo das solteiras mostrou um feedback intrínseco-FI significativamente maior que o das casadas e desquitadas. O grupo das casadas ficou em situação intermediária, pois seu FI foi significativamente superior ao das desquitadas/divorciadas. Este resultado apontou que as desquitadas/divorciadas estavam recebendo menos feedback do próprio trabalho que as informantes dos outros dois grupos pesquisados. Também, que as casadas estavam recebendo menos que as solteiras. O grupo que apresentou o maior número de variáveis críticas foi a das desquitadas/divorciadas, perfazendo um total de catorze dentre as variáveis do modelo.

Dentre as variáveis que compõem o modelo, oito apresentaram-se críticas para os três grupos: identidade da tarefa-IT, feedback extrínseco-FE, conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT, satisfação geral-SG, motivação interna com o trabalho-MIT, satisfação com a segurança no trabalho-SST, satisfação com a compensação-SC, e satisfação com a supervisão-SSU.

TABELA 10 - Variáveis do modelo X estado civil - 1991

VARIÁVEIS	SOLTEIRA			CASADA			DESQUITADA/DIVORCIADA			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	F	(P)
Variedade de Habilidade	5,40	1,23	22,78	5,73	0,89	15,53	5,33	0,33	6,19	0,68	0,5098
Identidade da tarefa	4,78	1,37	28,66	4,75	1,26	26,53	4,44	0,38	8,56	0,09	0,9132
Significado da tarefa	5,93	0,99	16,69	6,20	8,84	13,55	5,78	1,17	20,24	0,66	0,5214
Autonomia	5,33	1,22	22,89	5,56	1,02	18,34	4,67	1,45	31,05	0,95	0,3945
Feedback intrínseco	5,80	0,77	13,28	5,30	0,70	13,21	4,22	1,35	31,99	6,46 MM	0,0033
Feedback extrínseco	5,05	1,26	24,95	5,12	0,90	17,58	4,78	1,17	24,48	0,14	0,8659
Inter-relacionamento	5,95	0,94	15,80	6,31	0,73	11,57	6,22	0,84	13,50	1,11	0,3372
Percepção da significância do trabalho	5,39	1,19	22,08	5,60	0,72	12,86	5,33	0,76	14,26	0,35	0,7090
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,62	0,92	16,37	5,42	0,64	11,81	5,50	0,58	10,54	0,41	0,6658
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	5,26	0,67	12,74	4,92	0,79	16,06	4,33	1,38	31,87	2,36	0,1054
Satisfação geral	5,23	0,83	15,87	5,38	0,80	14,87	5,13	0,64	12,48	0,29	0,7475
Ativação interna com o trabalho	5,19	0,66	12,72	5,43	0,77	14,18	5,39	0,42	7,79	0,67	0,5154
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,58	0,84	15,05	5,38	0,83	15,43	4,92	1,23	25,00	0,89	0,4154
Satisfação com segurança no trabalho	5,30	0,98	18,49	5,46	0,99	18,13	4,00	2,60	65,00	2,40	0,1015
Satisfação com compensação	3,85	1,91	49,61	3,75	1,44	38,40	3,83	2,47	64,49	0,02	0,9790
Satisfação com ambiente social	5,58	0,87	15,59	5,80	0,46	7,93	4,78	1,26	26,36	3,05	0,0566
Satisfação com supervisão	5,30	1,13	21,32	5,28	1,18	22,35	5,44	0,51	9,38	0,03	0,9742

M Significativo para P menor ou igual a 0,05

MM Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

- d) Análise comparativa entre as variáveis do modelo, em relação à faixa etária.

Observou-se, através da TAB. 11, que algumas variáveis mostraram-se críticas para todas as três categorias pesquisadas (até 30 anos; de 31 a 35 anos e mais de 35 anos), sendo: identidade da tarefa-IT; feedback extrínseco-FE; conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT e satisfação com a compensação-SC.

As informantes com mais de 35 anos foram as que apresentaram o menor número de variáveis críticas; em contrapartida as bibliotecárias com até 30 anos foram as que apresentaram maior número, ou seja, treze variáveis dentre as que compõem o modelo.

Detectou-se duas variáveis com diferenças significativas: autonomia-AU, com  $P=0,0133$ ; e satisfação com a compensação-SC, com  $P=0,0049$  (ou seja, neste caso as diferenças foram altamente significativas).

O teste de Tukey apontou que para a variável autonomia-AU, a diferença significativa se concentrou entre as informantes de 31 a 35 anos e as de até 30 anos. Este resultado indicou que as informantes na faixa etária de até 30 anos têm menos autonomia que as mais velhas. Para a variável satisfação com a compensação-SC, as diferenças significativas ocorreram entre as bibliotecárias com mais de 35 anos e as dos outros dois grupos

TABELA 11 - Variáveis do modelo X faixa etária - 1991

VARIÁVEIS	ATE 30 ANOS			DE 31 A 35 ANOS			MAIS DE 35 ANOS			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{M}$	s	cv(%)	$\bar{M}$	s	cv(%)	$\bar{M}$	s	cv(%)	F	(P)
Variabilidade de Habilidade	5,40	1,17	21,67	5,05	0,93	15,90	5,40	0,94	17,41	1,22	0,3056
Identidade da tarefa	4,33	1,06	24,48	4,02	1,28	26,56	5,04	1,39	27,58	1,29	0,2057
Significado da tarefa	6,00	1,08	18,00	5,97	0,89	14,91	6,27	0,80	12,76	0,55	0,5024
Autonomia	4,80	0,99	20,62	5,90	0,75	12,71	5,40	1,37	25,37	4,73 *	0,0133
Feedback intrínseco	5,53	0,65	11,75	5,52	0,80	14,49	5,23	1,05	20,08	0,66	0,5228
Feedback extrínseco	4,84	1,17	24,17	5,23	0,85	16,25	5,08	1,18	23,23	0,58	0,5658
Inter-relacionamento	6,11	1,05	17,18	6,30	0,76	12,06	6,04	0,69	11,42	0,46	0,6313
Percepção da significância do trabalho	5,22	1,10	21,07	5,64	0,82	14,54	5,59	0,85	15,20	1,01	0,3715
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,32	0,80	15,04	5,46	0,79	14,47	5,74	0,64	11,15	1,26	0,2912
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	4,80	0,64	13,33	5,06	0,78	15,42	5,17	0,95	18,38	0,88	0,4228
Satisfação geral	4,93	0,73	14,81	5,44	0,88	16,18	5,50	0,66	12,00	2,55	0,0887
Motivação interna com o trabalho	5,18	0,54	10,42	5,31	0,91	17,14	5,52	0,57	10,33	0,91	0,4082
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,32	0,76	14,28	5,42	0,92	16,97	5,53	0,88	15,91	0,24	0,7877
Satisfação com segurança no trabalho	5,10	1,04	20,39	5,30	1,09	20,57	5,53	1,28	23,15	0,56	0,5777
Satisfação com compensação	3,37	1,16	34,42	3,25	1,87	57,54	4,86	1,28	26,34	5,96 **	0,0049
Satisfação com ambiente social	5,60	0,94	16,78	5,68	0,52	9,15	5,67	0,77	13,58	0,06	0,9439
Satisfação com supervisão	5,18	1,18	22,78	5,02	1,30	25,90	5,77	0,63	10,92	2,25	0,1164

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

(até 30 anos e de 31 a 35 anos). O resultado do teste revelou que as informantes com mais de 35 anos estão mais satisfeitas com a compensação que as mais jovens.

e) Análise comparativa entre as variáveis do modelo, em relação ao tempo de serviço na biblioteca.

Para análise comparativa das variáveis em relação ao tempo de serviço na biblioteca, foram formatadas três categorias: a) até 5 anos; b) de 6 a 15 anos; e c) mais de 15 anos (TAB. 12).

Dentre as 17 variáveis que compõem o modelo das características da tarefa, quatro apresentaram-se críticas para todos os grupos: identidade da tarefa-IT; feedback intrínseco-FI; feedback extrínseco-FE e conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT. O grupo que apresentou o maior número de variáveis críticas foi o que agrupou as informantes com até cinco anos de serviço na biblioteca (15 variáveis), o que indicou uma qualidade de vida no trabalho extremamente baixa para este grupo.

Na comparação entre os três grupos, detectou-se cinco variáveis que apresentaram-se significativamente diferentes: autonomia-AU, com  $P=0,0392$ ; percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR, com  $P=0,0212$ ; satisfação geral-SG, com  $P=0,0129$ ; satisfação com a segurança no trabalho-SST, com  $P=0,0124$  e

TABELA 12 - Variáveis do modelo K Tempo de serviço na biblioteca - 1991

VARIÁVEIS	ATE 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			MAIS DE 15 ANOS			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{M}$	$s$	cv(%)	$\bar{M}$	$s$	cv(%)	$\bar{M}$	$s$	cv(%)	F	(P)
Variabilidade de Habilidade	5,44	1,19	21,88	5,69	0,87	15,29	5,67	0,67	11,82	0,37	0,6946
Identidade da tarefa	4,44	1,22	27,46	5,02	1,34	26,69	4,89	0,38	7,77	1,32	0,2771
Significado da tarefa	6,07	0,95	15,65	6,02	0,93	15,45	6,44	0,51	7,92	0,27	0,7656
Autonomia	5,00	1,16	23,20	5,78	1,02	17,65	5,89	0,38	6,45	5,47 M	0,0392
Feedback intrínseco	5,46	0,94	17,22	5,42	0,74	13,65	5,33	1,20	22,51	0,03	0,9661
Feedback extrínseco	5,11	1,16	22,70	5,06	0,92	18,18	4,89	1,88	32,31	0,06	0,9395
Inter-relacionamento	6,14	0,98	15,96	6,28	0,62	9,87	5,44	0,84	15,44	1,39	0,2587
Percepção da significância do trabalho	5,40	1,02	18,89	5,64	0,85	15,07	5,17	0,76	14,70	0,64	0,5326
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,20	0,84	16,15	5,78	0,58	10,03	5,78	0,35	6,06	4,18 M	0,0212
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	4,93	0,79	16,02	5,11	0,65	12,72	5,00	1,95	39,00	0,32	0,7273
Satisfação geral	5,00	0,86	17,20	5,65	0,61	10,80	5,07	0,61	12,03	4,77 M	0,0129
Motivação interna com o trabalho	5,24	0,79	15,08	5,41	0,65	12,01	5,56	0,69	12,41	0,49	0,6141
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,14	1,05	20,43	5,67	0,54	9,52	5,83	0,14	2,40	2,92	0,0633
Satisfação com segurança no trabalho	4,83	1,37	28,36	5,71	0,64	11,21	6,00	0,50	8,33	4,81 M	0,0124
Satisfação com compensação	2,88	1,42	49,30	4,50	1,47	32,67	5,50	0,50	9,09	10,17 MM	0,0002
Satisfação com ambiente social	5,44	0,83	15,26	5,82	0,60	10,31	6,00	0,33	5,50	2,04	0,1413
Satisfação com supervisão	5,10	1,18	23,14	5,39	1,08	20,04	6,22	0,38	6,11	1,52	0,2298

M Significativo para P menor ou igual a 0,05

MM Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

satisfação com a compensação-SC, com  $P=0,0002$  (diferença altamente significativa).

Aplicando o teste de TUKEY, observou-se que as diferenças significativas apresentadas nas variáveis autonomia-AU, percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR, satisfação geral-SG e satisfação com a segurança no trabalho-SST mostraram que o grupo de informantes de 6 a 15 anos foi significativamente superior ao de até 5 anos. Na variável satisfação com a compensação-SC detectou-se que, tanto as informantes de 6 a 15 anos, como as com mais de 15 anos, tinham um escore significativamente superior ao correspondente ao grupo de até 5 anos de serviço na biblioteca.

f) Análise comparativa entre as variáveis do modelo, em relação à faixa salarial

Observou-se que das categorias estudadas - até 8 SM, de 8 a 16 SM e mais de 16 SM - a que apresentou o maior número de variáveis críticas foi a que agrupou as informantes que percebem até 8 salários mínimos. Algumas variáveis demonstraram-se críticas para todas as três faixas salariais: feedback intrínseco-FI, feedback extrínseco-FE e conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT.

Foi detectada apenas uma diferença altamente significativa na variável satisfação com a compensação-SC, com  $P=0,0056$ . O teste de Tukey demonstrou que esta diferença ocorreu entre as

informantes que percebem até 8 SM e as que recebem entre 8 e 16 SM. Este resultado indicou que as bibliotecárias que recebem até 8 salários mínimos estão menos satisfeitas que as outras duas categorias salariais pesquisadas (TAB. 13).

Aqui ocorreu o mesmo fato observado na segunda hipótese em relação à natureza da fórmula de Tukey, na qual entram os recíprocos dos números de observações de cada faixa salarial. Quando o seu número é baixo (no caso de 16 SM, ou seja  $n=4$ ), seu recíproco ( $1/4$ ) é um número alto, o que faz com que a diferença mínima significativa cresça violentamente. É o que se observou com a variável satisfação com a compensação-SC, onde a média das informantes que percebem mais de 16 salários mínimos, que é a maior (5,75), não é significativa em relação à das que recebem menos de 8 salários mínimos ( $\bar{X}=3,18$ ).

g) Análise comparativa das variáveis do modelo, em relação ao exercício de chefia

Na análise comparativa das variáveis em relação ao exercício de chefia, não foi encontrada nenhuma diferença significativa. No entanto, foram detectadas sete variáveis que se apresentaram críticas para ambas categorias dentre as variáveis que compõem o modelo, a saber: identidade da tarefa-IT; feedback intrínseco-FI; feedback extrínseco-FE; conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT; satisfação geral-SG; satisfação com a compensação-SC e satisfação com a supervisão-SSU.

TABELA 13 - Variáveis do modelo X Faixa salarial - 1991

VARIÁVEIS	MENOS 8 SM			DE 8 A 16 SM			MAIS DE 16 SM			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{M}$	s	cv(%)	$\bar{M}$	s	cv(%)	$\bar{M}$	s	cv(%)	F	<P>
Variedade de Habilidade	5,48	1,16	21,17	5,75	0,64	14,61	5,17	0,24	4,64	0,58	0,5626
Identidade da tarefa	4,75	1,34	28,21	4,67	1,20	25,70	5,50	1,18	21,45	0,39	0,6801
Significado da tarefa	6,01	0,95	15,81	6,10	0,91	14,92	6,67	0,47	7,05	0,48	0,6220
Autonomia	5,15	1,23	23,86	5,71	0,43	16,29	6,00	0,47	7,83	1,83	0,1720
Feedback intrínseco	5,45	0,91	16,70	5,46	0,76	13,92	4,83	1,18	24,43	0,51	0,6039
Feedback extrínseco	5,00	1,10	22,00	5,28	0,96	18,18	3,83	0,24	6,27	1,95	0,1527
Inter-relacionamento	6,07	0,92	15,16	6,32	0,70	11,08	5,83	0,71	12,18	0,68	0,5085
Percepção da significância do trabalho	5,52	1,05	19,02	5,55	0,76	13,69	4,75	0,35	7,37	0,68	0,5093
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,33	0,81	15,20	5,71	0,65	11,38	5,92	0,35	5,91	1,89	0,1626
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	5,04	0,80	15,87	5,10	0,70	13,72	4,00	1,77	44,25	1,77	0,1811
Satisfação geral	5,15	0,86	16,70	5,55	0,67	12,07	5,00	0,85	17,00	1,74	0,1865
Motivação interna com o trabalho	5,19	0,75	14,45	5,55	0,66	11,89	5,17	0,24	4,64	1,59	0,2142
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,28	0,93	17,61	5,55	0,72	12,97	6,12	0,53	8,66	1,29	0,2845
Satisfação com segurança no trabalho	5,07	1,30	25,64	5,60	0,86	15,36	5,75	0,35	6,09	1,47	0,2405
Satisfação com compensação	3,18	1,40	44,02	4,43	1,70	38,37	5,75	0,35	6,09	5,78**	0,0056
Satisfação com ambiente social	5,61	0,90	16,04	5,68	0,45	7,92	6,00	0,47	7,83	0,29	0,7479
Satisfação com supervisão	5,40	1,02	18,89	5,08	1,26	24,80	6,17	0,24	3,89	1,13	0,3300

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

Através da TAB. 14, observou-se que as variáveis críticas foram mais acentuadas no bloco I - dimensões da tarefa e no bloco III - resultados pessoais e de trabalho. O grupo que apresentou o maior número de variáveis críticas foi o das informantes que não exerciam cargo de chefia.

h) Análise comparativa das variáveis do modelo, em relação ao grau de instrução das informantes

Para proceder a análise comparativa das variáveis do modelo em relação ao grau de instrução das informantes, efetuou-se um agrupamento resultando em três categorias: a) curso de atualização em Biblioteconomia; b) curso de especialização em Biblioteconomia; c) outros (este item englobou graduação em outra área acadêmica; aperfeiçoamento em Biblioteconomia; mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação; mestrado em outra área acadêmica; doutorado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação e outros cursos).

De acordo com os resultados obtidos (TAB. 15), não foi observada nenhuma diferença estatisticamente significativa entre as três categorias pesquisadas. Entretanto, cinco variáveis apresentaram-se críticas para todas as três categorias: identidade da tarefa-IT; conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT; satisfação com a segurança no trabalho-SST; satisfação com a compensação-SC e satisfação com a supervisão-SSU.

TABELA 14 - Variáveis do modelo X exercício de chefia - 1991

VARIÁVEIS	S I M			N Ã O			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{x}$	s	cv(X)	$\bar{x}$	s	cv(X)		
Variedade de Habilidade	5,89	0,61	10,36	5,38	1,17	21,75	3,16	0,0817
Identidade da tarefa	4,70	1,28	27,23	4,77	1,27	26,62	0,04	0,8400
Significado da tarefa	6,12	0,87	14,22	6,04	0,95	15,73	0,08	0,7821
Autonomia	5,73	0,89	15,53	5,22	1,22	23,37	2,68	0,1083
Feedback intrínseco	5,33	0,75	14,07	5,49	0,91	16,58	0,44	0,5121
Feedback extrínseco	4,97	0,86	17,30	5,14	1,17	22,76	0,32	0,5716
Inter-relacionamento	6,23	0,81	13,00	6,12	0,85	13,89	0,23	0,6330
Percepção da significância do trabalho	5,44	0,78	14,34	5,54	1,02	18,41	0,15	0,7019
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,42	0,54	9,96	5,56	0,87	15,65	0,38	0,5406
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	4,98	0,81	16,26	5,05	0,81	16,04	0,10	0,7530
Satisfação geral	5,42	0,74	13,65	5,24	0,83	15,84	0,62	0,4329
Motivação interna com o trabalho	5,58	0,49	8,78	5,18	0,80	15,44	3,86	0,0550
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,62	0,81	14,41	5,30	0,86	16,23	1,83	0,1824
Satisfação com segurança no trabalho	5,62	0,97	17,26	5,11	1,20	23,48	2,57	0,1154
Satisfação com compensação	3,82	1,73	45,29	3,77	1,64	43,50	0,01	0,9162
Satisfação com ambiente social	5,82	0,42	7,22	5,55	0,86	15,50	1,68	0,2013
Satisfação com supervisão	5,43	1,16	21,36	5,22	1,10	21,07	0,46	0,5023

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

TABELA 15 - Variáveis do modelo X grau de instrução das informantes - 1991

VARIÁVEIS	ATUALIZAÇÃO BIBLIOT.			ESPECIALIZAÇÃO BIBLIOT.			OUTROS			TESTE	PROBABILIDADE
	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	$\bar{x}$	s	cv(%)	F	(P)
Variedade de Habilidade	5,64	0,98	17,38	5,76	0,94	9,36	5,64	1,11	19,68	0,06	0,9377
Identidade da tarefa	5,02	1,14	22,71	4,97	1,22	24,55	4,80	1,53	31,88	0,15	0,8643
Significado da tarefa	6,07	0,90	14,83	6,50	0,88	13,97	6,44	0,58	9,01	0,94	0,3980
Autonomia	5,66	1,04	18,37	5,58	0,97	17,38	4,90	1,36	27,76	2,15	0,1276
Feedback intrínseco	5,58	0,82	14,70	5,27	0,57	10,82	5,69	0,69	12,13	1,05	0,3587
Feedback extrínseco	5,21	0,90	17,27	5,33	1,01	18,95	5,51	1,10	19,96	0,42	0,6604
Inter-relacionamento	6,24	0,71	11,38	6,21	0,76	12,24	6,10	0,83	13,61	0,15	0,8640
Percepção da significância do trabalho	5,46	0,97	17,76	5,64	0,70	12,41	6,04	0,62	10,26	2,12	0,1311
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,68	0,71	12,50	5,55	0,62	11,17	5,50	0,70	12,73	0,38	0,6867
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	5,03	0,85	16,90	5,25	0,62	11,81	5,42	0,86	15,87	1,19	0,3349
Satisfação geral	5,38	0,74	13,75	5,73	0,80	13,96	5,30	0,93	17,55	1,00	0,3738
Motivação interna com o trabalho	5,31	0,68	12,81	5,60	0,44	7,86	5,77	0,55	9,53	2,74	0,0745
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,54	0,70	12,64	5,36	0,99	18,47	5,08	1,26	24,80	1,09	0,3435
Satisfação com segurança no trabalho	5,48	0,88	16,06	5,36	0,87	16,23	5,46	1,23	22,53	0,06	0,9425
Satisfação com compensação	3,93	1,70	43,26	4,41	1,51	34,24	3,88	1,66	42,78	0,39	0,6783
Satisfação com ambiente social	5,60	0,56	10,00	5,70	0,43	7,54	5,64	0,57	10,11	0,14	0,8653
Satisfação com supervisão	5,34	0,90	16,85	5,24	0,99	18,89	5,23	1,55	29,64	0,06	0,9393

\* Significativo para P menor ou igual a 0,05

\*\* Altamente significativo para P menor ou igual a 0,01

FONTE: Dados de pesquisa

A variável feedback extrínseco-FE apresentou-se crítica para as informantes que possuem curso a nível de atualização e especialização em Biblioteconomia. Já a variável satisfação geral-SG foi crítica para os cursos a nível de atualização e outros. Por outro lado, a variável satisfação com a possibilidade de crescimento-SPC apresentou-se crítica para os cursos a nível de especialização e outros.

As informantes que possuíam curso a nível de atualização foram as que apresentaram o maior número de variáveis críticas, ou seja, nove atingiram médias inferiores a 5,5. Em contrapartida, os cursos a nível de especialização em Biblioteconomia e outros indicaram, ambos, oito variáveis críticas dentre as 17 que compõem o modelo. Detectou-se que o maior número de variáveis críticas comuns às três categorias estavam situadas no bloco III - resultados pessoais e de trabalho.

# CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A população pesquisada constituiu-se, na sua totalidade, de informantes do sexo feminino, sendo a maior concentração verificada nas universidades estaduais de Londrina - UEL (60,8%) e de Maringá - UEM (23,5%).

Quanto ao estado civil, as informantes casadas foram predominantes (54,9%) em relação às solteiras (39,2%) e às desquitadas/divorciadas (5,9%).

A faixa etária de maior concentração foi a que agrupou as informantes de 31 a 35 anos, correspondendo a 39,2 pontos percentuais.

Em relação ao grau de instrução, o que se observou é que a maioria das informantes (53,8%) possuía apenas curso em nível de atualização em Biblioteconomia (curso mínimo de 30 horas). Foi significativo também o curso em nível de especialização em Biblioteconomia (curso com mínimo de 360 horas), que apresentou um índice de 21,2%.

O cargo predominante foi o de bibliotecário, que correspondeu a 70,6% da população pesquisada. Constatou-se também que algumas informantes ocupavam cargos de auxiliar (17,6%) e assistente de bibliotecário (9,8%), as quais estavam alocadas na Universidade Estadual de Londrina - UEL.

Quanto ao setor de trabalho, detectou-se que algumas informantes atuavam em mais de um setor, sendo que o predominante foi o setor de processamento técnico (24,1%), seguido do setor de referência (20,7%) e das bibliotecas setoriais (17,2%). Os demais setores atingiram índices percentuais inferiores a 13%.

Com relação ao tempo de serviço na biblioteca, observou-se que houve igualdade percentual em 4 períodos de tempo delimitados para esta pesquisa, ou seja, no período de 2 a 5 anos e de 6 a 10 anos representaram, ambos, 25,5%; e no período de até 2 anos e de 11 a 15 anos, ambos, registraram 21,6 pontos percentuais.

Quanto a faixa salarial, horas de trabalho e exercício de chefia, o que se verificou foi a predominância das informantes que percebiam menos que 8 salários mínimos (54,9%), trabalhavam em regime de 40 horas semanais (90,2%) e não exerciam nenhuma atividade de chefia (60,8%).

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, conclui-se favoravelmente pela utilização do Modelo das Características da Tarefa de HACKMAN e OLDHAM (1975) junto aos profissionais bibliotecários. Tal parecer se prende ao fato do mesmo possibilitar um estudo minucioso e acurado das características de um cargo, decorrente da ênfase que proporciona ao estudo sistematizado das dimensões de qualquer tarefa que seja executada pelo trabalhador.

Em relação ao instrumento operacionalizante do modelo - Job Diagnostic Survey-JDS - também conclui-se pela sua validade, pois o mesmo permite diagnosticar os trabalhos existentes como suporte para o plano de reestruturação do trabalho, possibilitando assim melhorar a produtividade e a motivação do empregado. Outro aspecto a ressaltar, sobre o instrumento, apesar de sua extensão, é que sua facilidade de aplicação e mensuração quantitativa agilizam a interpretação dos dados.

Quanto aos resultados da pesquisa propriamente ditos, estes permitem inferir que a qualidade de vida no trabalho das bibliotecárias, que atuam nas bibliotecas das universidades estaduais do Paraná, pode ser considerada insatisfatória em relação às variáveis medidas pelo Modelo das Características da Tarefa de HACKMAN e OLDHAM.

Verificou-se que 11 variáveis apresentaram-se críticas (médias inferiores a 5,5), estando a maior parte delas concentradas no bloco III - resultados pessoais e de trabalho. As variáveis críticas detectadas foram: bloco I - identidade da tarefa-IT; autonomia-AU; feedback intrínseco-FI; feedback extrínseco-FE; bloco II - conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT; bloco III - satisfação geral-SG; motivação interna com o trabalho-MIT; satisfação com a possibilidade de crescimento-SPC; satisfação com a segurança no trabalho-SST; satisfação com a compensação-SC e satisfação com a supervisão-SSU (ANEXO 2). Ressalta-se que a variável conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT apresentou-se crítica para todas as categorias

analisadas, como pode ser percebido no decorrer do presente capítulo.

Constatou-se que em relação às variáveis que se apresentaram críticas, a identidade da tarefa-IT alcançou baixa média ( $X = 4,75$ ), devido ao fato de que a bibliotecária nem sempre executa uma tarefa do início ao fim, desempenhando, na maioria das vezes, parte da mesma que resultará no todo. Este fato causa preocupação pois, como bem explicitam HACKMAN e LAWLER (1971), quando o funcionário não executa o trabalho no todo, apresentando falta de identidade com o mesmo, pode demonstrar pouco senso de responsabilidade e não se sentir orgulhoso pelos resultados, podendo depois de completar seu trabalho, experimentar pouco senso de realização.

O caso da variável autonomia-AU parece decorrente da própria falta de identidade da tarefa, que não permite muitas vezes à bibliotecária ter liberdade e independência para planejar a forma de executar determinada atividade. A variável satisfação geral-SG parece ser influenciada pelas baixas médias encontradas nas variáveis satisfação com supervisão-SSU, feedback intrínseco-FI e feedback extrínseco-FE. É bastante preocupante a média apresentada pela variável feedback, haja visto que vários autores correlacionam-na com stress ou satisfação do trabalhador. Para PETERS e WATERMAN (1983), o feedback, quando fornecido de maneira incentivadora ou positiva, tem influência decisiva no comportamento e satisfação do indivíduo.

Com relação à variável conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT, pode-se inferir que a mesma foi influenciada pelas baixas médias verificadas nas variáveis identidade da tarefa-IT, feedback intrínseco-FI e feedback extrínseco-FE.

O fato de a variável motivação interna com o trabalho-MIT ter se apresentado crítica pode ser explicado pelas baixas médias alcançadas pelas variáveis satisfação com a possibilidade de crescimento-SPC; satisfação com a segurança no trabalho-SST e satisfação com a compensação-SC, que estão interligadas no mesmo bloco.

Por outro lado, verificou-se correlação positiva entre as variáveis das dimensões da tarefa e dos estados psicológicos críticos (primeira hipótese), com exceção da variável conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT com significado da tarefa-ST e também com inter-relacionamento-IR, apontando mais uma vez que a ausência de informações sobre o desempenho das informantes interfere no relacionamento interpessoal e no significado da tarefa.

Em relação ao potencial motivacional da tarefa-PMT (terceira hipótese) e necessidade individual de crescimento-NIC (quarta hipótese), não foi identificada nenhuma diferença significativa entre as informantes, indicando que as mesmas têm alta necessidade de crescimento e, conseqüentemente, reagem de forma positiva ao PMT.

Quanto ao setor de trabalho (segunda hipótese), foram encontradas diferenças significativas em três variáveis: inter-relacionamento-IR; satisfação com a compensação-SC e satisfação com o ambiente social-SAS.

A diferença significativa encontrada na variável inter-relacionamento-IR foi favorável aos setores de processamento técnico e atendimento ao público com as bibliotecas setoriais. Tal resultado parece ser decorrente das próprias tarefas desenvolvidas pelas informantes nas bibliotecas setoriais (atendimento ao público e processamento técnico), que ocupam quase todo o tempo de serviço, afetando, desta forma, o inter-relacionamento. Para a variável satisfação com a compensação -SC, a diferença significativa ocorreu entre os setores de atendimento ao público e administração. O resultado parece óbvio, uma vez que as informantes que ocupam cargos administrativos percebem salários mais altos que as dos demais setores. Já na variável satisfação com o ambiente social-SAS, a diferença significativa foi detectada entre os setores de processamento técnico e bibliotecas setoriais.

Os resultados permitem afirmar que as informantes que atuam no setor de administração têm uma alta qualidade de vida no trabalho em relação aos demais setores. Este resultado coaduna com os achados de outras pesquisas, que constataam melhorias na QVT advindas do exercício de chefia e gerenciamento, que levam a ampliações de funções e, conseqüentemente, ao

enriquecimento de tarefas aumentando desta maneira seu significado. Por outro lado, o nível de qualidade de vida no trabalho para as bibliotecárias que atuavam nos setores de processamento técnico e o atendimento ao público apresentou-se igual.

O setor de bibliotecas setoriais foi o que apresentou o maior número de variáveis críticas. Foram observadas três variáveis críticas para todos os setores: identidade da tarefa-IT, feedback extrínseco-FE e conhecimentos dos reais resultados do trabalho-CRT, denotando que as mesmas influenciam a QVT em relação ao setor de trabalho.

Com relação ao cargo, biblioteca/instituição, estado civil, faixa etária, tempo de serviço, faixa salarial, exercício de chefia e grau de instrução (quinta hipótese), não se observou diferença significativa apenas nos subgrupos biblioteca/instituição, exercício de chefia e grau de instrução. A seguir, relata-se as conclusões de cada subgrupo.

Examinando as variáveis do modelo de acordo com o cargo, observou-se a existência de diferenças significativas na variável percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR, e diferenças altamente significativas em quatro outras variáveis: variedade de habilidades-VH; percepção da significância do trabalho-PST; satisfação geral-SG; e motivação interna com o trabalho-MIT.

As diferenças detectadas entre os três cargos foram favoráveis aos bibliotecários nas variáveis VH, PRR e MIT. Já nas variáveis PST e SG, as diferenças encontradas foram favoráveis aos bibliotecários e assistentes de bibliotecário. Isto se prende ao fato de o profissional bibliotecário que ocupa o cargo de sua formação profissional apresentar-se muito mais satisfeito e motivado com o trabalho que desempenha que as outras duas categorias que se encontram em disfunção. Este achado foi evidenciado, pois observou-se que o maior número de variáveis críticas concentrou-se no cargo de auxiliar de bibliotecário.

Quatro variáveis apresentaram-se críticas para os três cargos: identidade da tarefa-IT; feedback extrínseco-FE; conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT e satisfação com a compensação-SC, revelando que as mesmas produzem interferência na qualidade de vida no trabalho quanto ao cargo ocupado pela informante.

Quanto à biblioteca/instituição, não foi observada nenhuma diferença estatisticamente significativa. Foram detectadas cinco variáveis críticas para todas as quatro bibliotecas/instituições: identidade da tarefa-IT; feedback extrínseco-FE; conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT; satisfação geral-SG e satisfação com a compensação-SC (com exceção da UEPG), determinando que as mesmas intervêm na QVT em relação à biblioteca/instituição em que a informante estava alocada.

O motivo da variável satisfação com a compensação-SC não ter se apresentado crítica na UEPG, pode ser explicado pelo fato de que é nessa instituição que se encontram os salários na faixa acima de 16 SM.

O nível de qualidade de vida no trabalho mais baixo foi verificado na Universidade Estadual de Londrina - UEL, que apresentou 13 variáveis críticas dentre aquelas que compõem o modelo. Isto se explica em parte pelo fato de que somente na UEL depara-se com profissionais bibliotecários exercendo cargos de auxiliares e assistentes de bibliotecário. Pode-se afirmar que a melhor qualidade de vida no trabalho é detectada na UNIOESTE, seguida da UEPG e UEM.

Com relação ao estado civil, observou-se apenas uma diferença altamente significativa na variável feedback intrínseco-FI. As diferenças que ocorreram entre as categorias solteiras, casadas e desquitadas/divorciadas, nessa variável, foram favoráveis às solteiras.

Acredita-se que a causa dessa diferença consiste no fato de que a informante solteira, por ter uma vida privada mais flexível, com menos preocupação a nível familiar, tem mais iniciativa no sentido de buscar informações sobre sua performance e, em decorrência disso, recebe mais feedback. Já a casada, por ter família, horários e atividades relativamente pré-estabe-

lecidos, se encontra no nível intermediário de busca sobre o desempenho de suas tarefas.

Neste subgrupo dos fatores demográficos, profissionais e institucionais é que se verificou o maior número de variáveis críticas (oito dentre as dezessete que compõem o modelo) para as três categorias, estando a maioria concentrada no bloco III - resultados pessoais e de trabalho.

Quanto à faixa etária, verificou-se a existência de diferença significativa na variável autonomia-AU e uma diferença altamente significativa na variável satisfação com a compensação-SC, indicando que o grupo de informantes com mais de 35 anos possuía maior autonomia decorrente da própria experiência profissional e, conseqüentemente, percebia salários maiores que as mais jovens que se encontravam no início de carreira.

As informantes mais jovens foram as que apresentaram um maior número de variáveis críticas. Alguns autores, como KEAVENY, JACKSON, FOSSUM (1978), já apontaram que os trabalhadores mais jovens tendem a estar menos satisfeitos por terem maiores expectativas, menor ajustamento, entre outras causas. Foi observada a existência de quatro variáveis críticas comuns aos três grupos, sendo essas as mesmas observadas em relação ao cargo das informantes, indicando que estas interferem igualmente na qualidade de vida no trabalho em relação ao cargo e à faixa etária.

Com relação ao tempo de serviço na biblioteca, foram encontradas diferenças significativas em quatro variáveis: autonomia-AU; percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR; satisfação geral-SG e satisfação com a segurança no trabalho-SST. Detectou-se também uma diferença altamente significativa na variável satisfação com compensação-SC.

Tais diferenças ocorreram entre as informantes com até 5 anos e com as de 6 a 15 anos de serviço. Conclui-se que as informantes que se enquadravam no período de 6 a 15 anos de serviço, considerando que já possuíam certa estabilidade na instituição, encontravam-se em ascensão no quadro de carreira, apresentavam melhor ajustamento à situação de trabalho por causa de sua experiência e, conseqüentemente, detinham mais autonomia, mais responsabilidade e maior segurança no trabalho.

Para a variável satisfação com a compensação-SC, a diferença significativa deu-se entre as informantes de 6 a 15 anos e as de mais de 15 anos com as de até 5 anos de serviço. Mais uma vez, os resultados vêm reforçar os argumentos já expostos em relação às informantes com mais tempo de casa, considerando que as mesmas, pela lógica, percebiam salários mais altos que aquelas com menos tempo de serviço na instituição.

Como já era de se esperar, as informantes com até 5 anos de serviço foram as que apresentaram o maior número de variáveis

críticas (15 entre as 17 que compõem o modelo), indicando uma baixa qualidade de vida no trabalho para estas bibliotecárias. Entretanto, algumas variáveis apresentaram-se críticas para as três categorias: identidade da tarefa-IT; feedback intrínseco-FI; feedback extrínseco-FE e conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT, revelando que as mesmas influenciam a QVT, levando-se em consideração o tempo de serviço na biblioteca/instituição.

Quanto à faixa salarial, observou-se apenas uma diferença altamente significativa na variável satisfação com a compensação-SC. Essa diferença ocorreu entre as informantes que recebiam até 8 salários mínimos e as que percebiam entre 8 e 16 SM. O resultado não surpreende, pois a crise econômica/financeira pela qual passam os assalariados no país faz com que o salário seja uma variável crucial para a qualidade de vida no trabalho.

As variáveis feedback intrínseco-FI; feedback extrínseco-FE e conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT apresentaram-se críticas para todas as três faixas salariais (até 8 SM; de 8 a 16 SM; mais de 16 SM). Deve-se registrar também que essas variáveis foram as mesmas encontradas em relação ao tempo de serviço na instituição, com exceção da variável identidade da tarefa-IT, revelando que as mesmas influenciam a QVT quanto ao tempo de serviço e a faixa salarial.

Para o exercício de chefia, não foi observada nenhuma diferença estatisticamente significativa. Entretanto, foram detectadas algumas variáveis críticas às duas categorias: identidade da tarefa-IT, feedback extrínseco-FE; feedback intrínseco-FI, conhecimento dos reais resultados do trabalho- CRT; satisfação geral-SG; satisfação com a compensação-SC e satisfação com a supervisão-SSU, apontando que as mesmas produzem interferência na QVT em relação ao exercício de chefia.

As variáveis percepção da significância do trabalho-PST e percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR, apresentaram-se críticas para as informantes que exerciam cargo de chefia. Parece razoável ponderar que essas informantes não se sentiam pessoalmente responsáveis pelos resultados do trabalho, possivelmente por não se identificarem com a chefia do setor ou divisão que lhes eram atribuídas. Deve-se levar em consideração também o pouco preparo do profissional bibliotecário no que concerne ao gerenciamento de pessoal e também a autonomia relativa que os cargos de chefia detém.

Mesmo assim, as informantes que exerciam atividades de chefia apresentaram uma qualidade de vida no trabalho superior às que não exerciam. Este resultado é evidenciado também por outras pesquisas como a de MORAES E KILIMNIK (1989b) e MACEDO (1990). Por outro lado, WERTHER e DAVIS (1983, p.312) reafirmam o resultado desta pesquisa, quando comentam que "...as pessoas com ocupações de alto nível tendem a estar mais satisfeitas com seus cargos. Usualmente têm melhor pagamento e condições de trabalho mais agradáveis....".

Em relação ao grau de instrução das informantes, verificou-se que a maioria (53,3%) possuía cursos a nível de atualização (curso com o mínimo de 30 horas), sendo também significativo o índice dos que possuíam cursos a nível de especialização (curso com o mínimo de 360 horas). Este resultado é reforçado na pesquisa efetuada por PASQUARELLI (1987, p.122), onde também concluiu que "...existe acentuada preferência pelos bibliotecários em frequentarem cursos de extensão universitária em detrimento dos cursos de especialização...".

O maior número de variáveis críticas foi encontrado nas informantes que apresentaram curso a nível de atualização. Entretanto, cinco variáveis apresentaram-se críticas para as três categorias (atualização, especialização, outros): identidade da tarefa-IT; conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT; satisfação com a segurança no trabalho-SST; satisfação com a compensação-SC; e satisfação com a supervisão-SSU, estabelecendo que as mesmas interferem na QVT quanto ao grau de instrução.

De acordo com o que já foi exposto até agora, pode-se finalmente concluir que a qualidade de vida no trabalho das bibliotecárias, que atuam nas bibliotecas das universidades estaduais do Paraná, é insatisfatória, pois a variável significado da tarefa-ST foi a única que se apresentou freqüentemente positiva para os fatores demográficos, profissionais e institucionais. Com isso, pode-se afirmar que a bibliotecária tem

consciência da importância do seu trabalho e do impacto substancial que o mesmo tem na vida ou no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da sua instituição. As bibliotecárias também apresentaram um bom inter-relacionamento, tanto no ambiente de trabalho como com os usuários da biblioteca.

Por outro lado, a variável conhecimento dos reais resultados do trabalho-CRT apresentou-se constantemente crítica (anexo 3). Ressalta-se que as variáveis identidade da tarefa-IT (exceção em relação à faixa salarial) e feedback extrínseco-FE (exceção em relação ao grau de instrução das informantes) também apresentaram-se críticas. Este resultado indicou que as bibliotecárias não vêm executando uma tarefa completa do início ao fim (e sim parte dela), e não têm conhecimento de como estão desempenhando suas atividades. Observou-se que no subgrupo dos fatores estado civil e grau de instrução encontrou-se o maior número de variáveis que se apresentaram críticas.

Finalmente, ao estratificar a população de acordo com os fatores demográficos, profissionais e institucionais, observou-se que nem todas as variáveis do modelo de HACKMAN e OLDFHAM apresentaram médias com diferenças significativas dentro de cada subgrupo. Foi efetuada uma distribuição de frequência (anexo 4), indicando em quais variáveis ocorreram essas diferenças. Pode-se observar que quase sempre eram as mesmas variáveis que apresentavam as diferenças significativas. Dentre elas, menciona-se: satisfação com a compensação-SC; significado da tarefa-ST; percepção da responsabilidade pelos resultados-PRR; e satisfação

geral-SG. Quanto as variáveis não pertencentes ao modelo, verificou-se que o cargo, o tempo de serviço na instituição e o setor de trabalho foram as que apresentaram o maior número de diferenças significativas. Este resultado indicou que o conjunto dessas variáveis é determinante para a qualidade de vida no trabalho das bibliotecárias. Desta forma, pode-se concluir que o nível de qualidade de vida no trabalho das bibliotecárias é mais deficiente no bloco III - resultados pessoais e de trabalho, onde estão inseridos os resultados emocionais e as satisfações contextuais.

Tendo em vista os resultados obtidos nesta pesquisa e, considerando as indagações surgidas no decorrer das análises, recomenda-se:

- a) efetuar pesquisa com o objetivo de relacionar qualidade de vida no trabalho e desempenho do trabalhador;
- b) revisar a forma de mensuração da variável necessidade individual de crescimento - NIC (partes 6 e 7 do JDS), tendo em vista torná-la mais consistente;

- c) estabelecer um programa de enriquecimento de cargos nas bibliotecas universitárias, objetivando solucionar os problemas detectados em relação às variáveis identidade com a tarefa, feedback extrínseco, conhecimento dos reais resultados do trabalho, haja visto que as mesmas se apresentaram freqüentemente como críticas;
- d) viabilizar mecanismos que proporcionem com mais freqüência um nível de feedback mais elevado e conhecimento dos resultados do trabalho aos bibliotecários;
- e) realizar estudos mais específicos sobre a dimensão do bloco III - resultados pessoais e de trabalho e sua influência nas atividades do profissional bibliotecário;
- f) ampliar o estudo de qualidade de vida no trabalho para profissionais bibliotecários ou não, que atuem em bibliotecas universitárias de outros estados.
- g) Investigar a qualidade de vida no trabalho e stress dos bibliotecários, considerando que as baixas médias obtidas pelas variáveis feedback intrínseco e extrínseco, são correlacionadas por alguns autores como indício de stress.

# CAPÍTULO 7

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABATH, R.J. Enriquecimento do trabalho: uma análise da atividade bibliotecária na área universitária. João pessoa: UFPB, 1985. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, 1985.
2. ARAÚJO, V.M.R.H. Papel do profissional da informação em uma sociedade em mudança. Ciência da Informação, Brasília, v.15, n.1, p.11-13, jan./jun. 1986.
3. ARGYRIS, C. Personalidade e organização. Rio de Janeiro: Renes, 1957.
4. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: referências bibliográficas. Rio de Janeiro: 1989.
5. BARON, R.A. Behavior in organizations. 2. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1986.
6. BENGSTON, D.S., SHIELDS, D. A test of marchant's predictive formulas involving job satisfaction. Journal of Academic Librarianship, Ann Arbor, v.11, p.88-92, May 1985.
7. BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. Revista de Administração de Empresa, Rio de Janeiro, v.23, n.1, p.13-22, jan./mar. 1983.
8. BERGERON, J.L. e BELANGER, L. Gestion des ressources humaines: une approche global et integree. Chicoutini: Gaetan Mohlin, 1983.
9. BLAUNER, R. Alienation and freedom. Chicago, University of Chicago, 1964.

10. BLOOD, M.R., HULIN, C.L. Alienation, environmental characteristics and worker responses. *Journal Applied Psychology*, Washington, DC v.51, p.284-290, 1967 apud HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E. Employee reactions to job characteristics. *Journal Applied Psychology Monograph*, Washington, DC v.55, n.3, p.259-285, June 1971.
11. BOISVERT, M. *La qualité de la vie au travail*. Ottawa: Agence d' Arc, 1980.
12. BRASIL. Departamento Administrativo do Pessoal Civil. *Bibliotecário: regulamentação do exercício da profissão*. Brasília: 1967.
13. BURGESS, S.F. Job satisfaction of reference librarians and cataloguers. *Australian Academic Research Libraries*, Bundoora, v.13, n.2, p.73-81, 1982.
14. CASCIO, W.F. *Managing human resources: productivity, quality of working life*. New York: McGraw-Hill, 1986.
15. CHWE, S.S. A comparative study of job satisfaction: catalogers and reference librarians in university libraries. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.4, p.139-143, July 1978.
16. CODA, R. A relação entre motivação, satisfação no trabalho e recursos humanos. *Informação profissional RH*, Curitiba, v.7, n.30, 1989.
17. CORDEIRO, L.L. O significado de relações humanas. In: BALCÃO, Y.F. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p.77-90.
18. COUGER, J.D., ZAWACKI, R.A. What motivates DP professionals? *Datamation*, New York, v.24, n.9, p.116-123, 1978.

19. COUTO, H. de A. Stress e qualidade de vida dos executivos. Rio de Janeiro: COP, 1987.
20. CUNHA, M.B. da O papel do bibliotecário na sociedade brasileira. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v.7, n.1, p.7-26, mar. 1978.
21. DAVIES, D.R., SHACKLETON, V.J. Psicologia e trabalho. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
22. DAVIS, K. El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill, 1981.
23. ----. Organizational behavior. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1974.
24. ----. Human relations in business. New York: MacGraw-Hill, 1957 apud CORDEIRO, L.L. O significado de relações humanas In: BALCÃO, Y.F., O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p.77-90.
25. DAVIS, L. et al. Job design and productivity a new approach. Personnel, New York, v.33, p.418-430, Mar. 1957.
26. DE, N.R. Quality of work life: the indian scenario. National Labour Institute Bulletin, [s.l], v.1, p.1-10, 1975.
27. DECKER, J.S. QWL in academic/research libraries. Technical Services Quarterly, New York, v.3, n.1/2, p.51-58, 1985/86.
28. DÉLIA, G.P. The determinants of job satisfaction among beginning librarians. Library Quarterly, Chicago, v.49, n.3, p.283-302, 1979.

29. DODGE, D.L., RAWSEY, V.J. Employee motivation: expectancy theory at work. *Journal of Library Administration*, New York, v.1, 1980.
30. DUMONT, R.R. A conceptual basis for library effectiveness. *College & Research Libraries*, Chicago, v.41, p.103-111, 1980.
31. DUNHAM, R.B., ALDAG, R.J., BRIEF, A.P. Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, v.20, p.209-223, 1977.
32. EVANS, M.G., ONDRACK, D.A. Job enrichment and job satisfaction in quality of working life and nonquality of working life sites. *Human Relations*, New York, v.39, n.9, p.871-889, 1986.
33. ----. The role of job outcomes and values in understanding the union's impacts on job satisfaction a replication. *Human Relations*, New York, v.43, n.5, p.401-418, 1990.
34. FERNANDES, E.C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90. *Tendência do Trabalho*, Rio de Janeiro, p.10-12, 21 ago. 1988a.
35. ----. QVT: um desafio e uma perspectiva para a gerência de recursos humanos. *Informação Profissional RH*, Curitiba, v.4, n.25, p.5,7-8, 1988b.
36. ----., BECKER, J.L. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's. in: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 12, de 26 a 28, set. 1988, Natal. *Anais...* Natal: 1988. v.3, p.1775-1792.
37. ----., GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, v.23, n.4, p.29-38, out./dez. 1988.

38. FERREIRA, A.B. de H. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
39. FERREIRA, G.P. Biblioteca universitária em perspectiva sistêmica. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 1977.
40. FITCH, D.K. Job satisfaction among library support staff in Alabama Academic Libraries. College & Research Libraries, Chicago, v.51, n.4, p.313-320, 1990.
41. FLECK, D. L. Avaliação do potencial motivacional das profissões e profissionais de informática. Rio de Janeiro: UFRJ, 1987. Dissertação (Mestrado em Administração) - COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1987
42. FRANÇA, J.L. et al. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1990. 168p.
43. GREEN, S.B. et al. An evaluation of the response format and scale structure of the job diagnostic survey. Human Relations, New York, v.32, n.2, p.181-188, 1979.
44. GUEST, R. H. Quality of work life: learning from tarrytown. Harvard Business Review, Boston, p.76-87, July/Aug. 1979.
45. ----. Men and machines: an assembly-line worker look at this job. Personnel, New York, v.31, p.3-10, 1955.
46. GUPTA, P., KHANDELWAL, P. Quality of work life in relation to role efficacy. Psychological Studies, Calicut, v.33, n.1, p.34-38, 1988.
47. HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E. Employee reactions to job characteristics. Journal Applied Psychology Monograph, Washington, DC, v.55, n.3, p.259-285, June 1971.

48. HACKMAN, J.R. OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal Applied psychology*, Washington, DC, v.60, n.12, p.159-170, 1975.
49. ----., OLDHAM, G.R. *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
50. ----., SUTTLE, J.L. *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*. Santa Mônica: Goodyear, 1977.
51. HANASHIRO, D.M.M., VIEIRA, D.F.V.B. *Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho*. Porto Alegre: 1986. (Trabalho não publicado).
52. HANDY, C. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
53. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W., WOODMAN, R.W. *Organizational behavior*. 4. ed. St. Paul: West Publishing, 1986.
54. HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Boston, v.46, n.1, p.53-62, Jan./Feb. 1968.
55. ----., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.
56. HUSE, E. CUMMINGS, T. *Organization development and change*. 3. ed. St. Paul: West Publ., 1985.
57. HULIN, C.L., BLOOD, M.R. Job enlargement, individual difference, and worker responses. *Psychological Bulletin*, Washington, DC, v.69, p.41-55, 1968 apud HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E. Employee reactions to job characteristics. *Journal Applied Psychology Monograph*, Washington, DC, v.55, n.3, p.259-285, June 1971.

58. IDASZAK, J.R., DRASGOW, F. A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, Washington,DC, v.72, p.69-74, 1987.
59. INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION. Documentation presentation of theses and similar documents: ISO 7144. Genève: ISO, 1986.
60. KEAVENY, T.J. JACKSON, J.H., FOSSUM, J.A. Are there sex differences in job satisfaction? *The Personnel Administrator*, Washington,DC, v.23, n. 3, p.55-58, Mar. 1978.
61. KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
62. KREITZ, P.A., OGDEN, A. Job responsibilities and job satisfaction at the University of California libraries. *College & Research Libraries*, Chicago, v.51, n.4, p.297-312, 1990.
63. KULIK, C.T., OLDHAM, G.R., LANGNER, P.H. Measurement of job characteristics: comparison of the original and the revised job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Washington,DC, v.73, n.3, p.462-466, 1988.
64. LEE, R. KLEIN, A.R. Structure of the job diagnostic survey for public health occupations. *Journal of Applied Psychology*, Washington,DC, v.67, p.515-519, 1982.
65. LEWIN, K. *The conceptual representation of the measurement of psychological forces*. Durhan: Duke University, 1938.
66. LIPPITT, G.L. Quality of work life: organization renewal in action. *Training and Development Journal*, Alexandria, v.32, n.1, p.4-10, July 1978.

67. LUTHANS, F., KREITNER, R. Organizational behavior modification and beyond. Glenview: Scott Foresman, 1985.
68. LYNCH, B.P., VERDIN, J.A. Job satisfaction in libraries: a replication. Library Quarterly, Chicago, v.57, n.2, p.190-202, 1987.
69. ----. Job satisfaction in libraries: relationships of the work itself, age, sex, occupational group, tenure, supervisory level, career commitment and library departament. Library Quarterly, Chicago, v.53, n.4, p.434-447, 1983.
70. MACEDO, D. Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A. Belo Horizonte: UFMG, 1990. Dissertação ( Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1990.
71. MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
72. ----. Motivação e liderança. São Paulo: Brasiliense, 1967.
73. MASLOW, A.H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954.
74. MARTELL, C. Achieving high performance in library work. Library Trends, Urbane Champaign, v.38, n.1, p.73-91, 1989.
75. ----. Improving the effectiveness of libraries through improvements in the quality of working life. College & Research Libraries, Chicago, v.42, p.435-446, Sept. 1981.

76. MARTELL, C. The nature of authority and employee participation in the management of academic libraries. *College & Research Libraries*, Chicago, v.48, n.2, p.110-122, mar. 1987.
77. ----. QWL strategies people are the castle, people are the walls, people are the moat. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.10, n.6, p.350-354, 1984.
78. ----. QWL strategies: trust, subtlety & intimacy. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.9, n.3, 1983.
79. ----., CRETH, S. QWL strategies: thoughtness. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.10, n.5, 1984.
80. ----., GORMAN, M. QWL Strategies: reorganization *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.9, n.4, p.223-225, 1983.
81. ----., HOLBROOK, C. QWL Strategies: managing participation. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.10, n.1, p.29-32, 1984.
82. ----., JONSON, H.F. QWL Strategies: investing in people. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.9, n.1, p.33-35, 1983.
83. ----., KUNSELMAN, J. QWL Strategies: involvement-commitment. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.10, n.3, p.158-160, 1984.
84. ----., SWANSON, P. QWL Strategies: consideration. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.9, n.6, p.350-351, 1984.
85. ----., TYSON, J. QWL Strategies: quality circles. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.9, n.5, p.285-287, 1985.

86. MARTELL, C. , UNTAWALE, M. Work enrichment for academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.8, n.6, p.339-343, 1984.
87. MARX, C. O capital. Chicago: Encyclopaedia Britânica, 1952.
88. MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana In: BALCÃO, Y.F., CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1977.
89. MERCADANTE, L.M. Z. et al. Análise de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais. Brasília: Programa Nacional de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, 1990.
90. MORAES, L.F.R., KILIMNIK, Z.M. A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e os reflexos em sua qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 13., Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte: ANPAD, 1989b. V.1, p.305-325.
91. ----. A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado. Belo Horizonte: UFMG, 1989a. (Relatório de pesquisa. Curso de mestrado em Administração da UFMG).
92. ----. et al. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 14., Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 1990. v.6, p.343-366.
93. MOTTA, P.R. Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você: a motivação e o dirigente. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.20, n.1, p.117-129, jan./mar. 1986.
94. MOURA, P.C. Administração nos anos 80. [s.l: s.n], 1980.

95. ----. O grande desafio. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 24 de dez. 1978. Caderno especial.
96. MUSSMANN, K. Socio-technical theory and job design in libraries. *College & Research Libraries*, Chicago, v.39, n.1, p.20-28, Jan. 1978.
97. NADLER, D.A., LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, New York, v.11, n.7, p.20-30, 1983.
98. ----., HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
99. NEVES, I.C.B. O bibliotecário e o atual contexto social. *Rev. de Biblioteconomia & Comunicação*, Porto Alegre, v.1, n.1, p.23-27, jan./jun. 1986.
100. NORUSIS, M.J. *SPSS/PC + Studentware*. Chicago: SSPSS International B.V., 1988.
101. NZOTTA, B.C. A comparative study of the job satisfaction of Nigerian Librarians. *International Library Review*, London, v.19, p.161-173, 1987.
102. PAIVA, D.W. Perspectiva do agente da informação no contexto brasileiro. *Ciência da Informação*, Brasília, v.19, n.1, p.48-52, jan./jun. 1990.
103. PARANÁ. Secretária de Estado do Planejamento. Departamento Estadual de Estatística. *Normas de apresentação tabular e gráfica*. 2.ed. Curitiba: 1983.
104. PASQUARELLI, M.L.R. Análise da estrutura organizacional das bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 5., Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Biblioteca Central da UFRGS, 1987. v.2, p.91-254.

105. PEREIRA, M.J.B. A dimensão humana no futuro da administração. Fundação J. P., Belo Horizonte, v.10, n.7/8, p. 373-386, jul./ago. 1980.
106. PETER, T.J., WATERMAN JUNIOR, R.H. Vencendo a crise. São Paulo: Harper & Row, 1983.
107. PLATE, K.H., STONE, E.W. Factores affecting librarians' job satisfaction: a report of two studies. Library Quarterly, Chicago, v.44, p.97-110, 1974.
108. PORTER, W., LAWLER, E.E. What job attitudes tell about motivation. Harvard Business Review, Boston, v.46, n.1, p.118-126, Jan./Feb. 1968.
109. PRYBILL, L.D. Job satisfaction in relation to job performance and occupational level. Personnel Journal, Costa Mesa, v.52, p.94-100, 1973.
110. PUGLIESE, P. Accreditation in human resources management. Journal of Library Administration, New York, v.6, n.2, p.23-31, 1985.
111. QUIRINO, T.R., XAVIER, O.S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. Revista de Administração de Empresa, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.71-82, jan./mar. 1987.
112. RICKING, M. BOOTH, R.E. Personnel utilization in libraries. Chicago: American Library, 1974.
113. ROBERTS, K.H., GLICK, W. The job characteristics approach to task design: a critical review. Journal of Applied Psychology, Washington, DC, v.66, p.193-217, 1981.

114. ROBERTS, N. Graduates in academic libraries: a survey of past students of the post-graduate school of Librarianship and Information Studies, Sheffield University, 1964/65 - 1970/71. *Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.5, p.97-115. Apr. 1973.
115. ROCKMAN, I.F. Job satisfaction among faculty and librarians: a study of gender, autonomy, and decision making opportunities. *Journal of Library Administration*, New York, v.5, n.3, p.43-56, 1984.
116. RODRIGUES, M.V. Uma investigação na qualidade de vida no trabalho do nível gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 13., 1989b, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 1989b. p.1913-1927.
117. ----. Qualidade de vida no trabalho: uma análise na alta gerência de indústrias de confecções do Estado do Ceará. Belo Horizonte: UFMG, 1989a. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Ciências Economicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1989a.
118. SANTANA, I.V. Biblioteca universitária e transferência da informação: problemas e perspectivas. *Ciência da Informação*, Brasília, v.18, n.1, p.35-44, jan./jun. 1989.
119. SAUNDERS, C.S., SAUNDERS, R. Effects of flextime on sick leave, vocation leave, anxiety, performance, and satisfaction in a library setting. *Library Quarterly*, Chicago, v.55, p.71-88, Jan. 1985.
120. SAYLES, L.R., STRAUSS, G. O comportamento humano nas organizações. São Paulo: Atlas, 1975.
121. SCAMELL, R.W., STEAD, B.A. A study of age and tenure as it pertains to job satisfaction. *Journal of Library Administration*, New York, v.1, n.1, p.3-18, 1980.

122. SCHEIN, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
123. SEKIOU, L., BLONDIN, L. *Gestion du personell*. Montreal: Les Editions 41, 1984.
124. SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 4.ed. São Paulo: EPU, 1987. 3v.
125. SEVER, S. WESTCOTT, F. Motivational basis for compensation strategies in a library environment. *College & Research Libraries*, Chicago, v.44, May 1983.
126. SHAUGHNESSY, T.W. Redesigning library jobs. *Journal of the American Society for Information Science*, New York, v.29, n.4, p.187-190, 1978.
127. SMITH, H.L., REINOW, F. Librarians' quality of working life: an exploration. *Journal of Library Administration*, New York, v.5, n.1, p.63-76, 1984.
128. SOUZA, E.L.P. Treinamento para o futuro. *Revista de Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, v.19, n.2, p.91-97, abr./jun. 1979.
129. STEERS, R.M., PORTER, L.W. *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill, 1983.
130. TAYLOR, F.W. *Princípios de administração científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
131. THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la remunération. In: BOISVERT, M. *La qualité de la vie au travail*. Ottawa: Agence d' Arc, 1980. p.147-183.

132. TOLMAN, E.C. Principles of purposive behavior. In: KOCH, S., (Ed.). Psychology: a study of a science. New York: McGraw-Hill, 1959. V.2.
133. TURNER, A.N., LAURENCE, P.R. Industrial jobs and the worker. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965 apud HACKMAN, J. R., LAWLER, E.E. Employee reactions to job characteristics. Journal Applied Psychology Monograph, Washington,DC, v.55, n.3, p.259-285, June 1971.
134. VAUGHN, W.J., DUNN, J.D. A study of job satisfaction in six university libraries. College Journal Research Libraries, Chicago, v.35, p.163-177, 1974.
135. VREDENBURGH, D.J., SHERIDAN, J.E. Individual and occupational determinants of life satisfaction and alienation. Human Relations, New York, v.32, n.12, p.1023-1039, 1979.
136. VROOM, V.H. Work and motivation. New York: Wisley, 1964.
137. WAHBA, S.P. Job satisfaction of librarians: a comparison between men and woman. College & Research Libraries, Chicago, v.36, p.45-51, 1975.
138. WALTON, R. Quality of working life: what is it? Sloan Management Review, Massachusetts, v.15, n.1, p.11-21, 1973.
139. WERTHER, W.B., DAVIS, K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
140. WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. Human Relations, New York, v.32, n.2, p.111-123, 1979.

141. WITTER, G.P. Aspectos psicológicos no relacionamento bibliotecário e usuário. *Ciência da Informação*, Brasília, v.15, n.1, p.33-37, jan./jun. 1986.
142. WITTINGSLOW, G.E., MITCHESON, B. Job satisfaction among library staff. *Journal of Library Administration*, New York, v.5, n.4, p.61-69, 1984.

# CAPÍTULO 8

**ANEXOS**

## ANEXO 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
 ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA  
 CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

-----  
 ! No. de sequência: ..... : : : : :  
 !

! Biblioteca: ..... : : : : :  
 -----

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
 análise das características da tarefa de profissionais  
 bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias

Prezado(a) Colega:

Nas próximas páginas, você encontrará várias questões a respeito de seu trabalho. As questões foram elaboradas para obter a sua percepção do seu trabalho e como você reage a ele.

Algumas instruções específicas são fornecidas no início de cada questão. LEIA-AS ATENTAMENTE!

Lembramos que não existem respostas certas ou erradas. Não é necessário se identificar.

Para responder a este questionário, você deve circular o número que representa a sua opinião, o mais honesta e francamente possível.

## EXEMPLOS

a) Você reside com seus familiares?

Sim ..... ①

Não ..... 2

b) Acho que vou me aposentar exercendo as minhas funções atuais.

Discordo Discordo Discordo Neutro Concordo Concordo Concordo  
 fortemente levemente levemente fortemente

1

②

3

4

5

6

7

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

## QUESTÃO 1

! Nesta parte do questionário, você descreverá o seu trabalho !  
 ! o mais objetivamente possível. Não use esta parte mostrar !  
 ! o quanto você gosta (ou desgosta) do mesmo. Circule apenas !  
 ! o número que representa a descrição mais precisa do seu !  
 ! trabalho.

a) Em que medida o seu trabalho requer que você interaja com outras pessoas?

1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7

Raramente; o trabalho não requer que eu trate com outras pessoas.

Moderadamente; às vezes é necessário algum trato com outras pessoas.

Freqüentemente; para fazer o trabalho é absolutamente essencial e crucial que eu trate com outras pessoas.

b) Quanta autonomia há em seu trabalho? Isto é, em que medida você pode tomar decisões sobre como fazer o serviço?

1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7

Muito pouca; o trabalho não me oferece quase nenhuma chance de decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

Moderada autonomia; muitas coisas são padronizadas e fora de meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre as tarefas.

Total; o trabalho me dá responsabilidade quase completa para decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

c) Em que medida o seu trabalho é completo, tem começo e fim, ou trata-se de uma pequena parte de um todo, que será completado por outras pessoas ou máquinas?

1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7

Meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado não pode ser visto diretamente no produto ou serviço final.

Meu trabalho é uma parte moderada de um todo; minhas contribuições podem ser vistas no produto ou serviço final.

Meu trabalho é composto de tarefas que executo do início ao fim; o produto de minhas atividades pode ser facilmente visto no produto ou serviço final.

d) Quanta variedade há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de habilidades e talentos?

1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7

Muito pouca; o trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas.

A variedade é moderada.

Bastante; o trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes, usando diversas habilidades e talentos.

e) O resultado do seu trabalho pode afetar significativamente a vida ou bem-estar de outras pessoas, na biblioteca ou fora dela?

1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7

O resultado do meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.

O resultado do meu trabalho têm efeitos moderados sobre outras pessoas.

Bastante significativo; o resultado do meu trabalho pode afetar outras pessoas em vários aspectos importantes.

f) Em que medida seu chefe ou colegas lhe dizem quão bem ou mal você está exercendo suas tarefas?

1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7

Raramente; as pessoas quase nunca me dizem o que pensam da qualidade de meu trabalho.

Moderadamente; algumas vezes as pessoas me dão um feedback; outras vezes não.

Sempre; o meu chefe e colegas constantemente me dão feedback sobre a qualidade de meu trabalho.

g) Em que medida o próprio ato de realizar o trabalho lhe dá informações acerca de sua performance? Isto é, a execução da sua tarefa, gera indicadores sobre a qualidade de seu trabalho, independente de qualquer feedback que seu chefe e colegas possam lhe dar?

1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7

Raramente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu posso trabalhar para sempre sem nunca descobrir se as estou realizando bem ou mal.

Moderadamente; algumas vezes o próprio trabalho me dá um feedback; algumas vezes não.

Sempre; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu recebo feedback quase que constantemente enquanto trabalho.

## QUESTÃO 2

! Abaixo estão listadas várias afirmações que podem ser utilizadas para descrever um trabalho; você deve indicar se estas afirmações são apropriadas ou inapropriadas para descrevê-lo.

! Por favor, tente ser o mais objetivo possível, Desconsiderando o fato de você gostar ou não do seu trabalho.

## QUÃO APROPRIADAMENTE A AFIRMAÇÃO DESCREVE O SEU TRABALHO?

	Bastante inapropriada	Inapropriada	Levemente inapropriada	Incerto	Levemente apropriada	Apropriada	Bastante apropriada
a) Meu trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.	1	2	3	4	5	6	7
b) Meu trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
c) O trabalho é organizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
d) A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.	1	2	3	4	5	6	7
e) Meu trabalho é muito simples e repetitivo.	1	2	3	4	5	6	7
f) Meu trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou trocar informações com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
g) O trabalho quase nunca permite que meu chefe e colegas me deem feedback a respeito da minha performance.	1	2	3	4	5	6	7
h) Meu trabalho pode afetar muitas outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
i) O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
j) O trabalho permite que meu chefe frequentemente me diga o que pensa da qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
k) O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio.	1	2	3	4	5	6	7
l) O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.	1	2	3	4	5	6	7
m) O trabalho oferece várias oportunidades de de independência e liberdade sobre como executá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
n) O trabalho em si não é muito significativo ou importante.	1	2	3	4	5	6	7

## QUESTÃO 3

! Agora, por favor indique como você, pessoalmente, se sente a respeito do seu trabalho. Cada uma das afirmações abaixo, é algo !  
! que qualquer pessoa poderia dizer a respeito de seu próprio trabalho. Aqui, você deve indicar as suas impressões pessoais a !  
! respeito do seu trabalho.

## QUANTO VOCÊ CONCORDA COM A AFIRMAÇÃO?

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
a) é difícil para mim, neste trabalho, me preocupar se o mesmo está ou não sendo bem feito.	1	2	3	4	5	6	7
b) Minha opinião a meu respeito melhora quando eu faço bem este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
c) De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
d) Muitas das coisas que eu tenho que fazer neste trabalho parecem corriqueiras e de pouca utilidade.	1	2	3	4	5	6	7
e) Eu geralmente sei se minha performance está sendo satisfatória ou não neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
f) Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando realizo bem este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
g) O serviço que eu faço neste trabalho significa muito para mim.	1	2	3	4	5	6	7
h) Eu sinto muita responsabilidade pessoal pelo serviço que faço neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
i) Eu frequentemente penso em largar este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
j) Eu me sinto infeliz quando descubro que minha performance foi ruim neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
k) Muitas vezes eu tenho dificuldades em descobrir se estou fazendo este trabalho bem ou mal.	1	2	3	4	5	6	7
l) Eu deveria receber os créditos ou a culpa pessoalmente pelos resultados de meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
m) Em termos gerais, eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
n) Em geral, os meus sentimentos de amor próprio não são afetados tanto de um modo como de outro pela minha performance neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
o) A responsabilidade se este trabalho sai bem ou mal feito, é claramente minha.	1	2	3	4	5	6	7

Q U E S T Ã O   4

---

! Por favor, indique seu grau de satisfação com cada um dos aspectos do seu trabalho, descrito abaixo.

---

QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO, EM RELAÇÃO A ESTES ASPECTOS DO SEU TRABALHO?

	Fortemente insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Neutro	Levemente satisfeito	Satisfeito	Fortemente satisfeito
a) A segurança que eu tenho no emprego.	1	2	3	4	5	6	7
b) O salário e benefícios que eu recebo.	1	2	3	4	5	6	7
c) A possibilidade de crescimento pessoal e desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
d) As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
e) O respeito e tratamento justo que eu recebo de meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
f) A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
g) A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
h) O apoio e liderança que eu recebo de meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
i) O pagamento justo pelo que eu contribuo para esta biblioteca.	1	2	3	4	5	6	7
j) A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
k) A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta biblioteca.	1	2	3	4	5	6	7
l) A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	1	2	3	4	5	6	7
m) O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
n) A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

## QUESTÃO 5

! Agora pense nas outras pessoas nesta biblioteca que executam o mesmo serviço que você. Se ninguém mais tem exatamente o mesmo trabalho, pense naquele que é mais similar ao seu.

! Por favor, indique quão corretamente cada uma dessas afirmações descrevem os sentimentos dessas pessoas sobre o trabalho que elas executam. É bem possível que suas respostas aqui, sejam diferentes de quando você descreveu suas próprias opiniões. Na maioria das vezes, pessoas diferentes têm opiniões diversas sobre o mesmo trabalho.

## ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA COM AS AFIRMATIVAS ABAIXO?

	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo levemente	Neutro	Concordo levemente	Concordo	Concordo Fortemente
a) A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
b) A maioria das pessoas está muito satisfeita com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
c) A maioria das pessoas que fazem este trabalho acha que ele é inútil ou trivial.	1	2	3	4	5	6	7
d) A maioria das pessoas com este trabalho sente um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executam.	1	2	3	4	5	6	7
e) A maioria das pessoas que fazem este trabalho tem boa percepção a respeito de sua performance.	1	2	3	4	5	6	7
f) A maioria das pessoas acha o serviço que executam muito significativo.	1	2	3	4	5	6	7
g) A maioria das pessoas com este trabalho pensa que a responsabilidade pelo serviço sair bem ou mal, é inteiramente sua.	1	2	3	4	5	6	7
h) A maioria das pessoas que fazem este serviço freqüentemente pensa em deixar o emprego.	1	2	3	4	5	6	7
i) A maioria das pessoas com este trabalho sente-se mal ou infeliz quando percebe que o serviço não foi bem feito.	1	2	3	4	5	6	7
j) A maioria das pessoas com este trabalho tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou mal feito.	1	2	3	4	5	6	7

## QUESTÃO 6

! Abaixo estão listadas algumas características que podem estar presentes em qualquer trabalho. Estamos interessados em saber, em !  
! que medida você gostaria de ter presente em seu trabalho cada uma dessas características. Use a escala abaixo para expressar como !  
! você se sente a respeito. !

## EM QUE MEDIDA VOCÊ GOSTARIA DE TER ESTAS CARACTERÍSTICAS PRESENTES EM SEU TRABALHO?

	Gostaria de ter esta característica apenas moderadamente (ou menos)			Gostaria de ter esta característica.			Gostaria muitíssimo de ter esta característica		
	1	2	3	4	5	6	7		
a) Muito respeito e tratamento justo de parte de meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7		
b) Trabalho variado e desafiante.	1	2	3	4	5	6	7		
c) Oportunidade de pensar e agir independentemente em meu serviço.	1	2	3	4	5	6	7		
d) Grande segurança no emprego.	1	2	3	4	5	6	7		
e) Muita amizade com os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7		
f) Oportunidade de aprender coisas novas.	1	2	3	4	5	6	7		
g) Alto salário e muitos benefícios.	1	2	3	4	5	6	7		
h) Oportunidade de ser criativo em meu serviço	1	2	3	4	5	6	7		
i) Promoções rápidas.	1	2	3	4	5	6	7		
j) Oportunidade para desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5	6	7		
k) Senso de valor e conquista ao realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7		

## Q U E S T Ã O 7

! As pessoas têm opiniões diferentes a respeito do tipo de trabalho !  
 ! que gostariam de ter. As questões desta parte lhes darão a chance !  
 ! de dizer o que é mais importante em um trabalho para você. !  
 !  
 ! Para cada questão, dois tipos diferentes de trabalho são brevemente !  
 ! descritos. Você deve indicar qual deles preferiria se tivesse que !  
 ! fazer uma escolha. !  
 !  
 ! Ao responder cada questão, considere que tudo o mais é absolutamen- !  
 ! te igual nos dois trabalhos. Preste atenção nas características !  
 ! listadas. !

Exemplos:

TRABALHO A			TRABALHO B	
Um trabalho que requer que você trabalhe com equipamento mecânico boa parte do dia.			Um trabalho que requer que você trabalhe com outras pessoas boa parte do dia.	
1.....	2.....	3.....	4.....	5
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente
Se você gosta tanto de trabalhar com equipamento mecânico quanto com outras pessoas, você deveria marcar o número 3, como foi feito no exemplo.				
TRABALHO A			TRABALHO B	
Um trabalho que requer que você se exponha a um risco físico considerável.			Um trabalho localizado a 300 quilômetros de sua casa e família.	
1.....	2.....	3.....	4.....	5
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente
Se você preferisse levemente arriscar-se fisicamente do que trabalhar longe de casa, você deveria marcar o número 2, como no exemplo.				

POR FAVOR, SOLICITE AJUDA SE VOCÊ NÃO ENTENDEU CLARAMENTE COMO RESPONDER A ESTAS QUESTÕES.

## TRABALHO A

## TRABALHO B

a) Um cargo em que o salário é razoável.

Um cargo em que exigem boas oportunidades para ser criativo e inovador.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Prefiro A  
Fortemente

Prefiro A  
Levemente

Neutro

Prefiro B  
Levemente

Prefiro B  
Fortemente

b) Um cargo em que você é frequentemente chamado a tomar decisões importantes.

Um cargo com muitas pessoas agradáveis de se trabalhar junto.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Prefiro A  
Fortemente

Prefiro A  
Levemente

Neutro

Prefiro B  
Levemente

Prefiro B  
Fortemente

c) Um trabalho em que se dá mais responsabilidade àqueles que trabalham melhor.

Um trabalho em que se dá mais responsabilidade aos empregados mais leais e mais velhos na organização.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Prefiro A  
Fortemente

Prefiro A  
Levemente

Neutro

Prefiro B  
Levemente

Prefiro B  
Fortemente

d) Um emprego em uma organização com riscos de vir a fechar.

Um trabalho no qual você não pode dar palpites a respeito da programação de seu serviço ou de como ele deve ser realizado.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Prefiro A  
Fortemente

Prefiro A  
Levemente

Neutro

Prefiro B  
Levemente

Prefiro B  
Fortemente

TRABALHO A			TRABALHO B		
e) Um trabalho bastante rotineiro.			Um trabalho no qual os seus colegas não são camaradas.		!
1.....	2.....	3.....	4.....	5	! : _ _ :
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente	!
f) Um cargo no qual o seu chefe imediato freqüentemente critica seu trabalho na frente de outras pessoas.			Um cargo que não lhe possibilita o uso de certas habilidades para as quais você se preparou arduamente.		!
1.....	2.....	3.....	4.....	5	! : _ _ :
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente	!
g) Um cargo com um chefe imediato que lhe respeita e lhe trata com justiça.			Um cargo que constantemente lhe oferece possibilidades de aprender coisas novas e interessantes.		!
1.....	2.....	3.....	4.....	5	! : _ _ :
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente	!
h) Um emprego onde as chances de você ser despedido são altas.			Um emprego com poucas chances de fazer um trabalho desafiante.		!
1.....	2.....	3.....	4.....	5	! : _ _ :
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente	!
i) Um emprego onde as chances de você desenvolver novas habilidades e progredir na organização são altas.			Um emprego com muitas vantagens pessoais e excelentes benefícios.		!
1.....	2.....	3.....	4.....	5	! : _ _ :
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente	!

TRABALHO A

TRABALHO B

j) Um emprego com pouca liberdade e independência para você fazer o seu trabalho da maneira que achar melhor.

Um emprego onde as condições ambientais são ruins.

1.....	2.....	3.....	4.....	5
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente

k) Um cargo que lhe permite trabalhar com equipes divertidas.

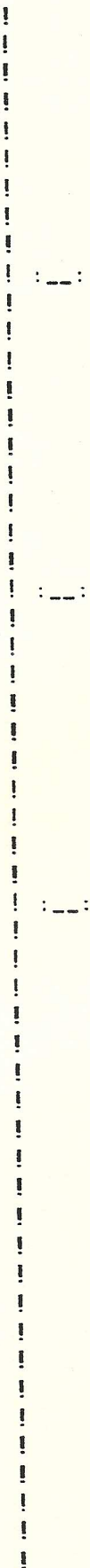
Um cargo que lhe permite usar todas as suas habilidades e potencialidades.

1.....	2.....	3.....	4.....	5
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente

l) Um trabalho que lhe oferece poucos desafios.

Um trabalho em que você está sempre completamente isolado de seus colegas.

1.....	2.....	3.....	4.....	5
Prefiro A Fortemente	Prefiro A Levemente	Neutro	Prefiro B Levemente	Prefiro B Fortemente



## Q U E S T Ã O 8

## DADOS PESSOAIS

## a) Sexo

Masculino..... 1  
Feminino..... 2

## b) Faixa etária

Até 25 anos..... 1  
De 26 a 30 anos..... 2  
De 31 a 35 anos..... 3  
De 36 a 40 anos..... 4  
De 41 a 45 anos..... 5  
Mais de 45 anos..... 6

## c) Estado civil

Solteiro..... 1  
Casado..... 2  
Desquitado/Divorciado..... 3  
Viúvo..... 4  
Outros. Especifique: ----- 5

## d) Favor indicar seu grau de instrução. CIRCULE todos os itens que se aplicam ao seu caso.

\* Bacharel em Biblioteconomia..... 1  
\* Graduação em outra área acadêmica..... 2  
Especifique: -----  
\* Atualização em Biblioteconomia (curso com mínimo de 30 horas)..... 3  
\* Aperfeiçoamento em Biblioteconomia (curso com mínimo de 180 horas)..... 4  
\* Especialização em Biblioteconomia (curso com mínimo de 360 horas)..... 5  
\* Mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação..... 6  
\* Mestrado em outra área acadêmica..... 7  
Especifique: -----  
\* Doutorado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação..... 8  
\* Outros. Especifique: ----- 9

e) Quantas horas por semana você trabalha nesta biblioteca? : \_ \_ :

- 20 horas/semanais..... 1
- 30 horas/semanais..... 2
- 40 horas/semanais..... 3

f) Qual o seu tempo de serviço nesta biblioteca? : \_ \_ :

- Até 2 anos..... 1
- De 2 a 5 anos..... 2
- De 6 a 10 anos..... 3
- De 11 a 15 anos..... 4
- Mais de 15 anos..... 5

g) Qual a sua faixa salarial? : \_ \_ :

- Menos que 8 salários mínimos..... 1
- Entre 8 e 16 salários mínimos..... 2
- Entre 16 e 20 salários mínimos..... 3
- Entre 21 e 25 salários mínimos..... 4
- Entre 26 e 30 salários mínimos..... 5
- Entre 31 e 35 salários mínimos..... 6
- Mais que 35 salários mínimos..... 7

h) Qual o cargo que você ocupa nesta biblioteca? : \_ \_ :

-----  
 -----

i) Qual(is) o(s) setor(es) desta biblioteca em que você desenvolve suas atividades? : \_ \_ \_ \_ :

-----  
 -----  
 -----

j) Quais as tarefas que você desenvolve neste(s) setor(es)? : \_ \_ \_ \_ :

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

k) Você se identifica com as tarefas que executa neste(s) setor(es)? : \_ \_ :

Sim..... 1

Não..... 2

EM CASO NEGATIVO, se você pudesse escolher, que tarefas gostaria de executar nesta biblioteca? : \_ \_ : \_ \_ :

-----  
-----  
-----

l) Você está satisfeito(a) por estar trabalhando neste(s) setor(es)? : \_ \_ :

Sim..... 1

Não..... 2

EM CASO NEGATIVO, se você pudesse escolher, em que setor(es) gostaria de desenvolver suas atividades? : \_ \_ : \_ \_ :

-----  
-----  
-----

m) Você exerce alguma função de CHEFIA? : \_ \_ :

Sim..... 1

Não..... 2

EM CASO AFIRMATIVO:

1) Você recebe alguma função gratificada (FG)? : \_ \_ :

Sim..... 1

Não..... 2

2) Quantos funcionários estão subordinados diretamente a você? : \_ \_ : \_ \_ :

No. ....

Especifique: CARGO No.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

n) Comentários e sugestões

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Muito obrigada

NÁDINA APARECIDA MORENO

## ANEXO 2

## Variáveis do modelo X população pesquisada

VARIÁVEIS	POPULAÇÃO PESQUISADA		
	x	s	cv(%)
Variedade de Habilidade	5,58	1,02	18,27
Identidade da tarefa	4,75	1,26	26,52
Significado da tarefa	6,07	0,91	14,99
Autonomia	5,42	1,12	20,76
Feedback intrínseco	5,43	0,85	15,65
Feedback extrínseco	5,07	1,05	20,71
Inter-relacionamento	6,16	0,83	13,47
Percepção da significância do trabalho	5,50	0,92	16,72
Percepção da responsabilidade pelos resultados	5,50	0,75	13,63
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	5,02	0,80	15,93
Satisfação geral	5,31	0,80	15,06
Motivação interna com o trabalho	5,34	0,72	13,48
Satisfação com possibilidade de crescimento	5,43	0,85	15,65
Satisfação com segurança no trabalho	5,31	1,13	21,28
Satisfação com compensação	3,80	1,66	43,68
Satisfação com ambiente social	5,65	0,73	12,92
Satisfação com supervisão	5,30	1,12	21,13

FONTE: Dados de pesquisa

## ANEXO 3

Variáveis críticas comuns encontradas no modelo das características da tarefa em relação aos fatores demográficos, profissionais institucionais utilizados na pesquisa.

VARIÁVEIS	CARGO	BIBLIOTECA/ INSTITUIÇÃO	FAIXA ETÁRIA	ESTADO CIVIL	TEMPO DE SERVIÇO	FAIXA SALARIAL	SETOR DE TRABALHO	EXERCÍCIO DE CHEFIA	GRAU DE INSTRUÇÃO	FREQ
Variedade de Habilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Identidade da tarefa	X	X	X	X	X	-	X	X	X	8
Significado da tarefa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autonomia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Feedback intrínseco	-	-	-	-	X	X	-	X	-	3
Feedback extrínseco	X	X	X	X	X	X	X	X	-	8
Inter-relacionamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Percepção da significância do trabalho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Percepção da responsabili- dade pelos resultados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conhecimento dos reais resultados do trabalho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Satisfação geral	-	X	-	X	-	-	-	X	-	3
Motivação interna com o trabalho	-	-	-	X	-	-	-	-	-	1
Satisfação com possibili- dade de crescimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Satisfação com segurança no trabalho	-	-	-	X	-	-	-	-	X	2
Satisfação com compensação	X	-	X	X	-	-	-	X	X	5
Satisfação com ambiente social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Satisfação com supervisão	-	-	-	X	-	-	-	X	X	3
TOTAL...	4	4	4	8	4	3	3	7	5	-

X: Significa que as médias obtidas entre os subgrupos de um determinado extrato foram inferiores a 5,5

FONTE: Dados de pesquisa