LUIZA MARIA VICTORINO DE ANDRADE

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DESCRITIVO ENTRE OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, área de concentração Administração da Empresa Rural e Desenvolvimento, para obtenção do grau de "Mestre".

Orientador

Prof. MOZAR JOSÉ DE BRITO

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
1997

LUIZA MARIA VICTORINO DE ANDRADE

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DESCRITIVO ENTRE OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, área de concentração Administração da Empresa Rural e Desenvolvimento, para obtenção do grau de "Mestre".

Orientador

[illegible]SÉ DE BRITO

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
1997

Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da Biblioteca Central da UFLA

Andrade, Luiza Maria Victorino de
Qualidade de vida no trabalho: um estudo descritivo entre os servidores da Universidade Federal de Lavras (UFLA) / Luiza Maria Victorino de Andrade. – Lavras : UFLA, 1997.
130 p. : il.

Orientador: Mozar José de Brito.
Dissertação (Mestrado) - UFLA.
Bibliografia.

1. Trabalho - Qualidade de vida. 2. Satisfação. 3. Comprometimento. 4. Relação interpessoal. 5. Motivação. 6. Recurso humano. 7. Administração publica - Universidade. I. Universidade Federal de Lavras. II. Titulo.

CDD-351.14
378.11

LUIZA MARIA VICTORINO DE ANDRADE

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DESCRITIVO ENTRE OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, área de concentração Administração da Empresa Rural e Desenvolvimento, para obtenção do grau de "Mestre".

APROVADA em 19 de Novembro de 1997

Profa. Valéria da Glória Pereira Brito

Prof. Ricardo Pereira Reis

Prof. Luis Carlos Ferreira S. Oliveira

Prof. Mozar José de Brito
(Orientador)

A meu pai

Geraldo Victorino (in memorian)

A minha mãe

Maria Dulce Pereira Victorino (in memorian)

Ao professor

Ricardo Carvalho Perez Rivera (in memorian)

Que sempre torceram por mim.

DEDICO

A Enrico e Sílvia, pelo apoio

A Eder, pelo companheirismo

A meus filhos Bruna e André, pelo amor

que neles deposito

A Berenice, pela amizade em

todos os momentos.

OFEREÇO

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), através de seus servidores pela atenção, disponibilidade e colaboração no preenchimento dos questionários.

Ao Departamento de Administração e Economia (DAE) da UFLA, pela oportunidade de ampliar meus horizontes.

Ao professor Mozar José de Brito, pela competência na orientação deste trabalho.

Aos professores do DAE/UFLA, Valéria da Glória Pereira Brito, Ricardo Pereira Reis e Luis Carlos F.S. Oliveira pela atenção, orientação e amizade despendida.

Ao professor Edgard Alencar, pela amizade e apoio com que sempre posso contar.

À secretaria do DAE, pelo bom atendimento e amizade durante a realização do curso.

A Ceiça e Jailson, pela grande contribuição na tabulação e processamento estatístico dos dados.

A todos os colegas, principalmente a Maria Cristina A. Mendonça, pela amizade, apoio e incentivo.

A Eveline pela contribuição na revisão de português.

A Beatriz pelo apoio constante na parte de digitação.

A Nilza, meu braço direito, pela dedicação à minha família.

A creche Semente do Amanhã, pelo carinho dedicado a meus filhos.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra confiaram em mim e em meu trabalho, contribuindo com sugestões e apoio moral.

BIOGRAFIA DO AUTOR

Luiza Maria Victorino de Andrade, filha de Geraldo Victorino e Maria Dulce Pereira Victorino nasceu em Lavras-MG, é casada com Eder Moreira Andrade.

Concluiu o primeiro e segundo graus no Instituto Gammon em Lavras-MG.

Em 1980, graduou-se em Filosofia pelo Instituto Superior de Ciências Artes e Humanidades de Lavras (INCA), hoje Fundação Educacional de Lavras (FELA).

Em 1981, graduou-se em Pedagogia também pelo Instituto Superior de Ciências Artes e Humanidades de Lavras (INCA), hoje Fundação Educacional de Lavras (FELA).

Em 1982, concluiu Pós-Graduação "Lato Sensu", especialização em Supervisão Escolar pela Fundação Educacional Severino Sombra, em Três Rios, Rio de Janeiro.

Em 1993, ingressou no curso de Mestrado em Administração Rural da Universidade Federal de Lavras (UFLA), área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

Tabela **Página**

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ANDRADE, Luiza Maria Victorino de. **Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo descritivo entre os servidores da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Lavras: UFLA, 1997. 130p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).*

Este trabalho procurou diagnosticar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de um grupo de servidores públicos da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Para isto, foi tomado como base para o estudo, o modelo teórico de Hackman e Oldham (1975) introduzindo-se a variável comprometimento neste modelo. Metodologicamente a pesquisa é inferencial, descritiva e corte transversal. Na coleta de dados foram empregados questionários estruturados, compostos de questões fechadas. Os questionários foram processados estatisticamente, através de análise descritiva e de análise de correlação. Empregou-se os testes de "T" de Student e de Schefée para identificar as diferenças no padrão de QVT quando se considerou o perfil sócio-demográfico dos servidores pesquisados, e o teste de correlação de Pearson para testar as hipóteses. Os resultados revelaram que de modo geral, os servidores pesquisados percebem como sendo bom seu padrão de QVT. Contudo, quando se considera a variedade de habilidade da tarefa, identidade da tarefa e autonomia, percebe-se que os cargos ocupados proporcionam um nível apenas satisfatório de QVT, podendo ser mais enriquecidos. Na

---

* Orientador: Mozar José de Brito. Membros da Banca: Valéria da Glória Pereira Brito, Ricardo Pereira Reis, Luis Carlos Ferreira S. Oliveira.

sua maioria, os servidores têm uma ampla consciência de seu papel na organização e percebem seu trabalho como significante, mantendo boas relações inter-pessoais. Geralmente recebem de seus colegas e superiores o retorno dos resultados e de seu desempenho. Os servidores pesquisados apresentaram um elevado Potencial Motivacional, detém um alto grau de conhecimento sobre suas atividades, além de sentirem-se responsáveis pelos resultados de seu trabalho. Estão satisfeitos em geral com o trabalho, com a supervisão, com a segurança no trabalho e com o ambiente social. Mas apesar de se sentirem comprometidos com o trabalho, estão desmotivados e insatisfeitos com a impossibilidade de crescimento na carreira e com a remuneração recebida. No entanto, a QVT pode ser percebida de forma diferente quando se considera o perfil sócio-demográfico, apresentando diferenças significativas com relação ao sexo, estado civil e escolaridade. Através da pesquisa, verificou-se a importância de se adotarem abordagens qualitativas e estudos longitudinais para maior compreensão da QVT.

ABSTRACT

QUALITY OF WORK LIFE: A DESCRIPTIVE STUDY AMONG CIVIL SERVANTS AT THE 'UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS' (UFLA)

This work aimed to diagnose the level of quality of work life (QWL) of a group of civil servants at the Universidade Federal de Lavras (UFLA). For that, Hackman and Oldham's (1975) theorical model was taken as a basis, by introducing the variable commitment in this model. Methodologically, the research is inferential and descriptive and cross - section. In the data collection, structures questionnaire, made up of closed questions, were employed. The questionnaire were statistically processed, through descriptive and correlation analyses. "T" and Schefée's tests were utilized to estimate the differences in the QWL standard when the socio-demographic profile and researched servants and Pearson's correlation test to test the hypothesis were considered. The results revealed that in general the servants interviewed realize that their QWL standard is good. However, when the range of performance skill, identity of task and autonomy are considered, it is realized that the held posts provide only a satisfactory QWL level which may be more enriched. In most of the cases the servants have a wide consciousness of their role in the organization and they realize that their work is significant, keeping good inter-personal relationships. Generally, they receive from their mates and superiors the return of the results and of their performance. The researched servants presented a high motivational potential, hold a high

degree of knowlodge on their activities, besides feeling responsible by the results of their work. They are satisfied, in general with the work, supervision, security in the work and with the social environment. Although they feel committed with the work, they are not motivated and not satisfied with the impossibility of growth in the career and with the salary. Nevertheless, QWL may be taken in different way when the socio-demographical profile is considered, presenting significant differences as regards sex, civil status and education. Through the research it was verified the importance of adopting qualitative approaches and longitudinal studies to better understand the QWL.

1 INTRODUÇÃO

A linha histórica da humanidade demonstra que a evolução aconteceu, na medida em que o homem conseguiu trabalhar e transformar o seu meio físico, transmitindo estes conhecimentos e habilidades para outros homens e consequentemente a gerações futuras.

Neste "transmitir de conhecimentos" fundamenta-se sua diferenciação dos demais seres vivos, dando-lhe uma liberdade pessoal. No entanto, como diz Ingstrom (1977, p.21), *"o aumento de liberdade invariavelmente traz consigo um aumento de responsabilidade. Se quisermos continuar a gozar a liberdade pessoal que agora possuímos, nossa sociedade deve aceitar a responsabilidade de aprender a operar, controlar e desenvolver a tecnologia que a tornou possível"*.

Este controle representa a capacidade, inerente ao homem, de projetar na mente, o produto que pretende alcançar com seu trabalho, antes de materializá-lo. Uma vez definido o objetivo a ser alcançado, ele pode decidir sobre a melhor maneira de conseguí-lo. Projetando, executando e avaliando seu trabalho, o homem terá o controle do processo, como também do produto antes idealmente projetado.

No primeiro volume de "O Capital", Marx (1982, p.202) afirma que *"uma aranha desempenha operações que se parecem com a de um tecelão, e a abelha envergonha muito arquiteto na construção do seu cortiço. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor das abelhas é que o arquiteto figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade.*

No fim do processo aparece um resultado que já existia idealmente na imaginação do trabalhador". A capacidade de idealizar o que pretende desenvolver com o seu trabalho é inerente à natureza humana e constitui um aspecto fundamental do processo de trabalho.

Um fato é inegável: o trabalho é vital para o ser humano. Diante desta constatação, o conceito de trabalho transpõe-se para além do reduzido quadro individual, tornando-se papel fundamental para a espécie humana, constituindo muito mais que uma simples atividade de sobrevivência, mas também como forma de inserção social onde estão implicados aspectos físicos e psicológicos.

Os problemas associados ao trabalho e ao seu significado envolvem muito mais do que preocupações a respeito do trabalho remunerado, do desemprego ou do subemprego. Sob uma nova ótica de análise da sociedade, onde estão presentes, nesta virada de século, a globalização da economia, transformações geopolíticas e a adoção de novos padrões tecnológicos e organizacionais, o capital começou a perder a faculdade de explorar o trabalho, pois o aumento da produtividade, qualidade e competitividade representa dispensas de trabalhadores em números absolutos. Diante disso, as expectativas com relação ao valor do trabalho se ampliaram e elevaram-se, criando a necessidade de uma nova visão do homem e de sua relação com o trabalho. Portanto, o conceito de trabalho se distende e vai além da questão do trabalho remunerado.

Assim sendo, *"a degradação do trabalho sob o capitalismo controlado e a moderna tecnologia levaram à reivindicação de um trabalho que tenha significado, onde o indivíduo possa sentir que faz parte de algo digno, de mérito, que lhe permita usar seu instinto artesanal"* (MacPherson citado por Valenti e Silva, 1995, p.23).

Nas últimas duas décadas tem sido identificada, pela ciência do comportamento, a insatisfação do trabalhador com a especialização e simplificação de seu trabalho. Nas organizações

modernas é mantido *"um imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida"* (Moscovici, 1988, p.2). Por essa razão, muitos estudos e propostas têm surgido a partir de então, destinadas às ciências sociais e mais especificamente aos dirigentes organizacionais.

As preocupações com a relação homem/trabalho têm estado no epicentro das investigações realizadas por várias áreas do conhecimento desde a Sociologia do Trabalho, passando pela Psicologia Social, até serem também sistematizadas pelas Teorias da Administração. Portanto, é uma relação estudada sob diferentes enfoques teórico-metodológicos.

Numa perspectiva comportamental, a tradição de pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) procura, de certa forma, retratar a relação homem/trabalho considerando o ser humano como o elemento central da vida organizacional. Esta abordagem procura imprimir uma visão mais abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos relacionados ao bem estar social, garantias de saúde física e mental, além do desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho humano no trabalho.

Desta forma, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) envolvem questões referentes às condições de trabalho (higiene, segurança, iluminação, etc.), novos desenhos de cargos, estruturas organizacionais que privilegiam o crescimento e desenvolvimento profissional, reorganização das tarefas, autonomia, uso de habilidades, entre outros.

A relevância do estudo sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é notória. A compreensão, de forma mais pragmática, das múltiplas facetas organizacionais que determinam o nível de QVT é fundamentalmente importante para o "desenho" de novas estratégias de intervenção nas organizações. A universidade brasileira constitui uma estrutura organizacional de caráter próprio que enfrenta problemas administrativos presentes a toda

organização; dentre eles questões relacionadas à política de recursos humanos referentes à admissão, preparação e manutenção de docentes e servidores técnicos-administrativos. Através do diagnóstico do nível de QVT, a universidade terá posse de um valioso instrumento que servirá de ancoragem para a reestruturação de seus cargos, objetivando maior produtividade e eficiência organizacionais, bem como a realização humana no trabalho. Além disso, as pesquisas abordando esse tema se justificam, dada a estreita relação entre a QVT e outros resultados da performance humana, entre eles: o absenteísmo, o "turnover", a motivação humana e o comprometimento com a organização.

Para o estudo da QVT dos servidores públicos da Universidade Federal de Lavras foi tomado como base o modelo teórico de Hackman e Oldham (1975), introduzindo-se a variável comprometimento organizacional no modelo conceituado originalmente pelos autores.

O presente trabalho é composto de 5 partes. A primeira parte contém uma revisão bibliográfica apresentando os antecedentes históricos da Universidade Brasileira, onde são levantadas as questões fundamentais nas relações entre Sociedade, Estado e Universidade, mostrando assim os aspectos de natureza externa, ao enfatizar as relações entre as Universidades e o Estado e entre estas e o contexto macro-social com seus valores. Sob outra ótica, são colocados os desafios e especificidades das organizações universitárias. Como aspectos de natureza interna, são abordados os diferentes aspectos da vida organizacional das Universidades, incluindo aí, o processo de gestão, estratégias de ação, conflitos internos e política de recursos humanos.

Na segunda parte, é resgatado através de uma revisão bibliográfica, os antecedentes históricos das propostas de humanização do trabalho e um breve histórico da QVT. Foi também revisada na literatura, propostas conceituais sobre QVT e apresentados os resultados de pesquisas sobre este tema no contexto brasileiro.

Na terceira parte, encontram-se os procedimentos metodológicos, com a apresentação do modelo teórico da pesquisa de Hackman e Oldham (1975). Modelo adotado e indutor das hipóteses deste trabalho. Neste parte é justificada a natureza da pesquisa, bem como a estratégia da coleta de dados. Ainda neste tópico, é levantado o perfil da organização estudada e apresentado o tratamento estatístico dos dados.

Na quarta parte são apresentados e discutidos os resultados do diagnóstico realizado, onde são testadas as hipóteses.

Na quinta parte, são apresentadas as considerações finais.

1.1 Objetivos

Esta pesquisa busca diagnosticar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de um subconjunto de servidores públicos lotados na Universidade Federal de Lavras (UFLA). Mais especificamente, procura-se testar diversas hipóteses subjacentes a um modelo clássico que visa retratar diferentes aspectos da qualidade de vida no contexto organizacional.

2 ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS: ANTECEDENTES HISTÓRICOS, ESPECIFICIDADES, DESAFIOS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Antecedentes históricos da universidade brasileira

As Universidades são organizações complexas cujas atividades estão intimamente relacionadas com outras dimensões (econômica, política e social) que integram o contexto macro-social no qual elas estão inseridas. Nesta perspectiva, estas organizações refletem muitas das contradições de uma sociedade permeada por diferentes projetos que são orientados, muitas vezes, pela lógica do sistema econômico moderno. Geralmente, os trabalhos que têm como objeto de estudo as organizações universitárias, as abordam sob duas óticas. A primeira considera os aspectos de natureza externa, enfatizando as relações entre estas organizações e o Estado, e entre estas e o contexto macro-social com seus valores. A segunda, de natureza interna, aborda os mais diferentes aspectos da vida organizacional, incluindo aí, o processo de gestão, estratégias de ação, poder e conflitos internos, política de recursos humanos, etc (Brito, 1995).

Ao serem levantadas as questões fundamentais nas relações entre Estado e Universidade, verifica-se que elas estão intimamente vinculadas à autonomia e às dotações orçamentárias que, entre outros aspectos, refletem a crise que as universidades atravessam (Heizen et al., 1994). Apesar de estarem sempre presentes nos debates e nos discursos políticos atuais, estas questões são inerentes à história da educação brasileira.

Historicamente, a prática das políticas educacionais tem se mostrado concretamente centralizadora e formalizadora, transformando o sistema educacional brasileiro em um agente de produção e reprodução dos valores e ideologias que o Estado deseja perpetuar. Fernandes (1975, p.80) reforça esta visão ao afirmar que "*o padrão brasileiro de ensino superior é estrutural e dinamicamente vinculado à organização econômica, social e política de uma sociedade dependente, e colabora para estabelecer e para expandir os nexos da dependência a nível da educação e da cultura*". Para entender estas questões, reportar-se-á rapidamente a esta historicidade.

Inúmeras foram as tentativas de institucionalização da Universidade Brasileira (Jesuítas em 1553; Franciscanos, 1776 e Inconfidência Mineira em 1789) que não passaram de sonhos de seus idealizadores ou de planos inviáveis por inúmeras razões, como no caso da Bahia 1808; Rio de Janeiro em 1816, 1818, 1823, 1825 e 1826; São Paulo, 1827, etc. (Fraga e Siano, 1991).

Com a institucionalização do regime republicano (República Velha, de 1889 a 1930) não se alterou a organização, o funcionamento e as funções das escolas superiores existentes, embora o número destes estabelecimentos tenha aumentado de 14 para 78 (Fernandes, 1975, p.50). Neste mesmo período, houve algumas mudanças no caráter estritamente estatal do sistema educacional brasileiro e o setor privado passou a ter participação no processo de ensino superior. As escolas superiores daquela época eram marcadas pela especialização, pelo processo administrativo autárquico, pela auto-suficiência e pelo isolamento, culminando em um "*ensino magistral, livresco e dogmático, herdado de um Portugal mediterrâneo medieval e cientificamente defasado, para um mundo novo do Renascimento e da Reforma, na Europa quinhentista*" (Fraga e Siano, 1991, p.157).

A criação da Universidade brasileira data de 7 de setembro de 1920, através do decreto n° 14.343 que oficializava a instalação da Universidade do Rio de Janeiro, hoje denominada Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Na primeira década de existência, ou seja, até 1930, a Universidade passou por um período de adaptação a um contexto sócio-cultural e político caracterizado pelo provincianismo, pelo saber letrado e pela reprodução de valores.

Neste sentido, buscando atender às exigências do processo histórico, ainda que de forma conservadora, surge em 1931 a Universidade Conglomerada, isto é, uma associação/ aglomeração de estabelecimentos isolados de ensino superior, através do Decreto-lei n° 19.851, de 11 de abril de 1931.

No período compreendido entre 1930 e 1960, verifica-se uma expansão significativa dos estabelecimentos de ensino superior, com a criação de mais de 338 estabelecimentos, sendo que 178 passaram a funcionar durante a década de 50. A explicação para tal expansão se deve, em parte, à demanda crescente oriunda da ascensão da classe média, ou ainda pelos anseios de democratização proporcionados pelo pós-guerra e pela necessidade de internacionalização dos mercados. No entanto, o crescimento experimentado de 1930 a 1965 se caracteriza pela expansão e reforço do tipo de ensino herdado do passado. O padrão brasileiro de ensino superior não se alterou porque não era do interesse das elites acabar com os privilégios e benefícios proporcionados pelas escolas superiores.

Em 1961, época marcada por uma forte crise político-institucional, foi promulgada a Lei de Diretrizes Básicas da Educação Nacional, que vinha acompanhada por marcantes tendências privativistas. Entre estas estão a garantia de aplicação de dotações orçamentárias, ou subsídios públicos, para as instituições privadas de ensino e a participação dos seus dirigentes nos

Conselhos de Educação (Heizen et al., 1994). Neste período, as universidades passaram a adotar o modelo jurídico de fundação, com o propósito de oferecer serviços ao mercado e, em decorrência desta estratégia, obter formas de financiamento de parte de suas necessidades orçamentárias. Para tanto, instalaram mecanismos de cobranças de anuidades dos estudantes, isentando o estado de tais obrigações.

A Revolução de 1964 caracteriza-se por ser uma "*Revolução Burguesa*", onde a elite dominante reage contra *"os despossuídos de terra, renda, status e prestígio social", os quais iniciavam-se num processo de conscientização e começavam a tomar o destino em suas próprias mãos*" (Fraga e Siano, 1991, p.161).

Com a imposição do regime militar de 1964/84, o ensino superior passa a responder às demandas políticas e ideológicas das classes dominantes e das instituições religiosas que defendiam o modelo de ensino público não estatal (comunitário).

No entanto, mesmo com o golpe militar descompromissado com a sociedade dos "despossuídos" e dos "excluídos", a Reforma Universitária não podia deixar de acontecer, como um reflexo dos anseios de professores, alunos e intelectualidade esclarecida. E assim, em 2 de julho de 1968, inicia-se oficialmente a Reforma Universitária através do Decreto n° 62.937 como proposta governamental, fixando sua composição e definindo sua competência, as condições necessárias ao seu funcionamento e o prazo para a conclusão de estudos e projetos (MEC, Reforma Universitária, 1968, p.11).

Neste mesmo período, mais precisamente em novembro de 1968, foi promulgada a Lei 5.540 que passou a reger toda a dinâmica da universidade brasileira. Foram determinadas novas formas de organização universitária, tanto para as instituições federais, como para as privadas e os estabelecimentos isolados de ensino. Ao promulgar tal lei, reconheceu-se a necessidade da

autonomia tanto didático-científica-disciplinar, como administrativa e financeira das universidades; mas também limitou-se esta autonomia e legislou-se sobre os mecanismos de intervenção estatal nas universidades brasileiras. Neste contexto, a autonomia, cujo objetivo é oferecer um ensino de boa qualidade, se vê ofuscada pelo interesse imediatista de empresários do ensino que improvisam os recursos materiais e humanos indiferentes à inspeção federal (Noffs, 1994).

Na realidade, a Reforma Universitária se caracterizou como uma "*Reforma-Modernização do Sistema de Ensino Superior*" e não, como se esperava, a Reforma da Universidade Brasileira. Ela obedeceu ao conceito da multifuncionalidade universitária que procurava atender às necessidades de desenvolvimento, através da produção de um contingente humano altamente qualificado para a gestão deste tipo de desenvolvimento econômico. Neste sentido, a Reforma Universitária não foi revolucionária e inovadora. Ao contrário, permaneceu dentro do comportamento conservador e neo-liberal, ficando longe da compreensão profunda e prospectiva da situação histórico-sócio-cultural brasileira (Fraga e Siano, 1991). Desse modo, o novo modelo de Universidade pautado na racionalidade apenas conseguiu promover um aumento poderoso do processo de dominação dentro e fora dela, resultando na perda total de sua autonomia. Consequentemente, pode-se constatar a funcionalidade política da modernização através do controle exercido externamente sobre a Universidade, assim como pela sua incapacidade de interferir ou controlar os resultados daquilo que ela própria produz (Romanelli, 1978).

Foi neste contexto que a política educacional para o ensino superior nos anos 70 permitiu uma expansão altamente controlada da oferta pública. Isso foi conseguido através de alianças com as elites e oligarquias locais, nas quais a criação de centros de excelência e mercado de trabalho para estas classes sociais resultaram na proliferação das Universidades Federais pelo país. Atendendo, então, a essa minoria privilegiada, as Universidades são responsáveis pela

produção de profissionais para atender tão somente a essa elite (Piletti e Piletti, 1988; Garcia, 1988; Ribeiro, 1979). Portanto, a crítica a esse período refere-se ao tipo e à qualidade da formação proporcionada por essas instituições, desvinculada das reais necessidades do mercado de trabalho, evidenciando a distância existente entre a instância universitária e a sociedade brasileira (Weber, 1992).

A década de 80, por sua vez, foi marcada por um esforço mais amplo pela democracia, exigindo-se cada vez mais das Universidades a sua participação efetiva na construção da cidadania (Vieira, 1990). Neste período, ocorreram, ao mesmo tempo, o acirramento do debate sobre o papel da educação formal brasileira e o desenvolvimento de políticas educacionais que tiveram suas diretrizes definidas ao longo de campanhas eleitorais, marcando a difícil retomada da democracia no país (Cunha, 1991). Neste contexto, revela-se o caráter contraditório da educação formal na sociedade brasileira: de um lado *"o aparelho ideológico do Estado"* e de outro *"a instância de conscientização das possibilidades e das transformação da sociedade capitalista"* (Weber, 1992, p.64).

Em 1989, a eleição de Fernando Collor de Mello à Presidência da República, resgatou o sonho do povo brasileiro, acreditando que, finalmente, o novo governo derrubaria as barreiras que separavam o país do primeiro mundo, através do caminho da modernidade. Esperava-se, com isso, a inauguração de um novo padrão para as políticas sociais. Entretanto, ao final do primeiro ano de governo, tais sonhos começaram a desvanecer, sendo que na área educacional, a nova gestão apresentou um padrão não muito diferente do final da década de 70. Suas principais características eram a falta de prioridade para a educação, uma vez que os esforços se concentravam na administração da economia de curto prazo, associada à inexistência de um

projeto educacional e à centralização de recursos e decisões contraditórias ao discurso de descentralização, e falta de prioridades claramente definidas (Piletti e Piletti, 1988).

Quando foi aprovada a nova Constituição Federal do Brasil, em 1988, tornou-se necessária uma nova lei geral da educação ou a edição de normas que compatibilizassem a Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Nacional com a Carta Magna. Surgiu, então, neste mesmo ano, o primeiro projeto completo de uma nova Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Nacional (LDBEN), apresentado pelo então deputado federal de Minas Gerais, Octávio Elísio (Projeto de Lei nº 1258), sendo este o marco inicial das proposições de mudanças. Sofrendo pequenas modificações, o projeto tramitou lentamente pela Câmara dos Deputados, onde ficou de 1988 a 1993, e pelo Senado, de 1993 a 1996, voltando à Câmara, pelas mãos do Deputado Federal José Jorge (PFL - PE). Reformulado o texto, foi à votação em plenário, e aprovado. A nova Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Nacional (Lei nº 9.394) foi aprovada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República em 20 de dezembro de 1996, publicada no Diário Oficial da União em 23 de dezembro de 1996, entrando em vigor a partir desta data. A nova Lei de Ensino (LDBEN) propõe as seguintes diretrizes para o Ensino Superior:

a) O Ensino Superior abrangerá os seguintes cursos:

- **Sequenciais** - por campo de saber, para candidatos que atendam os requisitos estabelecidos pela instituição;

- **Graduação** - para quem concluir ensino médio ou equivalente e seja classificado em seleção (vestibular);

- **Pós Graduação** - mestrado, doutorado, especialização e aperfeiçoamento, para quem concluir graduação;

- **Extensão** - para quem atender os requisitos estabelecidos pela instituição;

b) as instituições de ensino superior poderão ser públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização;

c) autorização, reconhecimento e credenciamento terão prazo de validade limitado e poderão ou não ser renovados, conforme resultar de processo regular de avaliação;

d) o ano letivo terá a duração mínima de 200 dias, não computado o período de exame final;

e) alunos de aproveitamento extraordinário poderão ter abreviada a duração do curso;

f) é obrigatória a freqüência de alunos e professores, salvo se for educação à distância;

g) terão validade nacional os diplomas de cursos reconhecidos;

h) caberá às instituições credenciadas registrar os diplomas que expedirem

i) será aceita a transferência para cursos afins, se houver vaga e mediante seleção;

j) havendo vagas, poderá ser aberta matrícula a alunos não regulares que tiverem capacidade de cursar com proveito e mediante processo seletivo prévio;

l) universidades são instituições pluridisciplinares de ensino, pesquisa, extensão, domínio e cultivo do saber humano;

m) universidades devem ter um terço de seus professores em tempo integral e com titulação em especialização, mestrado ou doutorado;

n) podem ser criadas universidades especializadas por campo de saber;

o) as universidades gozam de autonomia administrativa e didático-científica;

p) nas instituições públicas, haverá gestão democrática, através de órgãos colegiados deliberativos, com participação da comunidade institucional, local e regional, destinando-se aos docentes 70% das vagas em cada órgão colegiado;

q) nas instituições públicas o professor fica obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aula.

Em outro patamar, o governo Fernando Henrique Cardoso lançou, em novembro de 1996, o Exame Nacional de Cursos que ficou conhecido como "Provão", aplicado inicialmente aos estudantes de Administração, Direito e Engenharia Civil, que são submetidos a um teste de conhecimentos elaborado pelo MEC com o objetivo de avaliar a qualidade dos cursos de graduação e de traçar o perfil de mais de 300 instituições de ensino de 3° grau espalhadas pelo país. A apresentação oficial do Exame aconteceu no dia 8 de junho, no Rio de Janeiro e desde então vem gerando polêmica.

Até recentemente, a avaliação era praticamente restrita à verificação da aprendizagem determinada unidirecionalmente pelo professor, com função de punir e recompensar, conforme o grau de aprendizagem demonstrado pelo estudante submetido à prova. Hoje, avaliar é o conceito central do qual qualquer organização lança mão para obter as informações necessárias à determinação de suas ações. A avaliação tem, portanto, o objetivo geral de caracterizar a organização como um sub-sistema que guarda relações com o sistema social no qual se insere. A definição do que avaliar deve, portanto, partir da consciência da interdependência entre as partes da organização e entre a organização e a sociedade.

Na Universidade é preciso avaliar os objetivos estabelecidos em todos os níveis, desde as disciplinas de introdução até os estágios de formação profissional; desde a manutenção da infra-estrutura, até o dimensionamento do crescimento. A avaliação dos objetivos tem a

finalidade de torná-los explícitos e claros seus determinantes, com consequente possibilidade de mudança. É necessário avaliar as condições de trabalho, ponto nevrálgico em uma cultura onde com facilidade se acusa pessoas como sendo as culpadas pela falta de qualidade no atendimento, sem atentar para a falta de condições mínimas para uma produtividade aceitável. Torna-se mister avaliar as necessidades da sociedade e em que medida a Universidade está atendendo, por que não está, o que fazer para atendê-las.

O modelo economista vê a Universidade como uma organização em geral deficitária, e a avaliação como forma de mostrar os pontos de maior perda e os de maior chance de retorno, a curto e médio prazo. O modelo socialista vê a universidade como cerne de uma nova sociedade mais justa onde a avaliação surge como uma forma de perpetuação, evitando o desenvolvimento de uma universidade crítica e o fortalecimento dos setores mais técnicos e diretamente ligados ao sistema produtivo capitalista.

Estas considerações resgatam, de alguma forma, a histórica relação entre o poder público e as universidades, as quais, nos últimos anos, têm se caracterizado por decisões imediatistas e de curto prazo. Tal imediatismo decorre da racionalidade legalista e da escassez de recursos. No entanto, as dificuldades das universidades não se limitam às restrições legais e orçamentárias, mas também encontram as suas causas na esfera das políticas públicas. Tomar estas dificuldades como fatos isolados, exclusivos e determinadores do que se caracterizou chamar de "crise na universidade" significa desprezar outros aspectos igualmente relevantes da dinâmica interna das universidades, que será abordada no próximo tópico.

2.2 Desafios e especificidades das organizações universitárias

As universidades constituem uma estrutura organizacional cuja dinâmica interna apresenta algumas especificidades que lhe atribuem um caráter próprio. Este fato, porém, não as impede e nem as exclui do enfrentamento de problemas administrativos presentes em toda organização, dentre eles a questão da democratização interna, a política de gestão de recursos humanos e o processo decisório colegiado que se expressa em diversos níveis, dos quais grupos antagônicos participam reivindicando seus interesses. Estas relações de forças e poder que impregnam o cotidiano administrativo nas universidades lhes conferem um caráter político, levando-as a uma prática gerencial (Heizen et al., 1994).

Seguindo esta linha, Baldrige (1974) faz a proposta de um modelo político que explica a gestão da Universidade. Para tanto, este autor propõe a substituição da estrutura hierárquica do modelo burocrático. Para respaldar o seu modelo, ele apoia-se na premissa de que uma melhor compreensão da vida organizacional universitária é possível através da análise dos processos políticos que abarcam o processo decisório. Um outro autor que apresenta uma visão política do problema da Universidade é Epstein (1974), embora trate a Universidade estatal como prestadora de um serviço público muito especial. O objetivo destes e de outros autores é compreender e conhecer a Universidade enquanto organização.

Tendo em vista tais aspectos, a Universidade pode ser considerada uma organização complexa, apresentando uma característica própria de instituição especializada que abarca a responsabilidade de execução de múltiplas tarefas. Apesar de apresentarem uma relação de interdependência, o ensino, a pesquisa e a extensão precisam de um tratamento diferenciado, buscando-se sempre sua interação com o ambiente externo da universidade (Etzioni, 1984).

Como organização complexa, a universidade é marcada pela burocratização, apoiando-se mais na padronização das capacidades de seus professores, pesquisadores, e funcionários, do que nos processos de trabalho. Sendo assim, a função de controle fica a cargo de seus professores/pesquisadores que, altamente treinados e especializados, atribuem à Universidade a qualificação de organização especializada (Etzioni, 1984).

Assim, a estrutura organizacional das Universidades é de configuração burocrática, sendo sua coordenação realizada automaticamente através da padronização das capacidades adquiridas na formação acadêmica, portanto a hierarquia de autoridade é do especialista. A hierarquia de autoridade do especialista na Universidade é, segundo a tipologia de Etzioni (1984), fortemente baseada em princípios individualizados, contrários ao princípio da hierarquia de poder exercido por superiores, conforme o princípio da autoridade burocrática. Neste tipo de estrutura (hierarquia de autoridade do especialista), os profissionais que detêm a autoridade de conhecimento em suas especializações é que exercem o poder e o controle. Consequentemente, o processo decisório torna-se descentralizado devido ao fato de partir destas pessoas a maioria das decisões tomadas nas organizações, tanto no nível estratégico como no operacional.

A condição de estabilidade das universidades facilita a aplicação de capacidades padronizadas baseada em princípios individualistas, sendo a autonomia inerente à autoridade do especialista, não podendo ser altamente regulada, isto é, não admitindo graus elevados de formalização. A padronização das capacidades, neste sentido, cria problemas de adaptação ao ambiente. Se o ambiente é estável, a estrutura opera eficazmente, oferecendo ao seu sistema produtivo um conjunto de programas padronizados para atender às demandas sociais. Contudo, a burocracia profissional não é bem adaptada à inovação, mas, sim, somente aquilo que já é conhecido (Minitzberg, 1973).

O cumprimento de missões conflitantes com uma estrutura organizacional desenhada de acordo com a sua missão original é responsável pelas dificuldades organizacionais e administrativas da Universidade. Isto se explica pelo fato de a evolução do papel da Universidade na sociedade moderna não ter se feito acompanhar de mudanças estruturais suficientes (Perkins, 1973). Esta afirmação é complementada por Leitão (1993, p.70) ao destacar o "*conflito existente entre as formas de autoridade presentes na Universidade, as formas de decisão nela presentes, o desenvolvimento acelerado da ciência e tecnologia, o estreito relacionamento da Universidade com a sociedade, e o seu próprio crescimento, bem como outros elementos que fazem da questão organizacional uma das principais restrições ao desenvolvimento da Universidade como instituição em nossos dias*".

Na realidade, estas organizações apresentam estruturas organizacionais rígidas que não lhes oferecem flexibilidade para atender à dinâmica das demandas da sociedade. Nesta configuração de desenho organizacional, os elementos críticos são, portanto, a coerência com as suas funções, a consistência interna e a capacidade de ajustamento ambiental. Logo, existe um desajuste estrutural na Universidade pública brasileira, consequência da transposição do modelo de administração utilizado pelo Governo nos demais órgãos públicos para a Universidade, deixando de observar as características específicas desse tipo de organização.

É esta a forma de administrar que a Universidade conhece, pois o Governo, historicamente, sempre trabalhou dentro do modelo burocrático, do qual, dentre as principais características, destacam-se: a padronização do trabalho, a tecnoestrutura, elevada especialização horizontal e vertical, pequeno treinamento e doutrinação requerida para execução do trabalho, elevada formalização, organização tipicamente funcional e ação planejada, e descentralização horizontal limitada (Leitão, 1993). Além disso, os elementos situacionais característicos são o

ambiente estável e simples, controle tecnocrático externo, sistema técnico não muito complexo constituído geralmente por instituições de grande porte e antigas, de acordo com as dimensões apontadas por Minitzberg (1973).

Parece ser, na visão do Governo, a máquina burocrática a melhor forma de administrar. Pode ser que isto seja válido para a maioria das autarquias e fundações que ele administra, mas não para todas as instituições. Na realidade, o controle da Universidade adotado pelo governo termina por impossibilitar a sua consistência interna (Leitão, 1993). Este tipo de controle externo promovido pelo Estado conduz à centralização e formalização em níveis impróprios a este tipo de arranjo organizacional. Esta configuração burocrática desencadeia distorções que comprometem o desempenho da Universidade como um todo, em termos de eficácia e eficiência.

O modelo burocrático de gestão da Universidade, cuja principal característica é a intervenção do Estado (controle orçamentário e a formalização das decisões através de decretos, leis e portarias), é marcado por processo decisório moroso e de natureza política. A natureza política do processo decisório na Universidade pressupõe o conflito de interesses. Por outro lado, existem questões ligadas à sobrevivência institucional, ao alcance das suas metas, bem como aos desafios do crescimento das Universidades em resposta às demandas do projeto capitalista moderno, que requerem o aumento da racionalidade, eficiência e qualidade. Ressalta-se, porém, que a tomada de decisão neste tipo de organização possui suas próprias especificidades. Portanto, não existe um modelo racional para explicar essa prática administrativa em todas as suas nuances, uma vez que este processo apresenta outras formas de comportamento ditas como não racionais. Estes aspectos tornam o processo decisório da Universidade bastante específico como mostra Leitão (1993), ao afirmar que existem várias formas de racionalidade em cada processo de

tomada de decisão. Em síntese, são muitas as variáveis que influenciam o processo decisório nas Universidades, tais como as estruturas internas e externas de poder, a personalidade do decisor impregnada de seus valores e crenças pessoais, a complexidade e importância da decisão, além do clima organizacional no qual ela está sendo tomada.

Paralelamente a estes aspectos de ordem política e estrutural, existem ainda as questões relacionadas à política de recursos humanos para nortear as ações administrativas referentes à admissão, preparação e manutenção de docentes e servidores técnicos administrativos, as quais serão objeto das reflexões a seguir.

2.3 Gestão de recursos humanos na universidade brasileira

Nos últimos tempos, tem sido frequente a preocupação com as crises vivenciadas pelas organizações no que se refere ao seu papel perante à sociedade. Isto tem levado à reflexão sobre a importância do contingente humano para o alcance dos objetivos organizacionais.

Administradores e dirigentes universitários têm buscado, nas teorias da administração, subsídios para resolver os problemas relativos às políticas de recursos humanos e à qualidade de vida no trabalho, principalmente no tocante à satisfação e desempenho no trabalho, seleção e treinamento dos profissionais, capacitando-os para desempenharem com eficiência seus trabalhos (Silva, 1990). Entretanto, as Universidades brasileiras carecem de programas de treinamento e desenvolvimento que ofereçam aos seus profissionais oportunidades de desenvolvimento dentro do contexto organizacional, com o objetivo de torná-los mais efetivos enquanto componentes de uma organização. Observa-se a prática costumeira de treinar por treinar, ficando estes programas de treinamento restritos ao improviso e ao cumprimento legal

(Grillo, 1990). É neste sentido que Toledo (1985, p.8) define as políticas de recursos humanos como "*aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam a contribuir para a atração, manutenção, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizacional*".

Vários são os trabalhos nesta área procurando mostrar o grau de satisfação com as políticas de recursos humanos adotadas (ou não) pelas instituições de ensino superior. A exemplo, tem-se o estudo de Sbragia e Maximiliano (1994), os quais constataram que a satisfação está relacionada com as seguintes indicadores de políticas de recursos humanos: salário, oportunidade, incentivo à especialização e possibilidade de acesso, e oportunidade de promoção. Nessa mesma corrente, Baldridge (1974) pesquisou instituições de ensino superior e constatou que o grau de satisfação está diretamente associado com a carga de ensino, a política salarial e condições de trabalho. Seguindo este raciocínio, Grillo (1990) chama atenção para a importância dos recursos humanos em qualquer organização, uma vez que são eles os responsáveis pelo seu funcionamento e é através deles que a organização alcança os seus objetivos. Este autor procura, ainda, um equacionamento das políticas de recursos humanos, na tentativa de conciliar os motivos e disposições dos indivíduos dos grupos com as expectativas institucionais.

Fundamentado na concepção de modelo aberto, Grillo (1990) propõe um modelo de desenvolvimento de recursos humanos em universidades chamado de "ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias". A carreira é tida como um componente estratégico e, na opinião do autor, as políticas de pessoal devem coincidir com as aspirações naturais do indivíduo de progredir dentro da organização a que ele dedica tempo, esforço e inteligência.

No entanto, o que se constata é que as políticas de recursos humanos vigentes nas instituições federais de ensino superior limitam-se ao cumprimento de dois instrumentos legais: o Decreto n° 94.664 de 13/07/1987 e a Portaria n° 475 de 25/08/1987 do Ministério da Educação. O primeiro aprovou o Plano Único de Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) previsto na Lei da Isonomia. Portanto, a base legal que as universidades devem acatar na definição das políticas de recursos humanos são constituídas por estas normas, o que não significa, na opinião de Grillo (1990), que tais instituições devam se restringir ao cumprimento desta Lei. Ao contrário, é desejável que cada instituição desenvolva suas diretrizes próprias, paralelamente às normas vigentes, permitindo o desenvolvimento profissional e pessoal de seus professores e funcionários. Neste sentido, acrescentou-se à estrutura organizacional das Universidades, duas comissões, a saber: a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e a Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA). Atualmente, elas são responsáveis pela formulação e acompanhamento da execução da política de recursos humanos para o pessoal docente e técnico-administrativo. Contudo, o que acontece na realidade é que estas comissões não têm desenvolvido diretrizes próprias, apenas executando a política de recursos humanos através do cumprimento dos instrumentos legais. Assim, a política de recursos humanos para as universidades é constituída pelo plano de carreira previsto em Lei.

Essa falta de desenvolvimento de políticas de recursos humanos fica evidente na pesquisa de Casete (1991), na qual a autora analisa os fatores que provocaram as disparidades entre o conteúdo da legislação e os resultados do enquadramento de pessoal em três universidades. Através do trabalho desta autora, foi possível constatar a ênfase no cumprimento das normas legais, sem nenhuma preocupação quanto aos objetivos desta legislação. A autora considera que uma explicação possível para tal fato seja a ausência de profissionais da área de

recursos humanos tanto nas CPPDs como nas CPPTAs. Na análise dos dados, constata-se a inexistência de boas técnicas de comunicação e de adoção de um programa de recursos humanos eficaz que considere a estrutura, cultura, clima e particularidades de cada instituição. Portanto, prevalece a preocupação com o formal com a manutenção de documentos em ordem, para atender a eventuais inspeções de órgãos superiores.

Preocupado com a importância de uma política de recursos humanos, Zaccarelli (1986) considera que um erro nesta política pode custar o declínio da Universidade. Buscando alterar este quadro negativo onde verifica-se a inadequação das potencialidades humanas das instituições universitárias brasileiras, torna-se imperativa a definição de diretrizes para uma autêntica política de recursos humanos, sempre respeitando, é claro, as particularidades de cada caso e o ambiente no qual a Universidade está inserida. Dessa forma, paralelamente às diretrizes principais, pode-se acrescentar outros elementos que se relacionem mais especificamente com determinada instituição. Entretanto, raramente serão excluídos elementos como carreira, admissão, aperfeiçoamento e atualização, incentivos, promoção e participação. Para Grillo (1990, p.92), "*estes componentes estão intimamente relacionados à definição de diretrizes que vão compor as políticas de recursos humanos das Universidades*" que, por sua vez, sustentaram a qualidade de vida no trabalho daqueles que integram o quadro de pessoal neste tipo de organização.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA TENTATIVA DE HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Os estudos de qualidade de vida no trabalho têm a sua gênese nas preocupações de pesquisadores norte-americanos com relação aos impactos da organização do trabalho sobre a saúde e bem estar da classe trabalhadora. Na realidade, tais pesquisas representam uma valiosa tentativa de resgatar o indivíduo enquanto elemento dinamizador da vida organizacional, ao passo que os programas de qualidade de vida no trabalho envolvem questões referentes às condições de trabalho (higiene, segurança, iluminação, etc.), novos desenhos de cargos, estruturas organizacionais que privilegiem o crescimento e desenvolvimento profissional, reorganização das tarefas, autonomia, uso de habilidades, entre outros (Brito, Pereira e Carvalho, 1995).

3.1 Antecedentes históricos das propostas de humanização da gestão do trabalho

No início do século XVIII houve uma grande mudança nos processos industriais, devido ao crescimento acelerado da população que estimulava a produção em larga escala. Este mercado consumidor induzia, então, a um aperfeiçoamento tecnológico dos modos de produção.

A emergência da revolução industrial na Inglaterra, França e Alemanha implicou em uma alteração das condições de produção, na gradativa complexidade na administração e, consequentemente, em uma nova dimensão da relação homem/trabalho.

No século XIX, a eficiência da produção é questionada e Mill (1965) defende a divisão da tarefa através da especialização e sugere ainda um salário proporcional à produção de cada trabalhador. Todavia, Marshall (1936) já se preocupava com a monotonia que esta especialização levaria, considerando-a como um mal de primeira ordem na divisão do trabalho, apesar de ser favorável a este tipo de produção.

Nesse contexto, no início do século XX surgiram as primeiras preocupações com a racionalização da produção, produtividade, comportamento do trabalhador e motivação econômica, através das abordagens clássicas de Taylor e Fayol.

A respeito da "prosperidade" do trabalhador, Taylor (1987, p.32) diz que: *"prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo geral mais eficientes, habituando-os a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes sempre que possível, esses gêneros de trabalhos"*.

Os elementos básicos da teoria clássica da administração em Taylor e Fayol demonstram a concepção mecanicista do processo de produção. Emerge uma estrutura formal, centralizada, fundada na racionalidade e baseada na racionalização das tarefas. Contudo, o taylorismo e o fayolismo representam o marco da preocupação com o trabalhador, procurando oferecer melhor qualidade de vida no trabalhado aos trabalhadores da época, tanto no aspecto motivacional como no ambiente físico do trabalho. Entretanto, as críticas ao método taylorista são constantes, principalmente quanto a forma com que abordou o trabalhador. Alguns tentam entender Taylor em outro contexto e, com isto, criticar a administração científica introduzida no início deste século (Etzioni, 1964).

Após a automatização da produção, não era mais possível a manutenção de uma estrutura hierárquica linear simples e o modelo racionalista não se adaptava mais à nova era. As organizações passaram a preocupar-se, então, com o atendimento dos problemas humanos, basicamente com sua motivação e satisfação. Surge, assim, a Escola de Relações Humanas para corrigir a tendência de desumanização, no início dos anos 20, quando Mayo realiza estudos na "Western Eletric Company" sobre a influência das condições físicas no local de trabalho e na produtividade.

Porém, enquanto a Escola Clássica pregava a harmonia pelo autoritarismo, Mayo preocupou-se com uso da Psicologia, convertendo a resistência em problema de adaptação. A abordagem das relações humanas colocou novos problemas para a administração das empresas, tais como problemas de mudanças na estrutura social, problemas de controle e comunicação e problemas de ajustamento do indivíduo à empresa. Para o estudo destas questões surgiu, a partir dos anos 50, a Abordagem Comportamental; algumas pesquisas de orientação humanista de certa forma centravam as suas preocupações na relação homem/trabalho. Para esclarecimento desta dissertação é relevante resgatar, mesmo que rapidamente, as contribuições de alguns autores como Maslow, Herzberg e McGregor e Kurt Lewin. Precursores dos estudos da relação homem/ trabalho, as teorias destes estudiosos deram origem e serviram de suporte às novas concepções sobre o comportamento do indivíduo e sua visão de trabalho.

3.1.1 Abraham Maslow: a satisfação no trabalho a partir das necessidades

Maslow (1971) foi pioneiro ao apresentar uma teoria da motivação humana baseada numa hierarquia das necessidades básicas. Para este autor, as necessidades humanas estão

organizadas numa hierarquia de valor ou premência, ou seja, a manifestação de uma necessidade baseia-se geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Para Maslow, as necessidades insatisfeitas são as principais fontes de tensão.

Na tentativa de compreender as necessidades humanas, Trewatha e Newport (1979) também apresentam duas classificações das necessidades. Na primeira divisão, o indivíduo tem necessidades viscerogênicas (inatas, como a fome, a sede, o oxigênio, o sexo) e necessidades psicogênicas (aprendidas, como o amor, a associação, o reconhecimento, o poder). Na segunda divisão, as necessidades são colocadas de forma ampla como fisiológicas, psicológicas e sociológicas.

Entretanto, a teoria da hierarquia das necessidades foi alvo de muitas críticas. Para Maccoby (1977, p.228) *"... a teoria de Maslow começa a tornar-se problemática quando ele constrói sua conhecida hierarquia de necessidades, ela é errônea e inadequada como base para entender o relacionamento entre fatores sociais e desenvolvimento industrial"*. Este autor continua suas observações dizendo que a obra de Maslow *"supervaloriza os bens sucedidos, os educados e os ambiciosos e deixa de lado os fracos e os derrotados"*. Mesmo diante destas críticas *"o ciclo necessidade/comportamento representa um ponto de partida para o desenvolvimento de um arcabouço teórico, visando à compreensão do comportamento"* (Trewatha e Newport, 1979, p.406).

3.1.2 McGregor: uma proposta de satisfação no trabalho

McGregor propõe uma alternativa à concepção clássica que, segundo ele, atende às necessidades básicas do indivíduo, mas oferece *"poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia"* (McGregor, 1980, p.45). Quando o autor menciona as necessidades egoístas, ele se refere àquelas que englobam a auto-estima (auto-respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a própria reputação (status, reconhecimento e aprovação), sendo estas necessidades atendidas fora do local de trabalho.

Assim, *"para muitos assalariados, o trabalho é uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfação obtidos fora do trabalho"*, afirma McGregor (1980, p.47). Logo, a organização não proporciona ao indivíduo um bom nível de qualidade de vida no trabalho.

Para McGregor, as tarefas da administração proporcionariam condições aos funcionários para desenvolverem seu potencial, sua capacidade de assumir responsabilidades e criar condições organizacionais e métodos de operação, para que as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa. Ele agrupou suas idéias relacionadas a indivíduo/trabalho, denominando-as de teoria X e sendo apresentadas como segue, por McGregor (1980, p.41-42):

- *"o ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;*

- *devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se ofereça no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;*

- *o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo."*

O autor apresenta uma outra maneira de ver o indivíduo na organização a qual denomina de teoria Y, cujas pressuposições são (McGregor, 1980, p.53):

- *"o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;*

- *o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais; o homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete;*

- *o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução;*

- *o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;*

- *a capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;*

- *nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas".*

Esta foi a forma encontrada por McGregor de operacionalizar sua proposta alternativa à concepção clássica de administração, representando mais um avanço para a qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

3.1.3 Herzberg: a satisfação a partir do enriquecimento do cargo

Para formular sua teoria da motivação, Frederick Herzberg realizou um estudo empírico, inicialmente com duzentos engenheiros e contadores de nove indústrias de fabricação de metais, localizadas em Pittsbursh, EUA. Segundo ele, no estudo da motivação dos empregados deve-se considerar o ambiente em que o empregado trabalha, juntamente com as circunstâncias que o envolvem e as condições do próprio trabalho e tarefas. Herzberg afirma que os funcionários, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornando-se maduros, passando a dar maior importância a fatores como estima e auto-realização.

Os fatores que produzem a insatisfação foram chamados de fatores higiênicos. Estes fatores, cita Herzberg (1968, p.56-57), expressam o "*impulso natural para evitar o sofrimento causado pelo meio ambiente mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas*". São eles: condições físicas do trabalho, salários, benefícios sociais, políticas de supervisão, relação empregado/direção, regulamento interno, status.

Os fatores que produzem a satisfação foram denominados de fatores de motivação e "*relacionam-se com aquela característica humana singular que é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente,*" (Herzberg, 1968, p.57). Os fatores de

motivação compreendem a realização, reconhecimento, trabalho desafiador, responsabilidade, progresso ou desenvolvimento.

Herzberg propõe que a motivação se manifesta na realização de tarefas que oferecem desafio e significado implantadas nas organizações a partir do que chamou de "enriquecimento do cargo".

3.1.4 Kurt Lewin: a dinâmica do comportamento grupal

Lewin (1973) deixou uma herança importante para a abordagem comportamental, pois foi o fundador da "*Dinâmica de Grupo*", cujo objetivo era estudar as forças que agem no grupo, suas origens, conseqüências e condições modificadoras. A aplicação desta dinâmica consiste no conhecimento destas forças, a fim de conseguir um determinado objetivo ou finalidade. Como as empresas são compostas por pequenos grupos formais ou espontâneos, cabe ao administrador conhecer a dinâmica do grupo para gerenciar a satisfação e/ou insatisfação, procurando desenvolver uma intervenção social planificada.

Lewin (1973) completou sua teoria apresentado um ciclo motivacional que inclui as seguintes etapas: 1 - equilíbrio interno; 2 - estímulo; 3 - necessidade; 4 - tensão; 5 - comportamento ou ação; 6 - satisfação; retornando no item 1.

O breve resgate teórico apresentado procurou extrair as idéias e teorias iniciais desenvolvidas por estudiosos que enfocaram o binômio homem-trabalho, concepções estas que deram origem a novas bases conceituais que serviram de suporte às novas visões sobre o comportamento dos indivíduos e sua relação com o desempenho em atividades produtivas, entre outros aspectos, a valorização da qualidade de vida no trabalho.

3.1.5 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um breve histórico

Nas décadas de 50, 60 e 70 surgem os primeiros movimentos, aplicações estruturadas e sistematizadas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), através de esforços para resgatar o trabalho enobrecedor, significativo como meio de realização pessoal.

No início da década de 50, no "Tavistock Institute", em Londres, Eric Trist e colaboradores iniciaram uma série de estudos referentes à organização do trabalho, tendo como princípio a satisfação do trabalhador em relação ao trabalho e a si mesmo. Este novo modelo agrupava, de forma macro, indivíduo/trabalho/organização e tinha como preocupação central a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Nesta mesma época, Louis Davis e colaboradores realizaram, nos Estados Unidos, pesquisas nas "Linhas de Montagens" com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores mais agradável e satisfatória (Huse e Cummings, 1985).

Somente na década de 60 surgem os primeiros estudos e aplicações estruturadas sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tomando, a partir daí, maior impulso. Segundo Huse e Cummings (1985), o aumento da consciência do trabalhador, juntamente com a crescente responsabilidade social das empresas, foram fatores que condicionaram e até mesmo induziram cientistas sociais e dirigentes organizacionais a pesquisarem melhores formas de realizar o trabalho.

Esta primeira fase, que teve início na década de 60, é caracterizada por uma abordagem sócio-técnica onde a ênfase era dada à organização do trabalho mediante a análise e restruturação da tarefa. Esta perspectiva deve-se ao contexto histórico, pois a sociedade da época era progressista, preocupada com questões de saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. Foi a *"era da eficiência"*, e as organizações, principalmente as americanas, procuravam a

internacionalização, o que provocava a necessidade de aprimoramento das técnicas internas de controle. Para Faria (1995, p.36), *"nesse momento as organizações voltam-se para dentro de si, dão as costas para a clientela e enfatizam o controle de sua produção interna"*.

A mesma autora relata, ainda, que a partir desta realidade, surge a necessidade de criação de "staffs" internos nas diversas áreas da empresa, havendo a multiplicidade dos níveis hierárquicos e uma maior especialização.

Nos Estados Unidos, neste período, ocorreram alguns fatos importantes, dentre os quais pode-se citar (Huse e Cummines, 1985):

- a criação da *"National Comission on Productivity"*, para analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias norte-americanas, sendo esta a base para a famosa publicação *"Work in América"*;

- criação, pelo Congresso, do *"National Center for Productivity and Quality of Working Life"* que estudou a produtividade e qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção;

- criação de grupos de Estudos da Qualidade de Vida no trabalho, destacando-se o *"Quality of Working Life Program"* na Universidade da Califórnia, o *"Massachusetts Quality of Working Life Center"*, o *"American Center for the Quality of Work Life"* e o *"Center for Productivity"* na Texas Teach University.

A Universidade de Michigan teve também grande participação neste período, tanto nas pesquisas como nos estudos (Nadler e Lawler, 1983).

No início dos anos 70, observa-se uma desaceleração e mudança nos rumos da QVT. *"As organizações voltaram suas atenções para a 'crise energética' e alta inflação que*

acometeram as grandes potências do ocidente. No entanto, os anos 70 assistem a emergência de uma nova era - a da qualidade - a partir da pressão do crescimento da empresa japonesa no mercado ocidental, resultado de todo o esforço de recuperação do pós-guerra" (Faria, 1995, p.37). Esta autora considera que a diferenciação da empresa japonesa deve-se à introdução do conceito de Qualidade Total, visando a satisfação do cliente, com a emergência de um novo modelo de gestão altamente participativa. Sendo assim, nos anos 70, romperam-se os modelos tradicionais de gestão.

Em 1979, teve início uma nova fase nas abordagens de QVT, desenvolvendo-se um novo modelo de gestão empreendedor e participativo baseado no modelo japonês. Algumas técnicas como, por exemplo, os ciclos de Controle de Qualidade (CCQ), disseminaram-se nas organizações do ocidente, principalmente nas norte-americanas (Huse e Cummings, 1985). Nadler e Lawler (1983, p.21) referem-se a este período dizendo: "*começamos a reconhecer que talvez outros países estivessem fazendo algum tipo de gerenciamento diferente que pudesse ter relação com sua eficiência*". Ouchi (1982, p.12) afirma que "*o Japão conseguiu manter uma ética de trabalho, ao passo que os americanos se tornaram moles, preguiçosos e se julgaram com direito à boa vida sem ganhá-la*". Esta declaração enalteceu o modelo japonês de gerenciamento e estimulou ainda mais sua adoção por outras organizações.

Referindo-se à falência das técnicas americanas, bem como à esterilidade do seu sistema administrativo, Peters, Waterman e Robert (1983, p.29) disseram que "... *empresários e administradores norte-americanos, pressionados por problemas gritantes de estagnação, precipitaram-se em adotar práticas administrativas japonesas, simplesmente ignorando as vastas diferenças culturais, ainda maiores de que as sugeridas pela extensão do Oceano Pacífico*".

Ainda no início dos anos 80, perdurou a influência do modelo japonês de dedicação exaustiva. "*A influência da sociedade desenvolvimentista do Japão e da competição nos mercados internacionais enfatizando o trabalho como prioridade e abdicação de atividades de lazer trouxeram sérias consequências para a vida das pessoas como, por exemplo, o estresse. O termo 'trabalhar' carrega, ainda, o rótulo de 'um mal necessário', uma conotação que tem passado de geração para geração, reforçando a manutenção deste paradigma*" (Kilimnik et al., 1994, p.305).

No Quadro 1 estão demonstradas as definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler (1983).

QUADRO 1. Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler.

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT deu ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas, ao mesmo tempo, era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visava a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Todo	A QVT era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de algumas setores sobre o termo QVT; e para estes, QVT nada representará.

FONTE: Nadler e Lawler (1983, p.22-24).

Contudo, nos anos 90, essa tendência tem mudado gradativamente, notando-se uma tentativa de resgatar a humanização do ambiente de trabalho. Pesquisadores preocupados com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm procurado explorar as condições globais sob as quais onde se realiza o trabalho (destaques para o cargo, interações sociais, políticas e organizacionais). A ênfase da QVT está agora no equilíbrio entre o trabalho e o lazer (Kilimnik et al., 1994).

Atualmente a QVT é difundida em vários países que a institucionalizaram em suas organizações. Huse e Cummings (1985) citam como exemplo a França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália. Também em outros países como Inglaterra, República Tcheca, Eslováquia, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México e Índia, as abordagens de QVT têm se desenvolvido.

No Brasil, já existem algumas pesquisas sobre QVT com o objetivo de adaptação dos modelos estrangeiros às características culturais e peculiaridades locais, no intuito de encontrar um modelo próprio. Porém, Fernandes e Gutierrez (1988, p.30) chamam a atenção para o seguinte: "*no Brasil, talvez por tratar-se de um tema novo, embora certas empresas desenvolvam trabalhos com as mesmas intenções, é importante buscar obter-se, com bases na bibliografia específica, uma clara conceituação de QVT, do que é, dos fatores de sustentação, o que pode ser feito e esperado, a maneira de implantar novas formas de organização do trabalho e o papel do setor de recursos humanos. Uma sólida compreensão do que consiste a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) impedirá que tal tecnologia se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais que têm certamente diminuído a credibilidade dos profissionais de recursos humanos (RH)*".

Um outro fator que contribui para a relevância dos estudos de QVT é a implementação das novas formas de organização do processo de produção e a introdução de novas estratégias de gestão (programas de qualidade total, reengenharia, administração participativa, entre outros) nos órgãos públicos e privados.

3.2 Qualidade de Vida no Trabalho: revisão de literatura e resultados de pesquisa no contexto brasileiro

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ter várias interpretações, motivo pelo qual, considerando a literatura existente, não é possível atribuir-lhe uma definição consensual. Vale ressaltar que a sua conceituação abrange particularidades relacionadas ao exercício do trabalho no seio das organizações. Tais especificidades envolvem: (1) a preocupação com o efeito do trabalho sobre os indivíduos, bem como sobre a eficácia da organização, e (2) a idéia da participação dos trabalhadores na busca de solução de problemas e no processo decisório (Nadler e Lawler, 1983, p.20-30 citados por Brito, Pereira e Carvalho, 1995).

3.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho: propostas conceituais

Vários têm sido os modelos conceituais propostos para o entendimento do fenômeno Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973; Westley, 1979; Huse e Cummunings, 1985; Werther e Davis, 1983; Nadler e Lawler, 1983).

Walton (1973, p.11), citado por Quirino e Xavier (1987, p.73), inicia seu trabalho levantando as seguintes questões: *"como deveria a Qualidade de Vida no Trabalho ser*

conceituada e como ela pode ser medida? Quais são os critérios apropriados e como eles são interrelacionados? Como cada critério é relacionado à produtividade? São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho?" Na tentativa de apresentar as possíveis respostas a estas perguntas, o autor apresenta uma proposta teórico-metodológica que procura, de algum modo, retratar as experiências do indivíduo no seu ambiente de trabalho. Esta proposta é composta por oito categorias de análise, a saber:

- **compensação adequada e clara** - refere-se a salário justo ou a adequação entre trabalho e o pagamento nos seus diversos níveis, relacionados entre si;

- **ambiente seguro e saudável** - é aquele que preserva a saúde e o bem-estar do empregado;

- **desenvolvimento de capacidade humana** - pressupõe a divisão de tarefas para os diversos cargos nas áreas de planejamento e execução;

- **crescimento e segurança** - refere-se à valorização do empregado através das oportunidades para manifestação e expansão de potencialidades, bem como avanço na carreira ocupacional;

- **integração social** - é sentir-se em sua própria casa; ocorre quando o empregado atinge o estágio de auto-estima, num ambiente sem preconceitos, de senso comunitário, franqueza interpessoal, fraca estratificação e existência de mobilidade ascendente;

- **constitucionalismo** - diz respeito aos direitos do empregado e como eles podem ser garantidos;

- **o total espaço de vida** - significa que o trabalho, muitas vezes, absorve parte da vida extra-organização do empregado (tempo de lazer e de dedicação à família);

- **relevância social** - refere-se ao empenho ou comprometimento do empregado, no sentido de que, socialmente, a empresa não favoreça a depreciação do seu trabalho e de sua profissão.

Para Walton (1973, p.17), *"a produtividade também parece ter uma relação curvilínea para a maioria das dimensões de vida no trabalho"*. Este autor prossegue afirmando que *"considerando os níveis potenciais da produtividade para qualquer classe determinada de trabalho e grupo de empregados, é provável que haja algum nível muito bom de oportunidade para se utilizar e desenvolver capacidades. Este nível de oportunidade é criado pela autonomia, multiplicidade das habilidades exigidas, informações de trabalho e planejamento da responsabilidade existente na situação de trabalho"*.

De acordo com o modelo de Walton (1973), Qualidade de Vida no Trabalho é definida como o nível pelo qual os membros da organização atingem a satisfação de suas necessidades pessoais importantes, através de suas experiências na empresa. Porém, uma indagação é feita neste sentido: quais seriam as necessidades mais importantes para este ou aquele empregado? Esta é uma questão difícil de ser resolvida, visto que nenhuma classificação de necessidades humanas se aplica de forma total a todos os casos (Mc Clelland, 1972; Maslow citado por Hersey e Blanchard, 1977). A importância da necessidade é relativa e varia em relação ao tempo, cultura e organização. Portanto, qualidade de vida no trabalho não pode ser determinada somente por características pessoais (necessidades, experiências, valores) nem por características situacionais (tecnologia, recompensa, motivação), mas pela interação do indivíduo com a organização (Quirino e Xavier, 1987).

Na visão de Westley (1979), são quatro os problemas que dificultam a QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico (Quadro 2). Os problemas políticos resultariam na insegurança; o econômico na injustiça; o psicológico na alienação; e o sociológico

na anomia (desintegração das normas que regem a conduta individual e a ordem social). Prosseguindo, este autor afirma que a insegurança seria resultante da concentração de poder, enquanto a injustiça seria provocada pela concentração dos lucros e exploração dos trabalhadores.

Surgiram, assim, os movimentos socialistas que, para Westley (1979), eram uma resposta a este contexto, com o objetivo de proporcionar ao trabalhador segurança e justiça. "*A fim de alcançar estes objetivos, os movimentos socialistas tentaram dar aos trabalhadores um poder crescente sobre as organizações de trabalho e um trabalho organizado, dirigido para uma maior distribuição dos lucros das organizações*" (Westley, 1979, p.14). Sendo a insegurança e a injustiça minimizadas na maior parte dos países industrializados, a atenção se volta para outros problemas, que são a alienação e a anomia.

QUADRO 2. Origens da Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Econômico (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	- Insatisfação - Greves	- Trabalho auto supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de mudança	- Desinteresse - Absenteísmo e "Turnover"	- Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Auto desenvolvimento	- Ausência de significação do trabalho - Absenteísmo e "Turnover"	- Métodos sócio-técnico aplicados aos grupos

FONTE: Westley (1979, p.122).

Westley (1979, p.116) vê a alienação *"como um desinteresse entre o trabalho e o próprio ser"* e também *"como um produto de uma fenda entre as expectativas e a realização"*. Ainda segundo este autor, o trabalho não mudou, o que transformou foi a participação exigida dos trabalhadores pelo novo complexo organizacional. O aumento no tamanho e a complexidade das organizações geram um aumento na racionalização das mesmas. O trabalho tornou-se crescentemente fracionado e desinteressante diante de mecanismos compactos e complexos de planejamento e controle. Por outro lado, a mecanização e a automação propiciaram também uma crescente anomia.

Westley (1979, p.118) diz que *"a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral"*. Para minimizar estes problemas, propõe o enriquecimento do trabalho que se daria individualmente, adotando métodos sócio-técnicos. Esta estratégia de gestão do trabalho está intimamente relacionada com a construção de uma cultura de trabalho, um sistema normativo e valores sociais ativos.

A Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada à idéia de mudanças nas condições de trabalho e de outros fatores organizacionais e comportamentais (Figura 1). Werther e Davis (1983) acreditam que vários fatores afetam a QVT e que a natureza do cargo é o que envolve mais o trabalhador. Sendo assim, dedicam-se ao estudo desses fatores, os quais classificam-se em ambientais, comportamentais e organizacionais, e influenciam no projeto de cargo e na QVT. *"Mais especificamente, os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito à eficiência, já que cargos projetados eficientemente permitem a um trabalhador motivado o máximo de produção, selecionando-se a abordagem mecanística, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho"* (Fernandes e Gutierrez, 1988, p.30).

FIGURA 1. Fatores que influenciam o projeto de cargo e a Qualidade de Vida no Trabalho.

FONTE: Werther e Davis (1983, p.72).

No nível ambiental, alguns elementos não podem ser ignorados pela sua significação nas condições de trabalho, envolvendo a habilidade, a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. O cargo, portanto, deverá ser projetado levando-se em consideração a análise destes elementos, para que ele não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações do trabalhador (Werther e Davis, 1983).

A QVT é também influenciada por fatores comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas de motivação e satisfação; ela constitui a parte mais importante para o êxito de um cargo, destacando-se nela quatro elementos: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação (Werther e Davis, 1983).

Nesta mesma linha de reflexão, Huse e Cummings (1985) merecem destaque por sua contribuição no sentido de compreender os vários resultados do trabalho humano. Para estes

autores a *"QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos:* ***a)*** *a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e* ***b)*** *a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho"* (Huse e Cummings, 1985, p.202).

Esta é uma nova abordagem de QVT que se diferencia das tradicionais, pois através de quatro aspectos, seus autores operacionalizam o constructo, sendo eles:

- **a participação do trabalhador**: o processo decisório no qual o trabalhador é envolvido e deve ser coerente com uma filosofia organizacional adequada; esta participação é operacionalizada através de análise e solução de problemas na produção como, por exemplo, através dos ciclos de controle de qualidade (CCQ) e de grupos de trabalhos cooperativos;

- **o projeto do cargo**: envolve a reestruturação dos indivíduos ou grupos, na qual os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador; o projeto do cargo inclui o enriquecimento do trabalho onde está fixada a maior variedade da tarefa, 'feedback' e grupos de trabalho auto-regulados;

- **inovação no sistema de recompensa**: corresponde ao plano de cargo e salário das organizações, onde as diferenças salariais e "status" dos trabalhadores seriam minimizadas;

- **melhora no ambiente de trabalho**: os trabalhadores tornam-se mais satisfeitos com seus serviços se houver melhorias das condições de trabalho como a flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, etc. (Huse e Cummings, 1985, p.203).

O sucesso dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho dependem da estratégia de sua implementação. Tais programas pressupõem mudanças na cultura, o que implica necessariamente em mudanças nas bases filosóficas do processo administrativo da organização em questão. Se bem gerenciados, os programas de QVT podem trazer implicações diretas à produtividade do trabalho humano (Figura 2), como defendem Huse e Cummings (1985).

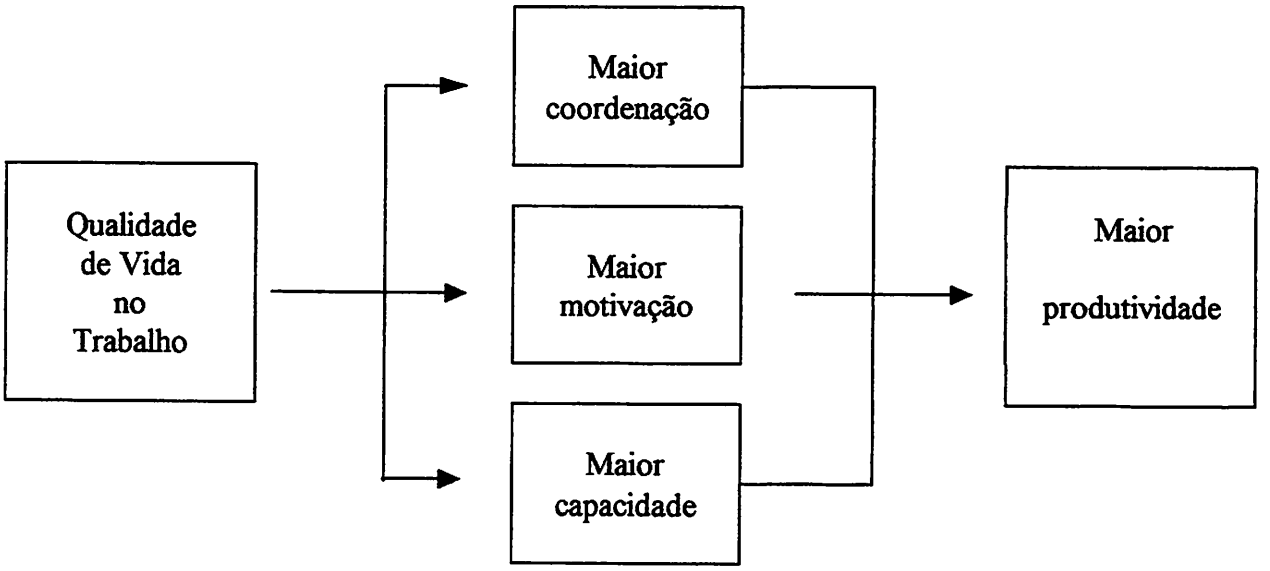

FIGURA 2. Qualidade de Vida no Trabalho x produtividade.

FONTE: Huse e Cummings (1985, p.204).

Para os autores citados, intervenções do programa de QVT afetam positivamente a coordenação, motivação e capacidade do trabalhador, melhorando seu desempenho, principalmente quando este satisfaz os pré-requisitos necessários para uma maior produtividade.

A abordagem de Thériault (1980) é outra proposta teórica que deve ser mencionada nos estudos de QVT. Para este autor, *"a maioria das intervenções feitas para melhorar a QVT não abordam diretamente o sistema de remuneração; buscam, sim, tornar os*

indivíduos mais responsáveis e autônomos, esquecendo-se de que a remuneração constitui uma das maiores preocupações dos trabalhadores. Na prática, a maioria das intervenções que visam a melhoria da qualidade de vida no trabalho são feitas sob o signo da prudência, senão de um certo conservadorismo. Isto é particularmente verdadeiro no que se trata da remuneração" (Thériault, 1980, p.147).

O autor menciona, ainda, quatro princípios básicos que norteiam a QVT: segurança, eqüidade, individualidade e democracia industrial. Sendo assim, uma gestão da remuneração que favoreça a QVT deve: proporcionar segurança aos indivíduos, ser equânime, respeitar as diferenças individuais e assegurar a democracia industrial. Para Thériault (1980, p.147) *"a remuneração tradicionalmente engloba o salário e os benefícios e é percebida como manifestação concreta de uma troca entre os indivíduos e as organizações. Esta transação apresenta várias facetas que são:* ***a econômica, a psicológica, a sociológica, a política e a ética****"*.

- **Transação econômica**

Examinando a remuneração sob o ponto de vista de uma transação econômica, ela representa o preço que uma organização paga para utilizar um fator de produção. Ou seja, o trabalho do indivíduo é considerado como apenas mais um fator de produção, da mesma forma que a tecnologia e a matéria-prima (Thériault citado por Macedo, 1990).

Thériault (1980) destaca algumas críticas a esta concepção de remuneração e do trabalho:

- o indivíduo é deixado em segundo plano, pois a análise do tipo econômico é orientada diretamente para a organização e o estado da economia em geral;

- a análise econômica reduz à monetarização, a retribuição do trabalho;

- os indivíduos são considerados de forma passiva, segundo a análise econômica.

Este mesmo autor adverte que: *"apesar de críticas, é importante destacar a importância e a pertinência da realidade econômica na determinação da remuneração e das políticas relativas a ela. Esta é uma realidade da qual as organizações e os indivíduos não podem se esquecer"* (Thériault, 1980, p.149).

- **Transação psicológica**

Sob o aspecto de transação psicológica, o emprego representa um acordo psicológico entre um indivíduo e uma organização. *"Em virtude deste contrato, o indivíduo se empenha em fornecer certos tipos de comportamento e manifestar certas atitudes em troca de um salário e outros motivos particulares"* (Thériault, 1980, p.150).

A ênfase dada pela análise psicológica recai sobre o relacionamento do indivíduo com a organização e também as retribuições ofertadas pela empresa como parte do contrato psicológico.

- **Transação sociológica**

Thériault (1980, p.151) defende que *"a remuneração pode, igualmente, ser percebida como uma transação do tipo sociológico em função, notadamente, do fato de que a organização constitui um agrupamento de indivíduos e o emprego representa uma relação importante para o indivíduo e a organização"*. Nesta perspectiva de análise, este mesmo autor considera a empresa como um grupo social, onde são encontradas "forças" que agem no grupo. Tais "forças" ou expectativas tanto exigem da organização em relação aos indivíduos, quanto dos indivíduos em relação à organização. O foco desta análise volta-se, assim, para a interação entre indivíduos e organização, dentro de um contexto cultural determinado.

- **Transação política**

Falar em política significa falar em influência e poder. Encarando a organização como grupo social, encontramos presentes nele grupo os jogos pelo poder, seja das empresas, dos indivíduos, sindicatos, para modificarem, em seu favor, o conteúdo da transação. Para Thériault (1980, p.152), *"o nível e a forma da remuneração representa a resultante das forças das respectivas partes presentes no interior de uma organização"*.

- **Transação ética**

Enfim, toda questão da remuneração pode ser encarada como transação ética, ou seja, dependente da moral onde o fim último é a justiça. Desta forma, a remuneração deve ser

fundamentada na justiça, levando-se em conta: a satisfação das necessidades, igualdade, legalidade ou distributismo (Thèriault citado por Macedo, 1990).

Como se pode observar, o estudo da remuneração abarca vários tipos de transação: econômica, psicológica, sociológica, política e ética. Thériault (1980) recomenda que no, estabelecimento de programas de QVT, todos estes aspectos devem ser levados em conta, assim como a inter-relação deles.

Denis (1980), ao estudar as implicações do contexto físico (ambiente organizacional) sobre o trabalhador, afirma que este pode afetar a vida do trabalhador, tanto psicologicamente como socialmente. O ambiente de trabalho é definido por este autor como um *"conjunto de elementos que são exteriores a um sistema - indivíduo, grupo, organização, sociedade, etc. - mas que, não obstante, mantêm vínculos de interdependência com ele"* (Denis, 1980, p.68).

Esse autor adverte que o ambiente físico de trabalho pode afetar a vida do trabalhador de diversas maneiras (Quadro 3) e denuncia que *"muito freqüentemente os autores que estão interessados em qualidade de vida no trabalho deixam-se seduzir por mudanças espetaculares: grupos semi-autônomos, enriquecimento de tarefas, participação na tomada de decisão, etc. Esquecem-se freqüentemente que quando se fala de saúde e segurança física, fala-se em sobrevivência ... que é fundamental à toda vida no trabalho ... "* (Denis, 1980, p.78).

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm sido apontados pela literatura especializada como uma das estratégias de gestão da força de trabalho que podem minimizar as implicações da organização do processo de trabalho (nos seus componentes tecnológicos e de gestão) sobre os indivíduos no contexto organizacional. Entretanto, a implementação de programas pressupõem mudanças na cultura, o que implica necessariamente em mudanças nas bases filosóficas do processo administrativo da organização em questão. Assim, estes programas

deverão envolver os mais diferentes níveis organizacionais, além de considerar os valores e crenças dos protagonistas que atuam no contexto do trabalho (Brito, Pereira e Carvalho, 1995). Para que os programas de QVT tornem-se uma realidade, Nadler e Lawler (1983) afirmam que é necessário que a alta gerência e o pessoal de níveis hierárquicos mais baixos não só estejam comprometidos com o processo, mas também participando efetivamente das suas práticas no cotidiano organizacional.

QUADRO 3. Implicações do ambiente físico na vida do trabalhador.

Características do ambiente	Decorrências	Pesquisadores
Calor	Fadiga, náuseas, dores de cabeça, espasmos, performance reduzida, convulsões, perda dos sentidos, coma, etc.	Leithead e Lind (1964)[1]
Ruído	Diminuição dos reflexos, da rapidez dos movimentos, dificuldade de equilíbrio, falta de concentração, medos, vertigens, náuseas, vômitos, síncopes, perturbações no sono, etc.	Baillargeon (1976)[2]
Iluminação falha	Desconforto, irritação, fadiga, risco de erros e acidentes, etc.	Woodson e Conover (1978)[3]
Vibração	Falhas musculares, má circulação sangüínea, anomalias no sistema nervoso, fragmentação de ossos, perda do olfato, do tato e das sensações térmicas, paralisia, etc.	Soule (1973)[4] Hasan (1970)[5]

FONTE: Denis (1980).

[1] LEITHEAD, C.S.; LIND, A.R. Heat Stress and Heat Disorders. F.A. Davis & Co., Philadelphia, 1964

[2] BAILLARGEON, V. Le Bruit Industriel, Association de Proventions des Accidents Industriels du Québec, Congres Annuel, Québec, novembre, 1976.

[3] WOODSON, W.E.; CONOVER, D.W. Guide d'ergonomic adaptation de machine à l'bomme, Les Editions d'Organisation, Paris, 1978.

[4] SOULE, R.D. Vibration dans the Industrial Enviromment = Its Evaluation and control, US Departament of Health, Education and Welfáre, Washington, DC, 1973, p.333 a 348

[5] HASAN, J. Biomedical Aspects of Low-frequency Vibration: A Selective Review, Work Enviroment Health. vol. 7, n.1, 1970.

Para Nadler e Lawler (1983), a QVT é um modo de pensar sobre as pessoas, o trabalho e a organização, sendo constituído de duas dimensões: a) como se dá o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade organizacional, e b) a idéia da participação no processo decisório. Entre os diversos fatores que interferem nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, destacam-se: a*) percepção da necessidade do programa; b) foco do problema que é destacado na organização; c) estrutura para identificação e solução do problema; d) compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; e) sistemas múltiplos afetados; e f) envolvimento amplo da organização* (Nadler e Lawler, 1983, p.27-28). Estes autores propõem, ainda, três necessidades básicas para que o programa de QVT seja bem sucedido: a primeira é a coerência do projeto com o contexto onde será aplicado; a segunda, a necessidade de mudanças de comportamento no gerenciamento superior e a terceira, mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais.

3.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: relatos das experiências de pesquisa no contexto brasileiro

No Brasil, vários trabalhos, pesquisas e consultorias sobre Qualidade de Vida no Trabalho vêm sendo realizados e se destacam por sua contribuição científica para este tema. No intuito de identificar os métodos ou abordagens mais adaptáveis à nossa cultura, será feito, a seguir, um levantamento destas pesquisas e experiências brasileiras sobre QVT, fornecendo assim, uma visão sistematizada sobre o assunto.

Quirino e Xavier (1983) realizaram importantes pesquisas na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), onde estudaram e analisaram 10 aspectos diferentes, todos

sugeridos pela literatura: natureza das tarefas, realização, desenvolvimento, relações humanas, supervisão, remuneração e segurança no emprego, reconhecimento, apoio de recursos humanos, estrutura física e senso de participação. Estas pesquisas foram conduzidas sob dois enfoques: o primeiro tratou da relação entre QVT e desempenho organizacional e o segundo enfoque estudou a satisfação dos trabalhadores com a Empresa.

Para estudarem a relação QVT/desempenho organizacional, Quirino e Xavier (1983) fundamentaram-se nas teorias de Herzberg (1968) e Walton (1973) e construíram um questionário (Survey) abordando as variáveis do modelo. O questionário utilizado identificava 288 variáveis, sendo 90 relativas à QVT. Foram utilizadas várias medidas de efetividade do desempenho, tais como qualidade de pesquisa, número de publicações, efetividade técnica e efetividade econômica. Entre os principais resultados destacam-se:

- a existência de correlação entre QVT e desempenho organizacional;

- o efeito retardado do nível de suficiência da QVT sobre o desempenho organizacional;

- os aspectos da QVT que mais se relacionam com desempenho organizacional: meios para produzir, bases materiais e apoio de recursos humanos, seguidos de oportunidade para participar de treinamento em nível de pós-graduação;

- identificação de alguns aspectos da QVT, embora sejam desejáveis do ponto de vista dos empregados, que registraram correlação negativa com o desempenho organizacional, a exemplo das variáveis como "influencia sobre objetivos e políticas da Unidade", "oportunidades de assumir responsabilidades" e "apoio da supervisão para resolver problemas";

- relação entre satisfação com a QVT e desempenho; no entanto, nem sempre a efetividade da organização é maior quanto mais altos são os graus de QVT;

- listagem de prioridades que visam desempenho (interesse da organização), a qual é diferente da lista de prioridades dos empregados (que visam satisfação no trabalho).

Para estudarem a satisfação dos funcionários com a EMBRAPA, a pesquisa envolveu 429 trabalhadores, sendo 238 pesquisadores e 191 empregados de apoio à pesquisa os quais responderam a 30 estímulos referentes sobre a percepção que têm sobre a QVT. A pesquisa foi realizada em dois momentos: inicialmente, representou-se momento vivido (1983), e, após a lembrança de um momento passado (1980).

Quirino e Xavier (1983) concluíram que os pesquisadores da EMBRAPA estavam mais satisfeitos (59,6%) com a Empresa do que o pessoal de apoio (56,0%) e a satisfação geral era maior em 1983 (60,5%) do que era em 1980 (55,1%). Concluíram também que existe uma relação significativa entre QVT e desenvolvimento organizacional.

São significativas as contribuições de Quirino e Xavier (1983) para o estudo e literatura brasileira sobre QVT e, mesmo com uma metodologia específica e direcionada, servem de modelo para outros trabalhos.

Fernandes e Gutierrez (1989) utilizaram o referencial teórico de Werther e Davis (1983) para implantarem um projeto de QVT numa empresa comercial gaúcha. A pesquisa com caráter qualitativo procurou investigar os "elementos organizacionais, ambientais e comportamentais", seguindo um modelo analítico classificado como exploratório-descritivo, envolvendo também a análise de conteúdo dos depoimentos coletados com base no instrumento "roteiro base/entrevistas". Os resultados são abrangentes e fazem um levantamento/diagnóstico completo das funções organizacionais. A partir destes resultados, procurou-se desenvolver atividades e medidas visando subsidiar o processo de reformulação de políticas e estratégias de recursos humanos e também recomendou-se ações no nível do ambiente organizacional.

Moraes e Kilimnik (1989) também vêm realizando várias pesquisas no campo da QVT, juntamente com um grupo de estudos sobre este tema, além de comprometimento e stress desenvolvidos no CEPEAD/FACE/UFMG. Dentre estes trabalhos, ressalta-se a pesquisa realizada com o objetivo de diagnosticar o grau de satisfação de gerentes de empresas da região de Belo Horizonte, identificação da QVT e do nível de stress. Uma das contribuições significativas desta pesquisa foi a inclusão da variável stress, nestes estudos.

Adotando o modelo das dimensões básicas da tarefa desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), a equipe da FACE/UFMG desenvolveu várias pesquisas, adaptando o instrumento para depois testar e experimentar o questionário.

Tais resultados chegaram a conclusão de que, possivelmente, "as organizações ainda não estão adotando políticas de RH adequadas, pelo menos em relação aos gerentes pesquisados cujos perfis vêm se alterando significativamente (Moraes e Kilimnik, 1989).

Duas pesquisas foram realizadas na Universidade de Brasília sobre QVT. A primeira é a de Seixas (1993) que apresentou o tema "Avaliação da Qualidade do Ambiente de Trabalho de um Banco Público" e a segunda de Palácios (1993) que abordou a "Avaliação Pós-Ocupacional do Instituto Central de Ciências da Universidade de Brasília".

O objetivo do estudo de Seixas (1993) foi o clima de trabalho de uma instituição bancária federal, relacionando determinadas variáveis pessoais e ambientais com as dimensões das subescalas para avaliar o ambiente de trabalho. Os resultados obtidos levam à conclusão de que o clima organizacional da empresa estudada é *"caracterizado por um grau de inter-relacionamento moderado entre seus empregados, pouco apoio da chefia e bom envolvimento com o trabalho; pouca expectativa quanto à possibilidade de crescimento e desenvolvimento de pessoal, com baixa autonomia, alto profissionalismo e muita pressão sobre o trabalho. Um alto grau de*

desorganização no ambiente de trabalho foi apontado pela pouca clareza nas definições de regras e normas de trabalho, baixo controle do ambiente altamente resistente à mudanças, levando a poucas oportunidades de criar e condições físicas ambientais desfavoráveis para a realização das tarefas" (Moraes e Kilimnik, 1994, p.314).

Palácios (1993) também utilizou uma escala de ambiente de trabalho em sua pesquisa, concluindo em seu estudo que os aspectos do clima social mais negativos, avaliados pelos funcionários da UnB são a rigidez das normas e procedimentos estabelecidos pelas escassas possibilidades de inovação, bem como as relações interpessoais dos funcionários entre colegas e chefias e a inadequação física dos locais de trabalho. Quanto aos aspectos positivos, salientaram o envolvimento com as tarefas e elevado esforço investido. Verificou-se também o quanto é importante desenvolver programas e políticas de pessoal investindo nos recursos humanos da organização.

Outro estudo realizado por Rodrigues (1989) citado por Moraes e Kilimnik (1994, p.310) teve como finalidade fazer uma análise sobre QVT dos executivos de indústrias de confecções do estado do Ceará, baseado no modelo teórico proposto por Hackman e Oldham (1975). Quanto aos resultados, pode-se concluir que as dimensões da tarefa sintetizadas através do Potencial Motivacional (PM) apresentaram um valor global muito baixo. As médias mais significativas surgiram nas variáveis Contatos Sociais (CS), Significação da Tarefa (ST), Autonomia (AT) e Variedade de Habilidade (VH), o que pode ser plenamente justificado pelas características inerentes à função gerencial. As variáveis Feedback (FB) e Identidade da Tarefa (IT) apareceram com níveis baixos.

Em seu estudo comparativo entre dois setores funcionais do Banco do Brasil sobre QVT, Macedo (1990) também adotou o modelo teórico desenvolvido por Hackman e Oldham -

Modelo das Características da Tarefa; o instrumento operacionalizante da pesquisa foi o Job Diagnostic Survey (JDS), sendo o questionário o mesmo recomendado, traduzido e adaptado por Moraes e Kilimnik (1989).

Os resultados permitiram que fosse constatada a existência de diferenças significativas entre os funcionários do setor de processamento de dados e os funcionários do setor do Bando do Brasil de atendimento à clientela, devido ao fato de o trabalho de processamento de dados impor um ritmo de trabalho ditado pela máquina, reduzindo a autonomia do empregado, tornando críticas as variáveis "identidade da tarefa e autonomia".

Um trabalho de pesquisa foi realizado por Moreno (1991) citado por Moraes e Kilimnik (1994, p.312) na Escola de Biblioteconomia da UFMG, onde foi feito um estudo sobre a QVT de profissionais bibliotecários das universidades estaduais do Paraná, utilizando o modelo das características da tarefa desenvolvida por Hackman e Oldham (1975). Quanto aos resultados, é importante ressaltar que as bibliotecárias atuam em setores diferentes, predominando o setor de processamento técnico (24,1%). As diferenças significativas se devem ao fato de em determinados setores existirem condições melhores de trabalho. Porém, os resultados totais levam à conclusão de que a qualidade de vida no trabalho das bibliotecárias que atuam nas bibliotecas das universidades estaduais do Paraná é insatisfatória, pois a variável significado da tarefa (ST) foi a única que se apresentou freqüentemente positiva.

Outra pesquisa realizada por Ruschel (1993) citado por Moraes e Kilimnik (1994, p.312) sobre QVT investigou as empresas do ramo imobiliário sediadas em Porto Alegre. O modelo teórico utilizado foi o de Westley (1979), por ser considerado pela pesquisadora como sendo o mais abrangente. Foi realizada a coleta de dados utilizando-se como instrumento de

pesquisa o questionário fechado. No tratamento estatístico realizou-se uma análise descritiva e distribuição de freqüência das variáveis analisadas.

O modelo adotado para a pesquisa baseou-se nos quatro indicadores fundamentais, a saber: indicador econômico, indicador político, indicador psicológico e indicador sociológico. Pode-se, através desta pesquisa, *"concluir que o ambiente tecnológico e psicológico microorganizacional são enriquecedores do cargo e ampliadores do trabalho, bem como geradores de satisfação. Entretanto, a relação do profissional de empresas imobiliárias com sua categoria sócio-profissional e relações sindicais não se processam de forma produtiva, possivelmente gerando incerteza quanto à identidade social da categoria e dificultando a resolução de conflitos e reivindicações inerentes a todo processo produtivo* (Moraes e Kilimnik, 1994, p.314).

Fleck (1987) realizou uma pesquisa sobre QVT junto a analistas e programadores que trabalham em empresas no eixo Rio-São Paulo, utilizando o modelo de Hackman e Oldham e seu instrumento operacionalizante Job Diagnostic Survey (JDS). O objetivo da pesquisa foi diminuir o índice de rotatividade e melhorar o nível de produtividade dos profissionais em empresas de informática. Os resultados da pesquisa apontaram:

- feedback do próprio trabalho foi baixo para todas as profissões;
- "autonomia" também baixa, exceto para gerentes;
- identidade da tarefa foi baixa para programadores;
- excetuando-se feedback do próprio trabalho, todas as outras características tiveram valores maiores para os analistas e, consequentemente, maior potencial motivacional do trabalho;

- algumas dimensões apresentaram valores maiores no Rio de Janeiro, sugerindo menor estruturação da tarefa;

- altos valores para significância da tarefa, demonstrando valorização da profissão;

- os baixos valores para feedback extrínseco levantaram discussões sobre o perfil do chefe na área de Informática.

Objetivando um estudo sobre a QVT na construção civil, foi realizada uma pesquisa por Ouelhas e Morgado (1993) citados por Moraes e Kilimnik (1994, p.316) da qual participaram operários e engenheiros deste ramo. Utilizou-se as técnicas de prospecção como pesquisa de opinião, opinião de especialistas e brainstorming. As técnicas de pesquisa de opinião (survey) foram realizadas por meio de "caixa de sugestões" colocadas em canteiros de obras. Nas técnicas de opinião de especialistas e no brainstorming, foram utilizados um total de seis especialistas.

Quanto aos resultados, na primeira etapa do trabalho (pesquisa de opinião), 80% das solicitações dos trabalhadores sobre o QVT foram relacionadas com necessidades higiênicas (segurança, higiene, transporte). As reivindicações principais foram: sindicato forte, conjunto habitacional através da articulação de cooperativas, assistência médica e melhores condições de trabalho em aspectos como iluminação, higiene e ventilação.

As opiniões dos especialistas coletadas em entrevistas individuais, delinearam as tendências ou cenários para os próximos dez anos na construção civil. A maioria delas alerta para o fato de que o cenário atual irá prevalecer com o aparecimento de ilhas de excelência nas relações de trabalho, servindo de modelo para as demais empresas. A necessidade de sobrevivência e competitividade provocarão melhorias graduais e lentas na QVT das empresas de construção civil.

Finalmente, os especialistas sugerem que entidades como o Sindicato das Empresas da Construção Civil (SINDUSCOM) coordenem uma pesquisa prospectiva anual, no intuito de apurar os aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho, possibilitando respostas estratégicas para a obtenção de produtividade e qualidade industrial neste ramo.

Vieira (1993) apresentou uma dissertação à Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre QVT na área da enfermagem, com objetivo de estudar a Qualidade de Vida no Trabalho dos enfermeiros de Hospital de Ensino de Enfermagem. A pesquisadora optou pelo modelo teórico de Walton (1973) e a metodologia incluiu uma pesquisa (survey) junto a amostra de 234 enfermeiros. Os resultados identificaram o perfil do profissional, o diagnóstico da QVT e as variáveis demográficas discriminantes da QVT do enfermeiro.

Quanto aos resultados das categorias analisadas, pôde-se constatar que, efetivamente, a QVT do profissional de enfermagem está afetada. A remuneração não é adequada, não existe equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, não há perspectiva de crescimento na carreira, a carga de trabalho é excessiva e prevalece enorme obediência à burocracia da instituição. Além disso, a política de recursos humanos não contempla as necessidades do empregado. É indispensável que estas políticas de desenvolvimento de pessoal sejam avaliadas, no sentido de amenizar as dificuldades que já estão ocorrendo.

A pesquisa de Tannhauser (1994) na Universidade do Rio Grande do Sul investigou as contribuições mais significativas dos psicólogos organizacionais à gestão dos recursos humanos da empresas. O modelo analítico usado na pesquisa foi o de Walton (1973), que possibilita a comparação do nível real e o ideal de atuação do profissional, gerando dados avaliativos sobre a sua conduta na organização. De acordo com os resultados, deduz-se que o

psicólogo organizacional imagina que seu papel na organização deveria ser ampliado, sendo, inclusive, que alguns demonstram certa insatisfação com o trabalho limitado.

Como sugestão, destaca-se a de que os cursos superiores adotem maior número de disciplinas de psicologia organizacional voltadas para a formação educativa do psicólogo como estrategista nas malhas das organizações.

A pesquisa feita por Lima (1994) foi realizada junto aos operários de uma empresa de construção de edificações de Florianópolis, SC, com o objetivo de apresentar, analisar e tecer considerações sobre a percepção dos mesmos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. A metodologia da pesquisa baseou-se nos fatores básicos propostos por Walton (1973) para medir QVT, aos quais foram acrescidos Comunicações e Programação de Serviços, em função das peculiaridades da construção civil, do porte da empresa e do interesse do pesquisador na aferição destes fatores não previstos no modelo original. Foi utilizada uma forma não estruturada de entrevista, através de um roteiro básico possibilitando a liberdade dos participantes.

Os resultados deste trabalho demonstraram globalmente a tendência satisfatória dos operários da empresa com a Qualidade de Vida no Trabalho. Alguns fatores e dimensões reconhecidos pelos operários podem ser devidamente alcançados pela empresa no sentido de melhorar seu desempenho, tais como a manifesta preocupação com a integridade física e a saúde do pessoal; a concessão de benefícios ainda pouco comuns no setor, principalmente no que se refere à qualidade da alimentação; a disponibilidade e qualidade dos materiais, ferramentas e equipamentos que permitem a execução das tarefas na velocidade e com a qualidade requerida; a oportunidade dos trabalhadores alcançarem uma polivalência que lhes permita permanecer no emprego de forma mais duradoura e ampliar suas alternativas profissionais; a forma de tratamento do superior imediato e o espírito de companheirismo observado no canteiro de obras; o

cumprimento das obrigações, leis e direitos que transmitem tranqüilidade e segurança aos trabalhadores; o sistema de comunicações e transmissão das informações sobre o serviço e a existência de normas e padrões conhecidos dos operários.

Moraes et al. (1995) ao estudarem o comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho, adotaram o estudo do caso como metodologia básica, mais precisamente um estudo comparativo, do qual participaram 3 empresas distintas entre si em relação ao tamanho, ramo, faturamento ou número de funcionários. Foram avaliadas, nestas empresas, as seguintes variáveis: o grau de stress dos respondentes, os sintomas físicos, a propensão ao stress, as fontes de pressão no trabalho, estratégias ou mecanismos de combate ao stress, a qualidade de vida e o grau de comprometimento dos empregados. Os resultados levam à conclusão de que o indivíduo cujas condições de trabalho são favoráveis ao equilíbrio de seus aspectos racionais, emocionais e afetivos desenvolve, paralelamente, uma maior motivação interna e uma integração consistente aos valores e objetivos da empresa.

Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, o estudo mostrou não existirem diferenças significativas dessa variável em relação aos níveis hierárquicos, sendo que a maior parte dos funcionários apresenta QVT normal. Neste estudo, o stress correlacionou-se negativamente à QVT, à satisfação no trabalho e ao potencial motivacional da tarefa (PMT). Foi observado também que o comprometimento no trabalho tende a aumentar à medida em que também são maximizados o PMT, a satisfação no trabalho e a QVT, ou seja, estabeleceu-se uma correlação positiva entre estas variáveis.

As contribuições desta pesquisa, bem como a verificação de alguns padrões de ocorrência, são coerentes com alguns estudos anteriores que buscaram analisar, conjunta ou separadamente, as abordagens do Stress Ocupacional, da Qualidade de Vida no Trabalho e do

Comprometimento nas organizações. Fernandes (1995) realizou uma auditoria operacional de Recursos Humanos para o monitoramento da Qualidade de Vida no Trabalho com o objetivo de fazer um levantamento da percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e organização do trabalho. A partir destes resultados, o autor pretendia subsidiar a gestão estratégica de RH da empresa.

O instrumento estruturado utilizado para a coleta de dados constituiu-se de um *Roteiro Básico de Entrevista* composto de dez blocos que serviram para o levantamento da percepção dos funcionários, face aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, intervenientes na sua qualidade de vida no trabalho. Os resultados obtidos em relação à percepção dos respondentes, em termos gerais sobre sua qualidade de vida, são uma tentativa de apenas detectar aspectos globais que possam emergir de estados psicológicos de satisfação/insatisfação experimentados pelos entrevistados.

A representação deste trabalho colabora para o aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos, de modo especial como apoio aos Programas de Qualidade Total nas empresas, pois acredita-se que a mensuração dos resultados das ações efetivadas pela área de recursos humanos, bem como a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, constituem-se em grande desafio para os profissionais desta área, na maioria das empresas.

Segundo Vieira (1996), uma pesquisa apresentada sob a forma de dissertação de mestrado ao curso de pós graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina em Janeiro de 1996, teve como objetivo principal caracterizar a QVT, a partir da introdução do Controle da Qualidade Total (TQC) na Empresa WEG Motores, de Jaraguá do Sul, SC. A metodologia adotada foi do tipo qualitativa, sendo pautada por uma orientação crítica e a entrevista semi-estruturada foi o principal instrumento de coleta de dados. A pesquisadora contava

com um roteiro de temas a serem explorados, que servia apenas de base para as perguntas feitas aos entrevistados. As questões desenvolvidas buscavam caracterizar a QVT antes e depois da implantação da qualidade total, bem como as alterações provocadas na qualidade de vida no trabalho com a introdução do Controle de Qualidade Total (TQC).

Os resultados finais conduzem à conclusão de que, com a introdução do TQC na Empresa, algumas mudanças puderam ser observadas na QVT, reflexo dessa nova filosofia de gestão, como a criação do programa de participação nos lucros, a melhoria das condições de trabalho no que se refere a limpeza, organização e melhores máquinas e ferramentas de trabalho. Contudo, alguns aspectos ainda estavam encobertos como salário, participação nas decisões, estilo de liderança, liberdade de expressão e autonomia.

Outro aspecto pesquisado foi o caráter contraditório destes indicadores de QVT pois, ao mesmo tempo em que proporcionam melhores condições de vida no trabalho, podem atuar como artifícios que aumentam o envolvimento e submissão do trabalhador.

Um trabalho foi realizado por Araújo (1996), na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 1996, com base nos princípios teóricos de QVT em que foram ressaltadas as experiências bem sucedidas das empresas que decidiram implementar um lugar excelente para se trabalhar. Este trabalho objetiva localizar a tecnologia de QVT como uma imposição necessária à gerência de recursos humanos, no tocante ao atendimento das demandas sócio-culturais do trabalhador. Primeiramente, é apresentado um breve histórico acerca do tema QVT e alguns modelos teóricos, fornecendo uma idéia do seu verdadeiro significado, foram também abordados a definição e os lucros de um lugar excelente para se trabalhar, bem como recomendações para a implantação de um programa de QVT. Este relato das experiências de pesquisa sobre a QVT no Brasil procurou destacar os trabalhos, pesquisas e consultorias deste tema e sua contribuição

científica, ampliando o nível de entendimento e o esclarecimento de alguns aspectos. Concluiu-se, a partir de então, que a tecnologia de QVT pode constituir-se em um importante instrumento para o atendimento das necessidades pessoais dos trabalhadores, bem como das perspectivas da política de RH.

Moraes e Kilimnik (1994) elaboraram um quadro sinóptico sobre QVT (Quadro 4) sistematizando as áreas pesquisadas, as abordagens teóricas e metodológicas e técnicas utilizadas.

QUADRO 4. Sinóptico das diversas linhas de pesquisa e consultorias sobre QVT no Brasil.

Áreas Pesquisadas	Abordagens teóricas e metodológicas	Técnicas utilizadas
Comércio, construção civil, universidades (bibliotecárias, agentes administrativos), hospital (enfermagem), bancos públicos, empresas de informática, empresas imobiliárias, instituições de ensino e pesquisa, empresas prestadoras de serviços	Walton, Hackman e Oldhan, Werther e Davis, Herzberg, Westley, Moos	Questionários (survey), entrevistas em profundidade, pesquisa de opinião, opinião dos especialistas e brainstorming

FONTE: Moraes e Kilimnik (1994, p.319).

Para Moraes e Kilimnik (1994, p.319), *"a maior parte das pesquisas são centradas em uso de questionários, o que pode tornar os estudos mais superficiais e limitados. Além disso, não se constatou nenhum estudo que avaliasse a qualidade de vida fora da instituição, e que partisse da concepção de qualidade de vida a partir do referencial dos próprios trabalhadores"*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Modelo teórico da pesquisa

Esta dissertação tem como referencial teórico e analítico o modelo das características da tarefa de Hackman e Oldham (1975). A justificativa para a escolha deste modelo baseia-se na premissa de que as dimensões básicas da tarefa realizada pelo indivíduo podem criar determinados estados psicológicos críticos os quais, por sua vez, podem ter implicações tanto para o trabalhador como para o próprio trabalho (Hackmam, 1983; Hellriegel, Slocum e Woodman, 1986).

Na realidade, três estados psicológicos críticos podem determinar o grau de motivação e de satisfação do indivíduo no contexto do trabalho. O primeiro refere-se à significância percebida, ou seja, o nível ou grau em que o indivíduo percebe o seu trabalho como importante e significativo, o segundo diz respeito à responsabilidade percebida pelo trabalhador com relação ao trabalho que realiza, e o terceiro estado envolve o conhecimento que o indivíduo tem dos resultados do seu trabalho, isto é, o grau em que o indivíduo conhece e entende o seu efetivo desempenho ao realizar uma tarefa.

O modelo das características da tarefa reproduzido pela Figura 3 relaciona três categorias de análise: (1) os estados psicológicos críticos, cuja presença é necessária para se verificar o comportamento intrinsecamente motivado para o trabalho; (2) as dimensões das tarefas

que podem criar tais estados psicológicos e (3) os resultados (pessoais e do trabalho) obtidos quando os três estados psicológicos estão presentes para o indivíduo ao realizar um trabalho qualquer.

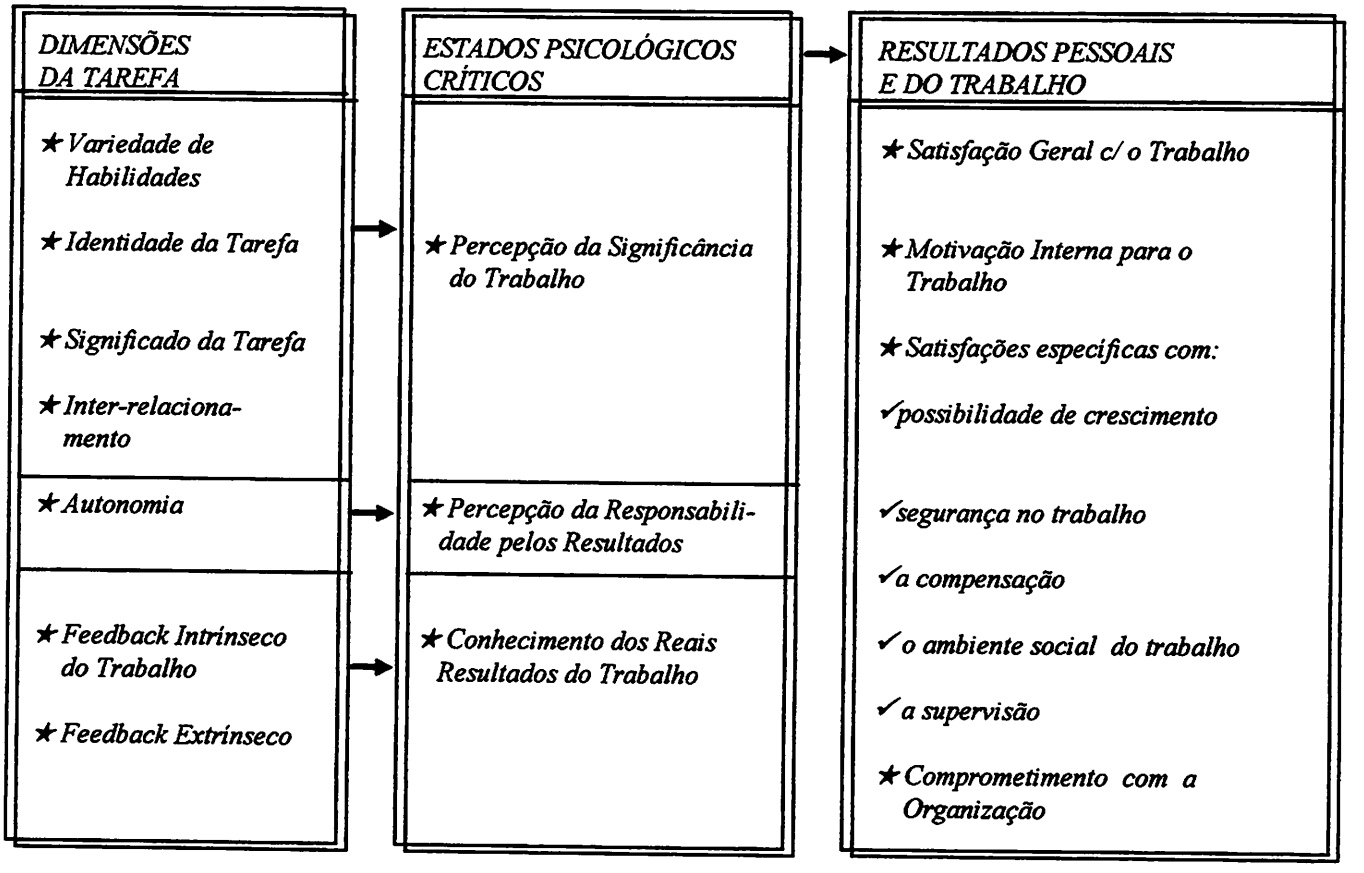

FIGURA 3. Modelo das características de tarefa de Hackman e Oldham (1975).

Entre as dimensões básicas da tarefa que criam os denominados estados psicológicos críticos estão:

- **Variedade de Habilidades (VH)** : grau em que um certo cargo requer atividades diferentes que necessitem de habilidades ou talentos diversos do indivíduo que o ocupa;

- **Identidade da Tarefa (IT):** grau em que a tarefa oferece uma sensação de "conclusão", ou seja, uma sensação de término de um trabalho completo e identificável;

- **Significado do Trabalho (ST)**: grau em que a tarefa tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes ao ambiente externo ou à organização;

- **Inter-relacionamento (IR):** grau em que o trabalho requer que o indivíduo estabeleça relações interpessoais ou lide diretamente com outras pessoas.

- **Autonomia (AU):** grau em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade para planejar a melhor forma de executá-la;

- **Feedback Intrínseco ou do Próprio Trabalho (FT):** grau em que o próprio ato de realizar o trabalho fornece ao ocupante do cargo informações diretas e claras sobre a efetividade do seu desempenho;

- **Feedback Extrínseco (FE):** grau em que o empregado recebe dos supervisores e colegas informações claras sobre o seu desempenho;

Quanto aos estados psicológicos considerados críticos para o desenvolvimento da motivação interna para a realização do trabalho, integram o modelo as seguintes categorias de análise:

- **Percepção da Significância do Trabalho (PST):** grau em que o indivíduo considera como importante, valioso e significativo seu trabalho, dentro de uma escala de valores;

- **Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR):** grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa;

- **Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT):** grau em que o indivíduo sabe quais são os resultados que obtém, executando o seu trabalho.

Finalmente, o último grupo de categorias de análise, ou seja, as respostas afetivas com relação ao trabalho (resultados pessoais e do trabalho), destacando-se:

- **Satisfação Geral (SG):** medida geral do grau em que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho;

- **Motivação Interna para o Trabalho (MIT):** grau em que o indivíduo está auto-motivado para o trabalho;

- **Satisfações Específicas:** satisfação com a possibilidade de crescimento (SPC), com a supervisão recebida (SU), com a segurança no emprego (SS) e com o ambiente social do trabalho (SAS), e satisfação com a compensação (SC);

- **Comprometimento com a Organização** (CO): refere-se ao estado no qual o indivíduo se identifica com a organização, seus valores e metas, bem como seu desejo de permanecer como seu membro envolvendo-se na consecução dos seus objetivos. É importante mencionar que esta variável foi introduzida no modelo original proposto pelos autores.

Os pressupostos do modelo permitem, ainda, que seja determinado um escore do potencial motivacional de um cargo, considerando as suas características intrínsecas de acordo com os seguintes princípios:

$$\text{Potencial Motivacional (PM)} = \frac{(VH + IT + ST + IR)}{4} \times AU \times FT.$$

O Potencial Motivacional de uma tarefa pode variar de indivíduo para indivíduo. O modelo considera tal fato, evidenciando que a relação existente entre as características da tarefa e as respostas afetivas do indivíduo são contingentes às necessidades individuais de crescimento (Hackman e Oldan, 1975).

Para estabelecer um valor de referência para análise do Potencial Motivacional (PM), foi usado o valor limite proposto pela Escala de Gouger (1986), onde PM maior que 125 é considerado como na zona de motivação aceitável.

4.2 Hipóteses testadas

O modelo teórico da pesquisa pressupõe as seguintes hipóteses que, para efeitos deste trabalho, serão aqui testadas:

- **hipótese 1**: as dimensões básicas da tarefa se relacionam positivamente com a satisfação geral dos servidores públicos, lotados na Universidade Federal de Lavras (UFLA) pesquisados;

- **hipótese 2**: as dimensões básicas da tarefa se relacionam positivamente com a motivação interna para o trabalho;

- **hipótese 3**: as dimensões básicas da tarefa se relacionam positivamente com o comprometimento dos servidores com a organização pesquisada;

- **hipótese 4**: a variabilidade de habilidades, a identidade da tarefa e o significado da tarefa se relacionam positivamente com a percepção da significância do trabalho realizado pelos servidores da UFLA pesquisados;

- **hipótese 5**: a dimensão autonomia se relaciona positivamente com a dimensão responsabilidade (percebida) com os resultados do trabalho realizado pelos servidores da UFLA pesquisados;

- **hipótese 6**: o feedback (intrínseco e extrínseco) do trabalho se relaciona positivamente com o conhecimento que os servidores da UFLA têm dos reais resultados do trabalho por eles realizados.

- **hipótese 7**: os estados psicológicos se relacionam positivamente com a satisfação geral dos servidores da UFLA pesquisados;

- **hipótese 8**: os estados psicológicos se relacionam positivamente com o comprometimento dos servidores da UFLA em relação à organização onde trabalham;

- **hipótese 9**: os estados psicológicos se relacionam positivamente com a motivação interna (para o trabalho) da população estudada.

4.3 Natureza da pesquisa

Esta investigação pode ser classificada como pertencente à categoria denominada estudo descritivo, segundo Levinson e Burke (1994) e Kerlinger (1980). Este último afirma que este tipo de pesquisa procura determinar a incidência e distribuição de certas características e opiniões de pessoas, de tal modo que possibilite sua obtenção e estudo. Reforçando esta posição,

Mattar (1996) advoga que a pesquisa descritiva é empregada quando o propósito do pesquisador for descrever as características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de uma população específica que tenham determinadas características de interesse da pesquisa e, finalmente, quando o objetivo for descobrir e verificar a existência de relação entre variáveis.

Nesta pesquisa, procurou-se levantar, a partir de uma abordagem quantitativa, os aspectos inerentes à qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos lotados na Universidade Federal de Lavras (UFLA).

4.4 Estratégia de coleta de dados

O instrumento empregado para a coleta de dados neste trabalho foi um questionário (auto-preenchido) estruturado, composto de questões fechadas (escala de 1 a 7), que permitem a determinação de um escore médio para cada uma das categorias de análise que estruturam o modelo teórico da pesquisa, incluindo aí a variável "comprometimento com o trabalho". Este tipo de instrumento é apropriado quando se pode supor que os respondentes conhecem os seus interesses e estão dispostos a expressá-los (Ackoff, 1972).

Selltiz et al. (1974) afirmam que a utilização do questionário, entre outras, tem as seguintes vantagens: a) apresenta menor custo quando comparado à técnica de entrevista; b) pode-se aplicá-lo em um grande número de pessoas ao mesmo tempo; c) assegura uma certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra; d) comparado às entrevistas, os questionários apresentam maior facilidade no tratamento dos dados; e) possui natureza impessoal e f) exerce menor pressão no momento das respostas imediatas. O questionário aplicado na condução da pesquisa de campo é uma versão do Job Diagnostic Survey (JDS), de Hackman e

Oldhan (1975), que foi adaptada e testada na realidade brasileira por Moraes e Kilimnik (1989). Na tentativa de avaliar o grau de comprometimento com a organização, adicionou-se a este instrumento de pesquisa as questões do Organizational Commitment Questionaire (OCQ), proposto por Mowday, Steers e Porter (1979). A versão integral do questionário adotado no presente estudo é encontrada no anexo.

4.5 Perfil da organização estudada

A história da Universidade Federal de Lavras tem seu início no ano de 1907, quando chegou a Lavras, o agrônomo e missionário norte-americano, Benjamin Harris Hannicutt, trazido pelo pastor presbiteriano Reverendo Samuel Rhea Gammon, para dar formas ao seu sonho de aqui implantar uma Universidade. A essa época já estava instalado na cidade o Colégio Evangélico (hoje Instituto Gammon), dirigido pelo Reverendo Gammon, que ministrava ensino médio e fundamental. Um ano depois de sua chegada, o Dr. Hannicutt implantou a Escola Agrícola, cuja filosofia de gestão inspirava-se no modelo norte-americano de educação e na ética protestante disseminada pelas missões religiosas originárias dos Estados Unidos.

A Escola Agrícola foi transformada, em 1938, em Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL, tendo como primeiro diretor o próprio Dr. Hannicutt que, com apoio dos governos federal e estadual iniciou a trajetória da instituição de ensino rumo à formação de profissionais de ciências agrárias, entre agrônomos, técnicos agrícolas, agrimensores, além de ministrar cursos de extensão rural.

Até 1963, a ESAL manteve-se vinculada ao Instituto Gammon, atingindo alto grau de reconhecimento pela excelência do seu ensino. Ao final daquele ano, em 23 de dezembro, foi

transformada em instituição federal de ensino superior através do Decreto-Lei 4.307, sancionado pelo então 1° Ministro Tancredo de Almeida Neves. Posteriormente, mais especificamente, em 7 de julho de 1972, a instituição foi transformada em autarquia de regime especial, vinculada ao então Ministério da Educação e do Desporto - MEC, pelo decreto-lei 70.686.

A estrutura organizacional da ESAL, até 1994, contava com uma congregação composta de professores, servidores e alunos, conselho de curadores, conselho departamental, diretoria, departamentos didático-científicos, coordenadorias e outros órgãos de apoio, assessoramento, administração geral e órgãos suplementares.

Em 15 de dezembro de 1994, a Lei 8.956 transformou a Escola Superior de Agricultura de Lavras, em Universidade Federal de Lavras (UFLA). Regida pela legislação vigente (Lei 8.956), por um Estatuto, um Regimento Geral e outras normas, a UFLA goza de autonomia de ensino, pesquisa e extensão, de gestão administrativa, financeira e patrimonial. Esta autonomia se fundamenta em onze princípios: liberdade de ensino, pesquisa e extensão, bem como de divulgação do pensamento, da arte e do saber; de indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão, pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; gestão democrática e participativa; respeito à pessoa e aos seus direitos fundamentais; intercâmbio permanente com comunidades e instituições nacionais e estrangeiras; compromisso com as paz, com a defesa dos direitos humanos e com a preservação do meio ambiente; compromisso com a cultura, a ética, a liberdade e a democracia; compromisso com a formação de cidadãos altamente qualificados com o exercício profissional; compromisso com o desenvolvimento econômico, o bem estar social e a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

A principal característica da Universidade Federal de Lavras (UFLA) é a sua vocação para o ensino das ciências agrárias. A UFLA é reconhecida pelo MEC como um centro de Excelência em Ciências Agrárias, sendo uma das instituições que mais publicam trabalhos científicos nesta área.

O campus da UFLA possui 508,83 hectares[1] de área física, sendo que destes, 110.391 m^2 são de área construída coberta, 80.521 m^2 de vias pavimentadas, 2.000 m^2 de passeios e 900 m^2 de passarelas. Entre as edificações construídas estão os departamentos didático-científicos, laboratórios, estádio, alojamentos estudantis, restaurante universitário, serviços gráficos, salão de convenções, hotel, centros de processamentos de dados e administrativos, etc.

Segundo a estrutura organizacional da UFLA, são órgãos da administração universitária o Conselho Universitário; o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; o Conselho de Curadores e a Reitoria. A estrutura da UFLA congrega 14 departamentos didático-científicos: Administração e Economia Rural, Agricultura, Biologia, Ciência dos Alimentos, Ciências do Exatas, Ciências do Solo, Ciências Florestais, Educação, Educação Física, Fitossanidade, Engenharia Agrícola, Medicina Veterinária, Química e Zootecnia.

O Departamento é a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal e compreende disciplinas afins. O ensino na UFLA é ministrado através de cursos de graduação, pós-graduação, atualização e outros.

O Colegiado de Curso, responsável pelo gerenciamento acadêmico-administrativo dos cursos é composto de sete membros, sendo: um coordenador indicado pelo pró-reitor respectivo; quatro representantes dos docentes envolvidos no curso, escolhidos pelo coordenador

---

[1] Um hectare equivale à 10.000 m^2.

e homologados pelo pró-reitor respectivo; um representante discente, de graduação ou de pós-graduação, do curso em questão, eleito pelos seus pares, com mandato de um ano, permitida uma recondução; um representante dos servidores técnico-administrativos, envolvidos com as atividades do respectivo curso, com mandato de dois anos, permitida a recondução.

As atribuições e funcionamento do Colegiado de Curso estão estabelecidas no Regimento Geral e no Regimento Interno de cada Colegiado, aprovados pelo Conselho Universitário.

O Corpo Docente da Universidade é constituído por docentes que exerçam atividades de ensino, pesquisa e extensão ou que ocupem cargos administrativos ou técnicos, na qualidade de professor.

O corpo discente é constituído por alunos regulares e especiais.

O corpo técnico-administrativo da Universidade é constituído por servidores integrantes do Quadro, que exerçam atividades técnicas, administrativas e operacionais, necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. O ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, o acesso, a aposentadoria e a dispensa de servidor técnico-administrativo são regidas pela legislação em vigor, pelo Regimento Geral, pelo Plano de Carreira da Universidade e pelas resoluções do Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Os cargos e empregos do pessoal técnico-administrativo são classificados nos seguintes grupos ocupacionais, de acordo com a natureza das respectivas atividades, e são estruturados em subgrupos:

I - Grupo Nível de Apoio, compreendendo os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram

escolaridade de 1° Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico, nesta categoria soma-se 99 servidores na UFLA;

II - Grupo Nível Médio, compreendendo os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2° Grau ou especialização ou formação de 1° Grau, com especialização ou experiência na área, sendo 246 servidores da UFLA desta categoria;

III - Grupo Nível Superior, compreendendo cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3° Grau ou registro no conselho superior competente, correspondendo a 69 servidores na UFLA.

A distribuição do pessoal técnico-administrativo da UFLA, por departamento e setor é a seguinte:

- Departamento de Administração e Economia..... 07
- Departamento de Agricultura..... 36
- Departamento de Biologia..... 12
- Departamento de Ciência dos Alimentos..... 10
- Departamento de Ciências do Solo..... 17
- Departamento de Educação..... 01
- Departamento de Ciências Exatas..... 03
- Departamento de Ciências Florestais..... 13
- Departamento de Educação Física..... 03
- Departamento de Engenharia Agrícola..... 20
- Departamento de Fitossanidade..... 14
- Departamento de Medicina Veterinária..... 05

- Departamento de Química..... 05

- Departamento de Zootecnia..... 30

- Biblioteca..... 23

- Centro de Processamento de Dados..... 05

- Comissão Permanente de Pessoal Docente e Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo 01

- Conselho Editorial..... 02

- Coordenadoria de Extensão..... 02

- Coordenadoria de Graduação..... 01

- Coordenadoria de Pesquisa..... 01

- Coordenadoria de Pós-Graduação..... 03

- Comissão Permanente de Vestibular..... 01

- Divisão de Assuntos Comunitários..... 25

- Divisão de Contabilidade e Administração Financeira... 08

- Departamento de Pessoal..... 12

- Divisão de Registro e Controle Acadêmico..... 07

- Divisão de Compras..... 04

- Divisão de Importação..... 05

- Divisão de Materiais..... 06

- Patrimônio..... 02

- Gabinete..... 10

- Museu..... 02

- Núcleo de Apoio Didático-Pedagógico..... 04

- Prefeitura..... 106

- Procuradoria..... 03

- Rádio FM - 05, perfazendo um total de 414 técnico-administrativos na UFLA, em 1995, época da coleta dos dados deste trabalho.

4.6 População estudada

A população alvo desta pesquisa foi formada por um subconjunto de servidores públicos que integrava o quadro de pessoal da Universidade Federal de Lavras (UFLA) em 1995. Mais especificamente, considerou-se apenas os servidores cuja formação era igual ou superior ao segundo grau, critério adotado em função da complexidade que os instrumentos de pesquisa Job Diagnostic Survey (JDS) e Organizational Commitment Questionaire (OCQ) apresentam. Ressalta-se que foram distribuídos 175 questionários entre os 414 servidores existentes na UFLA, dos quais 116 foram respondidos (28,01% da população total), o que representa uma taxa de retorno de 66,28%. Este índice de retorno foi alcançado graças a um monitoramento constante do processo de coleta de dados, como recomenda a literatura que trata de metodologia científica.

4.7 Tratamento estatísticos dos dados

No tratamento estatístico dos resultados da pesquisa empregou-se algumas técnicas de análise descritiva, análise de correlação e testes não paramétricos. Para tanto, utilizou-se o programa Statistical Package for Social Sciences - SPSS, que permite ao pesquisador manipular vários tipos diferentes de análise de dados de maneira simples e conveniente, além de oferecer

também um grande número de rotinas estatísticas comumente usadas nas ciências sociais (Klencka e Nie, 1975; Hull e Nie, 1981).

As técnicas de estatística descritiva foram aplicadas para avaliar os diferentes indicadores de QVT propostos pelo modelo das características da tarefa para análise de variância, ainda, os testes de *"t"* de Student de média simples e de Schefée nas demais médias para análise de variância, para identificar diferenças no padrão de qualidade de vida no trabalho, quando se considera o perfil sócio-demográfico dos servidores pesquisados. Com o intuito de diagnosticar o nível de QVT dos servidores desta pesquisa, foram também calculados, além das médias, o desvio padrão, valor mínimo e valor máximo das variáveis propostas pelo modelo. Com o objetivo de testar as hipóteses estabelecidas para o trabalho, utilizou-se, neste estudo, a análise de correlação e o teste de correlação de Pearson, cujo nível de significância estatística foi de 1%, 5% e 10%.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos, à luz do referencial teórico adotado, os resultados do diagnóstico realizado por este trabalho de pesquisa.

5.1 Perfil Sócio-Demográfico dos Servidores da Universidade Federal de Lavras

A partir dos resultados deste trabalho foi possível traçar um perfil sócio-demográfico dos servidores públicos pesquisados. Na Figura 4, encontra-se a distribuição de frequência por sexo da amostra total. Pode-se observar que dos 116 respondentes, cinqüenta e dois por cento (52%) eram do sexo masculino, quarenta e sete por cento (47%) do sexo feminino e o restante, que representa um por cento (1%), não respondeu a questão.

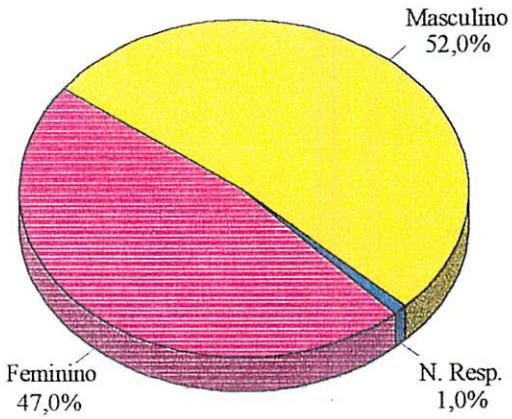

FIGURA 4. Distribuição de freqüência da amostra por sexo dos servidores pesquisados da UFLA.

Observa-se que embora haja predominância do sexo masculino (52%) sobre o feminino (47%), esta é relativamente pequena, representando uma diferença de apenas 5%.

Foram estabelecidas, para análise, as seguintes categorias de estado civil: solteiro, casado, divorciado ou desquitado e viúvo. A situação dos funcionários pesquisados da UFLA, quanto ao estado civil, é apresentada na Figura 5, que mostra trinta e quatro por cento (34%) de solteiros; sessenta e um por cento (61%) de casados; três por cento (3%) de divorciados ou desquitados; um por cento (1%) de viúvos e um por cento (1%) não respondeu à questão.

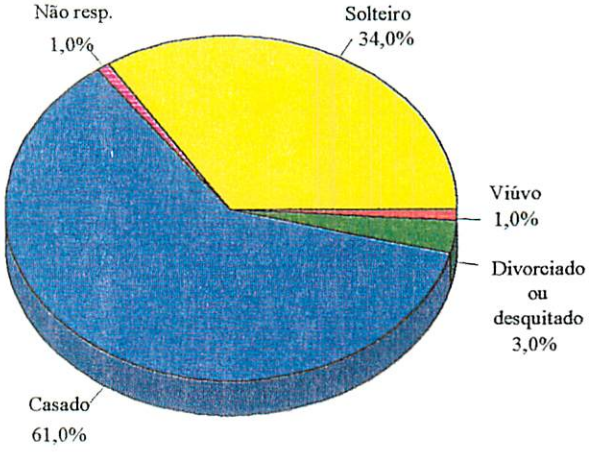

FIGURA 5. Distribuição de freqüência da amostra por estado civil dos servidores pesquisados da UFLA.

Observa-se uma predominância dos casados (61%) em relação aos demais. O comprometimento com o trabalho trata-se de um dado importante pois esta condição pode impor limitações à liberdade de decisão do indivíduo, em função de suas responsabilidades familiares, diferenciando o nível de comprometimento entre os solteiros e os casados.

Para verificação da faixa etária dos servidores foram estabelecidos seis grupos divididos em: até 25 anos, de 26 a 30 anos, de 31 a 35 anos, de 36 a 45 anos, de 46 a 50 anos e mais de 50 anos.

Quanto à faixa etária, conforme demonstrado na Figura 6, os servidores se distribuem em: cinco por cento (5%) têm até 25 anos de idade; quatorze por cento (14%) estão entre 26 e 30 anos; trinta e um por cento (31%) situam-se na faixa entre 31 a 35 anos; quarenta por cento (40%) de 36 a 45 anos; seis por cento (6%) de 46 a 50 anos, três por cento (3%) têm mais de 50 anos. Um por cento (1%) dos entrevistados não respondeu à questão.

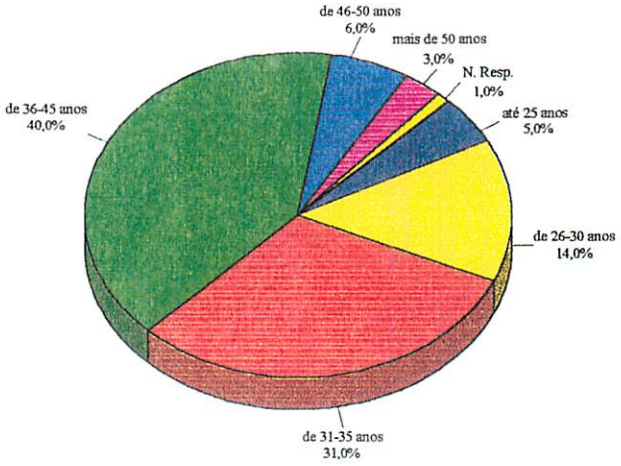

FIGURA 6. Distribuição de freqüência da amostra por faixa etária dos servidores pesquisados da UFLA.

Verifica-se, portanto, uma maior concentração de servidores na faixa etária entre 36 a 45 anos, num total de 40% dos entrevistados, sendo também grande o grupo com idade variando de 31 a 35 anos, representando 31% da amostra total.

Como população alvo desta pesquisa considerou-se apenas os servidores cuja formação fosse igual ou superior ao segundo grau, devido à complexidade dos instrumentos de

pesquisa. Como pode ser observado na Figura 7, entre aqueles que responderam ao questionário, trinta e cinco por cento (35%) possuem 2º grau completo; cinqüenta e nove por cento (59%) têm diploma de curso universitário e quatro por cento (4%) realizaram curso de mestrado, sendo de dois por cento (2%) o total de não respondente.

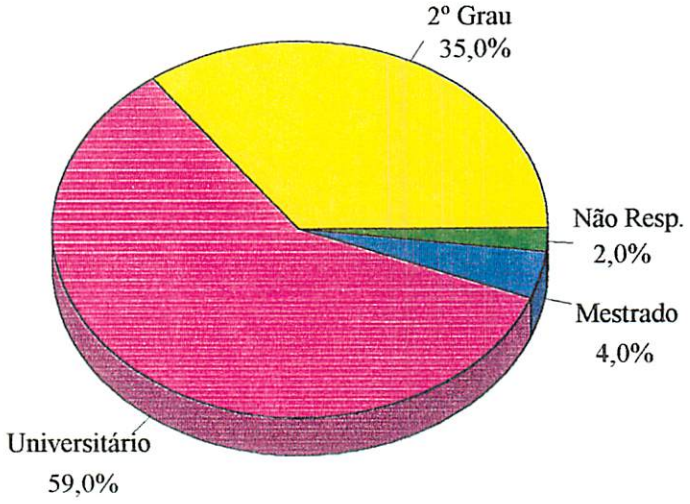

FIGURA 7. Distribuição de freqüência da amostra por escolaridade dos servidores pesquisados da UFLA.

A classe mais numerosa compreende aqueles funcionários que possuem formação universitária (59%), seguida dos que têm segundo grau completo (35%). Diante destes números, é baixo o percentual de servidores com curso de mestrado (4%).

Um dos quesitos na Legislação (Decreto nº 94.664 de 1987), sobre a progressão funcional dos servidores técnico-administrativos, prevê a progressão por titulação e qualificação, automaticamente de acordo com os critérios estabelecidos em normas complementares. Estimulando talvez assim, os servidores a alcançarem maiores níveis de escolaridade.

Foram estabelecidas cinco diferentes classes para análise do quesito "tempo de instituição", que corresponde ao tempo de efetivo desempenho de atividades na universidade. Tais classes são: até 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 16 a 25 anos; de 26 a 30 anos.

A amostra total, como pode-se constatar através da Figura 8, ficou assim distribuída: vinte e seis por cento (26%) tinham até 5 anos de trabalho na instituição; vinte e dois por cento (22%) estão na faixa de 6 a 10 anos de serviço; vinte e seis por cento (26%) têm de 11 a 15 anos de casa; vinte e dois por cento (22%) entre 16 a 25 anos e dois por cento (2%) têm 26 a 30 anos de atividades. Dois por cento (2%) não responderam à pergunta.

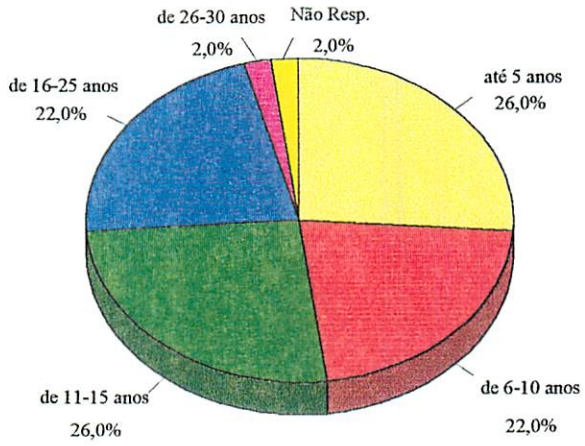

FIGURA 8. Distribuição de freqüência da amostra por tempo de instituição dos servidores pesquisados da UFLA.

A partir de cruzamentos das variáveis do modelo com as variáveis sócio-demográficas, serão verificadas se existem diferenças significativas da percepção de QVT, de acordo com o perfil levantado.

5.2 Diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores da UFLA

Para efeitos deste trabalho, considerou-se que escores médios entre 1 e 4 indicam baixo nível de QVT; escores entre 4 e 5 indicam que a Qualidade Vida no Trabalho é satisfatória; escores médios acima de 5 foram considerados como indicadores de uma alta QVT. A Tabela 1 demonstra os escores médios do nível de QVT percebido pelos servidores públicos da Universidade Federal de Lavras.

Os resultados deste estudo revelam uma boa qualidade de vida no trabalho, pois a maioria das variáveis encontraram-se acima de 5, cujos escores médios são considerados como indicadores de uma boa QVT, embora algumas dimensões colocam-se abaixo dos escores considerados por esta pesquisa como indicadores de boa qualidade de vida no trabalho. É importante mencionar que este padrão de qualidade de vida no trabalho foi diagnosticado a partir da aplicação do modelo das características do cargo. O cargo refere-se à composição de todas atividades desempenhadas por um servidor, sendo uma das maiores fontes geradoras de expectativas e motivações no ambiente de trabalho. Na realidade, ele é o elemento responsável pela conexão entre o comportamento do indivíduo e a postura organizacional. A natureza desta relação e o projeto dos cargos definem, até certo ponto, o nível de desempenho do indivíduo no trabalho.

Quando se considera apenas a *variedade de habilidade da tarefa*, *identidade da tarefa* e *grau de autonomia* percebe-se na Tabela 1 que os cargos ocupados pelos servidores da UFLA proporcionam um nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, é importante mencionar que a variabilidade das tarefas refere-se ao grau de diferentes competências requeridas pelo cargo envolvendo ainda o uso de diversas aptidões, habilidades e talentos. Para

esta variável foi encontrado um coeficiente médio de 4,85 e desvio padrão de 1,39, conforme Tabela 1, indicando um nível satisfatório de QVT.

TABELA 1. Escores médios de cada um dos indicadores contemplados pelo modelo das características da tarefa dos servidores pesquisados da UFLA.

Variáveis[1]	$\bar{x}$ (Média)	S (Desvio Padrão)	Valor Mínimo	Valor Máximo
a) Dimensões básicas da tarefa				
VH	4,85	1,39	1,00	7,00
IT	4,99	1,12	1,67	7,00
ST	5,75	1,07	2,66	7,00
IR	5,46	1,12	1,67	7,00
AU	4,92	1,17	1,66	7,00
FT	5,30	0,99	2,00	7,00
FE	5,03	1,22	1,33	7,00
b) Estados psicológicos críticos				
CRT	5,33	0,83	2,75	7,00
PRR	5,02	0,66	3,33	6,33
CRT	5,18	0,70	2,50	6,50
c) Resultados pessoais e do trabalho				
SG	5,22	0,93	1,40	6,60
MIT	4,96	0,72	2,83	6,50
SPC	4,37	0,94	2,00	6,75
SU	5,46	1,04	2,33	7,00
SS	5,41	1,09	2,50	7,00
SAS	5,03	1,19	2,00	7,00
SC	3,76	1,49	1,00	7,00
CO	5,17	0,89	2,40	7,00
PM	140,52	55,43	22,11	330,75

[1] VH - Variedade de habilidades; IT - Identidade da tarefa; ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; AU - Autonomia; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; PST - Percepção da significância do trabalho; PRR - Percepção da responsabilidade do trabalho; CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; SG - Satisfação Geral; MIT - Motivação interna para o trabalho; SPC - Satisfação com a possibilidade de crescimento; SU - Satisfação com a supervisão recebida; SS - Satisfação com a segurança; SAS - Satisfação com o ambiente social; SC - Satisfação com a compensação; CO - Comprometimento; PM - Potencial motivacional.

Vale lembrar que os cargos que possibilitam que o seu ocupante use todo o seu potencial geram um alto nível da satisfação pessoal, eliminam o clima de monotonia, a fadiga psicológica e o trabalho repetitivo, sendo correto inferir que os servidores pesquisados desenvolvem uma atividade que apresenta variabilidade satisfatória. Estes resultados indicam que os gestores da UFLA poderão intervir na organização do processo de trabalho na tentativa de elevar o nível de variabilidade dos cargos. Para tanto, esta organização poderá promover a rotação, a extensão e a ampliação dos cargos, sendo a rotação uma forma simplificada de proporcionar uma maior variabilidade. Através deste processo de rotação de cargos, os servidores terão a oportunidade de obter novos conhecimentos técnicos, conhecer outros setores, desempenhar novas funções, desenvolver novas competências e ampliar a extensão das suas relações interpessoais.

No que se refere ao grau em que o indivíduo se identifica psicologicamente com o seu trabalho, os resultados da pesquisa revelam um escore médio de 4,99 e desvio padrão de 1,12, através da Tabela 1. Geralmente, a identificação com o trabalho realizado proporciona à pessoa que ocupa o cargo uma forte noção de conclusão, o que, por sua vez, desencadeia processos psicológicos que resultam em um alto grau de satisfação e envolvimento com a organização.

Neste sentido, os resultados da pesquisa indicam que os cargos ocupados pelos servidores públicos pesquisados podem ser enriquecidos. Este enriquecimento deve incluir a identificação e o agrupamento de diferentes atividades em unidades de trabalho, ou seja, trata-se de reunir tarefas em conjuntos significativos ou módulos que tenham sentido para o ocupante do cargo, de tal modo que ele o visualize como uma atividade integral e produtiva. Este rearranjo implica em uma maior identificação, uma melhor percepção dos resultados do trabalho e, por

conseguinte, em um maior comprometimento e satisfação por parte daqueles que ocupam os cargos em diferentes níveis da estrutura organizacional da UFLA.

A *autonomia* é um outro aspecto relevante na indicação dos níveis de qualidade de vida no trabalho. Os resultados do diagnóstico realizado indicam que os servidores da UFLA gozam de um razoável grau de liberdade, conforme a Tabela 1 (escore médio de 4,92 e desvio padrão de 1,17) para programar suas atividades cotidianas, definir métodos e selecionar equipamentos que serão usados na execução do seu trabalho. Pesquisas indicam que, independentemente do ramo de atividades, as pessoas têm uma imperiosa necessidade de fazer as coisas do seu jeito, dentro do seu ritmo e de acordo com os seu padrões (Shein, 1996). A *autonomia* é um outro aspecto que deve receber a atenção por parte dos gestores da UFLA, isto é, o trabalho dos servidores deve ser organizado de forma a garantir uma maior flexibilidade e autonomia no seu planejamento e execução. É importante lembrar que as pesquisas indicam também que quanto maior a autonomia do cargo maior será a responsabilidade experimentada pela pessoa que o ocupa.

Quando se considera o significado da tarefa, o inter-relacionamento e feedback intrínseco e extrínseco percebe-se que os cargos ocupados pelos servidores da UFLA proporcionam um elevado padrão de QVT. O significado do trabalho nada mais é do que a noção das interdependências do cargo com os demais cargos da organização pesquisada e da participação do trabalho desenvolvido pelo ocupante do cargo nas atividades globais da UFLA ou dos seus diversos departamentos. Os resultados da pesquisa demonstram que os servidores desta Universidade consideram que o seu trabalho é altamente significativo, de acordo com a Tabela 1 (escore médio de 5,75 e desvio padrão de 1,07), o que implica que os servidores podem distinguir perfeitamente aquilo que é mais importante, menos importante, o que é essencial ou acidental na

sua atividade. Em outros termos, os servidores da UFLA, na sua maioria, têm uma ampla consciência do seu papel nesta organização.

Além de perceber o trabalho como algo significante, os servidores pesquisados acreditam que o trabalho por eles executado lhes permite manter relações pessoais de alto nível. O escore encontrado para o grau de inter-relacionamento foi de 5,46 (Tabela 1), indicando que a natureza e a qualidade das relações inter-pessoais têm contribuído para a elevação do padrão de qualidade vida no trabalho da UFLA.

Intimamente vinculado à natureza das relações humanas no contexto do trabalho têm-se o grau de retro-alimentação ou de feed-back do próprio trabalho e dos colegas. Esta dimensão diz respeito ao grau em que o trabalho proporciona uma clara e direta informação sobre o desempenho e os resultados alcançados no desempenho das suas funções. O coeficiente de 5,03 (Tabela 1) indica que os servidores da UFLA geralmente recebem dos seus colegas e supervisores o retorno, tanto sobre os resultados como sobre seu desempenho. No que se refere ao feedback do próprio trabalho, encontrou-se um escore médio de 5,30 (Tabela 1), revelando que a organização do trabalho na instituição permite que seus servidores tenham uma visão clara do seu desempenho.

Quanto ao Potencial Motivacional, os servidores pesquisados apresentaram uma média de 140,52 (Tabela 1), que segundo a Escala de Gouger (1986) encontra-se acima da zona de motivação aceitável. Portanto, a população estudada apresenta um elevado Potencial Motivacional.

É importante lembrar que as dimensões até aqui discutidas desencadeiam uma série de estados psicológicos que são considerados críticos na determinação do grau de motivação, satisfação e de envolvimento com a organização. Quanto a estes estados psicológicos críticos

(Percepção dos Reais Resultados do Trabalho, Percepção da Responsabilidade pelos Resultados e Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho), os resultados observados na Tabela 1 revelam escores médios de 5,33, 5,02 e 5,18, respectivamente. Estes resultados demonstram que os servidores pesquisados detêm um alto grau de conhecimento sobre as atividades que desempenham, além de sentirem-se responsáveis pelos resultados do seu trabalho. A existência destes estados psicológicos favoráveis têm contribuído para a elevação do padrão de QVT.

Este padrão de qualidade de vida pode ser traduzido também pelos resultados pessoais e do trabalho (Satisfação Geral com o Trabalho, Satisfação com a Supervisão, Satisfação com a Segurança no Trabalho, Satisfação com o Ambiente Social do Trabalho e Comprometimento) cujos coeficientes médios encontrados foram 5,22; 5,46; 5,41; 5,03 e 5,17, respectivamente (Tabela 1).

Embora a pesquisa tenha demonstrado que a maioria das variáveis que integram o modelo das características do cargo, de Hackman e Oldham (1975), encontra-se dentro do parâmetro indicador de um bom nível de QVT, existem outras variáveis relacionadas à satisfação dos servidores que estão contribuindo para a redução deste mesmo padrão. Entre estas variáveis destacam-se: a motivação intrínseca dos servidores, satisfação com a possibilidade de crescimento profissional e a satisfação com compensação ou remuneração recebida, que apresentaram escores médios de 4,96, 4,37 e de 3,76 respectivamente.

O escore médio de 4,37 encontrado para a possibilidade de crescimento na carreira está atrelado aos limites impostos pela própria estrutura do plano de carreira dos servidores públicos federais que não prevê a possibilidade de mobilidade, tanto de uma carreira para outra, como para o progresso na carreira de técnico-administrativo em si mesma. Pela atual legislação, os servidores que ingressam no serviço público através de aprovação em concurso para determinado

cargo, não têm outra perspectiva que não a de aposentarem-se neste mesmo cargo. Trata-se de uma disfunção organizacional vinculada à política de recursos humanos definida pelo governo federal e que tolhe a possibilidade de ascensão funcional.

Quanto à motivação, vale lembrar que, embora seja intrínseca ao indivíduo, existem algumas condições do contexto que podem reduzir sua incidência. A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, o desejo do indivíduo de trabalhar e atingir um bom desempenho, pelo prazer de cumprir a missão a ele destinada. Este tipo de motivação é um fim em si mesmo, segundo Bowdictch (1992). Desta forma, se o trabalho dos servidores for visto como parte do auto-conceito destas pessoas, como um meio de crescimento e de desenvolvimento pessoal e como uma forma de avaliar e desafiar a competência pessoal de cada um destes servidores, a realização do trabalho cotidiano se tornará um fim em si mesmo e os incentivos extrínsecos se tornarão menos importantes como elementos motivadores.

É comum, na UFLA, encontrar servidores reclamando das condições do trabalho, dos níveis de remuneração e da impossibilidade de ascensão funcional, entretanto, mesmo diante deste suposto quadro de insatisfação, esforçam-se para realizar da melhor maneira possível o seu trabalho. Portanto, infere-se que o trabalho dos servidores é percebido por eles como algo significativo e, por isso, executá-lo traz uma sensação de auto-realização e de satisfação com relação a outros aspectos do trabalho. A ocorrência deste processo não significa que os incentivos extrínsecos deixem de ter importância na manutenção de um elevado grau de motivação. Uma boa remuneração, planos de benefícios sociais, oportunidades de treinamento e planos de aposentadoria são aspectos importantes no aumento do padrão de qualidade de vida no trabalho.

É importante mencionar que a qualidade de vida no trabalho pode ser percebida de forma diferente quando se considera o perfil sócio-demográfico dos servidores. Estas possíveis diferenças serão objeto das análises a seguir.

5.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho x Características Sócio-Demográficas dos Pesquisados

Nesta parte do trabalho é realizada uma análise comparativa das variáveis que constituem o modelo proposto. Para comparação das médias, considerou-se o nível de significância de 10% como baixo, 5% como significativo e 1% como altamente significativo.

No estudo comparativo, ao comentar-se que uma diferença significativa foi encontrada favorável a uma classe, pretende-se dizer que a média apresentada pelos indivíduos daquela classe foi maior que a média obtida pelos indivíduos de outra classe comparada. Excetuando as médias das variáveis com relação ao sexo dos entrevistados, onde foi utilizado um teste "t" de Student de média simples, nas demais médias utilizou-se a análise de variância com teste de Scheffé para identificar os grupos que possuíam diferenças significativas dentre as variáveis estudadas.

Analisando os resultados da amostra em relação ao sexo (Tabela 2), observou-se uma diferença altamente significativa, em nível de 1%, para as variáveis Satisfação com a Compensação (SC) ($\bar{x}$ = 3,83) para o sexo masculino e ($\bar{x}$ = 3,65) para o sexo feminino e Satisfação com Relação à Possibilidade de Crescimento (SPC) ($\bar{x}$ = 4,42) para o sexo masculino e ($\bar{x}$ = 4,29) para o feminino. Por sua vez, as variáveis Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR) ($\bar{x}$ = 4,95) para o sexo masculino e ($\bar{x}$ = 5,08) para o sexo feminino e

Satisfação Geral com o Trabalho com (SG) ($\bar{x}$ = 5,13) para o masculino e ($\bar{x}$ = 5,32) para o feminino apresentaram uma diferença significativa de 5%. Constatou-se também uma baixa diferença significativa para os sexos com relação a variável Feedback Intrínseco do Trabalho (FT) sendo ($\bar{x}$ = 5,18) para o sexo masculino e ($\bar{x}$ = 5,40) para o feminino. As demais variáveis analisadas não apresentaram diferenças significativas em relação ao sexo.

TABELA 2. Médias das variáveis com relação ao sexo dos servidores pesquisados da UFLA.

Variáveis[1]	Categorias	
	Masculino	Feminino
AU	5,02	4,80
CO	5,08	5,18
CRT	5,11	5,24
FE	5,12	4,93
FT	5,18*	5,40*
IT	4,88	5,11
MIT	4,95	4,96
PRR	4,95**	5,08**
PST	5,35	5,34
SAS	5,15	4,88
SC	3,83***	3,65***
SG	5,13**	5,32**
SPC	4,42***	4,29***
SS	5,42	5,39
SSU	5,57	5,32
ST	5,81	5,66
IR	5,35	5,58
VH	4,93	4,74

* Diferenças significativas a 10%

** Diferenças significativas a 5%

*** Diferenças significativas a 1%

[1] AU - Autonomia; CO - Comprometimento; CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; IT - Identidade da tarefa; MIT - Motivação interna para o trabalho; PRR - Percepção da responsabilidade do trabalho; PST - Percepção da significância do trabalho; SAS - Satisfação com o ambiente social; SC - Satisfação com a compensação; SG - Satisfação Geral; SPC - Satisfação com a possibilidade de crescimento; SS - Satisfação com a segurança; SU - Satisfação com a supervisão recebida; ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; VH - Variedade de habilidades.

Portanto, entre homens e mulheres pesquisados existem diferenças significativas na maneira pela qual eles se posicionam frente ao trabalho. É possível que a justificativa para este fato, fundamente-se na diferenciação de papéis e comportamentos cobrados pelo contexto sócio-cultural, refletindo assim em suas expectativas e aspirações estas diferenças. As mulheres dividem, mais que o homem, suas aspirações e expectativas entre trabalho, família e os problemas domésticos. Contudo, mesmo com o aumento de contingente de mulheres que trabalham fora de casa participando no orçamento familiar, estas ainda são educadas de forma diferenciada e discriminadora.

O estudo comparativo entre as variáveis mostrou uma diferença significativa de 5% com relação ao estado civil somente para a variável Motivação Interna para o Trabalho (MIT) entre o solteiro ($\bar{x}$ = 5,03) e o viúvo ($\bar{x}$ = 3,00). As outras variáveis não apresentaram diferenças significativas em relação ao estado civil (Tabela 3).

Uma posição que poderia se levantar sobre a influência do estado civil na motivação interna para o trabalho baseia-se na hipótese da diferenciação de comportamento, expectativa, utilização do tempo, responsabilidade, atividades culturais e trabalho entre o solteiro, casado e viúvo. O indivíduo solteiro pressupõe-se, a princípio, que dedique seu tempo e expectativas muito mais para as atividades de lazer e culturais do que para o trabalho. O casado, devido ao aumento das responsabilidades, em tese, tem sua vida mais controlada, com atividades de lazer mais reduzidas e, muitas vezes, sem muita atividade cultural. Quanto aos viúvos, estes possuem as atividades de lazer menos intensas se comparados aos solteiros, talvez porque dediquem grande parte de seu tempo e expectativas às atividades profissionais, obtendo diferenças significativas na motivação interna para o trabalho.

TABELA 3. Médias das variáveis com relação ao estado civil dos servidores pesquisados da UFLA.

Variáveis[1]	Categorias			
	Solteiro	Casado	Desquitado	Viúvo
AU	4,89	4,89	5,75	5,00
CO	5,24	5,15	5,42	3,06
CRT	5,14	5,20	5,25	4,50
FE	5,20	4,93	5,50	3,66
FT	5,32	5,27	5,42	4,66
IT	4,93	5,01	4,83	6,00
MIT	5,03*	4,94	4,88	3,00*
PRR	5,04	5,02	4,79	4,00
PST	5,38	5,33	5,25	5,75
SAS	4,93	5,08	5,17	4,00
SC	3,97	3,66	3,25	2,50
SG	5,26	5,17	5,60	5,80
SPC	4,40	3,35	4,29	3,40
SS	5,25	5,47	5,75	6,50
SU	5,63	5,73	5,28	4,00
ST	5,87	5,68	6,00	4,00
IR	5,65	5,28	6,29	6,66
VH	4,65	4,91	5,09	6,33

* Diferenças significativas a 5%

[1] AU - Autonomia; CO - Comprometimento; CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; IT - Identidade da tarefa; MIT - Motivação interna para o trabalho; PRR - Percepção da responsabilidade do trabalho; PST - Percepção da significância do trabalho; SAS - Satisfação com o ambiente social; SC - Satisfação com a compensação; SG - Satisfação Geral; SPC - Satisfação com a possibilidade de crescimento; SS - Satisfação com a segurança; SU - Satisfação com a supervisão recebida; ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; VH - Variedade de habilidades.

Foram observadas em relação à escolaridade (Tabela 4) diferenças significativas ao nível de 5% somente em três variáveis, sendo elas: Autonomia (AU) para os funcionários que possuem 2° grau ($\bar{x}$ = 4,74) e aqueles que possuem mestrado ($\bar{x}$ = 6,07), Feedback Extrínseco (FE) ($\bar{x}$ = 4,58) para o 2° grau e ($\bar{x}$ = 5,27) para formação universitária e Significado do Trabalho (ST) ($\bar{x}$ = 5,36) para o 2° grau e ($\bar{x}$ = 5,98) para os de nível universitário.

TABELA 4. Médias das variáveis com relação à escolaridade dos servidores pesquisados da UFLA.

Variáveis[1]	Categorias		
	2° Grau	Universitária	Mestrado
AU	4,74*	4,96	6,07*
CO	5,33	5,08	4,84
CRT	5,08	5,24	5,30
FE	4,58*	5,27*	5,33
FT	5,23	5,32	5,60
IT	4,91	5,02	5,13
MIT	4,78	5,03	5,60
PRR	5,06	4,94	5,50
PST	5,38	5,35	4,75
SAS	5,04	5,02	5,07
SC	3,94	3,69	3,40
SG	5,20	5,26	5,00
SPC	4,49	4,35	4,10
SS	5,37	5,45	5,70
SSU	5,44	5,23	5,80
ST	5,36*	5,98*	6,00
IR	5,37	5,54	5,27
VH	4,53	5,04	5,07

* Diferenças significativas a 5%

[1] AU - Autonomia; CO - Comprometimento; CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; IT - Identidade da tarefa; MIT - Motivação interna para o trabalho; PRR - Percepção da responsabilidade do trabalho; PST - Percepção da significância do trabalho; SAS - Satisfação com o ambiente social; SC - Satisfação com a compensação; SG - Satisfação Geral; SPC - Satisfação com a possibilidade de crescimento; SS - Satisfação com a segurança; SU - Satisfação com a supervisão recebida; ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; VH - Variedade de habilidades.

No que diz respeito às diferenças significativas encontradas em relação ao nível de escolaridade, elas talvez se justifiquem pelo fato de ser maior o grau de desafio e complexidade das tarefas a que o indivíduo procura se dedicar quanto maior for o seu grau de escolaridade, sendo esta a razão para tornar os trabalhadores cada vez mais interessados e motivados, diferenciando-se segundo o nível de instrução formal, o significado do trabalho, a autonomia e o feedback extrínseco para cada um deles.

Ao serem analisadas comparativamente as variáveis que constituem o modelo proposto com relação à faixa etária (Tabela 5) e com relação ao tempo de serviço (Tabela 6), não foram encontradas diferenças significativas.

TABELA 5. Médias das variáveis com relação à faixa etária dos servidores pesquisados da UFLA.

Variáveis[1]	Categorias					
	Até 25	De 26-30	De 31-35	De 36-45	De 46-50	Acima de 50
AU	4,17	5,10	4,96	4,83	5,43	5,22
CO	4,39	5,01	5,03	5,44	4,98	5,29
CRT	4,67	5,43	5,01	5,29	5,03	5,25
FE	4,61	5,12	4,92	5,09	4,90	5,89
FT	5,45	5,42	5,10	5,42	4,95	5,22
IT	4,89	5,35	4,78	4,95	5,28	5,67
MIT	4,69	5,16	4,94	4,89	4,90	5,78
PRR	4,93	5,10	4,93	5,12	4,62	4,89
PST	5,08	4,97	5,28	5,47	5,93	5,25
SAS	4,50	4,56	4,92	5,29	4,95	5,78
SC	4,02	3,13	3,55	4,06	3,29	5,00
SG	5,27	4,84	5,10	5,39	5,26	6,07
SPC	4,26	3,88	4,23	4,56	4,41	5,33
SS	5,45	5,01	5,17	5,59	5,86	6,50
SU	5,72	5,00	5,39	5,67	5,04	5,89
ST	5,67	5,89	5,77	5,70	5,43	6,11
IR	4,72	5,33	5,68	5,43	5,19	6,00
VH	4,17	4,98	4,71	4,81	5,71	5,33

[1] AU - Autonomia; CO - Comprometimento; CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; IT - Identidade da tarefa; MIT - Motivação interna para o trabalho; PRR - Percepção da responsabilidade do trabalho; PST - Percepção da significância do trabalho; SAS - Satisfação com o ambiente social; SC - Satisfação com a compensação; SG - Satisfação Geral; SPC - Satisfação com a possibilidade de crescimento; SS - Satisfação com a segurança; SU - Satisfação com a supervisão recebida; ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; VH - Variedade de habilidades.

TABELA 6. Médias das variáveis com relação ao tempo de serviço dos servidores pesquisados da UFLA.

Variáveis[1]	Categorias				
	Até 5	De 6-10	De 11-15	De 16-25	De 26-30
AU	4,68	5,06	5,12	4,88	4,67
CO	5,12	5,29	5,06	5,29	5,63
CRT	5,21	5,15	5,20	5,09	5,37
FE	5,16	5,18	4,74	5,04	6,00
FT	5,23	5,38	5,20	5,43	5,00
IT	5,28	5,09	4,61	4,95	5,67
MIT	4,97	4,78	5,03	5,01	5,67
PRR	4,89	4,95	5,12	5,11	4,91
PST	5,14	5,51	5,37	5,47	5,25
SAS	4,79	5,00	5,32	4,94	5,50
SC	3,39	3,77	3,74	4,20	4,50
SG	4,88	5,46	5,22	5,38	6,20
SPC	4,14	4,44	4,51	4,39	4,88
SS	5,19	5,46	5,57	5,44	6,50
SU	5,38	5,57	5,66	5,28	5,33
ST	5,77	5,58	5,65	6,00	6,00
IR	5,25	5,59	5,75	5,23	5,67
VH	4,57	4,76	5,35	4,68	5,17

[1] AU - Autonomia; CO - Comprometimento; CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; IT - Identidade da tarefa; MIT - Motivação interna para o trabalho; PRR - Percepção da responsabilidade do trabalho; PST - Percepção da significância do trabalho; SAS - Satisfação com o ambiente social; SC - Satisfação com a compensação; SG - Satisfação Geral; SPC - Satisfação com a possibilidade de crescimento; SS - Satisfação com a segurança; SU - Satisfação com a supervisão recebida; ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; VH - Variedade de habilidades.

5.2.2 Análise e Teste de Hipóteses Sobre o Padrão de QVT dos Servidores da UFLA

No capítulo anterior foram propostas, para o presente trabalho, nove hipóteses baseadas no modelo de Hackman e Oldham (1975). Buscou-se testar estas hipóteses para retratar os diferentes aspectos da QVT na população estudada. Foi considerado o nível de significância menor que 0,05 (5%) representado por p (probabilidade), portanto todo valor positivo de $p < 0,05$ indica que está ocorrendo correlação positiva e significativa.

a) Hipótese H_1

Na primeira hipótese foi sugerida a correlação positiva das variáveis de Dimensões Básicas da Tarefa com a Satisfação Geral (SG). Das sete variáveis que compõem as Dimensões Básicas da Tarefa, encontra-se correlação positiva e significativa ($p < 0,05$) com SG, Variedade de Habilidades (VH) (coef = 0,3917; p = 0,000); Significado da Tarefa (ST) (coef = 0,3056; p = 0,000); Inter-relacionamento (IR) (coef = 0,3580; p = 0,000); e Feedback Extrínseco (FE) (coef = 0,2835; p = 0,033), conforme Tabela 7.

Tal resultado revela que as demais variáveis da Dimensão da Tarefa (Identidade com a Tarefa - IT, Autonomia - AU, Feedback Intrísenco - FT) não possuem uma correlação positiva e significativa com a Satisfação Geral.

Considerando a teoria de McGregor (1980) sobre a Satisfação no Trabalho, uma das principais tarefas da Administração seria a de proporcionar esta satisfação. A empresa, então, deveria conjugar esforços para proporcionar aos funcionários condições de desenvolverem seu potencial e sua capacidade de assumir responsabilidades.

Herzberg (1968) também estudou os fatores que produzem a satisfação, denominados de fatores de motivação. Segundo este autor, tais fatores compreendem realização, reconhecimento, trabalho desafiador, responsabilidade, progresso e desenvolvimento. Portanto, a satisfação se manifesta na realização de tarefas que ofereçam desafio, identidade e significado, o que chamou de "enriquecimento de cargo".

TABELA 7. Matriz de correlação entre as variáveis das Dimensões Básicas da Tarefa com a Satisfação Geral, Motivação Interna para o Trabalho e o Comprometimento (Teste de Pearson - Hipóteses H_1, H_2 e H_3).

Variáveis[1]	VH	ST	IR	IT	FT	FE
VH						
ST	Coef. = 0,4184 P = 0,000					
IR	Coef. = 0,3880 P = 0,000	Coef. = 0,3773 P = 0,000				
IT	Coef. = 0,0420 P = 0,000	Coef. = 0,2898 P = 0,002	Coef. = 0,0091 P = 0,923			
FT	Coef. = 0,1948 P = 0,036	Coef. = 0,2438 P = 0,008	Coef. = 0,0263 P = 0,779	Coef. = 0,2744 P = 0,003		
FE	Coef. = 0,2247 P = 0,015	Coef. = 0,3522 P = 0,000	Coef. = 0,2333 P = 0,012	Coef. = 0,2663 P = 0,004	Coef. = 0,3921 P = 0,000	
AU	Coef. = 0,4070 P = 0,000	Coef. = 0,3665 P = 0,000	Coef. = 0,0976 P = 0,297	Coef. = 0,1889 P = 0,042	Coef. = 0,0741 P = 0,429	Coef. = 0,2681 P = 0,004
MIT	Coef. = 0,0596 P = 0,525	Coef. = 0,1277 P = 0,172	Coef. = 0,0356 P = 0,704	Coef. = 0,0235 P = 0,802	Coef. = 0,2097 P = 0,024	Coef. = 0,1166 P = 0,212
CO	Coef. = 0,1419 P = 0,130	Coef. = 0,1905 P = 0,041	Coef. = 0,1633 P = 0,081	Coef. = 0,0330 P = 0,726	Coef. = 0,0334 P = 0,723	Coef. = 0,1919 P = 0,040
SG	Coef. = 0,3917 P = 0,000	Coef. = 0,3056 P = 0,001	Coef. = 0,3580 P = 0,000	Coef. = 0,1179 P = 0,208	Coef. = 0,1978 P = 0,033	Coef. = 0,2835 P = 0,002

[1] VH - Variedade de habilidades; ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; AU - Autonomia; MIT - Motivação interna para o trabalho; CO - Comprometimento; SG - Satisfação geral.

Outro autor também atesta a relação existente entre a complexidade da tarefa e o nível de satisfação, como Dubin (1971, p.110), comenta que *"os encarregados de realizar tarefas mais complexas e difíceis obtêm mais satisfação pessoal, mais recompensas de ordem espiritual"*, afirmando ainda que *"em particular, essas pessoas parecem gostar da variedade de seu trabalho e do senso de responsabilidade que lhes é intrínseco"*.

Walton (1973), em seu modelo, também acredita que autonomia, multiplicidade de habilidades exigidas, informações de trabalho e planejamento da responsabilidade são importantes dimensões da vida no trabalho e, pelas quais os membros da organização atingem a satisfação de suas necessidades pessoais.

Apesar de não ter sido estabelecida totalmente uma correlação positiva com a Satisfação Geral, as variáveis que dimensionam a tarefa apresentaram uma QVT média foram (Variedade de Habilidades - VH, Identidade com a Tarefa - IT, Autonomia - AU) e uma boa QVT foram (Significado do Trabalho - ST, Inter-relacionamento - IR, Feedback Intrínseco - FT, Feedback Extrínseco - FE). A Satisfação Geral, contudo, apresentou um coeficiente médio de 5,22 considerado como um bom nível de QVT. Estas informações podem ser verificadas na Tabela 1.

Portanto, para os servidores pesquisados, a realização do trabalho não requer uma grande variedade de habilidades e talentos, nem uma grande identidade com a tarefa. Além disso, também não gozam de autonomia plena para planejar e executar sua tarefas. Mesmo assim, considerando seu trabalho um pouco monótono e repetitivo, não oferecendo uma sensação de conclusão e término nem de autonomia plena para sua realização, estão satisfeitos de modo geral com o trabalho.

b) Hipótese H_2

A segunda hipótese sugeriu a correlação positiva entre as Dimensões Básicas da Tarefa com a Motivação Interna para o Trabalho (MIT).

Esta hipótese não foi confirmada, visto que apenas a correlação Feedback Intrínseco (FT) com Motivação Interna para o Trabalho (MIT) apresentou-se de forma significativa (coef = 0,2097; p = 0,024 < 0,05). Tais conclusões encontram-se discriminadas na Tabela 7.

Diante deste resultado, verificou-se que não há uma correlação significativa na amostra pesquisada, entre a maioria das variáveis das Dimensões Básicas da Tarefa com a Motivação Interna para o Trabalho. Para justificar o desinteresse e a alienação, Westley (1979) afirma que o trabalho não mudou, o que transformou foi a participação exigida dos trabalhadores pelo novo complexo organizacional. Segundo este autor, o aumento do tamanho e da complexidade das organizações geraram o desinteresse pelo trabalho.

Werther e Davis (1983) dedicaram-se ao estudo dos vários fatores (ambientais, organizacionais e comportamentais) que influenciam no projeto de cargo. Portanto, estudaram como a Motivação, Satisfação e Necessidades Pessoais (fatores comportamentais) afetam o projeto de cargo. Werther e Davis (1983) afirma, inclusive, que estes elementos não podem ser ignorados e que o cargo deverá ser projetado levando-os em consideração evitando que ocorra um dimensionamento acima ou abaixo das aspirações do trabalhador.

Embora esta hipótese tenha apresentado correlação positiva e significativa da Motivação Interna para o Trabalho (MIT) com apenas uma das variáveis da Dimensão da Tarefa, ou seja, com Feedback Intrínseco (FT) (coef = 0,2097; p = 0,024) (Tabela 7), a MIT apresentou um escore médio de 4,96 (dentro do intervalo considerado como indicador de uma média QVT) e o FT registrou escore médio de 5,30 considerado como uma boa QVT (Tabela 1). Isto significa que a população estudada conhece os reais resultados de seu trabalho, obtendo uma retroinformação sobre seu desempenho, gerando assim um clima organizacional favorável, conduzindo à motivação para o trabalho.

c) Hipótese H_3

A terceira hipótese afirma que as Dimensões Básicas da Tarefa se relacionam positivamente com o Comprometimento (CO) dos servidores em relação à organização pesquisada.

Não houve a comparação plena desta hipótese, uma vez que apenas três casos de correlação foram obtidos, sendo eles: entre Significado da Tarefa (ST) e Comprometimento (CO) (coef = 0,1905; p = 0,041); entre Inter-relacionamento (IR) e Comprometimento (CO) (coef = 0,1633; p = 0,081), e entre Feedback Extrínseco (FE) e Comprometimento (CO) (coef = 0,1919; p = 0,040). A correlação mais forte foi verificada entre Significado da Tarefa (ST), Feedback Extrínseco (FE) e Comprometimento (CO), de acordo com a Tabela 7.

Estes resultados demonstram que nesta pesquisa não houve uma comprovação total da correlação positiva entre as Dimensões Básicas da Tarefa e o Comprometimento.

Na visão de Thériault (1980), o emprego representa uma relação importante para o indivíduo e a organização. Sob o aspecto de transação psicológica, o emprego representa um acordo psicológico entre um indivíduo e uma organização. Em virtude deste contrato, o indivíduo empenha-se em fornecer certos tipos de comportamentos e certas atitudes em troca de salários e outros motivos pessoais. O foco desta análise volta-se, assim, para a interação entre indivíduos e organização, de suas forças e expectativas, dentro de um contexto cultural determinado.

Segundo Nadler e Lawler (1983), entre os diversos fatores que interferem nos programas de QVT destaca-se o "envolvimento amplo com a organização". Estes autores afirmam ser necessário que a alta gerência e o pessoal de níveis hierárquicos mais baixos não só estejam

comprometidos com o processo, mas também participando efetivamente das práticas no cotidiano organizacional.

Apesar de não ter sido estabelecida uma comprovação plena da hipótese que estabelece a correlação positiva entre as Dimensões Básicas da Tarefa e o Comprometimento, este apresentou uma correlação significativa com o Inter-relacionamento (IR) e forte de correlação com o Feedback Extrínseco e o Significado da Tarefa (Tabela 7). Isto significa que os integrantes da amostra pesquisada se sentem comprometidos com a organização, envolvendo-se na consecução de seus objetivos na mesma proporção em que seu trabalho estabelece relações interpessoais ou lide diretamente com outras pessoas, e receba dos seus superiores informações claras sobre seu desempenho, o que possibilita a percepção da realização do seu trabalho como algo significativo e valioso para si e para os outros.

d) Hipótese H_4

A quarta hipótese sugeriu a correlação positiva entre a Variedade de Habilidades (VH), a Identidade da Tarefa (IT) e o Significado da Tarefa (ST) com a Percepção da Significância do Trabalho (PST).

Esta hipótese ficou em sua maior parte, comprovada, visto que ocorreu correlação positiva e significativa entre a Variedade de Habilidades (VH) e na Percepção da Significância do Trabalho (PST) (coef = 0,3249; p = 0,000) e o Significado da Tarefa (ST) e a Percepção da Significância do Trabalho (PST) (coef = 0,3118; p = 0,001). A correlação Identidade da Tarefa (IT) com a Percepção da Significância do Trabalho (PST) não foi significativa (Tabela 8).

TABELA 8. Matriz de correlação entre as variáveis Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa e Significância com a Tarefa com a Percepção da Significância do Trabalho; Autonomia e Percepção da Responsabilidade pelos Resultados e Feedback Intrínseco e Feedback Extrínseco com o Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (Teste de Pearson - Hipóteses H_4, H_5 e H_6).

Variáveis[1]	VH	ST	IR	IT	FT	FC	AU	MI	CO	SG
VH										
ST	Coef. = 0,4184 P = 0,000									
IR	Coef. = 0,3880 P = 0,000	Coef. = 0,3773 P = 0,000								
IT	Coef. = 0,0420 P = 0,654	Coef. = 0,2898 P = 0,002	Coef. = 0,0091 P = 0,923							
FT	Coef. = 0,1948 P = 0,036	Coef. = 0,2438 P = 0,008	Coef. = 0,0263 P = 0,779	Coef. = 0,2744 P = 0,003						
FE	Coef. = 0,2247 P = 0,015	Coef. = 0,3522 P = 0,000	Coef. = 0,2333 P = 0,012	Coef. = 0,2663 P = 0,004	Coef. = 0,3921 P = 0,000					
AU	Coef. = 0,4070 P = 0,000	Coef. = 0,3665 P = 0,000	Coef. = 0,0976 P = 0,297	Coef. = 0,1889 P = 0,042	Coef. = 0,0741 P = 0,429	Coef. = 0,2681 P = 0,004				
CRT	Coef. = 0,2010 P = 0,31	Coef. = 0,1673 P = 0,073	Coef. = 0,0513 P = 0,584	Coef. = 0,1001 P = 0,285	Coef. = 0,2438 P = 0,008	Coef. = 0,1226 P = 0,190	Coef. = 0,1632 P = 0,080			
PST	Coef. = 0,3249 P = 0,000	Coef. = 0,3118 P = 0,001	Coef. = 0,3198 P = 0,000	Coef. = 0,0496 P = 0,597	Coef. = 0,0859 P = 0,359	Coef. = 0,1240 P = 0,185	Coef. = 0,1440 P = 0,123	Coef. = 0,2534 P = 0,006		
SG	Coef. = 0,0799 P = 0,394	Coef. = 0,0325 P = 0,729	Coef. = 0,0900 P = 0,336	Coef. = 0,0103 P = 0,913	Coef. = 0,2533 P = 0,006	Coef. = 0,0973 P = 0,299	Coef. = 0,0497 P = 0,596	Coef. = 0,0268 P = 0,775	Coef. = 0,0440 P = 0,639	

[1] ST - Significado do trabalho; IR - Inter-relacionamento; IT - Identidade da tarefa; FT - Feedback intrínseco; FE - Feedback extrínseco; AU - Autonomia; CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; PST - Percepção da significância do trabalho; SG - Satisfação geral.

Mayo, no início da década de 1920, realizando estudos na "Western Eletric Company" sobre a influência das condições físicas no local de trabalho e na produtividade, foi um precursores do uso da Psicologia na Administração. Diante dos resultados de seus estudos, apresentou conclusões sobre a importância do significado do trabalho, afirmando que a necessidade de reconhecimento e segurança bem como o senso de pertencer a algo (uma organização ou grupo) são mais importantes na determinação da moral do trabalhador e da produtividade do que as condições físicas do ambiente em que trabalha.

A constatação desta hipótese testada significa que, para os funcionários pesquisados, seu trabalho é valioso e significativo quando sentem que seu cargo exige habilidades e talentos diferentes, causando um impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas que pertencem ou não à organização. Portanto, necessitam do reconhecimento de seu trabalho como valioso para si e para os outros.

e) Hipótese H_5

A quinta hipótese propôs que a dimensão Autonomia (AU) se relaciona positivamente com a dimensão Percepção da Responsabilidade pelos Resultados do Trabalho (PRR), não sendo comprovada, pois não apresentou correlação significativa, conforme Tabela 8.

A população pesquisada não estabeleceu correlação positiva e significativa entre o grau em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade para planejar e executar o trabalho com o grau em que ele se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa.

De acordo com o que foi visto, a estrutura organizacional da Universidade Brasileira, segundo Etzioni (1984), é fortemente fundamentada na padronização de

procedimentos, permitindo certa autonomia cujo controle e poder são exercidos somente pelos profissionais que detêm a autoridade de conhecimento em suas especializações (hierarquia de autoridade do especialista). No entanto, ao considerar a PRR isoladamente, esta apresenta um escore médio de 5,02 (Tabela 1), revelando que, apesar da configuração organizacional da Universidade Brasileira ser baseada na padronização das capacidades permitindo apenas certa autonomia, os servidores pesquisados sentem-se responsáveis pelos resultados obtidos no trabalho que executam.

f) Hipótese H_6

Esta hipótese propôs a correlação entre o Feedback Intrínseco e Extrínseco do Trabalho (FT e FE) e o Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT).

Nesta hipótese, correlacionou-se significativamente apenas o Feedback Intrínseco (FT) com o Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) (coef = 0,2438; p = 0,008). A correlação entre Feedback Extrínseco (FE) e Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) não foi significativa (Tabela 8).

Werther e Davis (1983), ao estudarem sobre QVT, destacam quatro elementos importantes para o êxito de um cargo: autonomia, variedade, identidade de tarefa e a retroinformação. Nesta mesma linha de reflexão, Huse e Cummings (1985) também destacam o feedback, entre outros, como um dos principais aspectos para o projeto de cargo, necessários a nova abordagem sobre QVT.

Porém, diante do resultado apresentado pela pesquisa, só o Feedback Intrínseco (FT) se correlacionou positivamente com o Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho

(CRT), ou seja, somente o próprio ato de realizar o trabalho fornece ao ocupante do cargo informações diretas e claras sobre a efetividade de seu desempenho, levando-o ao conhecimento dos resultados que obtém executando o seu trabalho. A ausência da correlação positiva entre Feedback Extrínseco (FE) e Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) indica uma deficiência na retroinformação recebida pelos servidores dos seus superiores e colegas sobre seu desempenho. Esta deficiência e/ou a sua percepção como sendo negativa pode gerar um clima organizacional desfavorável que conduz à baixa orientação ou à falta de motivação (Tabela 8).

g) Hipótese H_7

A hipótese sete, sugerindo que os estados psicológicos (Percepção da Significância do Trabalho - PST, Percepção da Responsabilidade pelos Resultados - PRR e Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho - CRT) se relacionassem positivamente com a Satisfação Geral (SG) dos servidores pesquisados, foi comprovada pelos resultados obtidos.

Constatou-se a correlação da Percepção da Significância do Trabalho (PST) com a Satisfação Geral (SG) (coef = 0,6347; p = 0,000); da Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR) com a Satisfação Geral (SG) (coef = 0,2182; p = 0,019) e do Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) com a Satisfação Geral (SG) (coef = 0,2714; p = 0,003). Das três, a mais significativa foi a correlação entre a Percepção da Significância do Trabalho (PST) e a Satisfação Geral (SG) (Tabela 9).

Analisando os resultados obtidos na pesquisa realizada junto aos servidores da UFLA, que estabelece uma correlação positiva entre os Estados Psicológicos com Satisfação Geral, conclui-se que os servidores sentem-se motivados e satisfeitos com seu trabalho na medida

em que percebem a significância de seu trabalho ou o quanto ele é importante e significativo; sentem a responsabilidade com relação ao trabalho que realizam e obtêm o conhecimento que têm dos resultados do seu trabalho. Isto é, a Satisfação Geral está intimamente relacionada ao grau em que o indivíduo apresenta um comportamento intrinsecamente motivado para o trabalho; sendo a Percepção da Significância do trabalho ou o quanto percebe o seu trabalho importante e significativo, a variável mais significativa nesta correlação positiva.

g) Hipótese H_8

Esta hipótese sugeriu que os estados psicológicos (Percepção da Significância do Trabalho - PST, Percepção da Responsabilidade pelos Resultados - PRR e Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho - CRT) se relacionam de forma positiva ao Comprometimento (CO) dos servidores da UFLA com esta organização. No entanto, não pode ser plenamente comprovada, pois estabeleceu-se a correlação positiva apenas entre o Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho (CRT) e Comprometimento (CO) (coef = 0,2161; p = 0,020) e entre a Percepção da Significância do Trabalho (PST) e Comprometimento (CO) (coef = 0,3988; p = 0,000). Dessas duas, a mais forte foi a correlação positiva entre Percepção da Significância do Trabalho (PST) e Comprometimento (CO), sendo que a correlação entre a Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR) e o Comprometimento não apresentou significância, de acordo com a Tabela 9.

Apesar de não ter sido plenamente confirmada, esta hipótese atesta que o Comprometimento da população estudada está muito relacionado com a capacidade de Percepção do Significado do Trabalho, sendo importante advertir para a relevância desta variável. Foi também confirmada a correlação positiva entre o Comprometimento e o grau em que o indivíduo

TABELA 9. Matriz de correlação entre as variáveis do estado psicológico e Satisfação Geral, Comprometimento e Motivação Interna para o Trabalho (Teste de Pearson - Hipóteses H_7, H_8 e H_9).

Variáveis[1]	CRT	PST	PRR	MIT	CO	SG
CRT						
PST	Coef. = 0,2534 P = 0,006					
PRR	Coef. = 0,0268 P = 0,775	Coef. = 0,0440 P = 0,639				
MIT	Coef. = -0,0399 P = 0,670	Coef. = -0,0895 P = 0,340	Coef. = 0,2068 P = 0,026			
CO	Coef. = 0,2161 P = 0,020	Coef. = 0,3988 P = 0,000	Coef. = 0,1406 P = 0,134	Coef. = 0,0519 P = 0,582		
SG	Coef. = 0,2714 P = 0,003	Coef. = 0,6347 P = 0,000	Coef. = 0,2182 P = 0,019	Coef. = 0,0576 P = 0,539	Coef. = 0,5128 P = 0,000	

[1] CRT - Conhecimento dos reais resultados do trabalho; PST - Percepção da significância do trabalho; PRR - Percepção da responsabilidade pelos resultados; MIT - Motivação interna para o trabalho; CO - Comprometimento; SG - Satisfação geral.

sabe quais são os resultados que obtém executando o seu trabalho. Portanto, quanto mais significativo for o trabalho e quanto mais souberem dos resultados de suas tarefas, os servidores da UFLA se sentirão mais comprometidos com sua carreira e, consequentemente, com a organização em que trabalham. No entanto, a correlação entre Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR) e o Comprometimento (CO) não apresentou significância. Tal resultado indica que uma variável não influencia a outra. Entretanto ao analisar a Tabela 1 verifica-se que as duas variáveis apresentaram escores médios acima de 5,0 (PRR = 5,02 e CO = 5,17), sendo considerados como indicadores de uma boa QVT.

h) Hipótese 9

Esta última hipótese propôs que os estados psicológicos (Percepção da Significância do Trabalho - PST, Percepção da Responsabilidade pelos Resultados - PRR e Conhecimento dos Reais Resultados do Trabalho - CRT) se relacionem positivamente com a Motivação Interna para o Trabalho (MIT).

Pelos resultados obtidos, verificou-se que esta hipótese não pode ser comprovada pelo fato de ter havido correlação positiva apenas entre um item que constitui os Estados Psicológicos e a Motivação Interna, que foi entre a Percepção da Responsabilidade pelos Resultados (PRR) e Motivação Interna para o Trabalho (MIT) (coef = 0,2068; p = 0,026). As demais variáveis dos Estados Psicológicos não apresentaram correlação significativas com MIT (Tabela 9).

Portanto, os servidores da UFLA só estabeleceram uma correlação positiva entre a Motivação Interna para o Trabalho e o grau em que se sentem responsáveis pelos resultados do trabalho que executam. Assim sendo, para se obter um alto grau de motivação para o trabalho, é necessário que os cargos ofereçam maior autonomia para a tomada de decisões proporcionando, assim, responsabilidades. Este aumento de responsabilidade tende a aumentar o senso de reconhecimento e auto-estima dos ocupantes dos cargos, gerando um clima organizacional favorável que conduz a uma motivação para o desempenho eficaz.

A este respeito, Huse e Cummings (1985) ao operacionalizarem seu constructo técnico, ressaltam, para uma boa QVT, a importância da participação do trabalhador no processo decisório, no qual é envolvido tornando-se responsável pela análise e solução de problemas na produção. Thériault (1980) também constata que a maioria das intervenções feitas para melhorar a QVT busca tornar os indivíduos mais responsáveis e autônomos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a divisão de trabalho e a busca da produtividade nas organizações cedem lugar a novos referenciais de qualidade, flexibilidade e inovação para garantirem competitividade e sobrevivência. Um novo tipo de trabalhador, criativo, inovador, participativo e comprometido se faz necessário, exigindo mudanças na relação do homem com a organização e também nas suas relações interpessoais.

Ao se avaliar as efetivas condições de trabalho, ainda é raro encontrar nas práticas gerenciais e administrativas brasileiras decisões e ações que envolvam melhorias da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Porém, algumas organizações estão tentando romper com velhos paradigmas e existe uma tendência crescente para a valorização de programas de QVT.

A concepção brasileira de QVT ainda é, por muitos, restringida a programas internos de saúde, segurança e lazer. Existe também, uma grande distância entre o discurso e a prática, pois todos acham importante a implantação de programas de QVT, mas, na prática, prevalece o imediatismo sendo que os investimentos de médio e longo prazo acabam esquecidos.

O esforço que tem que se desenvolver é de conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos. Além disso, é necessária a coerência em todos os enfoques sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Somente a partir do momento em que foi feita uma mudança na ótica da percepção de empresa e das pessoas que nela trabalham, dando-lhe um enfoque biopsicossocial, é que terá

início a construção de uma nova da maneira de viver na empresa, visando assim a Qualidade de Vida no Trabalho.

No caso deste trabalho, cabe à Universidade Federal de Lavras (UFLA) perceber esta necessidade de uma nova ótica, melhorando e inovando sua política de recursos humanos, não através de uma prática centralizadora, formalizadora, reprodutora de valores e de decisões imediatistas, mas procurando componentes tais como integração, reconhecimento, aperfeiçoamento e atualização, incentivos, promoção e participação. Tais elementos deverão estar intimamente relacionados à definição das diretrizes que compõem as políticas de Recursos Humanos nas Universidades.

A participação de profissionais da área de recursos humanos nos trabalhos desenvolvidos pelas duas comissões, a saber, a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e a Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA), órgãos responsáveis pela formulação e acompanhamento da execução da política de recursos humanos para o pessoal docente e técnico-administrativo nas Universidades, bem como uma maior autonomia para esta comissões, contribuiriam imensamente para a renovação e melhoria da política de recursos humanos nas universidades.

A qualidade de vida no trabalho na organização pesquisada mostrou-se satisfatória, embora alguns indicadores tenham apresentado escores médios próximos ao limite inferior considerado para as análises.

Com o objetivo de controlar os fatores que atuam negativamente e melhorar os níveis dos indicadores de QVT anteriormente mencionados, sugere-se que a Universidade Federal de Lavras (UFLA) implemente programas de intervenção visando solucionar as dificuldades relacionadas com as variáveis variedade de habilidades, identidade da tarefa, autonomia,

motivação interna para o trabalho e satisfação com a possibilidade de crescimento, as quais apresentaram-se próximas ao limite inferior. Tais programas de intervenção deverão contemplar estratégias de ação que visem melhorar a comunicação entre os membros da organização, que promovam a participação no processo decisório e nos resultados, que aumentem o grau de autonomia para planejar e executar a tarefa, bem como buscar métodos que proporcionem um nível de feedback contínuo e mais elevado da avaliação do desempenho dos servidores, pois esta variável está intimamente relacionada à satisfação.

Caso seja do interesse da Universidade Federal de Lavras (UFLA) enfrentar os problemas identificados em relação às variáveis Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa e Autonomia que apresentaram escores próximos ao limite inferior, sugere-se a constituição de grupos semi-autônomos de trabalho. Esta dinâmica de trabalho será facilitada pelos elevados escores atingidos pelos servidores nas variáveis inter-relacionamento, satisfação com o ambiente social e comprometimento, pois esses escores indicam a satisfação do servidor com o seu ambiente de trabalho e seu envolvimento na realização de suas tarefas.

Contudo, a reestruturação da natureza de cargos deverá ter como propósito tornar os cargos mais compatíveis com as necessidades dos indivíduos. Deverá ser projetada de tal forma que não seja o cargo dimensionado acima ou abaixo das aspirações do trabalhador, não deixando de considerar as particularidades dos cargos, as suas estratégias de rotação, expansão horizontal e o enriquecimento das tarefas. Desta forma, a organização poderá obter maior produtividade e qualidade, e consequentemente, maior motivação, satisfação e comprometimento no trabalho.

A repetição deste estudo em uma amostra mais representativa que explore outras universidades seria uma decorrência inicial deste trabalho, buscando agregar dados que ampliem o poder de generalização dos resultados agora encontrados.

É possível que existam outras variáveis tais como stress, treinamento e desenvolvimento, absentismo e rotatividade, que não foram abordadas neste estudo e que permitam uma melhor compreensão sobre a QVT. Isto evidencia a limitação do modelo adotado para apreender o universo em estudo. É, portanto, questionável a validade de adotar modelos teóricos prontos, testando-os com o objetivo de adaptá-los à realidade estudada. Talvez fosse mais proveitoso fazer um levantamento das variáveis significativas, mapeando aquelas mais relevantes e, a partir de então, adotar técnicas de análise mais qualitativas que pudessem refletir a realidade estudada. A análise puramente quantitativa deixa escapar detalhes que na abordagem qualitativa são mais facilmente percebidos.

Uma estratégia que pode contribuir significativamente para o desenvolvimento deste tipo de pesquisa consiste no uso de delineamentos longitudinais, os quais forneceriam elementos significativos para a discussão de modelos teóricos gerais sobre as relações entre atitude e comportamento. Pesquisas nesta direção podem trazer contribuições, especialmente para aqueles que buscam indicações tecnológicas da pesquisa sócio-comportamental. Os estudos de corte transversal se revelam um pouco ineficazes para esta questão. Enfim, avançar nos desafios teóricos que cercam a pesquisa sobre QVT se impõe como uma necessidade, até mesmo para que se possa avançar no plano tecnológico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R.L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Herder, 1972. 183p.

ARAÚJO, A.B.de. QVT - os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Angra dos Reis, v.10, n.9, p.375-393, set. 1996.

BALDRIGE, J.V. **Power and confeit in the university**. New York: John Willey & Sons, 1974. 317p.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 158p.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Reforma universitária**. Rio de Janeiro, 1968. 11p. (Relatório do Grupo de Trabalho).

BRITO, M.J.; PEREIRA, V.G.; CARVALHO, J.M. Qualidade de vida no tabalho: um diagnóstico. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v.6, n.2, p.49-59, jan./dez. 1995.

BRITO, V.da G.P. **Comprometimento e stress no trabalho**: um estudo do vínculo professor-universidade. Belo Horizonte: UFMG, 1995. 159p. (Dissertação - Mestrado em Administração).

CASETE, M.L. **Plano único de classificação e redistribuição de cargos e empregos**: um estudo em universidades brasileiras. Salvador: ENAMPAD, 1991. 107p.

CUNHA, L.A. **Educação, estado e democracia no Brasil**. São Paulo: Cortez/EDUFF/ FLACSO, 1991. 166p.

DENIS, R. La qualité de vie au travail et l'environnemt physique. In: BOISVERT, M. **La qualité de la vie au travail**, Ottawa: Agence d'Arc, 1980. p.67-83.

DUBIN, R. **Relações húmanas na administração**. São Paulo: Atlas, 1971. v.1, 127p.

EPSTEIN, L.D. **Governing the University San Francisco**, California: Josey-Bass, 1974. 264p.

ETIZIONI, A. **Organização moderna**. São Paulo: Pioneira, 1964. 128p.

ETIZIONI, A. **Organizações modernas**. 7.ed. São Paulo: LPE, 1984. 143p.

FARIA, L.J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **Revista RAE Light**, São Paulo, v.2, n.4, p.39, set. 1995

FERNANDES, E.C. Auditoria operacional de recursos humanos para o monitoramento da QVT. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Angra dos Reis, v.11, n.9, p.430-446, set. 1995

FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, Rio de Janeiro, v.23, n.4, p.30, out./dez. 1988.

FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.23, n.4, p.39-37, out./dez. 1989.

FERNANDES, F. **A universidade brasileira**: reforma ou revolução? São Paulo: Alfa-Omega, 1975. 204p.

FLECK, D.L. **Avaliação do pontencial motivacional das profissões e profissionais de informática**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1987. p.127. (Tese - Mestrado em Administração).

FRAGA, M.D.; SIANO, L.M.F. A idéia de universidade na reforma universitária de 1968. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.25, n.3, p.155-171, jul./set. 1991.

GARCIA, W.E. **Educação brasileira contemporânea**: organização e funcionamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1988. 277p.

GOUGER, J.D. Motivation Norms for Software Engeneers versus those for Programmer Analysis. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 3, San Diego, 1986. **Proceedings**, San Diego: MacMillan, 1986. p.214-223.

GRILLO, A.N. Política de recursos humanos nas universides federais brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 14, Belo Horizonte, 1990. **Anais**... Belo Horizonte: ANPAD, 1990. p.91-105.

HACKMAN, J.R. Work design. In: STEERS, R.; PORTER, L. **Motivation and work behavior**, 3.ed. New York: MacGraw-Hill, 1983. 138p.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, New York, v.60, n.2, p.159-170, May 1975.

HEIZEN, J.L.N.; SALVADOR, N.T.M.; OLIVEIRA, S.R. A qualidade e as metodologias de ensino superior. In: ____. **Universidade**: a busca da qualidade. São Paulo: IBRAQS, 1994. 124p.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W.; WOODMAN, R.W. **Organizational behavior**. 4.ed. St. Paul: West, 1986. 213p.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977. 317p.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, New York, v.46, n.1, p.53-62, Jan./Feb. 1968.

HULL, C.H.; NIE, N.H. SPSS: **Update 7-9**. New York: Mcgraw - Hill, 1981. 263p.

HUSE, E.F.; CUMMINGS, T.G. **Organization development and change**. 3.ed. St Paul: Minn, 1985. 277p.

INGSTROM, E.N. O que a alta administração espera da função de treinamento. **Boletim de Desenvolvimento de Pessoal**, Rio de Janeiro, v.5, n.2, p.91-113, abr./jun. 1977.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980. 263p.

KILIMNIK, Z.M.de M.; RENAULT, L.F.; RAMOS, W.M. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. **Anais**... Belo Horizonte: ANPAD, 1994. p.307-366.

KLENCKA, W.R.; NIE, N.H. e HULL, C.H. **SPSS Primer**: statiscal package for the social sciences. Nova York: Mcgraw - Hill, 1975. 138p.

LEITÃO, S.P. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v.27, n.1, p.69-86, jan./mar. 1993.

LEVINSON, H.; BURKE, H. Diagnosis for organizational change methods and models. The professional pratice series. **Ann Howard and Associates Society for Industrial and Organizational Psychology**, New York: MacGraw-Hill, 1994. Cap. 1 e 2, p.27-84

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1973. 242p.

LIMA, I.S. O programa de qualidade na construção de edificação e a QVT. **Revista Brasileira de Administração**. Curitiva, v.10, n.8, p.55-71, set. 1994.

MACCOBY, M. **O perfil da águia**: dirigir empresas, uma nova arte. Rio de Janeiro: Difel, 1977. p.228.

MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho**: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A. Belo Horizonte: UFMG, 1990. 207p. (Tese - Mestrado em Administração).

MACPHERSON, C.B. **Ascensão e queda da justiça econômica e outros ensaios**: o papel do estado, das classes e da propriedade na democracia do Sec. XX. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991. 372p.

MARSHALL, A. **Economia industrial**. Madrid: Revista de Derecho Privado, 1936. 172p.

MARX, K. **O capital**. 8.ed. São Paulo: Difel, 1982. v.1, 202p.

MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1971. p.337-366.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1996. 335p.

MCCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972. 163p.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Matins Fontes, 1980. 45p.

MILL, J.S. **Principles of political economy**. New York: Augustus M. Kelley, 1965. 244p.

MINITZBERG, H. **The nature of manaserial work**. New York: Harper & Row, 1973. 235p.

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e os reflexos em sua qualidade de vida no trabalho. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13, Salvador, 1991 **Anais**... Belo Horizonte: ANPAD, 1989. v.1, p.277-291.

MORAES, L.F.R.de et al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. In: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Belo Horizonte, v.11, n.9, p.231-247, set. 1995.

MORAES, L.F.R.de; KILIMNIK, Z.M. O atual estado da arte da Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, **Anais**... Curitiba: ANPAD, 1994. v.10, p.305-325.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988. 265p.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, New York, v.14, n.3, p.224-247, July 1979.

NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**. New York, v.11, p.20-30, May 1983.

NOFFS, N.de A. A qualidade e as metodologias de ensino superior. **Universidade:** a busca da qualidade, São Paulo, v.1, n.2, p.96-108, jan./mar. 1994.

OUCHI, W. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982. 121p.

PALÁCIOS, K.E.P. **Avaliação pós-ocupacional do Instituto Central de Ciências da Universidade de Brasília utilizando a Escala de Ambiente de Trabalho MOOS**. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1993. 122p. (Dissertação - Mestrado em Psicologia Social).

PERKINS, J.A. **The university as an organization**. New York: McGraw Hill, 1973. 307p.

PETERS, T.J.; WATERMAN Jr., ROBERT, H. **Vencendo a crise**. São Paulo: Harper; Row, 1983. 291p.

PILETTI, C.; PILETTI, N. **Filosofia e história da educação**. São Paulo: Ática, 1988. 264p.

QUIRINO, T.R.; XAVIER, O.S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.72-81, jan./mar. 1987.

QUIRINO, T.R.; XAVIER, O.S. **Qualidade de vida no trabalho e desempenho de organizações de pesquisa**. Brasília: EMBRAPA, 1983. 34p. (Mimeografado).

RIBEIRO, M.L.S. **História da educação brasileira**: a organização escolar. 2.ed. São Paulo: Cortez; Moraes, 1979. 166p.

ROMANELLI, O.de O. **História da Educação no Brasil**, Petrópolis: Vozes, 1978. 268p.

SBRAGIA, M.; MAXIMILIANO, C. Um modelo para a gestão da qualidade nas universidades. **Revista Universitária**: a busca da qualidade, São Paulo, v.1, n.2, p.23, mar./abr. 1994.

SCHEIN, E.H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações às suas opções de trabalho. Tradução por Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996. 94p.

SEIXAS, J.C. **Avaliação da qualidade do ambiente de trabalho de um Banco Público**. Brasília: Instituto de Psicologia. Departamento de Psicologia Social e o Trabalho. Universidade de Brasília, 1993. (Dissertação - Mestrado em Psicologia Social).

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974. 265p.

SILVA, N. Política de recursos humanos e satisfação de docentes numa instituição de ensino superior: o caso da Fundação de Ensino de Desenvolvimento do Oeste (Fundeste). In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 14, Belo Horizonte, 1990, **Anais**... Belo Horizonte: ANPAD, 1990. v.9. p.151-167.

TANNHAUSER, C.L. **Qualidade de vida no trabalho**: contribuições no papel do psicólogo organizacional. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1994. 138p. (Relatório do Projeto de Dissertação).

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987. 132p.

THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunerátion. In: BOISVERT, M. **La qualité de la vie au travail**. Ottawa: Agence d'Arc, 1980. p.147-183.

TOLEDO, F.de. **O que são recursos humanos**. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. 107p.

TREWATHA, R.L.; NEWPORT, M. **Administração**: funções e comportamento. São Paulo: Saraiva, 1979. 208p.

VALENTI, G.D.; SILVA da, R.S. Trabalho criativo e ética: início da nova história. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.35, n.1, p.23-29, jan./fev. 1995.

VIEIRA, A. A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Angra dos Reis, v.10, n.9, p.353-373, set. 1996.

VIEIRA, D.F.V.B. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros em hospital de ensino**. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação. Universidade do Rio Grande do Sul, 1993. 152p. (Dissertação - Mestrado em Administração).

VIEIRA, S.L. **A universidade federal nos anos 80**: o jogo da política educacional. São Paulo: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1990. 148p. (Tese - Doutorado em Educação).

WALTON, R.E. Quality of workins life: what is it? **Sloan Magement**, New York, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WEBER, S. **A universidade e a qualidade da educação pública**: em aberto, Brasília, v.2, n.53, p.104, jan./mar. 1992.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 257p.

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, New York, v.32, n.2, p.11-123, May 1979.

ZACCARELLI, S.B. Administração de recursos humanos na universidade. In: ____. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986. p.85-91.

ANEXOS

ANEXO 1

CARTA DIRIGIDA AOS SERVIDORES DA UFLA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

Lavras, 20 de março de 1995

Prezado Servidor (a),

O questionário em anexo é parte de uma pesquisa que estamos realizando junto aos servidores da UFLA. Vimos através desta, solicitar de vossa senhoria a colaboração no sentido de respondê-lo com a maior honestidade e objetividade possível.

Por favor, vossa senhoria deverá responder todas as perguntas conforme as instruções.

Gostaríamos de lembrá-lo (a) que vossa senhoria não deverá se identificar, e que as respostas serão mantidas em sigilo absoluto e analisadas em conjunto. Portanto esteja à vontade para emitir as suas opiniões à respeito do seu trabalho.

A sua colaboração nesta fase da pesquisa é de extrema relevância. Desde já, agradecemos a sua participação e o seu empenho.

Atenciosamente,

LUIZA MARIA VICTORINO DE ANDRADE
MESTRANDO EM ADMINISTRAÇÃO
ECONOMIA RURAL (UFLA)

ANEXO 2

SEÇÃO UM

Nesta parte do questionário você deverá descrever alguns aspectos do seu trabalho. Não use esta parte do questionário para mostrar se você gosta ou não do seu trabalho. Você poderá opinar a esse respeito em outra parte do questionário. Mais uma vez, por favor, seja o mais honesto possível e dê respostas precisas.

LEMBRE-SE QUE VOCÊ ESTÁ TRANSFORMANDO O QUE VOCÊ PENSA E SENTE (com relação ao seu trabalho) EM UM NÚMERO. A ESCALA POSSUI VALORES DE 1 a 7. OS VALORES 1 E 2 REPRESENTAM UM EXTREMO DA ESCALA, O OUTRO EXTREMO É REPRESENTADO POR 6 e 7 . OS NÚMEROS 3, 4 e 5 SÃO OS VALORES CENTRAIS.

NA ESCALA A SEGUIR ESCOLHA (faça um círculo) SOMENTE UM NÚMERO QUE REPRESENTA A DESCRIÇÃO MAIS PRECISA DO SEU TRABALHO.

1. Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe intensamente com pessoas?

1	2	3	4	5	6	7
Muito pouco; lidar com outra pessoas não é necessário no meu trabalho		Moderadamente; às vezes lido com pessoas			Total: lidar com outras pessoas é uma parte absolutamente essencial e crucial do meu trabalho	

2. Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer seu próprio trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Muito pouco; o trabalho não me dá oportunidades de dizer quando e como ele deve ser feito		Moderadamente; muitas coisas são padronizadas e não estão sob o meu controle, mas posso tomar algumas decisões sobre o meu trabalho			Total: tenho responsabilidade quase completa para decidir como e quando e quando o trabalho deve ser feito	

3. Com que intensidade o seu trabalho é completo, tem começo e fim? Ou trata-se de uma pequena parte de um todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?

1	2	3	4	5	6	7
Meu trabalho é apenas uma parte de outros trabalhos. Os resultados do meu trabalho não podem ser percebidos no produto ou serviço final.		Meu trabalho é uma parte moderada do total. Dá para perceber minhas contribuições no produto ou serviço final.			Meu trabalho envolve toda a tarefa do início ao fim. Os resultados do meu trabalho não podem ser percebidos no produto ou serviço final.	

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

1	2	3	4	5	6	7
Muito pouco; 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.	

5. Em geral, o quanto é significante e importante 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 significante; O produto de meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.		Moderamente significante.			Bastante significante; O meu trabalho pode afetar a vida de outras pessoas em vários aspectos importantes.	

6. Em que medida o seus superiores e colegas lhe dizem se você executa bem ou mal as suas tarefas?

1	2	3	4	5	6	7
Raramente; pessoas quase nunca me dizem o que pensam da qualidade do meu trabalho.		As Moderadamente; Algumas vezes as pessoas me dão um feedback (retorno) sobre o meu trabalho; As vezes não.			Frequentemente; Os meus superiores e colegas constantemente me dão feedback (retorno) sobre a qualidade do meu trabalho.	

7. Em que medida o próprio ato de realizar o trabalho lhe dá informações acerca de seu desempenho? Isto é, a tarefa em si lhe proporciona "dicas" sobre a qualidade de seu trabalho independentemente de qualquer feedback (retorno de informações) que seus superiores e colegas possam dar a você?

1	2	3	4	5	6	7
Raramente; As tarefas são organizadas de tal maneira que eu posso trabalhar para sempre, sem nunca descobrir se as tarefas estão sendo realizadas bem ou mal.		Moderadamente; Algumas vezes o próprio trabalho me oferece um feedback (retorno); Outras vezes não.			Frequentemente; As tarefas são organizadas de maneira que recebo feedback (retorno) quase que constantemente enquanto trabalho.	

SEÇÃO DOIS

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

Em que medida as afirmações abaixo descrevem apropriadamente o seu trabalho? Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1 = BASTANTE INAPROPRIADA
2 = INAPROPRIADA
3 = LEVEMENTE INAPROPRIADA
4 = INCERTO (Nem apropriada e Nem inapropriada)
5 = LEVEMENTE APROPRIADA
6 = APROPRIADA
7 = BASTANTE APROPRIADA

O meu trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível. ( )

O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas. ( )

O trabalho é organizado de tal forma que não posso fazer uma tarefa completa, ou seja do início ao fim. ( )

A simples execução das tarefas me mostra se estou fazendo bem ou mal o meu trabalho. ( )

O trabalho é muito simples e repetitivo. ( )

O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha sem falar ou checar com outras pessoas. ( )

O meus superiores e colaboradores nunca me fornecem um feedback (retorno) a respeito de como estou me saindo no meu trabalho ( )

O meu trabalho pode afetar muitas outras pessoas. ( )

O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento pessoal para realiza-lo. ( )

Comumente os meus superiores me falam o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho. ( )

O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio. ( )

O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se estou trabalhando bem ou mal. ( )

O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executa-lo (realiza-lo). ( )

O trabalho em si não é muito significante ou importante. ( )

SEÇÃO TRÊS

Nesta parte do questionário estão listadas várias afirmações que representam os possíveis sentimentos que os indivíduos podem ter em relação à organização em que trabalham. Por favor, você deverá indicar no espaço em frente a cada afirmação, o grau de sua concordância ou discordância conforme a seguinte escala:

1 = Discordo plenamente
2 = Discordo moderadamente
3 = Discordo levemente
4 = Nem discordo nem concordo
5 = Concordo levemente
6 = Concordo moderadamente
7 = Concordo plenamente

Eu estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço para ajudar esta organização a ser bem sucedida. ( )

Conversando informalmente, por exemplo com amigos, eu sempre me refiro a UFLA como um bom local para se trabalhar. ( )

Eu tenho pouca lealdade para com a UFLA. ( )

Eu aceitaria realizar outros tipos de tarefas, para continuar trabalhando nesta organização. ( )

Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos por esta organização. ( )

Eu me sinto orgulhoso dizendo a outras pessoas que sou parte desta organização. ( )

Eu poderia estar trabalhando para uma organização diferente, desde que o tipo de trabalho fosse semelhante ao que faço nesta organização. ( )

Esta organização realmente inspira em mim o melhor para progresso no desempenho do meu trabalho. ( )

Nas circunstâncias atuais, qualquer tipo de mudança, por menor que fosse, me levaria a sair desta organização. ( )

Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação. ( )

Não há muito a ganhar com a permanência nesta organização até eu me aposentar. ( )

Frequentemente, eu discordo das políticas desta organização em assuntos importantes relacionados com seus servidores. ( )

Eu realmente me interesso pelo destino desta organização. ( )

Para mim, esta organização, é uma das melhores para se trabalhar. ( )

Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte. ( )

Nesta organização existe um sistema de promoção justo. ( )

Existem muitas oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização. ( )

Esta organização me oferece oportunidades de treinamento. ( )

Esta organização me oferece um plano de benefícios compatível com as minhas necessidades. ( )

SEÇÃO QUATRO

Agora por favor indique o quanto está satisfeito com cada aspecto do seu trabalho. Uma vez mais, escreva no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

INDIQUE UM NÚMERO QUE REPRESENTE O QUANTO VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM SEU TRABALHO?

1 = FORTEMENTE INSATISFEITO
2 = INSATISFEITO
3 = LEVEMENTE INSATISFEITO
4 = NEUTRO (Nem satisfeito e nem insatisfeito)
5 = LEVEMENTE SATISFEITO
6 = SATISFEITO
7 = FORTEMENTE SATISFEITO

A segurança que eu tenho no meu emprego. ( )

O salário e benefícios que eu recebo. ( )

A possibilidade de crescimento na carreira e progresso profissional oferecidos pela organização que trabalho. ( )

O respeito e tratamento justo que eu recebo dos meus superiores. ( )

O sentimento de mérito e recompensa que obtenho com a realização do meu trabalho. ( )

As pessoas com quem me relaciono e convivo no meu trabalho. ( )

A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho. ( )

A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho. ( )

A possibilidade de pensamento e ação independentes que posso utilizar em meu trabalho. ( )

O grau de segurança que percebo quanto ao futuro desta organização. ( )

As oportunidades de treinamento oferecidas por esta organização. ( )

Com relação ao meu salário quando comparado ao salário que o mercado ou outra empresas pagam. ( )

Com relação ao meu salário quando comparado aos salários dos meus colegas de organização. ( )

As pessoas com quem me relaciono e convivo no meu trabalho. ( )

O volume de apoio e orientação que recebo do meu superior. ( )

A oportunidade de conviver com pessoas sensíveis e talentosas. ( )

Com as oportunidades de auxiliar outras pessoas no trabalho. ( )

Com a quantidade de competição que há no meu trabalho. ( )

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O SERVIDOR: Por favor faça "X" na alternativa que corresponda a seu caso.

1. Qual o seu sexo ?

( ) Masculino
( ) Feminino

2. Qual o seu estado civil ?

( ) solteiro
( ) casado
( ) desquitado/divorciado
( ) viúvo
( ) outros

3. Qual a faixa etária você se enquadra ?

( ) até 25 anos
( ) 26 a 30 anos
( ) 31 a 35 anos
( ) 36 a 45 anos
( ) 46 a 50 anos
( ) mais de 50 anos

4. Quanto tempo você trabalha nesta organização ?

( ) até 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 25 anos
( ) de 26 a 30 anos
( ) de 31 a 35 anos
( ) mais de 35 anos

5. Favor indique o local em que você trabalha ?

Departamento de _____ ou outros _____

6. Qual o cargo que você ocupa?

_____

7. Qual o seu nível escolar ?

( ) segundo grau completo
( ) Formação Universitária. Curso _____
( ) mestrado
( ) Doutorado

8. Informe o seu salário bruto e líquido de setembro (recebido em outubro)

SALÁRIO BRUTO CR$ _____
LÍQUIDO CR$ _____