



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA
METALÚRGICA: Incentivando a Saúde e Bem Estar do Trabalhador

Josiane Soares Ferreira

Belo Horizonte
2011

JOSIANE SOARES FERREIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA
METALÚRGICA: Incentivando a Saúde e Bem Estar do Trabalhador**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 23 de Agosto de 2011.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

**Belo Horizonte
2011**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Josiane Soares Ferreira**, REGISTRO N° **2010702306**. No dia 23/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA: Incentivando a Saúde e Bem Estar do Trabalhador**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23/08/2011.

Prof. Antônio Del Maestro Filho _____
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias _____

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha maior inspiração em todos os momentos, concedendo-me amor, confiança, perseverança e iluminando meus caminhos para conclusão deste trabalho, me fazendo acreditar que “dias melhores virão”, que este é apenas o fim de mais uma fase de muitas a serem conquistadas.

A minha família pela compreensão e paciência, pelos muitos momentos em que estive ausente.

Ao Professor Antonio Del Maestro Filho, meu orientador pela tranquilidade, paciência e pelo incentivo para a realização desta pesquisa.

A empresa objeto de estudo deste trabalho, pela receptividade e apoio possibilitando relacionar os conteúdos teóricos e práticos e aos colegas que contribuíram de forma prestativa para a realização desta pesquisa.

Aos colegas Nuno Barroso e Camila Ribeiro que colaboraram sem reservas nos momentos solicitados.

Aos meus amigos(as), que compreenderam minha ausência, mas que em todos os momentos dispensam sempre uma atenção especial.

Em busca da felicidade

A felicidade não para...
Não morre nunca
Não é estática
Nem tão profunda.

Está exatamente onde quero que esteja
Pode ser num amor, como também
Pode ser, em sentir-me livre dele!

A felicidade é oriunda... Construída
De um mundo de sentimentos
É o somatório de pequenos grandes momentos!

Hoje o dia amanheceu contente
O que ontem era só tristeza, como num sopro
Tornou-se alegria, deixei de lado o desgosto
Para olhar rumo ao desconhecido
De peito aberto a ser flechado
Quem sabe até ferido.

Se tenho medo?
Lógico, mas, não importa o tamanho do medo
Se, bem maior é esse meu desejo
De ser feliz... Porque a vida não para!

Paulo Cesar Coelho

RESUMO

O principal objetivo desta pesquisa é analisar a Qualidade de Vida no trabalho (QVT), segundo a percepção dos trabalhadores de uma empresa do ramo metalúrgico, sediada em Santa Luzia/MG, Brasil, e como objetivos específicos verificar o grau de satisfação e a qualidade de vida dos trabalhadores, explicitar as principais forças e fraquezas, apontando os pontos críticos que devem ser priorizados em prol da melhoria de Qualidade de vida no trabalho e propor a partir dos resultados obtidos indicações que possam subsidiar a definição de políticas de gestão de pessoas que privilegiem a satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores no contexto organizacional. Trata-se de um estudo de caso formal descritivo, quantitativo. A coleta de dados foi realizada através de questionário, baseado no “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa”, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), traduzido por Moraes e Kilimnik (1994). Os participantes da pesquisa foram 82 sujeitos para composição da amostra. Por meio de análise descritiva dos dados foi possível constatar que os resultados demonstraram que a Qualidade de Vida no Trabalho, baseados na percepção dos trabalhadores apresenta-se como satisfatória, apesar de obter-se um nível mínimo entre os escores de satisfação. Entretanto, algumas variáveis demonstraram-se como insatisfatória devendo ser pontos a serem trabalhados como a Variedade de Habilidades (VH), Identidade de Tarefa (IT) e Autonomia (AU). Ao analisar-se o grupo de variáveis intrínsecas e extrínsecas podemos perceber que os trabalhadores apresentam maior índice de satisfação relacionado às satisfações contextuais ou seja variáveis extrínsecas ao trabalho, nós atentando para o fato que o atual cenário marcado por desemprego, baixos salários e competição seja influenciador para uma maior valorização dos fatores extrínsecos como satisfação com os colegas de trabalho, segurança no emprego, possibilidade de crescimento e uma busca por melhores salários e benefícios. Pode-se considerar que os resultados obtidos pode ser o ponto de partida de um trabalho de valorização das reais necessidades dos trabalhadores, buscando-se uma maior satisfação do cliente interno e conseqüentemente alcançando maiores índices de produtividade, eficácia e eficiência para alcançar maiores resultados sendo esse o objetivo principal de toda organização.

Palavras-chave: 1) Comportamento organizacional 2) Qualidade de vida no trabalho 3) Organização 4) Trabalho 5) Percepção 6) Crescimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa.....	36
Figura 2 -	Fórmula de Amostra Padrão.....	49
Figura 3-	Amostra da Organização Pesquisada.....	50
Figura 4-	Gênero dos Respondentes	58
Figura 5-	Faixa Etária dos Respondentes.....	59
Figura 6-	Nível de Escolaridade	60
Figura 7-	Área de Atuação	61
Figura 8-	Tempo de Trabalho na Empresa	62
Figura 9-	Remuneração na Empresa	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Evolução e Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	23
Tabela 2-	Profissionais da Empresa em Estudo.....	49
Tabela 3-	Amostra da Empresa em Estudo.....	51
Tabela 4-	Escore para Avaliação dos Resultados	64
Tabela 5-	Resumo dos Indicadores de Conteúdo do Trabalho..... (fatores intrínsecos)	65
Tabela 6-	Resumo dos Indicadores de Contexto do Trabalho	72
Tabela 7-	Resumo dos Indicadores de QVT	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Resumo dos Indicadores de Conteúdo do Trabalho (intrínsecos ao trabalho)	71
Gráfico 2-	Variáveis de Contexto do Trabalho (extrínsecas ao trabalho)	74
Gráfico 3-	Resumo dos Indicadores para Qualidade de Vida no Trabalho .	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Fatores que Influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho	30
Quadro 2-	Fases de Implantação para Programas de QVT	44
Quadro 3-	Distribuição Hierárquica da Organização	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo Geral.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 Significado do Trabalho	15
3.2 Breve Histórico Sobre Qualidade de Vida no Trabalho	17
3.2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	20
3.3 Abordagens de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	24
3.3.1 Abordagem de Walton (1973)	24
3.3.2 Abordagem de Lippitt (1978).....	28
3.3.3 Abordagem de Westhey (1979)	29
3.3.4 Abordagem de Huse & Cummings (1985).....	31
3.3.5 Abordagem de Nadler & Lawler (1983).....	31
3.3.6 Abordagem de Hackman e Oldham (1975).....	32
3.4 Qualidade e Vida no Trabalho e o Ambiente Organizacional	38
3.5. Algumas Pesquisas Sobre Qualidade de Vida no Trabalho	39
3.6 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	43
5 METODOLOGIA	47
5.1 Caracterização da Pesquisa	47
5.2 Composição da Amostra.....	48
5.3 Instrumento de Coleta de Dados	51
5.4 Análise dos Dados.....	53
6 VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	55
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
7.1 Perfil dos Respondentes.....	57
7.2 Qualidade de Vida no Trabalho	64
7.2.1 Variáveis de Conteúdo do Trabalho (intrínsecas ao trabalho)	64
7.2.3 Variáveis de Contexto do Trabalho (extrínsecas ao trabalho).....	72
7.2.4 Grau de Qualidade de Vida Geral no Trabalho	75
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
8.1 Limitações.....	83
8.2 Recomendações.....	84
9 REFERÊNCIAS	85
ANEXOS	88

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva investigar a qualidade de vida dos trabalhadores de uma empresa do ramo metalúrgico, pois investir em qualidade de vida significa procurar atender a pessoa em suas necessidades integrais relacionadas às diversas dimensões, considerando que cada ser humano é multidisciplinar, reconhecendo suas mais variadas e amplas necessidades.

Ao longo dos tempos o trabalho humano vem sofrendo várias transformações, pois graças ao desenvolvimento das faculdades mentais humanas, o homem vem criando instrumentos que são cada vez mais capazes de produzir em maior escala e num menor tempo e conseqüentemente maiores ganhos aos detentores de capital. Portanto, é através do trabalho que os homens vão produzindo historicamente a sua existência, como um ser criativo em suas relações sociais, sendo essa uma dimensão humana que dignifica o homem designando-o como um ser social.

Devido às diversas mudanças precisamos nos adequar ao novo cenário na tentativa de sobreviver às mazelas do mundo globalizado, onde a automação dos meios produtivos e as constantes mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, tornam o contexto altamente dinâmico e instável. Este desafio é uma questão de sobrevivência onde as empresas precisam se conscientizar que a competitividade implica em produtividade com qualidade, se apresentando necessário o investimento em tecnologias, e principalmente no capital humano.

Nas empresas, a qualidade de vida tem sido um dos objetivos maiores relacionados à gestão estratégica de pessoas, pois se baseia principalmente em dois aspectos importantes que são o bem estar do trabalhador e a eficácia organizacional por via de ações de melhoria do ambiente e condições de trabalho. É o crescimento em mão dupla, onde existe um investimento nos trabalhadores aumentando o nível de satisfação na execução de suas atividades profissionais, buscando aliados na corrida pela sobrevivência, pois profissionais desmotivados e insatisfeitos com certeza não se dedicarão a produzir produtos e serviços de

qualidade e, conseqüentemente, comprometerão as chances de sobrevivência e continuidade de uma organização.

Segundo Limongi-França (2004) qualidade de vida é a sensação de bem-estar, proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social, econômico e das expectativas de vida. A qualidade de vida foca o ser humano nas diversas áreas como mental, social, físico, emocional, espiritual, ou seja, considera-o como um todo.

Conforme Valdisser (2005), O momento atual exige organizações flexíveis, sistêmicas e criativas, onde os sistemas se apresentam em constante integração. O mesmo ocorre com as organizações, onde para o entendimento de Qualidade de Vida no Trabalho é necessário ver todo o sistema como sendo responsável pela situação.

Tendo em vista as importantes questões que afetam o ser humano, o estudo ora proposto centra seu foco na temática de Qualidade de Vida no Trabalho. No contexto atual a “Qualidade de Vida no Trabalho” tem sido objeto de estudo de diversos seminários, congressos, palestras e trabalhos acadêmicos destinados a Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas como elemento de grande importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações e dos trabalhadores. Sendo assim, o investimento em qualidade de vida representa uma condição de estratégia de competitividade das empresas, considerando que a humanização do trabalho, gera, por via de conseqüência, um maior grau de satisfação aos empregados e um incremento de produtividade às organizações.

A presente pesquisa tem a intenção de responder, como apresenta-se a Qualidade de Vida no Trabalho segundo a percepção dos trabalhadores de uma empresa do ramo metalúrgico?

A escolha do tema Qualidade de Vida no Trabalho como linha de pesquisa se justifica-se pela necessidade de maiores conhecimentos quanto ao tema, pois tais estudos podem contribuir para criação de um ambiente mais saudável e propício para realização do trabalho, identificando as principais necessidades e anseios das pessoas reconhecendo o desenvolvimento e

desempenho, abrindo possibilidades de participação no processo de decisão. Outras contribuições dizem respeito ao processo de facilitação do desenvolvimento pessoal, proporcionando *feedbacks*, desafios, benefícios, salários compatíveis, recompensas e também podendo trazer contribuições para diminuição da rotatividade e do índice de absenteísmo a fim de fazer com que o trabalho se torne mais atraente, criativo e produtivo. Conforme Limongi-França (1996), “(...) o ser humano em condições favoráveis a expressão de sua humanidade gera resultados visíveis na organização como um todo.”

Sendo assim é oportuno compreender a qualidade de vida em uma empresa metalúrgica, pois as novas demandas vêm exigindo maior eficiência e eficácia nas organizações, portanto é interessante para a empresa pesquisada, considerando que obterá mais resultados aproximados de sua realidade, como também, a pesquisadora e a autora da presente pesquisa faz parte da organização, possibilitando uma aproximação e conseqüentemente um acompanhamento dos principais problemas a fim de propor soluções para os mesmos, considerando também que ainda não existe um programa de gestão de pessoas e de qualidade de vida no trabalho.

Deve-se considerar que o homem vive em crescimento constante trazendo consigo sentimentos, ambições; criando expectativas, buscando o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza, vive em busca de explorar suas idéias, colocar sua criatividade em prática, participar e se tornar auto-realizado.

No capítulo seguinte serão apresentados os objetivos que nortearam a busca pelo entendimento da Qualidade de Vida no Trabalho na empresa já citada.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é diagnosticar a qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos trabalhadores de uma empresa do ramo metalúrgico, utilizando para tal um instrumento de avaliação reconhecido e validado desenvolvido por Hackman e Oldham (1975).

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar o grau de satisfação e a qualidade de vida dos trabalhadores em uma empresa metalúrgica.
- ✓ Explicitar as principais forças e fraquezas referentes à qualidade de vida dos trabalhadores da empresa em estudo.
- ✓ Apontar quais os pontos críticos e que devem ser priorizados em prol da melhoria de Qualidade de vida no trabalho.
- ✓ Propor a partir dos resultados obtidos indicações que possam subsidiar a definição de políticas de gestão de pessoas que privilegiem a satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores no contexto organizacional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste trabalho procurou-se apresentar uma teoria consistente, relacionada ao problema central da pesquisa. Desta forma no primeiro momento serão tratados os diversos significados que o trabalho representa para o homem desde antigamente até os tempos atuais.

No segundo tópico apresenta-se um breve histórico sobre a Qualidade de vida no trabalho, sua origem, surgimento e a visão de alguns autores sobre o tema e fundamentos anteriores para a construção da teoria.

No terceiro tópico apresenta-se diversos conceitos de Qualidade de Vida no trabalho baseados na visão de estudiosos relacionados ao tema, como também algumas diferenças e semelhanças entre os autores.

No quarto tópico demonstra-se as principais abordagens defendidas por autores conceituados, bem como suas principais idéias sobre o tema proposto e que tornaram-se norteadores para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, com destaque para o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), que foi a abordagem escolhida para desenvolvimento desta pesquisa.

No quinto tópico encontra-se considerações sobre a qualidade de vida no trabalho e as novas exigências do ambiente organizacional, e por último algumas reflexões sobre estudos recentes desenvolvidos sobre o tema

3.1 Significado do trabalho

O trabalho é propulsor de mudanças na vida do homem, e através dele o homem produz aquilo que é necessário à sua sobrevivência. Através dos tempos o trabalho vem adquirindo diferentes significações para o homem, e conseqüentemente, este homem cria, recria, se transforma e resignifica o trabalho

A palavra trabalho significa aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim. Atividade coordenada, de caráter físico, e/ou intelectual necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento. Serviço, emprego. Local onde se exerce essa atividade. (FERREIRA, 2000, p.1695)

Conforme Albornoz (1995), a palavra trabalho tem muitos significados, embora seja uma das formas de ação do homem, o seu conteúdo oscila. Pois às vezes, aparece carregado de emoção, lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga. Em outras significações aparece mais do que aflição ou fardo, mas como a operação humana de transformação da matéria prima natural em objeto de cultura. É o homem em ação para sobreviver e realizar-se.

Em nossa cultura a palavra trabalho se origina do latim *tripalium*, embora outra hipótese a associem a *trabaculum*. *Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapa-lós. A maioria dos dicionários, contudo, registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente, ou se tornado depois. A *tripalium* se liga o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que significa justamente torturar. (ALBORNOZ, 1995, p.10)

A palavra trabalho é vinculada a sofrimento, dificuldades, desafio, castigo. Em contrapartida outras vezes significa prazer, fonte de entretenimento, meios de aquisição de bens materiais, fuga aos problemas e até mesmo como lazer. É um meio de criação, onde o ser humano vai produzir, fazer emergir suas aptidões, criar caminhos que vão de encontro aos seus desejos, dar asas às fantasias. Às vezes, as criações, ou reproduções que vêm por meio do trabalho, aparecem carregadas de emoções como: alegrias, tristezas, dores, magoas e angústias.

O trabalho é visto como um processo em que o homem utiliza sua força física e mental, modificando a si mesmo, atribuindo um novo significado ao seu próprio trabalho. E finalmente no contexto atual onde o trabalhador se insere na era do conhecimento é necessário o desenvolvimento de habilidades para lidar com um mundo complexo e extremamente instável.

O prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas permite exercer seus talentos e suas competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender novas competências, resumindo, realizar-se, atualizar seu potencial e aumentar sua autonomia. (MORIN, 2001, p. 27)

Conforme Sampaio (2004), alguns autores como Barfield, Morgan e Kahn (1984) realizaram pesquisas sobre o trabalho e concluíram que 41% dos aposentados pesquisados sentem-se mal por terem se aposentado. Já as pesquisas realizadas por Quinn e Staines citados por Kahn demonstraram que 75% dos empregados não consideram que seriam mais felizes se não tivesse que trabalhar e 70% dos pesquisados apontam que continuariam a trabalhar mesmo que não precisassem do dinheiro de seu trabalho.

É de grande importância que o trabalho tenha sentido e que os objetivos sejam claros e valorizados, ele precisa ser satisfatório para quem o realiza a fim de estimular o crescimento pessoal e profissional.

No tópico seguinte apresenta-se um breve histórico sobre a Qualidade de vida no Trabalho, sua origem, surgimento, conceitos e a visão de alguns autores sobre o tema e fundamentos anteriores para a construção da teoria.

3.2 Breve Histórico Sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho (QVT), tem sido preocupação do homem desde o início de sua existência, mas sempre voltada para satisfação e bem estar do trabalhador, levando em consideração que uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, torna-se essencial que este se sinta bem em relação a ele. No século XX, vários pesquisadores como Mayo contribuíram para o estudo do comportamento humano, da motivação e da qualidade de vida dos indivíduos.

Fernandes (1996) citado por Valdisser (2005), apresenta que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu através da abordagem sociotécnica

resultado de estudos realizado por pesquisadores do instituto Tavistock de Londres. Esses estudos aconteceram em 1950 revelando a grande importância dos fatores psicológicos e sociais na organização. Porém a partir dos anos 60, ocorreram várias iniciativas de líderes empresariais e governamentais quanto á qualidade de vida no trabalho alcançando o seu ponto máximo.

Sampaio (2004) vem confirmar o descrito acima ao afirmar que o marco da qualidade de vida no trabalho teve seu inicio desde os tempos dos economistas Adam Smith e Malthus, passando pelos teóricos da administração científica, Frederick Taylor e Henri Fayol, seguido pelos autores das relações humanas, como os estudos de Maslow, Herzberg sobre a motivação humana, tendo sido os primeiros a realizar análises sobre as condições de trabalho e seus efeitos.

Maestro (2004) aponta-nos que a partir da revolução industrial o trabalho passou a ser estudado mais profundamente na intenção de alcançar maiores níveis de eficiência e produtividade.

De acordo com Rodrigues (1994), os trabalhos de F.W. Taylor foram de grande relevância, pois, estabeleceram e compuseram técnicas para a administração voltada para a produção, visando maior desempenho da indústria, buscando eficiência entre o trabalho das máquinas e dos trabalhadores. Como bem nos aponta Maestro (2004), a forma como o taylorismo tratava o trabalhador não foi aceita de forma positiva, pois se obteve insatisfação dos trabalhadores, greves, altas taxas de absenteísmo e grande rotatividade. Mayo estuda estes efeitos e aponta que a motivação dos trabalhadores não se baseia apenas nos aspectos econômicos e nas condições físicas como era tratado pelo *taylorismo*, mas que a motivação era diretamente influenciada por fatores psicológicos e sociais.

A partir da década de 60, houve muitas iniciativas de líderes sindicais, empresários e governantes a fim de melhorar as formas de organização do trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do desse na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Porém a expressão Qualidade de Vida no Trabalho veio a ser considerada publicamente a partir da década de 70, através do professor Louis Davis.

Segundo Maestro (2004) a partir do final da década de 70 houve uma estagnação sobre os estudos e desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho, devido à alta inflação, crise do petróleo e da grande disputa internacional, mas logo foram retomados devido à insatisfação dos trabalhadores.

Os programas de qualidade total tiveram influências significativas para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois a partir das práticas propostas pelo sistema de controle da qualidade total, abriu uma possibilidade de análise buscando maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento execução, promovida principalmente pelos sistemas *tayloristas* e *fordistas*; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Como se pode ver, estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho baseados na filosofia do controle da qualidade total. (MAESTRO, 2004)

Conforme Moraes e Kilimnik (1994), a partir dos anos 90 aparece a filosofia dos *workaholics*, ou seja, pessoas que apresentam dedicação quase que integral ao trabalho. A constante busca por elevação da produtividade e competitividade acirrada torna-se marcante para o crescimento e desenvolvimento do stress na sociedade e especialmente nas organizações. A partir de então houve questionamentos relacionados à dedicação integral ao trabalho, possibilitando um olhar mais global para com o trabalhador, considerando também às variáveis tecnológicas, psicológicas, sociológicas, políticas e econômicas que afetam diretamente as organizações. Desde os anos 90, se apresenta fortalecido a necessidade do desenvolvimento e aprimoramento da QVT, prevalecendo até os dias atuais.

No Brasil, o tema ainda é considerado recente e ainda existem dúvidas quanto ao verdadeiro significado do termo, mas considera-se que existe uma ampla literatura sobre a temática e também muitos conceitos e modelos estabelecidos com relação à Qualidade de Vida no trabalho.

3.2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

O tema qualidade de vida no trabalho tem sido foco de diversos estudos. Entretanto percebe-se baseados em estudos anteriores que não existe um conceito único e definitivo. Mas percebe-se algumas semelhanças quando defendem a necessidade da busca pela humanização do trabalho, maior satisfação dos trabalhadores e maior participação dos mesmos nas decisões envolvidas com o seu processo de trabalho.

A concepção de QVT defendida por Hackman e Oldham (1975) é focada em esforços direcionados ao aprimoramento dos cargos, a fim de que os mesmos se apresentem mais produtivos e satisfatórios. Os autores apontam que embora existam muitas técnicas utilizadas para a denominação de “qualidade de vida no trabalho” a maior parte dos métodos levam à reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores afetados.

Conforme Waltton (1973) o conceito de Qualidade de vida no trabalho é apresentado como resposta ao atendimento de necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo a participação nas decisões, humanização do trabalho com ênfase na responsabilidade social das organizações.

Westley (1979) apresenta o conceito de QVT, vinculado a esforços com relação à humanização do trabalho, buscando solucionar problemas que afetam os trabalhadores sendo eles: políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos.

Segundo Guest (1979, p.76) Qualidade de Vida no Trabalho é

Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando a melhoria da produtividade e eficiência em si, eles também são intrínsecos no que diz respeito ao trabalhador vê como fim de auto-realização e auto-engrandecimento.

Conforme Hackman e Suttle, citados por Quirino e Xavier (1987, p. 72), a qualidade de vida no trabalho está totalmente interligada a “satisfação das

necessidades da pessoa. Ela afeta criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças no ambiente de trabalho e ou grau de motivação interna para o trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, fatores importantes para a produtividade do indivíduo”.

Para Huse e Cummings (1985) a QVT é concebida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, destacando a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficiência organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas relacionados ao trabalho.

Rodrigues (1994) afirma que a QVT tem várias denominações ao longo dos anos, mas sua essência se concentra na busca de satisfação das necessidades dos trabalhadores, aumento do seu desempenho e conseqüentemente, o desenvolvimento das organizações (Walton, 1973; Quirino e Xavier, 1987; Fernandes, 1996).

Segundo Limongi-França (1996, p. 80) a Qualidade de Vida no trabalho é

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

Como bem aponta Limongi-frança (1996) e Rodrigues (1994) a realidade brasileira na prática muitas vezes tem considerado a qualidade de vida no trabalho com um referencial assistencialista e as ações gerenciais tem desconsiderado a Qualidade de Vida no Trabalho nas políticas e processos das empresas para priorizar aspectos humanos e ambientais que neutralizam riscos no trabalho.

Ainda conforme os autores citados acima é de grande relevância que o trabalhador seja considerado com base em uma visão biopsicossocial, pois apontam

que o ser humano reage sempre como um todo complexo, interligado em relações permanentes e fundamentais com a vida, sendo elas:

- Dimensão biológica: são as características herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo humano. Incluindo o metabolismo, as resistências e as vulnerabilidades do corpo;

- Dimensão psicológica: corresponde a processos afetivos, emocionais e intelectuais, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto, e o modo de se relacionar com as pessoas e com o mundo.

- Dimensão social: refere-se a as influencias de valores, crenças e expectativas das pessoas de sua convivência, dos grupos sociais e das comunidades com as quais participa durante toda a vida. Incluindo influencias do ambiente físico e características ergonômicas.

A partir da visão biopsicossocial deve-se considerar que a qualidade de vida no trabalho busca o completo bem estar, ou seja, um equilíbrio psíquico, físico e social, dentro das organizações para alcançar maiores resultados com relação ao capital humano, desenvolvimento e desempenho do trabalhador.

Conforme Chiavenato (2004) o construto QVT tem como plano de fundo a humanização da organização, visando à promoção de uma relação não conflitante entre capital e trabalho, mas sim cooperativa, ou seja, a busca de equilíbrio entre modo de produção e bem-estar.

Fernandes (1996, p.38) define Qualidade de vida no trabalho como:

Ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam e utilizar ao máximo sua potencialidade, é desenvolver as pessoas e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo consigam desenvolver a empresa.

Nadler e Lawler (1983) citado por Fernandes (1996) apresentam uma visão geral da evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, mostrando

que é um desafio para que esse novo conceito se apresente como uma potencial ferramenta gerencial e não apenas como uma prática de modismo.

Tabela 1 - Evolução e Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um "modismo" passageiro.

Fonte: Fernandes (1996, p.42)

O século XX foi caracterizado por um aumento de interesse e da contribuição nesta área, pois conforme o Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida (IBQV), vários conceitos e usos foram atribuídos à QVT, o que contribuiu para o surgimento de uma série de práticas diferentes que se utilizam deste mesmo termo. Porém, mesmo com esta imprecisão conceitual, a maior parte dos modelos teóricos enfatiza que os programas de qualidade de vida no trabalho devem verificar problemas relacionados à temática da organização, como divisão de tarefas, de tempo, de homens e de espaço. Também colocam que é preciso (re) planejar o trabalho e criar uma gestão participativa, dando mais autonomia, controle e poder aos trabalhadores.

Com base na análise da evolução e conceituação de Qualidade de vida no trabalho realizada pelos principais teóricos, encontra-se várias visões e implicações, como também algumas semelhanças e diferenças ao abordar o tema.

No próximo tópico apresenta-se as principais abordagens aplicadas com relação à Qualidade de Vida no Trabalho baseados na visão de alguns autores de referência com relação ao tema abordado, mas concede-se maior ênfase ao Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa proposto por Hackman e Oldhman (1975), sendo utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, visando alcançar os objetivos propostos neste trabalho de pesquisa.

3.3 Abordagens de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho vem sendo entendida e aplicada sob diversos enfoques priorizando mudanças na estruturação do trabalho objetivando uma melhor adequação do indivíduo na organização e maior bem estar dos trabalhadores. Apresenta-se a seguir algumas abordagens que tem proporcionado embasamento teórico aos estudos de Qualidade de vida no trabalho.

3.3.1 Abordagem de Walton (1973)

Conforme a abordagem proposta por Walton (1973) existem alguns fatores que são caracterizados como determinantes na Qualidade de Vida do Trabalho como:

- **Compensação justa e adequada:** Caracterizada pela remuneração recebida pelo trabalho realizado, considerando:

1º Remuneração adequada: É uma remuneração necessária para que o trabalhador viva com dignidade, considerando os aspectos pessoais, culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.

2º Equidade interna: Equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização.

3º Equidade externa: Equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

- **Condições de trabalho:** Considera as condições existentes no local de trabalho como:

1º Jornada de trabalho: Número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas

2º Carga de trabalho: Quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho.

3º Ambiente físico: Local de trabalho em relações as condições de bem estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho

4º- Material e equipamento: Quantidade e qualidade de material disponível para execução do trabalho.

5º Ambiente saudável: Local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou doenças.

6º Estresse: Quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

- **Uso e desenvolvimento de capacidade:** É a mensuração da qualidade de vida no trabalho em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia a dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Entre os critérios se destaca:

1º Autonomia: Medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução do trabalho.

2º Significado da tarefa: Relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora das instituições.

3º Identidade da tarefa: Medida de tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.

4º Variedade de habilidade: Possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo.

5º Retro informação: Informação ao indivíduo acerca de avaliação do seu trabalho com um todo, e de suas ações.

- **Oportunidade de crescimento e segurança:** Caracteriza pelas oportunidades que à instituição estabelece e o crescimento pessoal de seus empregados e para segurança do emprego. Os critérios que expressam a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação são os seguintes:

1º Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade.

2º Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas.

3º Segurança de seu emprego: Grau de segurança dos empregados quanto á manutenção de seus empregos.

- **Integração social na organização:** É o grau de integração social existente na instituição:

1º Igualdade de oportunidades: Grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos "status" ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto á raça, sexo, credo, origens, estilos de vida e aparência;

2º Relacionamento: Grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.

3º Senso comunitário: Grau de senso de comunidade existente na instituição

- **Constitucionalismo:** caracterizada pelos direitos dos empregados cumpridos na instituição:

1º Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação

2º Privacidade social: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição

3º Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;

4º Normas e rotinas: maneiras como as normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

- **Trabalho e espaço total de vida:** é o equilíbrio entre a vida social do empregado e a vida no trabalho:

1º Papel balanceado no trabalho: Equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar.

2º Horário de entrada e saída do trabalho: Equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

- **Relevância social da vida no trabalho:** Percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento de seus empregados:

1º Imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho: importância para comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição.

2º Responsabilidade social da instituição: Percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também não causar danos.

3º Responsabilidade social pelos serviços: Percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos a disposição da comunidade.

4º Responsabilidade social pelos empregados: Percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de recursos humanos.

Conforme Sampaio (2004), os fatores citados acima abrangem desde as necessidades básicas até condições das organizações incluindo as necessidades secundárias como a auto-realização. O autor supracitado no aponta que modelo de Walton é o mais utilizado entre os pesquisadores brasileiros.

3.3.2 Abordagem de Lippitt (1978)

Lippitt (1978) utiliza os oito critérios propostos por Walton (1973) estruturando um modelo global, em que as diversas variáveis constantes daquele modelo foram agrupadas em quatro fatores-chave para a QVT. Estes critérios são:

1. Trabalho em si: *Feedback* de performance, objetivos de trabalho claros, controles reduzidos, maior responsabilidade, envolvimento do indivíduo;

2. Indivíduo: Aprimoramento da auto-imagem, possibilidades de aprendizagem, clima propício à amizade, coerência entre objetivos de vida e de trabalho;

3. A produção do trabalho: Aumento de responsabilidade, colaboração intergrupos, trabalho completo e em unidades, recompensa pela qualidade/ inovação, objetivos mensuráveis;

4. Funções e estrutura da organização: Clima propício para a criatividade e para a comunicação, respeito ao indivíduo, percepção de desenvolvimento organizacional.

Segundo Lippitt (1978) para que aconteça uma intervenção no campo de QVT, é preciso que a organização apresente certo grau de maturidade e isso requer adaptabilidade, flexibilidade, saúde e identidade organizacionais. Esse modelo atende as necessidades do indivíduo e da organização, Mas para que sejam alcançados os objetivos organizacionais de forma satisfatória, é necessário organizar as tarefas em função das características do indivíduo, gerar oportunidades para o aprendizado e para tomada de decisões, bem como valorizar o reconhecimento. Pois conforme aponta Lippitt (1978) a Qualidade de Vida no

Trabalho e a renovação das organizações são processos e filosofias e, não técnicas ou esquemas.

3.3.3 Abordagem de Westhey (1979)

A abordagem de Westhey (1979) percebe a Qualidade de Vida no Trabalho como os esforços empreendidos pela organização priorizando uma maior humanização do ambiente.

O modelo de Westhey identifica alguns problemas ou fatores que afetam a QVT como:

- 1- Problemas políticos – insegurança
- 2- Problemas econômicos – injustiça
- 3- Problemas psicológicos – alienação
- 4- Problemas sociológicos – anomia

Na tabela abaixo apresenta-se na visão do autor, os problemas, dimensões, indicadores, bem como propostas relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 1 – Fatores Influenciadores na Qualidade de Vida no Trabalho.

Natureza do Problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de Mudanças	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e turnover	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e turnover	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relaç

Fonte: Adaptado de Westley (1979)

Conforme Westley (1979) a solução dos principais problemas se baseia na premissa de melhora e humanização do trabalho, promovendo a qualidade de vida do trabalhador.

3.3.4 Abordagem de Huse & Cummings (1985)

A teoria de Huse & Cummings (1985) defende a Qualidade de Vida no Trabalho como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização e prioriza os seguintes aspectos:

- Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.

- Participação do trabalhador nas decisões e problemas do trabalho.

Os autores citados apontam que a QVT tem efeito direto na produtividade através do aperfeiçoamento da comunicação e coordenação, motivação e capacitação dos funcionários. Existe um enfoque em recompensa adequada e satisfatória, saúde e segurança no trabalho, desenvolvimento da criatividade, crescimento da criatividade, crescimento profissional, integração social, direito dos trabalhadores, espaço total de vida no trabalho e fora, bem como relevância social.

3.3.5 Abordagem de Nadler & Lawler (1983)

Na abordagem de Nadler e Lawler (1983) a Qualidade de Vida no Trabalho é a maneira de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações. Os seus principais elementos são: a preocupação com os reflexos do trabalho sobre as pessoas assim como na eficácia organizacional e a ideia de participação das pessoas na solução dos problemas organizacionais. Os autores indicam quatro atividades que representam a qualidade de vida no trabalho:

- 1- A participação na solução de problemas organizacionais e nas tomadas de decisões, envolvendo os trabalhadores de diversos níveis hierárquicos e a mudança no comportamento dos quadros superiores da organização;

2- A reestruturação do trabalho, por meio do enriquecimento do trabalho, utilização de grupos autônomos e redesenho da organização do trabalho e revisão das metas;

3- Sistemas inovadores de recompensa, com objetivo de geração de um ambiente mais motivador;

4- A melhoria no ambiente de trabalho, incluindo horários flexíveis, modificações das condições de trabalho e das regras etc.

3.3.6 Abordagem de Hackman e Oldham (1975)

A abordagem de Hackman e Oldham é o modelo escolhido para realização desta pesquisa onde apresenta-se como principal preocupação as tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho. Os autores apresentam o modelo das dimensões básicas da tarefa, que influenciam nos estados psicológicos críticos e conseqüentemente nos resultados pessoais e do trabalho.

Os estados psicológicos estão divididos em “significância percebida” esta se refere ao grau em que o indivíduo percebe a tarefa como significativa para sua vida e para sociedade. E também a “responsabilidade percebida” pelos resultados ou o grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados da tarefa que executa” e conhecimento dos reais resultados do trabalho realizados pelo trabalhador.

Conforme bem pontua Maestro (2004) os estados psicológicos estão totalmente relacionados com a satisfação do indivíduo para com o seu trabalho e o reconhecimento de seu papel na organização. Sendo assim a empresa tem uma tendência a ser beneficiada considerando melhorias na qualidade dos serviços e diminuição de absenteísmo e rotatividade.

Segundo Hackman e Oldham (1975) os estados psicológicos alteram-se com base nas dimensões da tarefa, interferindo no grau de satisfação geral do

indivíduo com relação à motivação interna, em relação ao trabalho, perspectivas de crescimento, segurança no trabalho, supervisão, compreensão e ambiente social. As dimensões da tarefa são:

1. **Variabilidade de Habilidade (VH):** Grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades e a utilização de diferentes habilidades e talentos.

2. **Identidade da Tarefa (IT):** Grau em que o trabalho é realizado por completo, desde o início ao fim, apresentando resultados visíveis.

3. **Significado da Tarefa (ST):** Grau em que o trabalho apresenta algum impacto na vida ou no trabalho seja dentro ou fora da organização.

4. **Autonomia (AU):** Grau em que a realização de seu trabalho favorece ao trabalhador liberdade, independência na programação de suas atividades, bem como a determinação dos procedimentos.

5. **Feedback Intrínseco (FI):** Grau em que as informações referentes ao seu desempenho são claramente percebidas pelo próprio trabalhador.

6. **Feedback Extrínseco (FE):** Grau em que as informações sobre seu desempenho são apresentadas através de terceiros (superiores, companheiros, chefes).

7. **Inter-relacionamento (IR):** Grau com que o trabalho requer a interação do indivíduo com outras pessoas seja dentro ou fora da organização para realização das tarefas.

Este modelo trabalha dois grupos de variáveis, os resultados pessoais do trabalho e a satisfação contextual. Os resultados pessoais do trabalho estão relacionados à identificação das relações afetivas ou sentimentos que o trabalhador apresenta no desempenho do seu trabalho, podendo alterar resultados relacionados a qualidade de produção, redução no absenteísmo e na rotatividade.

As variáveis para verificação dos resultados pessoais do trabalho são:

1. Satisfação geral com o trabalho (SG): Média global do nível em que o empregado está satisfeito com seu trabalho;
2. Potencial Motivacional interno para o trabalho (PMT): Grau de motivação com que o indivíduo experimenta sensações negativas internas, quando faz com má qualidade;
3. Produção de trabalho com alta qualidade (PQT): grau de produção de um trabalho em um elevado padrão de qualidade;
4. Absenteísmo e rotatividade baixos (ABR): Nível de ausência e baixa rotatividade de pessoal.

O segundo grupo representa o grau de satisfação contextual que se refere ao grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação das seguintes necessidades:

1. Satisfação com Segurança (SS);
2. Satisfação com a Compensação (SC);
3. Satisfação com Colegas de Trabalho (SCT);
4. Satisfação com supervisão (SSU);
5. Satisfação com a Possibilidade de Crescimento (SPC).

Para Hackman e Oldham (1975) existe ainda uma variável importante que deve ser considerada que é a *Necessidade Individual de Crescimento* (NIC) que permite identificar a relação entre as características da tarefa e as respostas individuais, buscando identificar a necessidade e o auto-desenvolvimento, considerando que os indivíduos possuem capacidades e necessidades diferentes. Sendo assim, quando os indivíduos apresentam alta necessidade de crescimento, criatividade, desafio etc., existe a possibilidade de melhor desempenho na realização das tarefas que possam oferecer mais significância, responsabilidade e conhecimento dos resultados, do que as que não exigem conhecimento elevado.

Hackman e Oldham (1975) com contribuições de estudos desenvolvidos por Hackman e Lawler (1971), desenvolveram um instrumento de coleta de dados utilizados em diversas pesquisas com a temática de Qualidade de Vida no Trabalho, com o nome de *Job Diagnostic Survey- JDS*.

A partir dos resultados de pesquisas de QVT realizados por Moraes & Kilimnik (1994) foram propostas alterações no modelo de Hackman e Oldham (1975), pois concluíram que o grupo de variáveis denominadas satisfações específicas, ao mesmo tempo em que se constituem como resultados dos estados psicológicos críticos, exercem influencia sobre eles, se apresentando necessário, o deslocamento das satisfações específicas do grupo resultados pessoais de trabalho para junto da necessidade individual de crescimento, considerando a influência em toda a cadeia de variáveis determinantes da qualidade de vida no trabalho.

No presente estudo foi utilizada para o desenvolvimento do trabalho a versão reduzida do questionário de Hackman e Oldham (1975), este instrumento apresenta-se validado e testado por Moraes e Kilimnik(1994), conforme modelo apresentado na Figura 1;

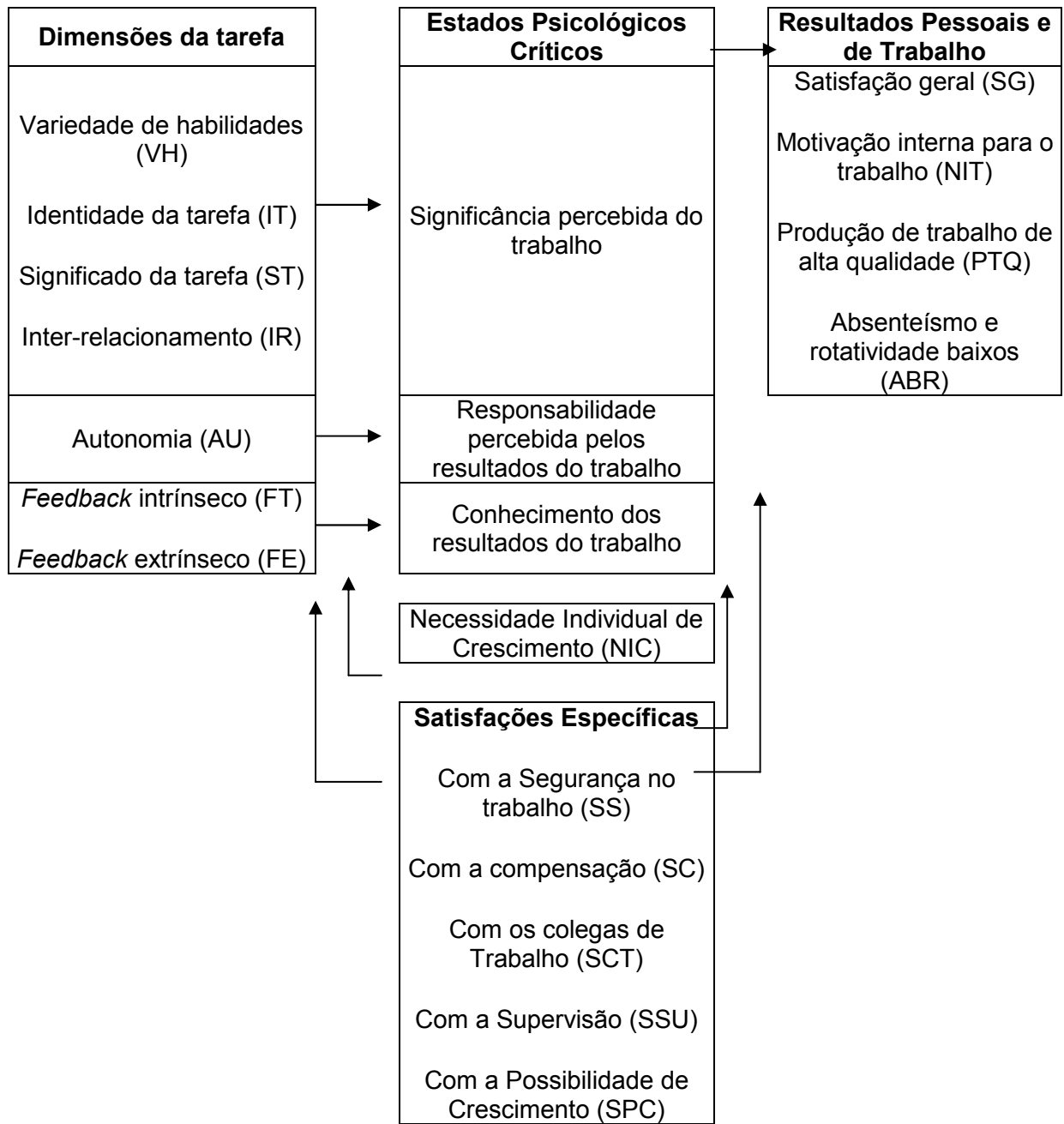


FIGURA 1- Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa

FONTE: MORAES, KILIMNIK, 1994 (adaptado de Hackman e Oldman)

Segundo Moraes e Kilimnik (1996), as diferenças de personalidades, o não atendimento das necessidades básicas, via trabalho, a busca por melhores salários, segurança e a percepção das relações entre desempenho e recompensas também via trabalho consolidam essa abordagem uma das mais indicadas para

diagnosticar Qualidade de Vida no Trabalho. Porém devemos considerar que esse modelo mantém seu foco no que se refere à percepção e a interpretação do indivíduo em sua relação com suas funções e seu papel na organização, desconsiderando os eventos sociais, políticos e econômicos que também interferem na QVT, como bem nos aponta a abordagem de Westley (1979).

A abordagem proposta por Hackman & Oldhman é considerada por alguns autores como Schein (1982), Huse e Cummings (1985) e Baron (1986), conforme nos aponta Sampaio (2004), como inovadora por uma proposta de associação da satisfação do trabalhador com as metas organizacionais possibilitando, autonomia para se sentir satisfeito, trabalho como compensador e *feedback* sendo fundamental para as necessidades psicológicas do indivíduo.

A qualidade de vida no trabalho está totalmente relacionada às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os funcionários. Para Walton, Westley, Davis e Werther, Nadler e Lawler, Huse e Cummings citados por Rodrigues, 1994, p.21

A Qualidade de Vida no Trabalho é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diferentes tipos de atividade e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Assim a Qualidade de Vida no Trabalho é considerada uma grande esperança para que as organizações se tornem cada vez mais produtivas, considerando a motivação e satisfação dos trabalhadores.

No tópico abaixo será uma breve discussão sobre a qualidade de vida no trabalho e as novas exigências e novos arranjos no ambiente organizacional.

3.4 Qualidade e Vida no Trabalho e o Ambiente Organizacional

Diante da globalização grandes mudanças vêm acontecendo, os clientes estão cada vez mais exigentes, busca-se incessante pela qualidade e produtividade, grande volume de informações e inovações tecnológicas. Neste novo contexto aparece uma necessidade de investimento no capital humano, a fim de abraçar as novas exigências de um novo conceito de trabalho e seus desafios. A organização do ambiente de trabalho é um dos fatores importantes para melhorar a qualidade de vida do trabalhador, o qual vive grande parte de sua vida voltada a funções operacionais, que de alguma forma interfere na sua vida como um todo.

Existe uma nova realidade social: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividade produtivas, maior consciência do direito á saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do desenvolvimento sustentável . A maioria das exigências é de natureza psicossocial. Elas atingem e modelam interativamente pessoas e instituições de qualquer tipo. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 22)

A qualidade de vida no trabalho não deve ser confundida apenas com melhorias realizadas no ambiente de trabalho, uma idéia defendida há muitos anos a fim de acalmar os funcionários e fazer com que aceitassem as péssimas condições a que eram impostos a trabalhar. A insatisfação no trabalho produz algumas conseqüências como o aumento do absenteísmo, diminuição do rendimento, alta rotatividade, reclamações freqüentes, doenças psicossomáticas, estresse. Quando acontecem problemas que afetam a saúde física e mental dos trabalhadores também ocorre a queda da rentabilidade empresarial.

Conforme Fernandes (1996), quando o fator humano é desconsiderado o cliente interno que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento as exigências do cliente externo e conseqüentemente influenciando na melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Quando pensa-se em qualidade de vida no trabalho deve-se considerar um processo envolvendo pessoas, trabalho e a organização, devendo valorizar o trabalhador como ser humano, contribuindo para a construção de um ambiente mais humano considerando o trabalhador em seu aspecto físico, psíquico e social.

Portanto considera-se novos arranjos organizacionais, criando um espaço com um ambiente mais humanizado, incentivando o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos trabalhadores, considerando o significado que o trabalho ocupa na vida dos mesmos.

No próximo tópico abordar-se algumas pesquisas realizadas que possibilitaram grandes contribuições para os estudos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho.

3.5. Algumas pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Tendo em vista as importantes questões que afetam o ser humano, o estudo centra-se o foco na temática de Qualidade de Vida no Trabalho. No contexto atual é objeto de estudo de diversos seminários, congressos, palestras e trabalhos acadêmicos destinados a Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas como elemento de grande importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações e dos trabalhadores. Apresentaremos a seguir pesquisas realizadas no Brasil com temas diretamente relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho.

Rodrigues (1994) desenvolveu uma pesquisa baseada no modelo teórico de Hackman e Oldham (1975), investigou “*A qualidade de vida no trabalho dos executivos de indústrias de confecções do Estado do Ceará*”. Foram aplicados questionários a uma amostra de 104 gerentes das 18 maiores indústrias de confecção do Ceará. A partir dos resultados obtidos, foi constatado que:

1. A motivação é tanto maior quanto maior for o nível de escolaridade;
2. A satisfação é tanto menor quanto maior for o nível de escolaridade;
3. A motivação é influenciada de forma significativa pelo estado civil ;
4. A satisfação é tanto maior quanto o nível salarial.

A pesquisa de Limongi-França (1996) examina-se “*A qualidade de vida no trabalho nas manufaturas, de médio porte que obtiveram certificação ISO 9000*”, na região de São Paulo. O objetivo foi investigar as prováveis relações entre esforço da empresa e satisfação dos empregados através de indicadores empresariais selecionados com critérios da abordagem biopsicossocial. O método de pesquisa foi estudo de campo, com o modelo de variáveis dependentes e independentes. Os dados foram coletados em 26 empresas e 446 questionários, na Região de São Paulo.

Os resultados demonstram inicialmente comparações através de análise exploratória entre gerência de recursos humanos e empregados. A seguir, levantaram-se fatores de satisfação dos empregados, quais sejam: atuação organizacional, necessidades biológicas, inclusão social, prestação de serviços; e fatores de esforço das empresas: imagem, desenvolvimento profissional, administração de recursos humanos, saúde e ética, demandas legais e reposição de energias.

Através de análise de conglomerados foram obtidos perfis de atitudes dos empregados. Os perfis são diferenciados entre realização, desconfiança ou crítica à empresa. Finalmente, obtivemos resultados sobre tipos de gestão. Os tipos identificados foram: estruturado, reativo e aleatório. Relacionando-se esses tipos de gestão e perfis dos empregados, constatou-se que a satisfação dos empregados localiza-se mais na imagem da empresa e em programas de atendimento a saúde e benefícios e não apenas no tipo de gestão.

Quirino e Xavier (1987) desenvolveram uma pesquisa na Empresa Brasileira e pesquisa Agropecuária sobre “*A satisfação dos pesquisadores agropecuários na EMPRAPA*”. A amostra da pesquisa envolveu 429 trabalhadores sendo 233 pesquisadores, 191 trabalhadores de apoio. A pesquisa foi embasada na teoria de Herzberg e Walton. Os resultados obtidos foram:

1. Existe uma relação entre QVT e desempenho organizacional;
2. Alguns aspectos da QVT registraram correlação negativa com o desempenho organizacional, como oportunidades de assumir responsabilidades e apoio da supervisão para resolver problemas;
3. A lista de prioridades que visam desempenho (interesse da organização) difere de lista de prioridades dos trabalhadores (que visam satisfação no trabalho);

O Centro de Desenvolvimento de Pesquisas em Administração – CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais tem desenvolvido diversos trabalhos. Moraes *et. al.* (1992) citado por Zille *et. al* (2005), desenvolveram a pesquisa “As dimensões básicas do trabalho, a QVT e Estresse: *uma análise em profissões de impacto na sociedade*”. O objetivo geral foi diagnosticar o grau de satisfação de gerentes de empresas mineiras com relação à qualidade de vida e o nível de estresse ocupacional.

Utilizou-se os modelos de Hackman & Oldham (1975) para diagnosticar a qualidade de vida no trabalho e também a fim de analisar o estresse, utilizando o modelo proposto por Cooper, Sloan & Willians (1988). O estudo de campo-survey foi à metodologia adotada a partir de perguntas diretas e indiretas.

A delimitação da amostra foi os profissionais que ocupavam o cargo de chefia intermediária nas organizações pesquisadas. As investigações demonstraram em uma visão geral que o gerente possui uma percepção de qualidade de vida satisfatória e apresenta um nível de estresse entre moderado a leve, mas um nível de tensão elevado.

Ainda conforme o autor citado acima nos aponta que Moraes *et. al.* (1994), também desenvolveu-se a pesquisa “*Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*”, com o objetivo de contribuir para uma maior compreensão dos fatores que interferem na relação do indivíduo com a organização, identificando as variáveis que afetam a qualidade de vida no trabalho (QVT), bem como aquelas causadoras de estresse, e ainda, o que leva o indivíduo a se comprometer, em maior ou menor nível, com a organização que trabalha.

Como metodologia foi utilizado o método de estudo de caso comparativo, e como instrumento de coleta o questionário. A amostra foi composta por trabalhadores com escolaridade mínima de segundo grau de três empresas mineiras do setor de prestação de serviços. A partir dos resultados foi apresentada uma relação inversa entre o estresse e o potencial motivacional; a satisfação no trabalho; e a QVT, ou seja, o estresse aumenta à medida que os fatores citados diminuem.

Moraes *et. al.* (2000), investigaram “*O comprometimento organizacional e a Qualidade de vida no Departamento de Engenharia de Distribuição Norte- DN/ED – Superintendência Regional de Distribuição Norte, da Companhia Energética de Minas Gerais- Cemig*”.

Com o objetivo de mapear o grau de comprometimento organizacional, assim como o nível de qualidade de vida no trabalho dos funcionários dessa empresa, verificando se há interferência da QVT no comprometimento organizacional. O estudo foi embasado na teoria de Hackman e Oldham (1975) e Mowday *et. al.*(1982), a metodologia foi o estudo de caso. (ZILLE *et. al*, 2005).

Oliveira e Moraes (2000), também desenvolveram uma pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho que teve como objetivo mensurar “O grau de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na carreira dos Detetives lotados na Superintendência da Polícia Metropolitana de Belo Horizonte”. Os questionários utilizados usavam os critérios sugeridos por Walton (1973) e adaptados para realidade da organização.

A amostra de 208 detetives foi selecionada de forma aleatória simples, entre as quinze seccionais de polícia. A partir dos resultados da pesquisa foi identificado um baixo grau de QVT. Os critérios que mais explicaram essa avaliação foram à remuneração, as condições de trabalho e os direitos na organização. Para os autores, esses resultados, deveriam levar a organização a repensar a sua estrutura de trabalho e, principalmente, sobre a questão da valorização tanto financeira quanto não financeira de seu profissional. (ZILLE *et. al* 2005).

Uma Pesquisa também foi desenvolvida por Zille (2005), com o objetivo de estudar “O estresse ocupacional em gerentes que atuam em organizações

brasileiras”, com a intenção de agregar à literatura o modelo teórico para explicar essas manifestações, bem como propor instrumento de diagnóstico aderente a esse modelo. Como metodologia inicialmente foi utilizada uma investigação exploratória, depois explicativa e descritiva, utilizando como estratégia a pesquisa de campo e o estudo de múltiplos casos.

A amostra de gerentes pesquisados foi de 547 indivíduos. A partir dessa pesquisa desenvolveu-se e propôs-se o Modelo Teórico para explicar o Estresse Ocupacional em Gerentes e elaborou-se e testou-se o instrumento de diagnóstico.

Percebe-se que o tema Qualidade de Vida no Trabalho a partir da última década tem se tornado muito relevante e tem sido o foco de diversos trabalhos como artigos, monografias, dissertações e teses a fim de alcançar maiores resultados com relação à qualidade de vida do trabalhador e a melhoria da eficácia e eficiência das organizações.

Sendo assim o próximo tópico aborda-se algumas questões importantes para o desenvolvimento de programas de Qualidade de Vida no âmbito organizacional para que alcance resultados satisfatórios tanto para o crescimento das pessoas quanto da organização.

3.6 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

As pessoas são o capital humano de uma empresa, pois é por meio delas que os resultados são atingidos, que se alcançam as metas e que a empresa se mantém competitiva no mercado. Cada vez mais as empresas têm implantado ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho e têm visto como parte do investimento para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, melhorar o desempenho geral da empresa e melhorar a sua imagem.

O departamento de Gestão de Recursos Humanos amplia suas funções e deve desenvolver um planejamento estratégico no sentido do fator humano se tornar diferencial de competitividade e qualidade. Pois o investimento em QVT nas

organizações é “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996).

A implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho é única em cada organização com relação à sistematização, mas existem algumas fases que aplica-se a todas as empresas como;

Quadro 2: Fases de Implantação para Programas de QVT

Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	
Fases	Procedimentos
Sensibilização	Representantes dos sindicatos e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de modificá-las.
Preparação	Seleção dos mecanismos institucionais necessários à realização do programa, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.
Diagnóstico	Coleta de informações a respeito da natureza e funcionamento do sistema técnico e levantamento do sistema social em termos de satisfação dos trabalhadores envolvidos com relação às suas condições de trabalho.
Concepção e implantação do projeto	Com base nas informações colhidas nas etapas anteriores, a equipe do projeto estabelece as prioridades e um cronograma de implantação das mudanças relativas a: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia: métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc; • Novas formas de organização do trabalho: equipes semi- autônomas auto gerenciadas; • Métodos de gestão: supervisão, tomada de decisões, controle de execução, etc; • Práticas e políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração; • Ambiente físico: segurança, higiene, fatores de estresse, etc.
Avaliação e difusão	A avaliação imediata de tais projetos constitua- se em tarefa difícil pela dificuldade de informações confiáveis, é necessária para prosseguir a implantação das mudanças além do grupo experimental

Fonte: Fernandes, 1996

Algumas recomendações deve-se considerar no processo de implantação de programas de qualidade de vida no trabalho conforme nos aponta Fernandes (1996), apresentando que o processo não deve ser limitado a alguns grupos na organização, devendo abranger todos os níveis e áreas, embasados em conhecimentos teóricos e técnicos, considerando as necessidades da organização, não inspirado em modismo. Devem ser incluídas ao programa estratégias de resolução e enfrentamento de problemas organizacionais, valorizando a participação dos trabalhadores e envolvendo melhorias no ambiente de trabalho físico, tecnológico e psicossocial, propondo uma reestruturação, onde os ganhos da participação sejam compartilhados pelos empregados, promovendo mudanças no comportamento administrativo e no clima a fim de aprimorar a cultura organizacional.

Assim, a implantação de um programa de QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo, recebimento de recursos de “*feedback*” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo” (WALTON, 1973).

Os programas de qualidade de vida no trabalho, quando bem gerenciados, proporcionam um retorno do investimento que é possível ser constatado tanto no aumento e melhoria de alguns aspectos quanto na redução e minimização de outros. Ocorre um aumento da produtividade, os funcionários ficam mais motivados e satisfeitos, existe uma melhora no clima organizacional e há construção de uma melhor imagem da empresa perante os funcionários e a sociedade.

E somente atendendo as necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades é que as empresas também vão se desenvolver, atingindo suas metas. Verifica-se que quando ocorre um desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos em detrimento aos cuidados com o fator humano, o desempenho com o cliente interno, que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às

exigências do cliente externo, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria de produtos e serviços.

É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e que nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela Qualidade de Vida no Trabalho. Entretanto sua aplicação conduz sem dúvida a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais.

Ao mesmo tempo, um programa de qualidade de vida no trabalho bem estruturado gera redução em gastos com impostos, redução de acidentes de trabalho, absenteísmo e a redução de gastos com plano de saúde, diminuição de custos com a rotatividade e com a capacitação de funcionários.

É importante ressaltar, no entanto, que para que haja resultados efetivos e eficazes do programa é fundamental identificar atentamente as necessidades dos indivíduos que fazem parte da empresa na qual seja determinada e alinhada aos objetivos da organização e aos do indivíduo, portanto é necessário a participação e apoio de todos os membros.

Deve-se observar que a escolha de programas de qualidade de vida no trabalho que serão implementados na empresa deverão ser viáveis e trazer benefícios a organização como um todo. Pois se não houver um gerenciamento adequado, corre-se o risco de não se obter os resultados esperados, não por uma limitação do programa em si, mas por uma falta de planejamento e uso inadequado de suas possibilidades.

No próximo capítulo trata-se dos procedimentos metodológicos aplicados para desenvolvimento da presente pesquisa, descrevendo natureza da pesquisa, variáveis consideradas, características da população e amostra, bem como o desenvolvimento de trabalho para coleta e análise dos dados, instrumentação das variáveis e escalas utilizadas.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as principais características para estruturação deste trabalho, bem como a amostra investigada, técnicas utilizadas para a coleta dos dados, apresentando-se também os procedimentos e ferramentas utilizadas para o tratamento estatístico desses dados.

Conforme citado anteriormente a presente pesquisa tem como objetivo diagnosticar a qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos trabalhadores de uma empresa do ramo metalúrgico, utilizando-se para tal, um instrumento de avaliação reconhecido, validado e desenvolvido por Hackman e Oldham.

5.1 Caracterização da Pesquisa

Conforme Vergara (2000) existem várias classificações de tipos de pesquisa. Com relação aos fins uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Mas quanto aos meios uma pesquisa pode ser: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post fact*, participante, ação e estudo de caso.

No caso da presente pesquisa, ela pode ser classificada em relação aos fins como descritiva. Segundo Vergara (2000) uma pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população a partir de dados primários obtidos por questionários padronizados.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva visa à descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos e também

descrever um processo numa organização e como exemplo podem ser citados, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc.

A pesquisa com relação aos meios em primeiro momento pode ser classificada como sendo de cunho bibliográfico por apresentar o embasamento teórico baseado em matérias publicadas, porém após a aplicação de um questionário e uma amostra selecionada será classificada em um estudo de caso que segundo Vergara (2000, pg. 49), “é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto [...] tem um caráter de profundidade e detalhamento”.

Para Trivinos (1987, p.111), o estudo de caso “(...) fornece o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, de modo que os resultados atingidos podem permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Já de acordo com Gil(200), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada, consistindo em um estudo profundo e exaustivo, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento, para compreensão do caso.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram à análise documental e questionário.

5.2 Composição da Amostra

A pesquisa foi realizada junto a trabalhadores regularmente registrados na empresa Conexões Santa Marta Indústria e Comércio Ltda, situada no município de Santa Luzia em Minas Gerais.

A escolha por esta instituição se deu em primeiro lugar de forma intencional considerando que o pesquisador faz parte da instituição, apresentando

maior facilidade para o desenvolvimento da pesquisa e principalmente no processo de coleta de dados.

A empresa possui 100 funcionários, dos quais 15 fazem parte do quadro administrativo e 85 fazem parte do sistema de produção, conforme será apresentado na tabela abaixo.

Tabela 2 - Profissionais da empresa em estudo

Departamento	Quantidade de funcionários
Administrativo	15
Produção	85
TOTAL	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Para definição do tamanho da amostra foi definido um erro amostral padrão de 5%, considerando um nível de segurança de 95% ($Z=1,96$), considerando uma variabilidade amostral de 10%. O valor da amostra foi obtido baseado na fórmula de Barnett (1991), conforme a fórmula abaixo;

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left(\frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Figura 2: Fórmula de Amostra Padrão
Fonte: Maestro (2004)

Em que:

N = total populacional

PQ = variabilidade populacional

d = margem de erro amostral

α = nível de significância

Z_{α/2}= valor da tabela normal padrão (1,96)

O universo de trabalhadores devidamente registrados na empresa Conexões Santa Marta Indústria e Comércio na cidade de Santa Luzia (MG), no momento da realização da pesquisa foi de 100 trabalhadores, considerando à área de administração e produção. O Número de trabalhadores pesquisados representou 82% do universo. O cálculo foi realizado através da fórmula de Barnett (1991), conforme abaixo;

$$n = \frac{100}{1 + \frac{100 - 1}{0,10} \left(\frac{0,05}{1,96} \right)^2} \quad n = 61,00$$

Figura 3: Amostra da Organização Pesquisada
Fonte: Dados da Pesquisa

A amostra para realização da pesquisa é considerada exitosa de acordo com Barnett (1991), levando em conta que do total de 85 questionários distribuídos, 82 foram devolvidos e considerados válidos, sendo esse número superior a 61 respondentes, valor que seria considerado padrão com base no tamanho inicial da amostra.

Deve-se considerar que a escolha da instituição pesquisada não se deu de forma aleatória, mas foram considerados alguns aspectos como; facilidade de acesso, participação do pesquisador na empresa, necessidade de um novo olhar sobre a qualidade de vida dos trabalhadores.

Tabela 3 – Amostra da empresa em estudo

Departamento	Quantidade de funcionários
Administrativo	15
Produção	70
Amostra Total	85
Não respondidos	03
Amostra Válida	82

Fonte: DADOS DA PESQUISA

5.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para desenvolvimento da presente pesquisa foi utilizado o questionário com versão resumida do JDS (*Job Diagnostic Survey*), conforme citado anteriormente, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), baseados no “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa”, traduzido e adaptado para a cultura brasileira por Moraes e Kilimink (1994).

Considera-se que as dimensões de conteúdo e de contexto do trabalho são agrupadas em algumas variáveis. Para mensurar essas variáveis são analisadas duas ou três questões contidas no questionário, voltadas para mensurar à mesma variável e se obtém a média para depois alcançar o escore. Para realizar o procedimento descrito acima é necessário utilizar as orientações contidas no crivo de correção do questionário, validado por Moraes e Kilimink (1994). Algumas respostas apresentadas em algumas questões, conforme o crivo de correção são invertidas propositadamente, por estarem medindo à mesma variável.

O questionário aplicado apresenta itens fechados, com escalas de respostas tipo *Likert* (escala de sete pontos), em primeiro momento foi solicitado dados de identificação como empresa, setor, tempo de empresa, nível de instrução, turno de trabalho, sexo, idade, estado civil e subdividido em três seções conforme os objetivos descritos abaixo, totalizando de 35 questões.

Seção 1- este conjunto apresenta itens que descrevem é composto por 7 questões que mensuram contexto do trabalho.

Seção 2 - este conjunto apresenta itens que descrevem as características do trabalho para os respondentes este conjunto tem a intenção de mensurar os fatores de conteúdo e significância do trabalho para os respondentes e é composto por 14 questões.

Seção 3 – este conjunto de questões descreve as características resultantes do trabalho e tem como objetivo mensurar a satisfação dos respondentes, relacionados a fatores de contexto do trabalho e fatores do ambiente organizacional, composto por 14 questões.

Como bem aponta-se Bertucci (2008) o questionário possui vantagens, pois alcança maior numero de pessoas, reduz custos de pesquisa, assegura o anonimato dos respondentes, além de possibilitar maior liberdade para responder. Também permite que as pessoas respondam no momento em que julgarem mais apropriado, não expondo os pesquisadores a influência de opiniões.

Bertucci (2008) pontua-se ainda que o questionário merece cuidados especiais e exige uma preparação criteriosa, devendo se utilizar de uma linguagem acessível, evitando questões com interpretações duplas, cuidado para não provocar a indução de respostas, assegurar o anonimato dos respondentes e disponibilizar informações referente ao objetivo da pesquisa, solicitando cooperação e oferecer retorno á organização que viabilizou a pesquisa.

A distribuição dos questionários foi realizada pela própria autora da pesquisa, contando também com a colaboração de uma funcionária do departamento de segurança no trabalho, tendo esta se responsabilizando pelo

recebimento dos questionários respondidos e posterior encaminhamento para a pesquisadora.

Lembra-se que a opção por este instrumento de coleta, considerando a variedade existente, foi baseada nos objetivos gerais e específicos deste trabalho, considerando também o fato deste atingir um grande número de respondentes, apresentando respostas com maior possibilidade de comparação e uniformização.

5.4 Análise dos dados

Considera-se com base na amostra pesquisada, que 85 questionários foram distribuídos, 82 foram tidos como válidos, representando um percentual de 82% de retorno, podendo ser considerado como um retorno excelente considerando a amostra total.

A análise qualitativa dos dados foi realizada através de documentos disponíveis na organização e com base em dados oficiais disponibilizados, resultando no capítulo 6 deste trabalho.

Após os dados coletados por intermédio do questionário de QVT foi necessário efetuar a tabulação dos dados, daí que foi utilizado o *software* de elaboração de planilhas eletrônicas da Microsoft – Excel. Em primeiro momento tratamos os dados relacionados ao perfil dos respondentes onde consideramos sexo, idade, nível de instrução, área de atuação, tempo de empresa e remuneração.

Em seguida foram tabulados os itens específicos considerando os indicadores e suas respectivas perguntas, onde foram ainda calculados os valores referentes à média e desvio padrão dos fatores. Para realizar a avaliação dos resultados, nessa fase, foram consideradas as médias situadas entre 0 a 1,9 como indicadores de nível muito insatisfatório, de 2,0 á 3,99 insatisfatório, 4 á 5,9 satisfatório (normal), 6 á 7,9 com nível muito satisfatório. A adoção desses critérios é uma adaptação dos parâmetros utilizados para mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho elaborado por Moraes e Kilimnik (1994).

No capítulo seguinte aborda-se as características da organização pesquisada, tais como fundação, atividades, evolução, produtos e serviços prestados.

6 VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A organização estudada foi a **Conexões Santa Marta Indústria E Comércio Ltda.**, estabelecida na cidade de Santa Luzia, Minas Gerais.

A empresa iniciou suas atividades em 13 de Junho de 1975, a razão social inicial era Mecânica Santa Marta Ltda, localizava-se em Belo horizonte no bairro São Francisco. A princípio tinha a finalidade de mecânica, lanternagem e pintura de autos em geral, bem como a compra e venda de peças e acessórios para os mesmos. Era constituída por dois sócios e irmãos, formando uma empresa de cunho familiar. Após aproximadamente seis anos houve uma necessidade de maior investimento e expansão na empresa e outros dois sócios e irmãos integraram a sociedade.

Em 1984 a empresa começou a expandir e a conquistar o mercado com novos produtos, sendo assim houve necessidade de mudanças e alterações no contrato, começando pela razão social que passou para “Conexões Santa Marta indústria E Comércio Ltda“. Também foi necessário efetuar mudanças em suas atividades para comercio varejista de ferragens, ferramentas, produtos metalúrgicos, produção de fundidos de ferro e aço e serviços de galvanotécnica.

Com o passar do tempo a empresa começou a alcançar um mercado maior, mas passava por todas as dificuldades que uma empresa de pequeno porte apresenta, mas com o poder de superação e determinação conseguiram fazer a aquisição de um terreno na cidade de Santa Luzia, passando então os projetos para a mudança de suas instalações. Atualmente a empresa é de capital nacional, atua há 36 anos no mercado na industrialização e comercialização de produtos de Aço. O setor industrial é sediado em Santa Luzia – MG em área de 4,5 hectares, sendo 6000 m2 de área construída e estando em constante processo de expansão para adequação das exigências de mercado e crescimento da empresa.

A missão da empresa é fornecer produtos de aço que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes fornecendo produtos e serviços com

qualidade, promovendo a melhoria contínua através de seus recursos humanos e tecnológicos, assegurando a continuidade de nossos produtos no mercado. A empresa apresenta completa infra-estrutura e pessoal qualificado para serviços como galvanização e fabricação de luvas, curvas, abraçadeiras e comercialização de tubos e eletrodutos.

Hoje a empresa conta com 100 colaboradores em seu quadro de funcionários. A empresa é dividida em setor administrativo com aproximadamente 15 funcionários e no setor de produção com 85 trabalhadores. A distribuição hierárquica é distribuída conforme tabela abaixo;

Quadro 3: Distribuição hierárquica da organização

Administração	Produção
Direção	Direção
Gerência por áreas	Gerente Geral
Assistentes	Encarregados
	Auxiliares

Fonte: Dados da organização

Devido às grandes exigências de mercado é relevante o estudo da qualidade de vida dos trabalhadores para conscientizar os proprietários da empresa sobre a necessidade de investimento e manutenção do capital humano, e possibilitar assim melhor satisfação do cliente interno.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem a intenção de apresentar a análise descritiva dos dados considerando o perfil dos respondentes e os resultados de acordo com os indicadores utilizados. Lembramos que o objetivo geral do presente trabalho foi diagnosticar a qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos trabalhadores de uma empresa do ramo metalúrgico, utilizando para tal instrumento de avaliação reconhecido e validado desenvolvido por Hackman e Oldham(1975).

Também busca-se através da análise dos dados explicitar as principais forças e fraquezas referentes à qualidade de vida dos trabalhadores da empresa em estudo e apontar quais os pontos críticos e que devem ser priorizados em prol da melhoria de Qualidade de vida no trabalho para enfim propor a partir dos resultados obtidos indicações que possam subsidiar a definição de políticas de gestão de pessoas que privilegiem à satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores no contexto organizacional.

7.1 Perfil dos Respondentes

➤ Sexo

Com base na amostra pesquisada considerar-se que 93% dos respondentes se concentram no sexo masculino, enquanto apenas 7% da amostra são do gênero feminino, pode-se considerar a predominância devido à necessidade de serviço braçal, exigindo força para execução do trabalho.

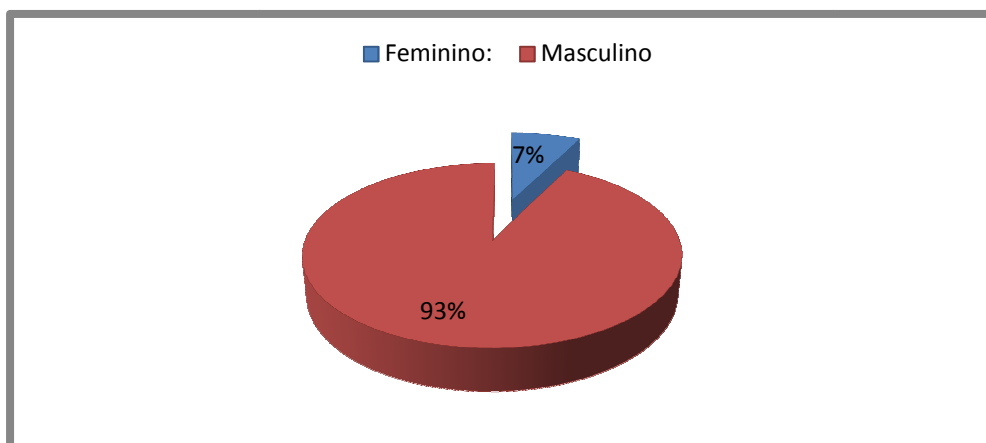


Figura 4: Gênero dos Respondentes
Fonte: Dados da Pesquisa

➤ **Idade**

Na amostra pesquisa, 23% dos respondentes apresenta-se entre 19 e 24 anos, 12% entre 25 á 29 anos, 22% possuem de 30 á 34 anos, 12% estão localizados na faixa de 34 á 39 anos, 15%, apresenta-se entre 40 e 44 anos, 5%, concentra-se na idade entre 45 á 49 anos, e também 5% estão na idade 50 á 54 anos, 1% possuem entre 55 á 59 anos, 1% apresenta-se com 60 anos ou mais e enfim 4% da amostra não responderam a essa questão conforme aponta-se na figura abaixo.

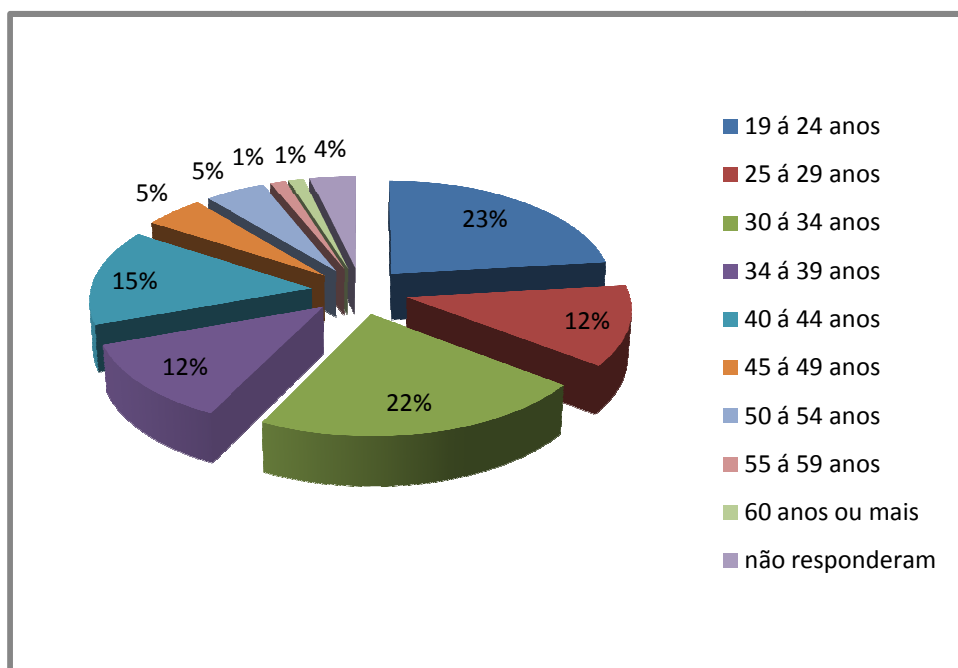


Figura 5: Faixa Etária dos Respondentes
 Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que 69% dos funcionários respondentes apresenta-se idade de até 39 anos, enquanto que 31% possuem idade superior a 40 anos, com base nos dados da pesquisa considera-se que para o desenvolvimento do trabalho na empresa a mão de obra predominante caracteriza-se por uma faixa etária jovem.

➤ **Nível de escolaridade**

A partir da amostra pesquisada contata-se que 32% dos funcionários possuem o ensino médio completo ou o 2º grau completo, 25% o ensino fundamental incompleto, 16% ensino fundamental completo, 10% curso superior, 15% outros cursos como, por exemplo, cursos técnicos e enfim 2% não responderam.

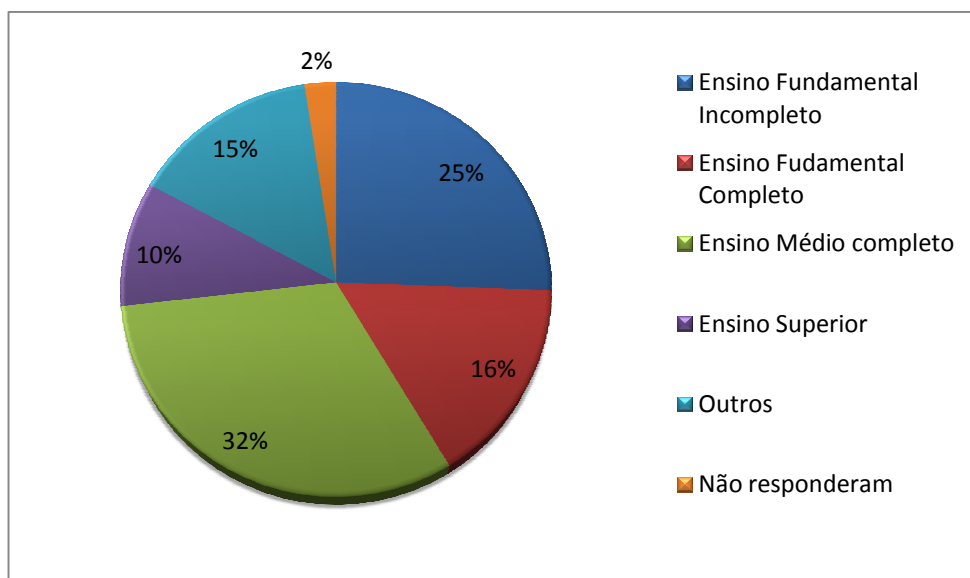


Figura 6: Nível de Escolaridade
 Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao nível de escolaridade considera-se que quando somados os 25% com ensino fundamental incompleto e 16% do ensino fundamental completo, apresentam-se como maioria da amostra pesquisada, sendo representada por 41% de funcionários com apenas ensino fundamental. Pode-se considerar natural o baixo índice de escolaridade dos trabalhadores, em razão da instituição em estudo ser ainda voltada para exigência de força e agilidade focando em tarefas braçais e repetitivas. Apesar que com as novas demandas competitivas, tem-se buscado maiores investimento tecnológicos e conseqüentemente exigindo maior qualificação dos funcionários como representa 32% com ensino médio completo, 10% ensino superior, 15% considerando cursos técnicos e outros.

➤ **Área de atuação**

De acordo com a figura 7, 85% dos funcionários concentram-se na área de produção, 15% trabalham na administração que englobam o setor comercial, financeiro, faturamento, contabilidade, recursos humanos, segurança no trabalho.

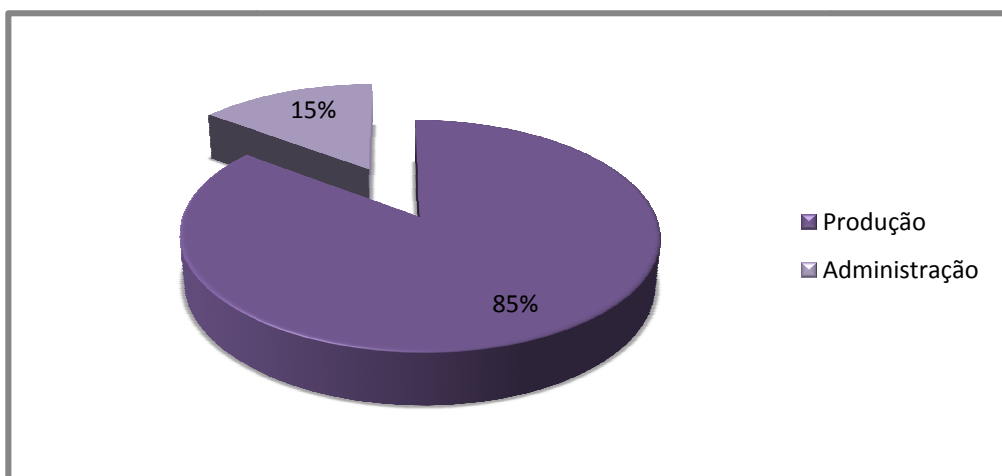


Figura 7: Área de Atuação
Fonte: Dados da Pesquisa

➤ **Tempo de empresa**

Com base na pesquisa realizada verifica-se que 14% dos respondentes possuem menos de 1 ano de trabalho na empresa, 39% têm entre 1 e 4 anos de trabalho, 12% possuem de 5 e 9 anos de empresa, 24% possuem de 10 a 20 anos de empresa, 7% 20 anos ou mais e 4% não responderam essa questão.

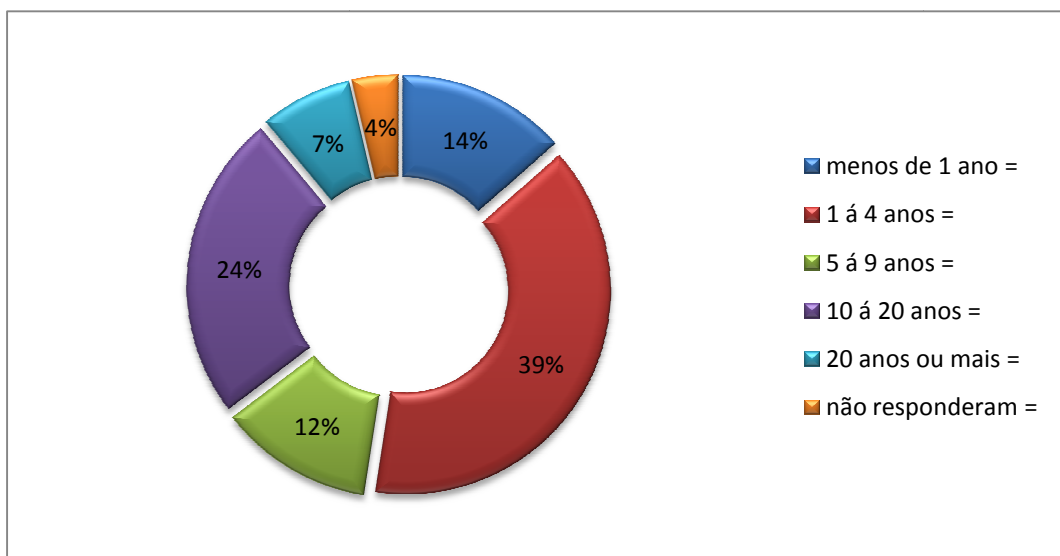


Figura 8: Tempo de Trabalho na Empresa
 Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da figura acima nota-se que existe indicativos de turnover, ao considerar-se que 14% dos funcionários possuem menos de 1 anos de empresa, e que 39% possuem de 1 á 4 anos de empresa, 12% apresentam de 5 á 9 anos de empresa, quando somados percebe-se que 65% da amostra pesquisada estão trabalhando na empresa há 9 anos ou menos. E que apenas 35% estão há 10 anos ou mais, apesar que 24% dos trabalhadores possuírem de 10 á 20 anos de empresa.

➤ Remuneração

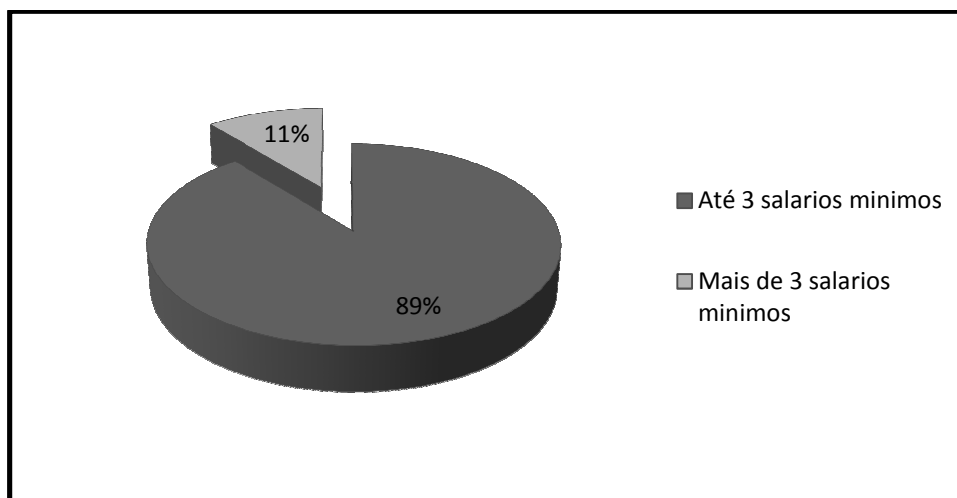


Figura 9: Remuneração na Empresa
Fonte: Dados da Pesquisa

Com base a figura acima pode-se destacar com relação a renda dos trabalhadores que 89% dos funcionários possui remuneração com até 3 três salários mínimos e apenas 11% com 3 salários mínimos ou mais.

7.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Neste tópico, aborda-se o construto qualidade de vida no trabalho que dividiu-se em variáveis de conteúdo e satisfações contextuais. Cada variável será analisada conforme os respectivos indicadores relacionadas à média e o desvio padrão.

Visando facilitar a análise dos dados com base na tabela 7 que apresenta os escores para avaliação dos resultados, baseados nos critérios de Moraes e Kilimnik (1994) foram adotadas faixas de aceitação para melhor análise de cada índice conforme tabela abaixo:

Tabela 4: Escore para avaliação dos resultados

Escore	Avaliação
0 – 1,9	Muito insatisfatória
2 – 3,9	Insatisfatória
4 – 5,9	Satisfatória
6 – 7	Muito satisfatória

Fonte: adaptada pelo autor

7.2.1 Variáveis de Conteúdo do Trabalho (intrínsecas ao trabalho)

Os resultados referentes às variáveis de contexto de trabalho estão relacionados na tabela abaixo;

Tabela 5: Resumo dos Indicadores de Conteúdo do Trabalho (Fatores Intrínsecos)

Indicadores	Média	Desvio Padrão
Variedade de Habilidades (VH)	3,63	1,65
Identidade de Tarefa (IT)	3,36	1,50
Significância da Tarefa (ST)	4,84	0,94
Autonomia (AU)	3,48	1,42
Feedback Intrínseco (FI)	5,41	1,06
Feedback Extrínseco (FE)	4,13	1,27
Inter-Relacionamento (IR)	6,07	0,75

Fonte: Dados da Pesquisa

○ **Variedade de Habilidades (VH)**

A partir da análise do indicador variedade de habilidades, a média obtida foi de 3,63 e o desvio padrão de 1,65. Os funcionários da empresa em estudo consideram-se **insatisfeitos** com o nível em que o trabalho envolve uma variedade de habilidades, pois esse resultado pode indicar que os empregados desempenham atividades repetitivas, sem muitos desafios podendo caracteriza-se em um trabalho um quanto monótono, que não valoriza o talento e habilidades, onde alguns trabalhadores pode-se estar subaproveitados podendo gerar estresse.

- **Identidade da Tarefa (ID)**

Nota-se na Tabela 9 que o indicador de identidade da tarefa obteve média 3,63 e desvio padrão de 1,50. A análise do indicador Identidade da tarefa aponta-se que a execução do trabalho do início ao fim, ou seja, o nível em que o trabalho requer que seja concluído, completo e identificável com resultado visível apresenta-se como **insatisfatório**. Nesse sentido, avalia-se negativamente a atividade de recrutamento e seleção, pois os funcionários não apresentam-se bem alocados e adaptados na realização de tarefas.

- **Significado da Tarefa (ST)**

O indicador significado da tarefa obteve a média de 5,67 e desvio padrão de 0,94. A análise da variável aponta-se que o nível de percepção em que o seu trabalho possui impactos na vida ou no trabalho de outras pessoas, considerando a própria organização ou o ambiente externo, apresenta-se como **satisfatório**.

- **Inter- relacionamento (IR)**

Na Tab. 8, verifica-se que o indicador inter-relacionamento atingiu uma média de 6,07 e desvio padrão de 0,75. Percebe-se como **muito satisfatório** o grau em que o trabalho propicia-se indivíduo se relacionar diretamente com outras pessoas, inclusive colegas e clientes.

Após apresentar-se a média dos Indicadores de Variedade de habilidades (VH), Identidade da tarefa (IT), Significado da tarefa (ST) e inter-relacionamento (IR), pode-se obter a Significância Percebida do Trabalho, que representa o grau em que o indivíduo percebe a tarefa como significativa para sua vida e para sociedade, demonstrado conforme abaixo:

$$\text{Significância Percebida do Trabalho} = \frac{\text{VH} + \text{IT} + \text{ST} + \text{IR}}{4}$$

$$\text{SPT} = \frac{3,63 + 3,63 + 5,67 + 6,07}{4} = 3,23$$

A partir dos resultados a significância percebida do trabalho obteve escore de 3,23, apresentando-se como nível **insatisfatório**, demonstrando que o trabalhador não apresenta percepções positivas com relação a importância da tarefa no contexto de sua vida pessoal e social.

- **Autonomia (AU)**

Ao analisar-se a variável autonomia, percebe-se que a média apresentada foi de 3,48 e o desvio padrão de 1,48. Este índice apresenta-se como **insatisfatório**, então os trabalhadores estão insatisfeitos com relação à autonomia, pois não possuem independência e liberdade para programar seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução.

Responsabilidade Percebida = Autonomia
(resultados do trabalho)

A variável de autonomia permite-se avaliar também à *Responsabilidade Percebida* Pelos Resultados do Trabalho, apresentando-se também um grau

insatisfatório, ou seja, o trabalhador não possui uma percepção positiva quanto a sua responsabilidade pelos resultados da tarefa que executa.

- **Feedback Intrínseco (FI)**

Ao avaliar-se o *feedback* intrínseco a média obtida foi de 5,41 e o desvio padrão 1,06, conforme verifica-se na tabela. Portanto, apresenta-se como **satisfatório**, com relação ao nível em que a própria execução do trabalho, fornece informações suficientes sobre seu desempenho.

- **Feedback Extrínseco (FE)**

Nota-se que o indicador *feedback* extrínseco obteve média de 4,13 e o desvio padrão de 1,27. Com relação a esta variável, ou seja, as respostas dadas por colegas e superiores sobre seu desempenho no trabalho, com base nas escalas os respondentes apresentam-se como **satisfatório**.

$$\text{Conhecimento dos Resultados do Trabalho} = \frac{\text{FE} + \text{FI}}{2}$$

$$\text{Conhecimento dos Resultados do Trabalho} = \frac{5,41 + 4,13}{2} = 4,76$$

Quanto aos conhecimentos que o trabalhador possui com relação aos resultados do seu trabalho é representado por um grau **satisfatório**.

Potencial Motivacional da Tarefa

A fórmula apresentada a seguir, adaptada por Moraes e Kilimnik(1994), com base em Hackman e Oldham(1975), possibilita-se encontrar um escore equivalente ao Potencial Motivacional de uma Tarefa(PMT) a partir da identificação das variáveis. Conforme a seguinte fórmula;

$$PMT = \frac{VH + IT + ST + IR}{4} + AU + \frac{FE + FI}{2}$$

Onde:

- VH = Variedade de Habilidades IT = Identidade da Tarefa
 ST = Significado da Tarefa AU= Autonomia
 FE = *Feedback* Extrínseco FI = *Feedback* Intrínseco
 IR = Inter-relacionamento

O PMT é a resultante da média aritmética das quatro variáveis (VH,IT,ST e IR), acrescida da variável autonomia e da média aritmética das variáveis feedback intrínseco do trabalho e feedback extrínseco, logo estes valores são submetidos à uma nova média, chegando ao valor final do Potencial Motivacional da Tarefa.

$$PMT = \frac{\text{Percepção da significância da tarefa} + \text{Responsabilidade} + \text{Conhecimentos Resultados}}{3}$$

$$PMT = \frac{3,23+3,48+4,76}{3} = 3,82$$

Pode-se concluir, a partir da análise dos resultados ,que baseados nas variáveis de conteúdo avaliadas nas tarefas realizadas pelos respondentes fazem emergir, de acordo com o modelo de Hackman e Oldham(1975), com relação ao Potencial Motivacional da Tarefa que são os estados psicológicos críticos que englobam a percepção da significância da tarefa, responsabilidade percebida e conhecimento de resultados obteve como média 3,82, apresenta-se resultado como **insatisfatório**.

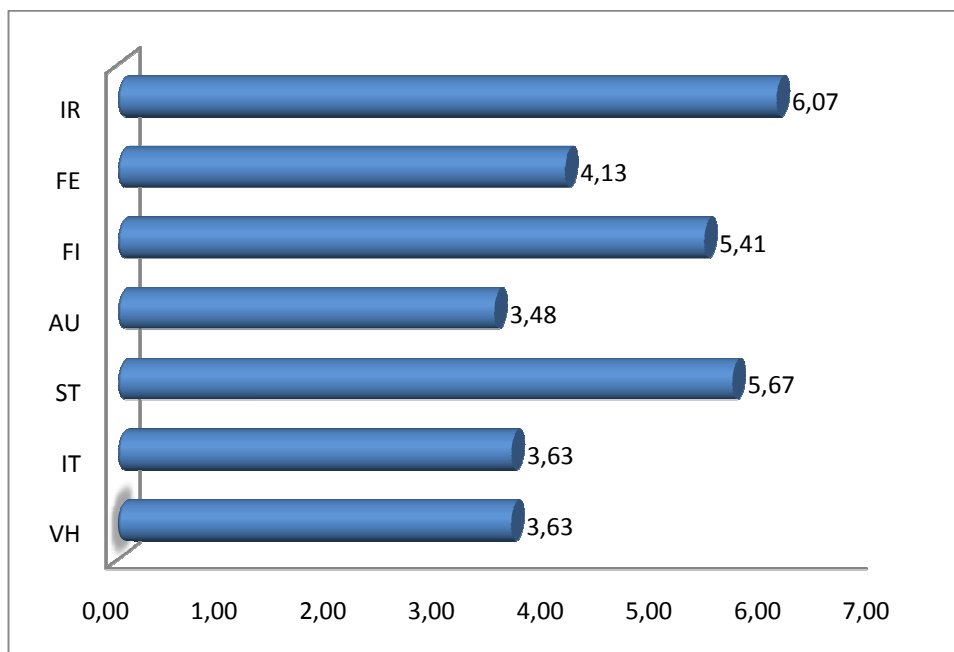
Para avaliação do grau de qualidade de vida no trabalho com relação os indicadores de conteúdo do trabalho, conforme a formula apresentada abaixo;

$$QVT = \frac{VH + IT + ST + AU + FI + FE + IR}{7}$$

$$QVT = \frac{3,63+3,63+5,67+3,48+5,41+ 4,13 + 6,07}{7} = 4,57$$

Pode-se verificar que o grau de qualidade de vida relacionado ao conteúdo do trabalho na percepção dos trabalhadores obteve um escore de 4,57, o que significa que é **satisfatório**.

Gráfico 1: Resumo dos Indicadores de Conteúdo do Trabalho (fatores intrínsecos)



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se analisar a partir do gráfico acima que às variáveis de inter-relacionamento apresentaram um escore muito satisfatório, já os indicadores significância na tarefa, *feedback* interno e *feedback* externo obtiveram médias satisfatórias, mas as variáveis de variedade de habilidades, identidade da tarefa e autonomia se apresentaram como insatisfatórias.

Pode-se concluir que o trabalho não possui uma variedade de habilidades, não requerendo a utilização de grandes habilidades e talentos podendo indicar que alguns trabalhadores podem estar alocados em atividades incompatíveis com habilidades e talentos.

Com relação à identificação da tarefa os trabalhadores não apresentam uma boa percepção quanto à execução do trabalho do início ao fim. E enfim autonomia entre as variáveis de conteúdo de trabalho apresenta-se com um menor escore, sendo o principal índice insatisfatório, onde conforme a percepção dos trabalhadores a empresa não proporciona independência e liberdade de planejamento para execução do trabalho.

7.2.3 Variáveis de Contexto do Trabalho (extrínsecas ao trabalho)

Neste item, apresentaremos os indicadores de satisfações contextuais, que nos aponta o grau de satisfação em que o trabalhador se apresenta no contexto do trabalho conforme tabela abaixo;

Tabela 6: Resumo dos Indicadores de Contexto do Trabalho (fatores extrínsecos)

Indicadores	Média	Desvio padrão
Satisfação com Segurança (SS)	4,63	1,55
Satisfação com a Compensação (SC)	4,20	1,55
Satisfação com Colegas de Trabalho (SCT)	5,57	0,89
Satisfação com Supervisão (SSU)	4,63	1,29
Satisfação com Possibilidade de Crescimento (SPC)	4,84	1,01

Fonte: dados da pesquisa

○ Satisfação com Segurança (SS)

Nota-se que o indicador satisfação com segurança atingiu a média de 4,63 e desvio padrão de 1,55. Logo o trabalhador se encontra **satisfeito** com a segurança em que possui no emprego. A partir da comparação com o gráfico de tempo de trabalho podemos perceber que existe certa discrepância considerando que 39% dos trabalhadores, estão na empresa de 1 a 4 anos.

- **Satisfação com Compensação (SC)**

Ao analisa-se a satisfação com a compensação, a média encontrada foi de 4,20 e o desvio padrão 1,55, portanto considera-se como **satisfatória**. Esse índice contradiz os índices de remuneração obtidos, considerando que 89,2 % dos trabalhadores possui renda de até 3 salários mínimos e apenas 11,8 possui renda de mais de 3 salários mínimos.

- **Satisfação com Colegas de Trabalho (SCT)**

A satisfação com colegas de trabalho, obteve uma média de 5,57 e o desvio padrão de 0,89, demonstrando que a percepção do trabalhador com as relações sociais no trabalho se apresenta como **satisfatória**.

- **Satisfação com a Supervisão (SSU)**

O indicador relacionado à satisfação com a supervisão apresenta-se uma média de 4,63 e desvio padrão de 1,29, sendo **satisfatória** a supervisão do trabalho na percepção dos trabalhadores.

- **Satisfação com a Possibilidade de Crescimento (SPC)**

E por último, ao analisar-se a satisfação de possibilidade de crescimento obteve-se como média o valor de 4,84 e desvio padrão 1,01. Logo, a percepção do trabalhador em relação a essa variável é considerada **satisfatória**. Pode-se considerar que essa percepção do trabalhador é um tanto quanto otimista considerando que a empresa não possui um plano de crescimento consistente.

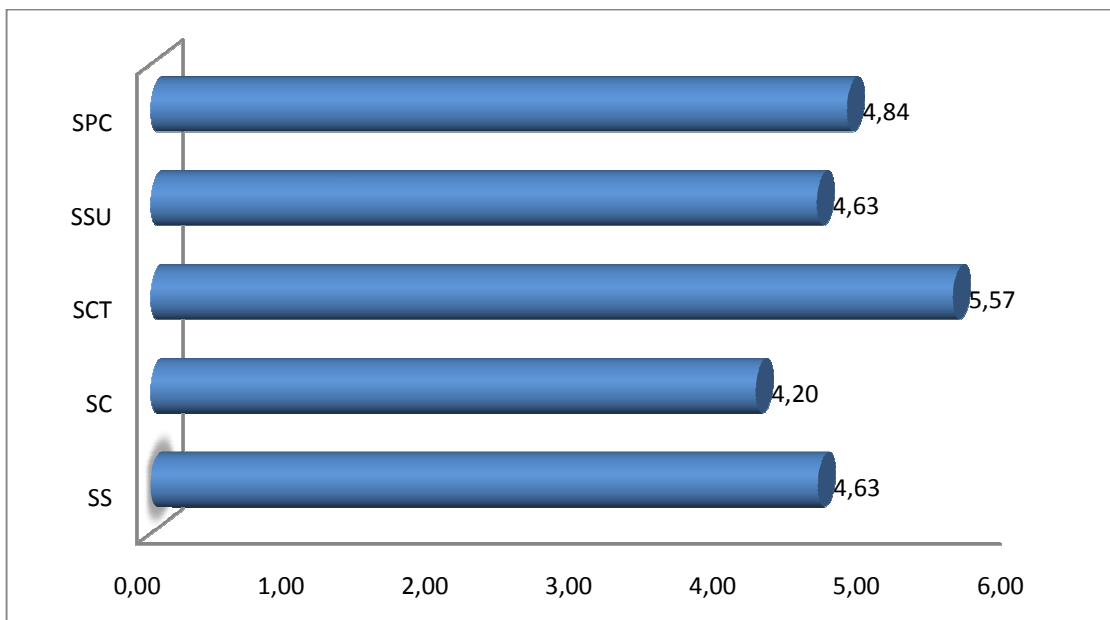
Apresenta-se a satisfação geral dos trabalhadores relacionada ao contexto do trabalho que engloba a satisfação com segurança, satisfação com a compensação, satisfação com o ambiente social, satisfação com a supervisão e a satisfação com a possibilidade de crescimento. Para mensurar utilizaremos a formula a seguir;

$$SC = \frac{SS + ST + SCT + SSU + SPU}{5}$$

$$SC = \frac{4,63+4,20+5,57+ 4,63+4,84}{5} = 4,77$$

Pode-se verificar que o grau de satisfação contextuais na percepção dos trabalhadores obteve um escore de 4,77, apresentando-se como **satisfatório**.

Gráfico 2: Variáveis de Contexto do Trabalho (extrínsecas ao trabalho)



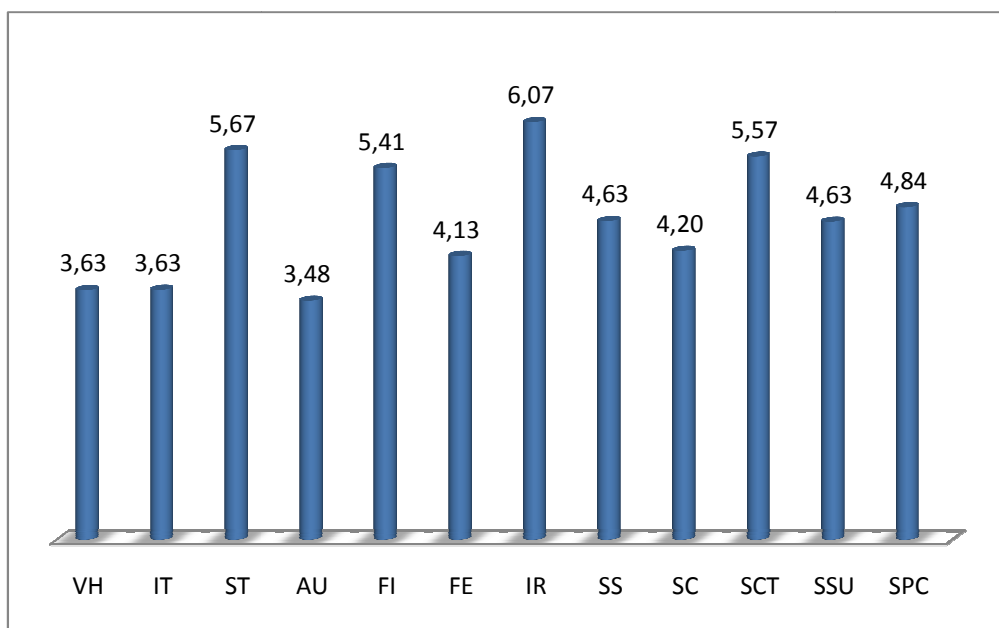
Fonte: Dados da Pesquisa

A partir do gráfico acima percebe-se que todos os indicadores apresentam-se com o escore satisfatório, mas o indicador mais elevado é a satisfação com o ambiente social indicando que os trabalhadores estão satisfeitos com as amizades, colegas e contatos através do trabalho, satisfeitos por acreditar em boas possibilidades de crescimento, e também quando se refere à supervisão no trabalho e a satisfação com segurança, ou seja, a instabilidade no trabalho. Deve-se considerar que o menor escore dentre as satisfações contextuais é o de satisfação com a compensação devendo ser uma variável relevante apesar de apresentar-se como satisfatória.

7.2.4 Grau de Qualidade de Vida Geral no Trabalho

Este tópico resume os resultados obtidos através das variáveis de conteúdo do trabalho e variáveis de satisfações contextuais do trabalho, para alcançar-se o grau geral de Qualidade de Vida no Trabalho segundo a percepção dos trabalhadores.

Gráfico 3: Resumo dos Indicadores para Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa

Para mensuração do grau de Qualidade de Vida Geral foram utilizadas as variáveis de conteúdo do trabalho (intrínsecas ao trabalho) que englobam a VH, IT,ST, AU, FI, FE,IR e também as variáveis de contexto do trabalho (extrínsecas ao trabalho), que são SS, SC, SCT, SSU, SPC e logo obtive-se a média. Conforme demonstrado abaixo;

$$\text{Grau de QVT Geral} = \frac{\text{Grau de Qualidade de Vida} + \text{Grau de Satisfação no Trabalho}}{2}$$

$$\text{Grau de QVT Geral} = \frac{4,57+4,77}{2} = 4,67$$

Tabela 7: Resumo dos Indicadores de QVT

Indicadores	Escore
Qualidade de vida no trabalho (conteúdo)	4,57
Satisfação Contextual	4,77
Qualidade de Vida no Trabalho Geral	4,67

Fonte: Dados da Pesquisa

Considera-se que à Qualidade de Vida Geral no Trabalho segundo a percepção dos trabalhadores da empresa Conexões Santa Marta Indústria e Comércio Ltda obteve um valor médio de 4,67, se apresentando como **satisfatório**.

Percebe-se como os principais pontos positivos com base nos indicadores a satisfação com inter-relacionamento(IR), significado do Trabalho (ST), satisfação com os colegas de trabalho (SCT), *Feedback* intrínseco (FI), satisfação com

possibilidade de crescimento (SPC), satisfação com segurança(SS), satisfação com supervisão (SSU), apresentaram bons escores dentro do nível satisfatório.

Já em relação aos índices que se apresentam como satisfatórios destacam-se o *feedback* extrínseco (FE) e a compensação com a compensação (SC).

No que se refere aos principais pontos que remetem aos pontos de fraqueza relacionados à Qualidade de Vida dos Trabalhadores, os mesmos dizem respeito às variáveis que apresenta-se como insatisfatórias, são elas: variedade de habilidades (VH), identidade da tarefa (IT) e autonomia (AU). Essas variedades abordam a importância do cliente interno e seus relacionamentos, possibilitando ao mesmo, maior satisfação relacionada ao conteúdo e ao contexto do trabalho.

A percepção de Qualidade de Vida no trabalho tem certa relação com a história de vida do trabalhador, deve-se considerar o nível de escolaridade e o cargo ocupado, pois a partir destes fatores o trabalhador pode apresentar-se com necessidades distintas. Na empresa em estudo o nível de instrução é baixo, como consequência uma maior preocupação em relação às necessidades fisiológicas, valorizando assim uma remuneração justa e adequada, segurança no trabalho, possibilidades de crescimento para viabilizar o suprimento de tais necessidades.

O relacionamento entre a empresa e o trabalhador detém grande influência quanto à qualidade na produtividade e dos serviços prestados, por isso a organização deve estabelecer maior vínculo com os trabalhadores, buscando ouvir o trabalhador, conhecendo suas dificuldades e dentro do possível atendendo as diferentes necessidades.

A empresa necessita ampliar a visão de Qualidade de Vida para além dos méritos legais e obrigatoriedade dos direitos trabalhistas, fazendo investimentos no trabalhador e alcançando maior produtividade, serviços prestados com qualidade, diminuição de rotatividade e atestados médicos já que estabelece uma fidelização com seu cliente interno, crescimento e sucesso organizacional. Quando as organizações se conscientizam que o diferencial de mercado é determinado pela qualidade das pessoas que a integram, focalizando atenção para o trabalhador, como determinante de sucesso ou insucesso de uma organização.

A insatisfação com o trabalho seja por baixos salários, falta de reconhecimento entre outros provoca nos funcionários um desestímulo e falta de comprometimento ocasionando alta rotatividade e faltas. Os trabalhadores devem ser encorajados a alcançar as metas organizacionais juntos, sendo valorizados, recompensados e motivados, para tal o sucesso deve ser dividido com o trabalhador para que possa realizar seu trabalho mais satisfeito, e perceber o progresso da empresa como seu, pois perceberá o retorno como recompensas, melhores condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento de iniciativa, criatividade e potencialidades.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo pretende-se apresentar uma síntese das principais descobertas e conclusões, a partir da realização desta pesquisa. A partir da pesquisa o principal resultado alcançado, conforme os objetivos descritos foi a avaliação da qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos trabalhadores de uma empresa do ramo metalúrgico, utilizando para tal instrumento de avaliação reconhecido, validado e desenvolvido por Hackman e Oldham(1975).

Para desenvolvimento desta realizou-se, um estudo de caso com caráter de pesquisa descritiva, na Conexões Santa Marta Indústria e Comércio Ltda. Para coleta de dados utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário com versão resumida do JDS (*Job Diagnostic Survey*), baseados no “ Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa”, traduzido e adaptado por Moraes e Kilimnik(1994), abarcando as dimensões de conteúdo e de contexto do trabalho, sendo agrupadas em algumas variáveis.

A partir dos resultados pode-se apresentar um diagnóstico que possibilitaria uma avaliação para que possam buscar soluções embasadas em dados previamente pesquisados.

Quando analisa-se o construto natureza da tarefa, ou seja as variáveis de conteúdo do trabalho (intrínsecas ao trabalho), o fator mais valorizado pelos trabalhadores foi o inter-relacionamento(IR), se apresentando como muito satisfatório, em seguida apresentamos com um nível de apenas satisfatório englobando as variáveis de significado do Trabalho (ST), *Feedback* intrínseco, (FI)*Feedback* extrínseco (FE).

Entre as variáveis que apresenta-se como satisfatório, apontaremos algumas variáveis a ser consideradas como pontos de atenção por obterem escores mais baixos, destacando o *feedback* extrínseco (FE), sinalizando á necessidade de

um trabalho de conscientização junto às chefias e os trabalhadores, no sentido de tornar mais claros os resultados provenientes da execução das tarefas.

È importante registrar que algumas variáveis de conteúdo apresentam-se com baixos níveis de satisfação, apontando alguns possíveis pontos de fraqueza relacionados à Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Estes indicadores apontam que o trabalhador em sua percepção apresenta-se insatisfeito com relação a variedade de habilidades (VH), ou seja o grau em que a tarefa exige variedade de atividades que requerem habilidade e talentos diferentes de um mesmo individuo , e em seguida com identidade da tarefa(IT), que é o grau de exigência da tarefa de execução de um trabalho completo do inicio ao fim, não conseguindo identificar resultados visíveis e também insatisfeito com a variável de autonomia(AU), demonstrando que não possui liberdade e independência para a realização das tarefas.

Refletindo sobre a postura organizacional, a empresa possui uma centralização e concentração de poder em torno da diretoria, com relação a realização das tarefas não existe uma avaliação para melhor alocação dos funcionários, então os trabalhadores podem apresentar certas habilidades e talentos que não condiz com as tarefas realizados, ficando subaproveitados, requerendo maior eficiência do departamento de gestão de pessoas, os trabalhadores também não apresentam uma percepção positiva com relação a execução do seu trabalho, se percebendo apenas como uma parte, não identificando sua participação no processo, podendo avaliar a possibilidade de trabalho de enriquecimentos das tarefas e um programa de treinamento e desenvolvimento.

As satisfações contextuais, que abarcam a satisfação com os colegas de trabalho (SCT), satisfação com possibilidade de crescimento (SPC), satisfação com segurança (SS), satisfação com supervisão (SSU), satisfação com a compensação (SC), alcançaram um nível satisfatório, ou seja atingiram uma satisfação mínima.

Ao analisar as variáveis, pode-se perceber que a satisfação com os colegas de trabalho, apresentou-se um escore mais elevado, indicando uma maior

satisfação com relação a esta variável, mas em contrapartida a satisfação com a compensação(SC), obteve um menor escore, apresentando-se como um ponto de atenção, devendo repensar o programa de remuneração dos trabalhadores, propondo uma futura avaliação e reestruturação com relação a remuneração e os benefícios. Deve-se considerar que sempre existe uma insatisfação com relação a remuneração, mas este ponto pode ser um ponto de atenção, já que 89% dos trabalhadores têm renda inferior a três salários mínimos.

Pode-se constatar que os resultados obtidos são consistentes e demonstram na percepção do trabalhador que a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa pesquisada apresenta um nível satisfatório, apesar de ter atingido um escore mínima de satisfação, mas pode ser o ponto de partida de um trabalho de valorização das reais necessidades dos trabalhadores, buscando uma maior satisfação do cliente interno e conseqüentemente alcançando maiores índices de produtividade, eficácia e eficiência para alcançar maiores resultados sendo esse o objetivo principal de toda organização.

Ao analisar-se o grupo de variáveis intrínsecas e extrínsecas percebe-se que os trabalhadores apresentam maior índice satisfação relacionado às satisfações contextuais ou seja variáveis de contexto (extrínsecas ao trabalho), atentando-se para o fato que o atual cenário marcado por desemprego, baixos salários e competição seja influenciador para uma maior valorização dos fatores extrínsecos como satisfação com os colegas de trabalho, segurança no emprego, possibilidade de crescimento e uma busca por melhores salários e benefícios. Pode-se perceber que os fatores intrínsecos á tarefas são importantes para melhor desenvolvimento e desempenho do trabalhador.

Pensa-se baseados nos resultados e no perfil dos respondentes que o baixo nível de instrução representado por 40% dos trabalhadores com 1º grau incompleto/completo, é devido as políticas organizacionais adotadas e também pelos trabalhadores terem tido algum receio para expressar-se, temendo talvez por punições ou até mesmo a exclusão da empresa, considerando que o contexto econômico buscam por profissionais que apresentam maior nível de instrução e que

a organização não adota a política participativa e democrática, ainda impera uma postura arcaica onde “ manda quem pode obedece quem tem juízo”.

A empresa necessita ampliar a visão de Qualidade de Vida para além dos méritos legais e obrigatoriedade dos direitos trabalhistas, fazendo investimentos no trabalhador e alcançando maior produtividade, serviços prestados com qualidade, diminuição de rotatividade e atestados médicos. Os trabalhadores devem ser encorajados a alcançar as metas organizacionais juntos, sendo valorizados, recompensados e motivados, para tal o sucesso deve ser dividido com o trabalhador para que possa realizar seu trabalho mais satisfeito, e perceber o progresso da empresa como seu, pois perceberá o retorno como recompensas, melhores condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento da criatividade e potencialidades.

Deve-se considerar que cada ser humano apresenta necessidades subjetivas, inerentes a cada individuo, se tornando um ser único e singular, e que o ser humano seja enquanto sujeito ou trabalhador está sempre insatisfeito, mas estas insatisfações o impulsionam a procurar algo a mais, aperfeiçoando suas capacidades.

Enfim, os resultados do presente estudo, sugere-se que de um modo geral os trabalhadores apresentam-se com um grau satisfatório com relação à Qualidade de Vida Geral no Trabalho, nos levando a pensar que não existe uma satisfação plena, mas pontos a ser trabalhados para alcançar melhores resultados com relação a satisfação do cliente interno e conseqüentemente o desenvolvimento da organização.

8.1 Limitações

A principal limitação desta pesquisa baseia-se no tempo. A base de dados para análise foi relevante, mas poderemos considerar outros aspectos tais como: comunicação, Política de recursos humanos, comprometimento, principais insatisfações/satisfações pessoais. Outra delimitação seria com relação a interpretação do modelo utilizado, o questionário reduzido JDS de Hackman e Oldham (1975), onde segundo minha percepção muitos respondentes não compreenderam o conteúdo da pergunta, acredito que seja devido a predominância de baixo nível de instrução. O questionário, quando utilizado na coleta de dados, auxilia na padronização das respostas, mas limita o contato entre o pesquisador e o respondente. Enfim devemos considerar que o estudo de caso, apresenta dificuldades em generalizar os resultados, representando apenas a amostra estudada.

Apesar das limitações, considera-se que os resultados se apresentaram consistentes e reforçam a necessidade de desenvolvimento de projetos para o aprimoramento da Qualidade de Vida dos trabalhadores na organização pesquisada, incentivando uma articulação com os objetivos de desenvolvimento da empresa com os objetivos individuais dos trabalhadores.

8.2 Recomendações

O tema Qualidade de vida no trabalho, conforme abordado anteriormente apresenta-se como um tema complexo e possibilita diversos enfoques, tem sido objeto de estudo de diversas pesquisas nacionais e internacionais. Mas na presente pesquisa a Qualidade de Vida dos Trabalhadores em Geral o nível obteve um escore de satisfatório, mas existem alguns enfoques que não foram contemplados no modelo utilizado, podendo ser recomendado para estudos em pesquisas futuras como:

1. Ambiente físico – espaço (pessoas, materiais, mobiliários), equipamentos, condições de conservação e limpeza.
2. Políticas de Recursos Humanos – medidas que viabilizam a integração do trabalhador na organização (plano de cargos e carreiras, avaliação de desempenho, plano de saúde, estabilidade, flexibilidade de horários e benefícios).
3. Política Participativa– (maior autonomia, aprendizado, realização profissional, comprometimento, incentivo ao desenvolvimento de novas idéias)
4. Recursos Financeiros – disponibilidade financeira da instituição, participação em cursos, projetos, eventos etc.

9 REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é o trabalho**. 6.ed. Editora Brasiliense, coleção primeiros passos, 1995, 102 p.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Aurélio B. De Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

CHIAVENATO, I.. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2ª Edição. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GUEST, R.H. Quality of work life: learning from Tarrytown. Harvard Business Review, v.57, n.4, p. 76-87, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas 2002.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Development of the job survey**. Journal of Applied Psychology, v.60,(2), 1975.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. Saint Paul: West publishing, 1985.

Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida (IBQV). Disponível em: <http://www.ibqv.org.br>. Acesso em: 25 Out 2010.

QUILICI, Ricardo F. M.; XAVIER, Antonio A. P. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região de Campos Gerais: um estudo comparativo sobre satisfação/motivação**. XXVI ENEGEP, Fortaleza, out. 2006, p. 1-8.

QUIRINO, T.; XAVIER, O. **Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa**. Revista de Administração de Empresa (RAE), São Paulo, v.22, n.1, 1987.

LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. Training and Development Journal, Alexandria, v. 32, n. 1, july, 1978.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISO 9000**. São Paulo, 1996 Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MAESTRO FILHO, A.D. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamentos, e satisfação no trabalho**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD – FACE – UFMG, Belo horizonte, 2004.

MORAES,L.F.R.; KILIMNIK,Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte, CEPEAD-FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, 1994. [Relatório de Pesquisa].

-----, et al. **Diagnóstico de Qualidade Vida e Stress no trabalho da polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte, CEPEAD- FACE da Universidade Federal de Minas Gerais , 2000. 219p.[Relatório de Pesquisa].

MORIN, Estelle M. **Sentidos do Trabalho**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.41,n 3, p.8-19, 2001.

NADLER,D.;LAWLER,E. Quality of work life: perspectives and directions. New York,v.1,n.11,1983.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SAMPAIO, Jader dos Reis (Org). **Qualidade de vida no trabalho e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. 398p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Anselmo F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisas, São Paulo, v. 8, n. 1, jan/mar 2001, p. 1-13.

VALDISSER, Cássio R. **Qualidade de vida no trabalho: como utilizá-la na solução de problemas e dificuldades encontradas no ambiente de trabalho**. Prefeitura Municipal de Monte Carmelo, 2005, p.1-16. Disponível em www.fucamp.com.br/revista075.pdf. Acesso em 16 de Maio de 2010.

VERGARA, Sylvia. C. projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo:Atlas,2000.

WALTON, R.E. **Qualidade de vida no trabalho: O que é isto?** Sloan Manage Rev.15 1973.

WESTLEY,W.A. Problems and solutions in the quality working life. Human Relations, New York: V.32, n.2,p.113-123, 1979.

ZILLE, Luciano Pereira. **Novas Perspectivas para a Abordagem do Estresse Ocupacional em Gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 253f. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.

ZILLE, Luciano Pereira; BRAGA, Clarissa Daguer. **Estresse ocupacional e a função gerencial em foco: Estudo Comparativo de casos com profissionais do setor bancário**. Rio de Janeiro: XXXI Encontro ANPAD, 2007 p. 1-15.

ANEXOS

Anexo A

Questionário – Qualidade de vida no trabalho - QVT

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
EMPRESA: CONEXÕES SANTA MARTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	
SETOR/DEPARTAMENTO:	() ADMINISTRATIVO () PRODUÇÃO
TEMPO DE EMPRESA: () MENOS DE 1 ANO () 1 A 4 ANOS () 5 A 9 ANOS () 10 A 20 ANOS () 20 ANOS OU MAIS	
NÍVEL DE INSTRUÇÃO : () 1º GRAU INCOMPLETO () 1º GRAU COMPLETO () 2º GRAU () 3º GRAU () OUTROS	
TURNOS DE TRABALHO: () DIURNO () NOTURNO -	SEXO: FEMININO () MASCULINO ()
IDADE:	ESTADO CIVIL () SOLTEIRO () CASADO () DIVORCIADO () OUTROS

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Nas páginas que se seguem você encontrará várias questões a respeito de seu trabalho. Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. Responder ao questionário não deve levar mais do que 25 minutos. As questões foram elaboradas para obter a sua percepção do seu trabalho e como você reage a ele. Não existem truques. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Responda a cada item o mais honesta e francamente possível.

SEÇÃO I

**Se você não entendeu estas instruções, por favor, solicite auxílio.
Se você as entendeu, já pode começar.**

01. Em que medida o seu trabalho requer que você tenha contato **com outras pessoas** (“clientes” ou pessoas em sua própria organização)?

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.

02. Quanta **autonomia** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho permite a **você** decidir 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 controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre as tarefas.

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

03. Em que medida o seu trabalho se compõe de tarefas **identificáveis** como um todo? Isto é, o trabalho representa um serviço completo, tendo início e fim bem determinados? Ou é apenas você representa uma pequena **parte** de um serviço maior, 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 razoável de um todo; o resultado pode ser visto no produto ou serviço final

Meu trabalho é composto de tarefas perfeitamente identificáveis como um todo, do início ao fim; o produto de minhas atividades pode ser visto no produto ou serviço final.

04. Quanta **variedade** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando suas habilidades e talentos, ou é um trabalho repetitivo?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

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

Moderada variedade.

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

05. Em geral, quão **significante e importante** é o seu trabalho? Isto é, o resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

Não muito significativa; o produto de meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.

Moderadamente significativa.

Bastante significativa; o produto de meu trabalho pode afetar outras pessoas em vários aspectos importantes.

06. Em que medida os seus **superiores e colegas** lhe dizem quão bem ou mal você está executando 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"; algumas vezes não

Freqüentemente; os meus superiores e colegas constantemente me dão "feedback" sobre a qualidade de meu trabalho

07. Em que medida o **próprio ato de realizar o trabalho** lhe dá informações acerca de sua performance? Isto é, a **tarefa em si** lhe dá "dicas" sobre a qualidade de seu trabalho - independente de qualquer "feedback" que seus superiores e colegas possam dar a você? (bem, mal, com dificuldades)

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

Raramente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu possa 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.

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

SEÇÃO II

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever um trabalho qualquer. **Você deve indicar se cada informação é uma descrição *apropriada* ou *inapropriada* do seu trabalho.** Uma vez mais, por favor tente ser o mais objetivo possível ao decidir se cada afirmação se aplica ao seu trabalho - independentemente se você gosta dele ou não.

Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão apropriadamente a afirmação descreve o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Bastante Inapropriada	Inapropriada	Levemente Inapropriada	Incerto	Levemente Apropriada	Apropriada	Bastante Apropriada

- _____ 1. O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.
- _____ 2. O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.
- _____ 3. O trabalho é organizado de tal forma que eu **não** posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.
- _____ 4. A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.
- _____ 5. O trabalho é muito simples e repetitivo.
- _____ 6. O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas.
- _____ 7. O trabalho **quase nunca** permite que meus superiores e colegas me dêem "feedback" um retorno com relação a minha performance no trabalho.
- _____ 8. O trabalho pode afetar muitas outras pessoas.
- _____ 9. O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.
- _____ 10. O trabalho permite que meus superiores freqüentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.
- _____ 11. O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que início.
- _____ 12. O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.
- _____ 13. O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
- _____ 14. O trabalho em si **não** é muito significativo ou importante.

SEÇÃO III

Agora, por favor, indique quão **insatisfeito** você está com cada aspecto do seu trabalho descrito abaixo. Uma vez mais, escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão satisfeito você está com este aspecto de seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito

- _____ 1. A segurança no emprego que eu tenho.
- _____ 2. O salário e benefícios que eu recebo.
- _____ 3. A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.
- _____ 4. As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
- _____ 5. O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.
- _____ 6. A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- _____ 7. Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.
- _____ 8. O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.
- _____ 9. O pagamento pelo que eu contribuo para esta organização.
- _____ 10. A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- _____ 11. A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.
- _____ 12. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- _____ 13. O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.
- _____ 14. A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.

Obrigado por sua Contribuição !!!



Anexo B

CRIVO DE CORREÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE HACKMAN E OLDHAM (VERSÃO REDUZIDA)

VARIEDADE DE HABILIDADES (VH)

$$VH = (I.4 + II.1 + II.5^*) : 3 =$$

IDENTIDADE DE TAREFA (IT)

$$IT = (I.3 + II.3^* + II.11) : 3 =$$

SIGNIFICÂNCIA DA TAREFA (ST)

$$ST = (I.5 + II.8 + II.14^*) : 3 =$$

AUTONOMIA

$$AU = (I.2 + II.9^* + II.13) : 3 =$$

FEEDBACK DO PRÓPRIO TRABALHO - FEEDBACK INTRÍNSECO (FI)

$$FI = (I.7 + II.4 + II.12^*) : 3 =$$

FEEDBACK DO CHEFE E COLEGAS - FEEDBACK EXTRÍNSECO (FE)

$$FE = (I.6 + II.7^* + II.10) : 3 =$$

INTER-RELACIONAMENTO (IR)

$$IR = (I.1 + II.2 + II.6^*) : 3 =$$

SATISFAÇÃO COM SEGURANÇA (SS)

$$SS = (III.1 + III.11) : 2 =$$

SATISFAÇÃO COM A COMPENSAÇÃO (SC)

$$SC = (III.2 + III.9) : 2 =$$

SATISFAÇÃO COM COLEGAS DE TRABALHO (SCT)

$$SCT = (III.4 + III.7 + III.12) : 3 =$$

SATISFAÇÃO COM SUPERVISÃO (SSU)

$$SSU = (III.5 + III.8 + III.14) : 3 =$$

SATISFAÇÃO COM POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO (SPC)

$$SPC = (III.3 + III.6 + III.10 + III.13) : 4 =$$

ESCALA PARA ANÁLISE DE QVT

ESCOR E	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1	Extremamente insatisfatória
2	Muito insatisfatória
3	Insatisfatória
4	Neutra
5	Satisfatória
6	Muito satisfatória
7	Extremamente satisfatória

(*) Questões invertidas:

Método prático para inverter questões \Rightarrow 8 – re