FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA POTIGUAR RAÇÕES LTDA

Natal

2007

FARN

ANDREZA BEZERRA LOPES PINHEIRO

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA POTIGUAR RAÇÕES LTDA

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Natal

2007

BIBLIOTECA FARN

FARN

ANDREZA BEZERRA LOPES PINHEIRO

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA POTIGUAR RAÇÕES LTDA

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Data da Aprovação:

Profª MSc.Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
ORIENTADORA

Profª
EXAMINADOR –

AGRADECIMENTOS

Em primeiro quero agradecer a Deus, pai eterno e compreensivo, que está presente em todos os atos da minha vida, iluminando e protegendo-me de todos os males.

Aos meus familiares, minha mãe, meu pai (in memorian), meus avós, meus tios (a), primos, que com carinho e zelo me acompanharam e não mediram esforços para esta conquista.

Ao meu esposo Hudson Pinheiro, que contribuiu com seu carinho e afeto nas horas de decisões para persistir nos estudos.

A minha orientadora Ana Carolina, pelos conselhos e orientações sempre bem sugeridas na elaboração do trabalho monográfico.

Aos meus amigos e colegas de turma pela conduta exemplar de fidelidade que desempenharam no decorrer do curso.

DEDICATÓRIA

As minhas irmãs Andréa Carla, Adriana Lopes e Ariane Lopes, por serem motivo de alegria constante e inspiração para lutar diariamente.

Dedico também este trabalho ao meu esposo que sempre me incentivou em todos os momentos de minha vida.

RESUMO

Diante das constantes mudanças no mundo e exigências nas rotinas de trabalho, a execução correta das tarefas e o bem-estar dos colaboradores na organização passou a ocupar posição de destaque, dando lugar à realização de estudos do comportamento humano nas empresas, dentre eles, os que envolvem a questão da qualidade de vida no trabalho. Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo geral, desenvolver um estudo a respeito do nível de qualidade de vida no trabalho (QVT) dos profissionais que atuam na empresa Potiguar Rações. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, a qual possibilitou o levantamento de informações junto à população pesquisada. A coleta de dados se deu através da aplicação de questionários estruturados, utilizando-se como referência o modelo das características da tarefa de Hackman e Oldhan (1975).

Por fim, com base no estudo de caso realizado, sugeriram-se aspectos que a instituição poderia modificar, para melhorar a QVT dos colaboradores

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
3 PROBLEMATIZAÇÃO	13
4 OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5 REFERENCIAL TEÓRICO	15
5.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – CONCEITUAÇÃO	15
5.2 ORIGENS DOS ESTUDOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	20
5.3 PRINCIPAIS ABORDAGENS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	25
5.4 O MODELO DAS DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA	33
6 METODOLOGIA	37
6.1 TIPO DE PESQUISA	37
6.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA E POPULAÇÃO – ALVO	37
6.3 COLETA DE DADOS	38
6.4 TRATAMENTO DOS DADOS	39
7 RESULTADOS DA PESQUISA	40
7.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	40
7.1.1 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO	40
7.1.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A QVT NA POTIGUAR RAÇÕES	46
7.2 CONCLUSÃO	56

8 RECOMENDAÇÕES 58

REFERÊNCIAS 60

ANEXOS 62

INTRODUÇÃO

A competição acirrada do mercado, exigindo cada vez mais eficiência na produtividade e, principalmente, a qualidade, tem deixado as empresas em difícil situação. Torna-se necessário investir não somente em máquinas e equipamentos, mas também na qualificação, valorização e satisfação dos trabalhadores.

É importante ressaltar que o ser humano traz para o ambiente de trabalho os seus sentimentos, ambições, expectativas e busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso deixar de lado a idéia de que o homem trabalha somente para a obtenção do salário, sem que haja interferência de sentimentos ou frustração com a falta de crescimento profissional, quando é tratado apenas como mais uma peça no processo de produção.

Ao longo da historia, é possível perceber que a concepção e organização do trabalho, apesar de apresentarem-se sob forma distinta, acarretaram muitas vezes, implicações negativas tanto em termos psicológicos, como da própria saúde física dos indivíduos que o executam. Independentemente do sistema político, o mundo do trabalho moderno foi tomando uma configuração sentida pelo homem como mentalmente e espiritualmente pouco saudável.

Por este motivo, os estudos sobre o tema qualidade de vida no trabalho vêm ganhando destaque e sendo cada vez mais amplamente discutidos e considerados como objeto de pesquisa. Percebe-se o surgimento de uma consciência da importância do papel das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando este contexto, o presente trabalho consistiu no desenvolvimento de um estudo a respeito do nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da empresa Potiguar Rações.

Esse trabalho inicia com a caracterização da empresa, onde mostra toda a história da organização. Em seguida, é abordada a situação problemática, ou seja, toda a situação não resolvida da empresa e as oportunidades não identificadas pela organização. Assim, têm-se os objetivos do mesmo, que se desmembram em objetivos gerais, onde se define o propósito do trabalho e objetivos específicos, que descrevem o modo de se atingir o objetivo geral. O referencial teórico expõe uma revisão de literatura a respeito da qualidade de vida no trabalho e os procedimentos adotados no estudo são apresentados na metodologia. Logo em seguida, estão a análise e interpretação dos resultados da pesquisa, as conclusões e, finalizando, as recomendações sugeridas para a melhoria na qualidade de vida no trabalho da Potiguar Rações.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

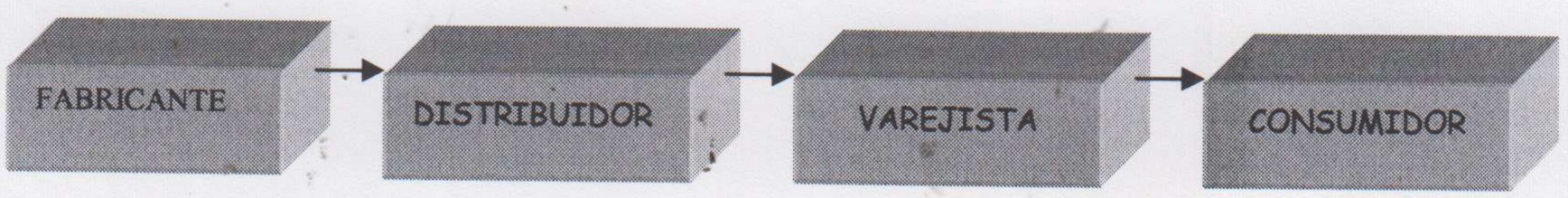
A Potiguar Rações Ltda. é uma empresa familiar de médio porte, do segmento atacadista de rações e produtos veterinários, localizada à Avenida Bernardo Vieira, 1.395, bairro Dix Sept Rosado, Natal/RN.

Com o início de suas atividades em 1988, tendo como foco o comércio varejista, observou-se a necessidade de atacadistas na região, haja vista a dificuldade de aquisição dos produtos no mercado local precisando recorrer a outros estados.

A partir de 1992, a empresa mudou sua atividade principal, passando de varejista para atacadista, com atuação em todo o estado do RN, sendo a pioneira neste segmento. Atualmente sua clientela tem como base o comércio varejista, destacando-se os *pet shops,* agropecuárias, clínicas veterinárias e supermercados.

O comércio de ração funciona da seguinte forma: as grandes empresas selecionam distribuidores com perfil para atuarem em determinada área com exclusividade de ambas as partes, comercializando seus produtos. Assim sendo, os distribuidores os revende ao comércio varejista, para, em seguida, repassar ao consumidor final.

Figura 1 - Cadeia de distribuição



Sua logística possui frota própria, contando com sete caminhões que cumprem rotas pré-estabelecidas efetuando a entrega dos produtos. O ciclo pedido-entrega funciona da seguinte forma: os pedidos são gerados através dos consultores externos e enviados diariamente e ao

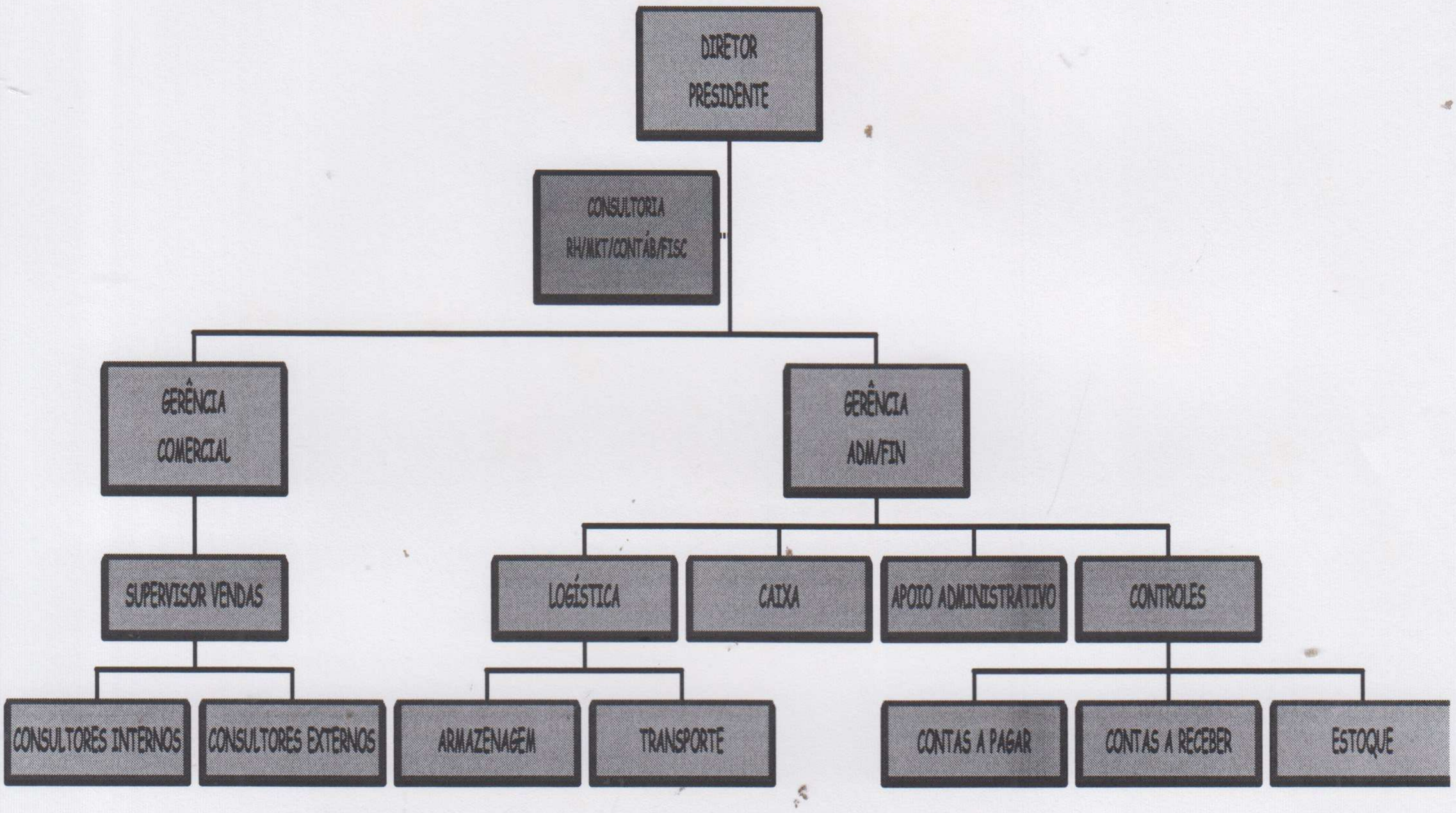
final do expediente, à empresa, que por sua vez, processa o embarque e a entrega dos produtos entre 24h e 48h, dependendo da localização geográfica de algumas cidades do interior do estado. O custo deste serviço é calculado de acordo com a tonelagem e distância percorrida durante as entregas, incluindo a depreciação dos veículos.

A empresa tem como "missão", distribuir produtos de qualidade a preços competitivos.

A Potiguar Rações quando partiu para o mercado atacadista, objetivou a distribuição de produtos de qualidade, com eficiência e eficácia na entrega. Partindo desse pressuposto, a logística atua como função primordial para o processo, pois, na atual conjuntura, apresenta-se como diferencial competitivo. Tem como perspectiva solidificar e aumentar, de forma gradual, a base de clientes, haja vista a competitividade existente neste ramo de atividade.

Sua estrutura organizacional é composta por um diretor presidente, um gerente comercial, um gerente administrativo/financeiro, um supervisor de vendas, oito consultores em vendas externas, três internos – que também fazem o telemarketing – e mais vinte e quatro funcionários distribuídos nos diversos setores da empresa. A figura número 2, abaixo, apresenta o organograma atual da empresa.

Figura 2 – Organograma da empresa



Fonte: Diretor Presidente

FARN

3 PROBLEMATIZAÇÃO

A Potiguar Rações vem enfrentando nos últimos tempos algumas dificuldades, no que se refere à Gestão de pessoas na organização, dentre ela destaca-se a rotatividade de funcionários, isso tem ocasionado perda no que se refere a profissionais capacitados.

Ultimamente, muito se fala sobre qualidade nas empresas, através dos serviços da marca, imagem, processos, procedimentos e condutas. Para garantir essa qualidade, a organização conta com seus funcionários e, portanto, torna-se difícil suprir essas exigências senão houver qualidade de vida no trabalho para os funcionários da organização.

Há algum tempo, a qualidade de vida deixou de ser associada apenas à prática de exercícios físicos ou a um sonho pessoal. Hoje, o assunto migrou para as empresas e vem conquistando força, já que o investimento na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores pode ser um fato decisivo na retenção de talentos. O problema é que algumas organizações não sabem como estruturar uma política sólida e investem em ações que não garantem retorno.

Segundo Limongi-França (2003), a qualidade de vida pode representar o resgate da valorização e da humanização da pessoa no trabalho, integrando todos os fatores críticos determinantes de uma boa gestão de pessoas. Esses fatores críticos são as políticas da qualidade de vida, a legitimidade, a liderança, a cultura organizacional e a rede de competência dos especialistas internos e externos à empresa, que são capazes de oferecer produtos e serviços que geram o bem estar.

De acordo com o que foi exposto, o presente trabalho apresenta a seguinte questão: Qual é o nível de qualidade de vida no trabalho dos profissionais que atuam na empresa Potiguar Rações.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral:

Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários da Potiguar Rações tomando como base o Modelo das Características da Tarefa de Hackman e Oldham (1975).

4.2 Objetivos específicos:

- Caracterizar indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais que atuam na Potiguar Rações de acordo com o modelo de Hackman e Oldham (1975);
- Identificar o grau de satisfação destes profissionais com relação a cada aspecto da Qualidade de Vida no Trabalho;
- Descrever aspectos de gestão organizacional que intervêm na Qualidade de Vida no Trabalho;
- Propor recomendações que possa oferecer subsídios à tomada de decisões e implementação de mudanças relativas à gestão de pessoas na organização.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Na atualidade o tema Qualidade de Vida no Trabalho está em evidencia. Muitos são os desafios e as exigências em torno da competência e da eficiência profissional, dentre outras questões que são incansavelmente discutidas nas organizações.

Portanto, faz-se necessário um entendimento do significado das organizações, pois as mesmas causam impactos sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. O mundo passa por transformações a cada instante e a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna.

Dessa forma, com o objetivo de revisar os principais autores que tratam do tema, este capítulo discute os conceitos, as origens e as principais abordagens dos estudos em qualidade de vida no trabalho, dando ênfase especial ao modelo das dimensões básicas da tarefa, aqui utilizado como referência.

5.1. Qualidade de vida no trabalho – conceituação

Muitos são os conceitos dados a Qualidade de Vida no Trabalho por diversas pessoas, autores, mestres da administração. Mas a Qualidade de Vida no Trabalho nada mais é do que se sentir bem, satisfeito, respeitado e, acima de tudo, valorizado no ambiente onde, praticamente, é a "segunda casa" do trabalhador.

Apesar de a preocupação voltada para organizar o trabalho ter sido uma constante desde o advento da administração cientifica, só recentemente as empresas vêm-se

preocupando com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas, como requisitos para atingirem altos índices de produtividade (FERNANDES, 1996).

A autora afirma que a tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também à produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos funcionários nos processos relacionados ao seu trabalho.

A maioria das organizações não valoriza seu capital intelectual, não sabendo que o mesmo é de suma importância na empresa. Se cada organização dedicasse um pouco mais de atenção, ouvisse mais, com certeza os colaboradores se sentiriam mais capazes, tornando-se cada vez mais motivados e trazendo sempre benefícios para a organização.

Davis e Newstrom (1996, p. 146), entendem a qualidade de vida no trabalho como "os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, sem esquecer que o ambiente deve ser tão bom para o individuo quanto para a saúde econômica da organização".

Assim, pode-se relacionar a qualidade de vida no trabalho com a existência de condições e práticas organizacionais, bem como com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem estar das pessoas (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Em Werther e Davis (1983, apud SILVA; MATOS, 2003), contata-se que os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho, na verdade, procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e percebe-se que a mesma é afetada por fatores, tais como: supervisão, condições de trabalho, benefícios, pagamento e projeto de cargos.

Analisa-se assim que, os benefícios devem vir tanto para a empresa quanto para os funcionários sem que haja prejuízo para ambos. O que proporciona qualidade de vida no trabalho são as exigências feitas de ambas as partes e que sejam atendidas facilitando o

desempenho dos funcionários e gerando uma boa produtividade e competitividade para a organização.

Limongi-França (2003) afirma que assim como a saúde individual, a saúde organizacional também apresenta dificuldades claras. E vários estudos demonstram ser falsa a crença de que condições estressantes de trabalho são necessárias para que a produtividade e o desenvolvimento econômico aconteçam.

Na opinião de alta executiva de órgão do Governo Federal, "QVT são as condições de trabalho oferecidas no setor onde se trabalha e que se ampliam a todo ambiente. Equipamentos, relações com chefes e colegas, maneira como o empregador trata o empregado" (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 151).

Deve-se levar em conta que o ambiente em que se encontra o funcionário, portanto, é fundamental para uma boa qualidade de vida e uma melhor produtividade na organização. Tendo tudo isso, o indivíduo fica mais apto a trabalhar e consegue uma boa motivação também.

De acordo com Walton (1973 apud RODRIGUES, 1994), a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Cabe destacar que o sucesso de uma organização depende, acima de tudo, das pessoas com as quais ela conta. Portanto, as organizações devem buscar melhorias e avanços não somente tecnológicos, mas acima de tudo nas políticas de recursos humanos, oferecendo possibilidades de crescimento pessoal e profissional aos seus trabalhadores.

Para Bowditch e Buono (1992) a QVT não passa de uma definição elaborada de desenvolvimento organizacional. Outros autores, entretanto, argumentam que QVT é muito

mais ampla e diversificada que os esforços de DO e que é mais característica de um processo que envolva toda a organização.

O relato de um estudante de administração enfatiza a qualidade de vida no trabalho da seguinte forma:

> Eu considero QVT importante, principalmente diante das necessidades de os profissionais que trabalham em empresas se sentirem satisfeitos com o que fazem. Acredito que uma preocupação com QVT gera para esses profissionais melhor satisfação e para a empresa ganhos de produtividade e redução de custo. (LIMONGI-FRANÇA, 2003. p. 152).

É possível perceber que são várias as definições que diversos autores e filósofos apresentam e a literatura traça a QVT essencialmente em duas condições amplas. Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como: cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisão, condições seguras de trabalho e assim por diante.

Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um individuo, como: manifestações de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda gama de necessidades humanas (BOWDITCH, BUONO, 1992).

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as necessidades pessoais através de suas experiências na organização. Dessa forma, afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como: motivação no trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças (CHIAVENATO, 1994).

Segundo o autor, a qualidade de vida no trabalho é importante para o individuo, pois os mesmos obtendo uma boa qualidade no ambiente de trabalho conseqüentemente irão produzir mais e melhor. Satisfeitos na organização, geram um maior conforto, confiança e acima de tudo uma boa convivência entre os grupos de trabalho.

O processo evolutivo do pensamento acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, desde a década de 50, é apresentado por Fernandes (1996) que tece as seguintes considerações:

- No período de 1959 a 1972 vem a primeira definição que tratava a Qualidade de Vida no Trabalho como uma variável. O foco estava nos resultados individuais como satisfação no trabalho ou saúde mental, sendo enfatizado o impacto do trabalho no individuo e com a sugestão de que as organizações deveriam ser avaliadas pela Qualidade de Vida no Trabalho que elas proporcionavam aos indivíduos.
- Na segunda definição, durante o período de 1969 a 1974, a Qualidade de Vida no Trabalho era tida como uma abordagem, mencionando o incremento tanto nos resultados individuais como organizacionais.
- A terceira definição é construída no mesmo período que a anterior, só que apontando a Qualidade de Vida no Trabalho como um método. Este conjunto de métodos tinha como visão melhorar o ambiente de trabalho, buscando torná-lo mais produtivo e mais satisfatório. E, por conseguinte, a Qualidade de Vida no Trabalho absorveu o sinônimo de conceitos como grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
- No final da década de 70, surgiu a quarta definição da Qualidade de Vida no Trabalho como um movimento. Os termos gerência participativa e democracia industrial eram freqüentemente invocados como idéias do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho.

FARN

- Já a quinta definição surge numa época em que a Qualidade de Vida no Trabalho significava praticamente tudo o que era feito na área de recursos humanos.
- Diante das expectativas provenientes da definição de QVT= TUDO, cria-se uma sexta definição, que poderá surgir no futuro: QVT= NADA, pois após todas as reflexões que reconheceram que grande parte das relações de trabalho, suas práticas e valores nasceram das experiências no chão de fabrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos, evoluindo para a qualidade total e critérios de excelência, agora o que abrange tudo, pode acabar não compreendendo nada.

Partindo dessa exposição conceitual, na seqüência é apresentada uma discussão que busca identificar a origem da preocupação com a satisfação no trabalho, assim como a ênfase no desempenho e na produtividade, que levaram aos estudos do comportamento humano nas organizações e às pesquisas de qualidade de vida no trabalho.

5.2 Origem dos estudos de qualidade de vida no trabalho

No início do século XVIII houve uma grande mudança nos processos industriais. A população mundial crescia aceleradamente, o mercado consumidor estimulava a produção em grande escala e induzia o aprimoramento tecnológico. A mão de obra tornava-se abundante: parte devido ao crescimento populacional; parte, proveniente do meio rural.

Na Revolução Industrial, ainda no século XVIII, as fábricas juntaram em um só espaço trabalhadores e o novo meio de produção, as máquinas. O modo de produção social da época industrial aumentou a especialização das tarefas e a divisão do trabalho, contribuindo para o afastamento das pessoas do conteúdo de suas próprias atividades (MORETTI, 2003).

A preocupação com a satisfação e motivação no trabalho, assim como a ênfase no desempenho e na produtividade, estiveram presentes nas primeiras civilizações, quando

métodos foram desenvolvidos e aplicados visando minimizar o mal-estar ou o esforço inadequado do trabalho. Entretanto, conforme assinala Rodrigues (1991), apenas a partir da sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX é que as condições do trabalho e sua influência na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas pela ciência (CARVALHO; SOUZA, 2003).

Segundo Coelho (1999, p. 32)

> Com o advento da Revolução Industrial passou a ter maior preocupação com o tema administração, surgindo, então estudos sistematizados sobre o assunto. Essa preocupação ocorreu pelo fato de que, naquela época, as empresas sofreram um processo de mecanização e aumentaram grandemente, produzindo em maior quantidade e movimentando maiores valores, o que tornava as formas de direção e controle utilizados ate então inadequadas para a nova situação.

Naquela época os "chefes" não se importavam com seus colaboradores, à única importância era o que eles produziam. Os trabalhadores não eram valorizados.

Com isso novas idéias e teorias administrativas foram surgindo e houve um avanço com a introdução da administração cientifica aplicada por Taylor (1979). Embora não estivesse muito preocupado com o bem-estar do trabalhador, ele é considerado como um dos precursores nos estudos do comportamento humano, à medida que defendia a idéia de incentivos salariais e benefícios proporcionais ao aumento da produtividade, contribuindo para a eficiência administrativa.

Outra importante contribuição adveio no final da década de 20, através de uma experiência realizada por Elton Mayo, numa fábrica da empresa General Electric para verificar se a melhoria nas condições de trabalho aumentava a produtividade dos trabalhadores. O primeiro aspecto a ser experimentado foi à iluminação do ambiente. O experimento consistia em aumentar a quantidade de luz e observar se isso proporcionaria

aumento da produção. Depois se diminuía a iluminação e comparavam-se os resultados. Alguns outros experimentos foram realizados. Contudo, o resultado das pesquisas apontou que não havia uma relação direta entre os fatores estudados e a produtividade.

Elton Mayo (1880-1949), juntamente com alguns colaboradores, fizeram uma análise profunda, com pesquisas e entrevistas no intuito de tentar decifrar os resultados dos experimentos. As conclusões obtidas criaram uma nova teoria de administração. O desempenho dos trabalhadores não dependia apenas de um correto método de trabalho para a execução das tarefas, mas também e principalmente da motivação deles para realizar tais atividades (COELHO, 1999).

A experiência de Hawthorne destacou a necessidade de a administração estudar e compreender as relações entre as pessoas, enfatizando o trabalho em equipe, o auto-governo e a cooperação entre todos. Estas descobertas foram muito importantes e constituíram o ponto de partida da Escola de Relações Humanas (SILVA, 1990).

Entretanto, só a partir dos anos 50 é que surgem as primeiras teorias que associavam dois elementos básicos: a produtividade e a satisfação do trabalhador. Pensava-se que não só era possível unir a produtividade à satisfação, como o bom desempenho do trabalhador lhe proporcionava satisfação e realização (RODRIGUES, 1994).

As teorias mais conhecidas sobre a motivação são as relacionadas com as necessidades humanas. É o caso da teoria da motivação de Maslow, baseada no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. “Ele concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades básicas, enquanto outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento” (CHIAVENATO, 1989, p. 102).

Rocha (2003) diz que Maslow divide as necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos. Encontra-se no primeiro nível, as necessidades fisiológicas, que são aquelas

essenciais à vida humana, como, por exemplo, respirar e alimentar-se. No segundo nível, apresenta-se a necessidade de segurança, partindo-se do principio de que todo ser humano busca sentir-se amparado. O terceiro nível trata da necessidade social das relações interpessoais, cruciais à vida humana, ou seja, o homem procura sempre se inserir em um grupo. O quarto nível constitui-se da necessidade de auto-estima, mostrando o quanto é indispensável o valor do reconhecimento e prestigio às pessoas, por tudo o que desenvolvem. E por fim, há necessidade de realização pessoal, isto é, todo individuo busca sucesso e autodesenvolvimento.

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do individuo. Deste modo, estrutura um modelo que distingue os fatores de higiene e os fatores motivacionais, considerando a influência de ambos na satisfação do cargo.

De acordo com o modelo de Herzberg, os fatores higiênicos ou "insatisfacientes" tendem a atuar em uma direção negativa. Enquanto os fatores motivacionais são intrínsecos, os fatores higiênicos são periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si ou à atividade do individuo. Estes fatores são: condições de trabalho e conforto, política da organização e administração, relação com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas.

O outro conjunto de fatores, a que denominou motivacionais ou "satisfacientes", provocam satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho. Geralmente, fazem parte integral do desempenho do cargo, e estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow.

Os fatores satisfacientes ou motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Os meios práticos de proporcionar ou incentivá-los são: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discrição, promoções e

oportunidades, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical) (CHIAVENATO, 1991).

McGregor, baseado nos estudos e idéias de Maslow, elaborou um conjunto de suposições ou premissas sobre o comportamento humano, pois considerava que os gerentes da época fundamentavam seu trabalho administrativo em teorias tradicionais excessivamente mecanicistas e pragmáticas; também em condições inadequadas sobre a natureza humana.

Em seus trabalhos de pesquisas descreveu as teorias X e Y. Para McGregor, a Teoria X se baseia em antigas concepções sobre a natureza humana, inadequadas e incorretas (homem racional e econômico). Dessa forma, seria necessário buscar a contribuição das ciências humanas e sociais para fazer com que as organizações se tornassem humanas e mais eficientes (teoria Y), através da integração dos objetivos individuais com os organizacionais (HEREDIA, 2002).

A partir destes estudos iniciais e tratando especificamente de aspectos relacionados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, a ciência comportamental passou a ser orientar por uma linha de pesquisa, hoje consideravelmente desenvolvida na Europa, Canadá e nos Estados Unidos, conhecida como Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (FERNANDES, 1996).

Segundo Rodrigues, (1994, p. 75), "a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) data do inicio da década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e colaboradores estudaram um modelo sócio-técnico que buscou agrupar o trinômio individuo/trabalho/organização".

Dentro do enfoque sócio-técnico, os indivíduos são motivados por diferentes estruturas de trabalho sendo seu comportamento dependente "da forma de organização desse mesmo trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas" (TRIST, 1950 apud BIAZZI

JÚNIOR, 1994, p. 32). Nessa direção, a abordagem de QVT, busca desenvolver uma nova filosofia de trabalho a qual se fundamenta em aspectos de integração e desenvolvimento de cargos mais significativos, inseridos em uma organização mais humana e saudável.

Entretanto, somente na década de 60, este movimento, ou seja, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, tomou impulso. Huse e Cummings (1985 apud RODRIGUES, 1994) admitem que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram, de forma decisiva, para que cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho.

No Brasil, o interesse em torno do tema tem sido crescente e as principais pesquisas brasileiras enfocam, em geral, áreas do comércio, setor metal-mecânico, construção civil, universidades, hospitais, bancos públicos, empresas de informática, empresas imobiliárias, instituições de ensino e pesquisa e empresas prestadoras de serviço (PEREIRA, 2001).

A seguir, serão discutidas algumas abordagens que tratam da Qualidade de Vida no Trabalho, destacando-se aquelas mais importantes e mais comumente difundidas na literatura.

5.3 Principais abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho

Este tópico tem como objetivo principal o levantamento de informações sobre os estudos mais reconhecidos e abrangentes na área de qualidade de vida no trabalho, e para isso, apresenta e discute algumas teorias e modelos.

De acordo com, Paiva et al. (2002), o conceito de qualidade de vida no trabalho foi evoluindo à medida que pesquisas e intervenções nas organizações eram realizadas, promovendo a elaboração de diversas abordagens do tema. Dentre estas, cabe citar aquelas

propostas por Walton (1973), Westley (1979), Davis e Werther (1983), Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983), e Hackman e Oldham (1975). No Brasil, tem destaque a abordagem de Fernandes (1996).

Walton (1973, apud SILVA; MATOS, 2003) ajusta produtividade e qualidade de vida no trabalho ao propor oito categorias conceituais objetivando fornecer uma estrutura de análise das características importantes da qualidade de vida no trabalho, apresentadas no quadro 1, a seguir:

Figura 2- Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho -QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa, Justiça na compensação, Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2- CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6- CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8- RELEVANCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Praticas de emprego

Fonte: Silva e Matos (2003).

O próprio Walton (1973 apud RODRIGUES, 1994) considera a relação existente entre a produtividade e a qualidade de vida no trabalho, na qual o ponto ótimo para a produtividade não seria no momento máximo de qualidade de vida no trabalho percebida pelo

FARN

trabalhador, mas na sua ascendência e declara, ainda, que a relação entre as curvas de qualidade de vida no trabalho e produtividade possui declives que variam de um conjunto de trabalho para outro.

Analisando o modelo apontado por Westley (1979) apud Fernandes (1996, p. 53), observa-se que este autor "avalia a qualidade de vida nas organizações através de quatro indicadores, quais sejam: econômico, político, psicológico e sociológico" (figura 3).

Figura 3 – Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
ECONÔMICO	**POLÍTICO**	**PSICOLÓGICO**	**SOCIOLÓGICO**
• Equidade salarial • Remuneração adequada • Benefícios • Local de trabalho • Carga horária • Ambiente externo	• Segurança emprego • Atuação sindical • Retroinformação • Liberdade de expressão • Valorização do cargo • Relacionamento com a chefia	• Realização potencial • Nível de desafio • Desenv. Pessoal • Desenv. Profissional • Criatividade • Auto-avaliação • Variedade de tarefa • Ident. C/ tarefa	• Participação nas decisões • Autonomia • Relacionamento interpessoal • Grau de responsabilidade • Valor pessoal

Fonte: Fernandes (1996).

Os problemas econômicos gerariam o sentimento de injustiça; os problemas políticos levariam à insegurança; os problemas psicológicos teriam como conseqüência a alienação e os problemas sociológicos poderiam gerar a sensação de anomia.

Assim, percebe-se uma ligação muito intensa entre qualidade de vida e produtividade nos fatores relacionados por Westley, não esquecendo que, as organizações buscam sempre trabalhar estes fatores para incentivar e motivar os colaboradores para obterem um alto nível de produtividade e satisfação.

Para Werther e Davis (1983, apud SANT`ANNA; MORAES, 1998) diversos fatores afetam a qualidade de vida no trabalho: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. No entanto, a natureza do cargo constitui a variável que envolve mais diretamente o trabalhador, haja vista serem os cargos o elo entre as pessoas e a organização, bem como, a própria razão das empresas necessitarem de recursos humanos.

Figura 4 - Modelo de Werther & Davis (Elementos de QVT)

FATORES		
ORGANIZACIONAIS	**AMBIENTAIS**	**COMPORTAMENTAIS**
Propósito	Sociais	Necessidades de RH
Objetivos	Culturais	Motivação
Organização	Históricos	Satisfação
Departamentos	Competitivos	-
Cargos	Econômicos	-
Atividades	Governamentais	-
-	Tecnológicos	-

Fonte: Sant'anna e Moraes (1998).

O projeto de cargo é visto pelos autores em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental. O nível comportamental é considerado como a parte mais sensível para o êxito de um cargo. O quadro acima apresenta os principais fatores a serem levados em conta na análise destes três níveis.

O modelo citado entende que para se ter uma boa qualidade de vida no trabalho é preciso ter cargos importantes, desafiadores e que motive cada vez mais os funcionários no desenvolvimento de seu potencial.

Além disso, os autores do modelo defendem que algumas barreiras à implantação podem erodir o sucesso de qualquer programa de qualidade de vida no trabalho. Isto quer dizer que de nada adianta implantar um programa de qualidade de vida no trabalho sem a devida estruturação, é preciso saber as necessidades da organização antes de implantar algo que não será útil para os colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

Um outro modelo, apresentado por Huse e Cummings (1985), trata da qualidade de vida no trabalho de uma forma direta e objetiva, pois a definem como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos:

- A preocupação com o trabalhador e com a eficácia organizacional; e
- A participação dos trabalhadores nas decisões e questões relativas ao trabalho.

Isso é explicado por quatro aspectos:

1- A participação do trabalhador: trata de operacionalizar a participação através de analise e soluções de problemas, onde envolve o trabalhador nos processos e principalmente nas tomadas de decisão.

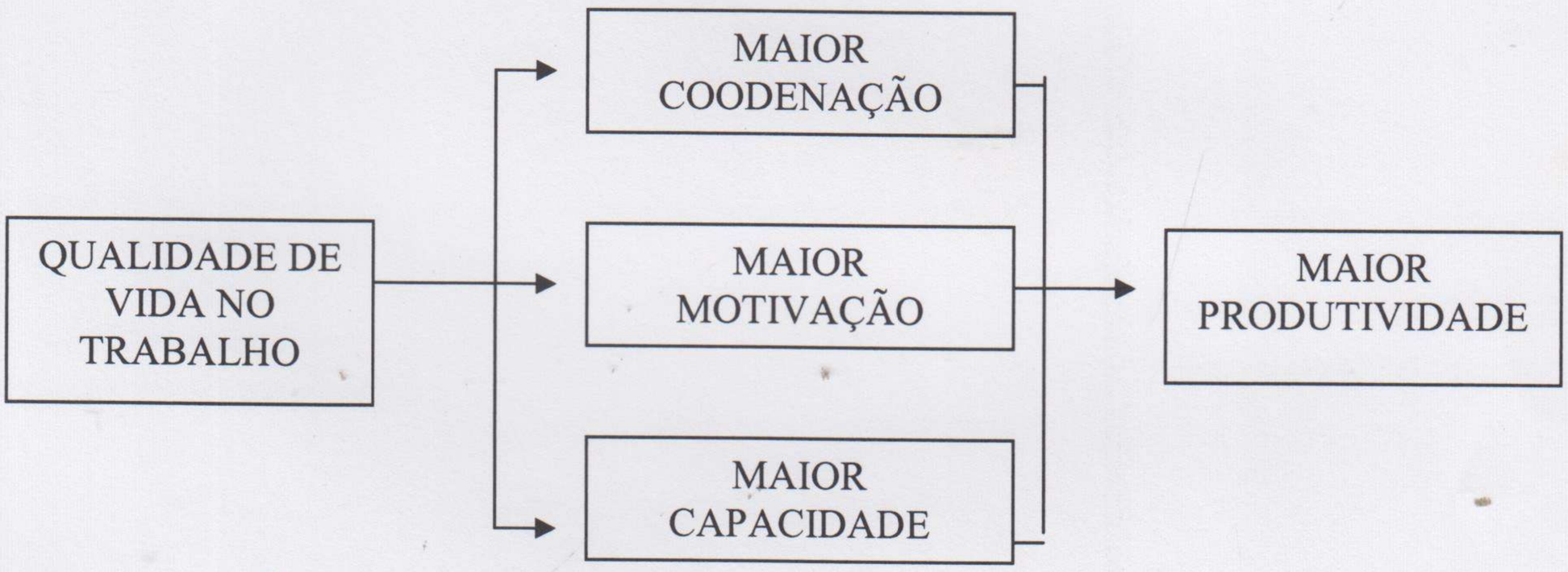
2- O projeto de cargos: atende às necessidades tecnológicas do trabalhador sem esquecer o enriquecimento do trabalho, onde se fixam as maiores variedades da tarefa, feedback e grupos de trabalho auto-regulados.

3- Inovação no sistema de recompensa: visa à diminuição das tarefas existentes a nível salarial e de status entre os trabalhadores.

4- Melhoria no ambiente de trabalho: obtém a melhoria das condições de trabalho onde envolvem flexibilidade, modificação do local entre outros que pode satisfazer o indivíduo e melhorar seus serviços (RODRIGUES, 1994).

Na figura abaixo, pode-se observar como a qualidade de vida no trabalho afeta a produtividade, ainda que indiretamente.

Figura 5 – Qualidade de Vida no Trabalho X Produtividade



Fonte: Rodrigues (1996).

Após varias pesquisas, Nadler e Lawler (1983) identificaram alguns fatores que prevêem o sucesso dos projetos de QVT, quais sejam: percepção da necessidade, o foco do problema que é destacado na organização, estrutura para identificação e solução do problema, teoria/ modelo de projeto de treinamento e participantes, sistemas múltiplos afetados, envolvimento amplo da organização (RODRIGUES, 1996)

Figura 6: Modelo analítico dos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho

FATORES DE QVT	OBJETIVOS
Questão introdutória	Detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida global na empresa (QVT)
Condições de trabalho	Satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas que os trabalhadores executam suas funções: limpeza, arrumação, segurança e insalubridade.
Saúde	Satisfação dos funcionários quanto as ações da empresa que se refere à saúde: assistência familiar, educação, conscientização.
Moral	Aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral dos profissionais: reações interpessoais, garantia de emprego, feedback.
Compensação	Satisfação dos funcionários em relação a pratica de trabalho e política de remuneração: salário, bônus, benefícios.
Participação	Participação efetiva e incentivos a partir de oportunidades relacionadas a criatividade, expressão pessoal e capacitação para o posto.
Comunicação	Níveis de informações sobre aspectos que lhe dizem respeito: conhecimento de metas, fluxo de informações, veículos formais.
Imagem da empresa	Percepção dos colaboradores acerca da identificação com empresa, imagem interna e externa, responsabilidade comunitária.
Relação chefe – funcionário	Apoio socioeconômico, orientação técnica, igualdade de tratamento.
Órganização do trabalho	Organização das formas de trabalho: inovação, métodos, processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas, ritmo de trabalho.

Fonte: Fernandes (1996).

Com base em experiências anteriores com projetos em Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas, Fernandes (1996) desenvolveu uma metodologia com base no modelo utilizado na implantação do Controle de Qualidade Total (TQC) para realizar a auditoria de Recursos Humanos em termos operacionais. A metodologia proposta pela autora utiliza o ciclo PDCA também em Recursos Humanos, seguindo o mesmo fluxo orientado para

melhorias contínuas e analisando aspectos significativos na intenção de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. As principais questões abordadas no modelo podem ser visualizadas no quadro acima.

Por fim, Hackman e Oldham propõem um modelo que se apóia em características objetivas do trabalho segundo as quais, a qualidade de vida pode ser avaliada em termos de dimensões das tarefas, estados psicológicos, resultados pessoais e de trabalho. Utilizado como referência para a realização da presente pesquisa, este modelo será explicado no próximo tópico.

5.4 O Modelo das dimensões básicas da tarefa

Hackman e Oldham (1975 apud Honório et al, 2003) concluíram que os trabalhadores estarão motivados, satisfeitos, desempenhando suas tarefas com qualidade e produtividade e serão assíduos no trabalho, quando três estados psicológicos estiverem presentes:

- Significação Percebida (SP) – grau em que o indivíduo percebe o trabalho de maneira importante, valiosa e significativa;
- Responsabilidade Percebida (RP) – grau de responsabilidade que o individuo experimenta em relação aos resultados de seu trabalho;
- Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CRT) – grau de entendimento do individuo quanto à efetividade de seu trabalho.

Segundo os autores, estes estados psicológicos são criados por sete dimensões das tarefas que um indivíduo executa. São elas:

- Variedade de Habilidades (VH) – grau em que a tarefa requer, para a sua execução, o envolvimento e o uso de varias habilidades e talentos de um mesmo individuo;

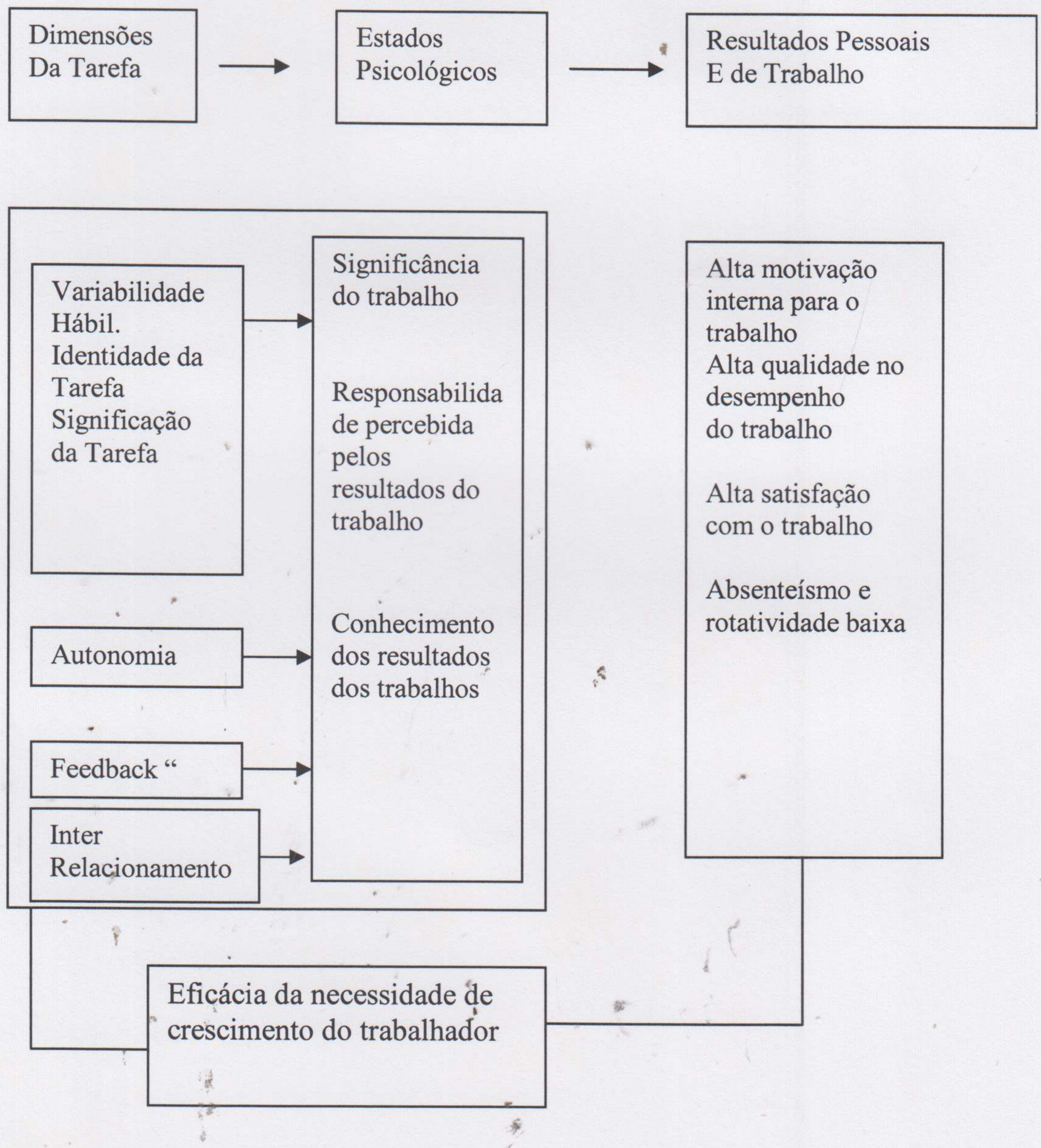
- Identidade da Tarefa (IT) – grau em que uma tarefa é realizada de maneira completa (do inicio ao fim) e identificados com resultados visíveis;
- Significação da Tarefa (ST) – grau em que o trabalho de um indivíduo impacta outras pessoas, tanto na organização quanto no ambiente externo;
- Autonomia (AU) – grau de liberdade e independência que um indivíduo possui para estabelecer os procedimentos de seu trabalho;
- Feedback Extrínseco (FE) – grau em que o desempenho de um indivíduo é avaliado através de informações que ele recebe de superiores, colegas ou clientes;
- Feedback Intrínseco (FI) – grau em que a própria execução da tarefa de um individuo lhe fornece informações sobre o seu desempenho;
- Inter-relacionamento (IR) – grau em que a tarefa requer que o individuo lide diretamente com outras pessoas ou clientes.

Finalmente, o modelo se completa com dois grupos de variáveis: "Resultados Pessoais e de Trabalho" e "Satisfações Contextuais". As variáveis do primeiro grupo têm por objetivo gerar alto desempenho, absenteísmo e rotatividade baixos, através da identificação dos sentimentos que um individuo expressa ao realizar o seu trabalho. Estes sentimentos ou reações afetivas são classificados da seguinte forma:

- Satisfação Geral com o Trabalho (SG) – medida geral do nível em que o individuo está satisfeito com o seu trabalho;
- Motivação Interna para o Trabalho (MIT) – grau de automotivação que o individuo sente ao realizar o seu trabalho;
- Produção de Trabalho de Alta Qualidade (PTQ) – grau em que o trabalho produzido por um indivíduo é considerado de qualidade superior;
- Absenteísmo e Rotatividade Baixos (ABR) – nível de ausência e rotatividade de pessoal baixos.

As variáveis do segundo grupo têm por objetivo investigar o grau de bem estar do individuo em relação à possibilidade de crescimento (SPC), à segurança no trabalho (SS), à compensação (SC), ao ambiente social (SAS) e à supervisão (SSU).

Figura 7: O modelo completo de Hackman e Olldham



Fonte: Rodrigues (1994).

FARN

De uma forma resumida, o modelo descrito, o qual se encontra esquematizado na figura 2, pressupõe que a Qualidade de Vida no Trabalho é resultante da combinação das dimensões básicas da tarefa. Estas geram certos estados psicológicos, que desencadeiam em motivação e satisfação em diferentes níveis, tipos de atitudes e condutas, que, por sua vez, levam a produção de trabalho de alta qualidade e índice de absenteísmo e rotatividade baixos (MORAES; KILIMNIK, 1994).

Por fim, torna-se importante lembrar que todos os modelos citados anteriormente trazem contribuições ao estudo da qualidade de vida no trabalho, apesar das diferenças na abordagem. Entretanto, o modelo das dimensões básicas da tarefa é considerado como uma das mais completas referências no tema. Por este motivo tem sido muito utilizado por pesquisadores e empresas que desejam implantar alguma política que favoreça uma melhor qualidade de vida no trabalho dentro da organização.

6 METODOLOGIA

6.1 Tipos de pesquisa

O tipo de pesquisa presente neste trabalho trata-se de um estudo de caso. De acordo com Vergara (2000, p. 49), "o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo, um país". Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

O método utilizado neste trabalho foi do tipo quantitativo de caráter descritivo, tendo em vista que foram envolvidos os funcionários da empresa Potiguar rações, investigando-se a qualidade de vida no trabalho dos mesmos.

Segundo Staw (1977 apud ROESCH; 1999 p.131), "a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. Quando se trata de programas abrangentes, como reestruturação do trabalho, sistema participativo, programa de incentivo, é interessante introduzir mudanças numa base experimental".

6.2 Área de abrangência e população alvo

Este trabalho foi realizado junto à empresa potiguar rações, como um todo, abrangendo todas as áreas. Por ser considerar pequena a população, decidi-se trabalhar com amostra censitária.

Figura 8 – Distribuição dos funcionários da Potiguar Rações

CARGO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS
LOGISTA	12
SUPERVISOR DE ESTOQUE	01
ASG	01
CAIXA	02
PROMOTOR DE VENDAS	02
CONSULTOR DE VENDAS INTERNO	03
MOTORISTAS	09
GERENTE ADMINISTRATIVO	01
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	01
SUPERVISOR DE VENDAS	01
Total	33

Fonte: Potiguar Rações (2007)

6.3 Coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesse trabalho foi o questionário, visto que é uma forma rápida e ágil de levantar as informações necessárias para a pesquisa, deixando o respondente com mais liberdade para respondê-los.

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, podendo ser aberto, pouco ou não estruturado, ou ainda, fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz a escolha, ou pondera, diante de alternativas apresentadas. (VERGARA, 2000).

No desenvolvimento do presente estudo, foi utilizado um questionário estruturado, elaborado com base no modelo de Hackman e Oldham (anexo 1).

6.4 Tratamento dos dados

A partir das informações obtidas através da coleta de dados, foram utilizados procedimentos estatísticos, que consistiram na realização de cálculos de média, máximo e mínimo, através de rotinas disponíveis em programas como o Excel. Isto possibilitou a quantificação das informações necessárias ao estudo, viabilizando a análise e interpretação dos resultados.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Com o objetivo de levantar informações sobre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho do pessoal da empresa potiguar Rações, em Natal, desenvolveu-se uma pesquisa, com base no modelo de Hackman e Oldham (1975), em que foram aplicados questionários estruturados a um total de 33 participantes.

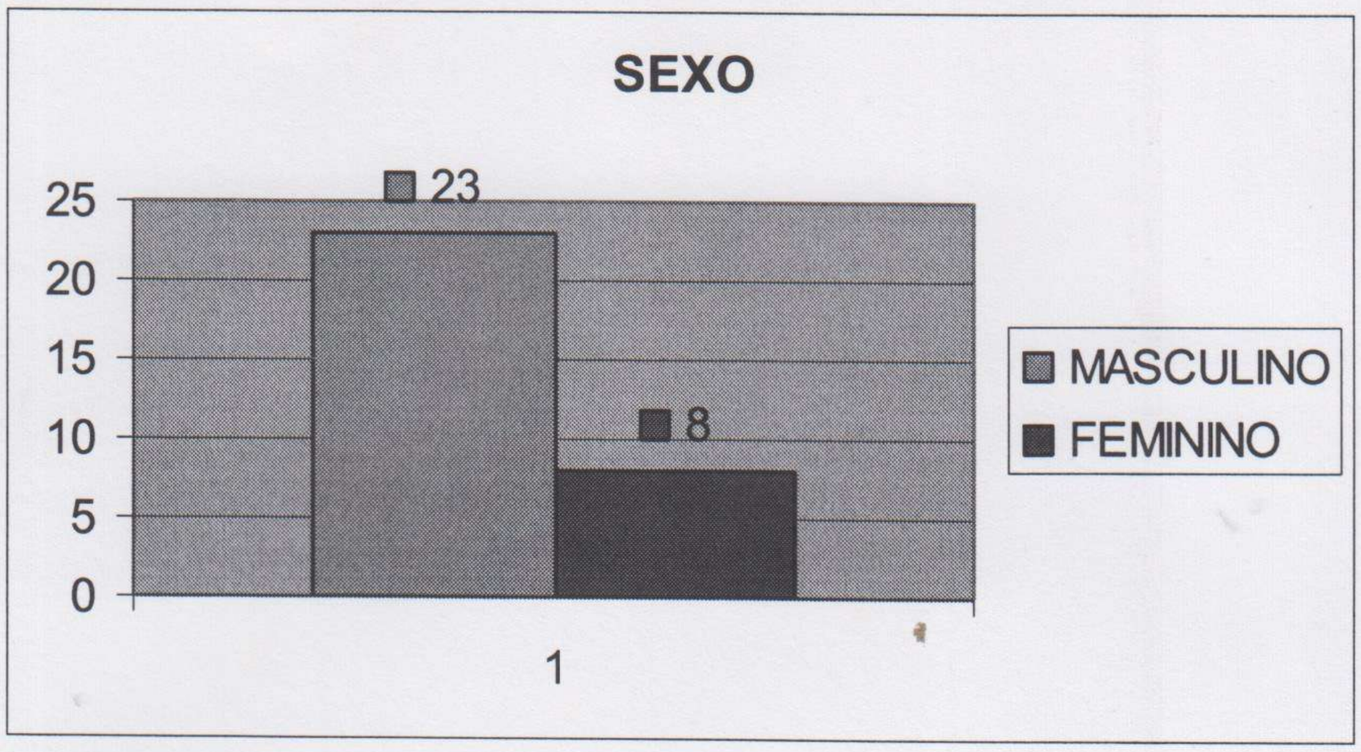
7.1 Análise e interpretação dos resultados

Buscando uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa, torna-se importante apresentar a caracterização do perfil sócio-demográfico dos participantes. Dessa forma, a apresentação os resultados inicia abordando as características populacionais, seguidas da discussão acerca das percepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais.

7.1.1 Perfil Sócio Demográfico

Com relação ao perfil dos pesquisados foram abordadas as seguintes variáveis: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, estado civil, tempo de serviço, faixa salarial e carga horária.

Gráfico 1 - Sexo

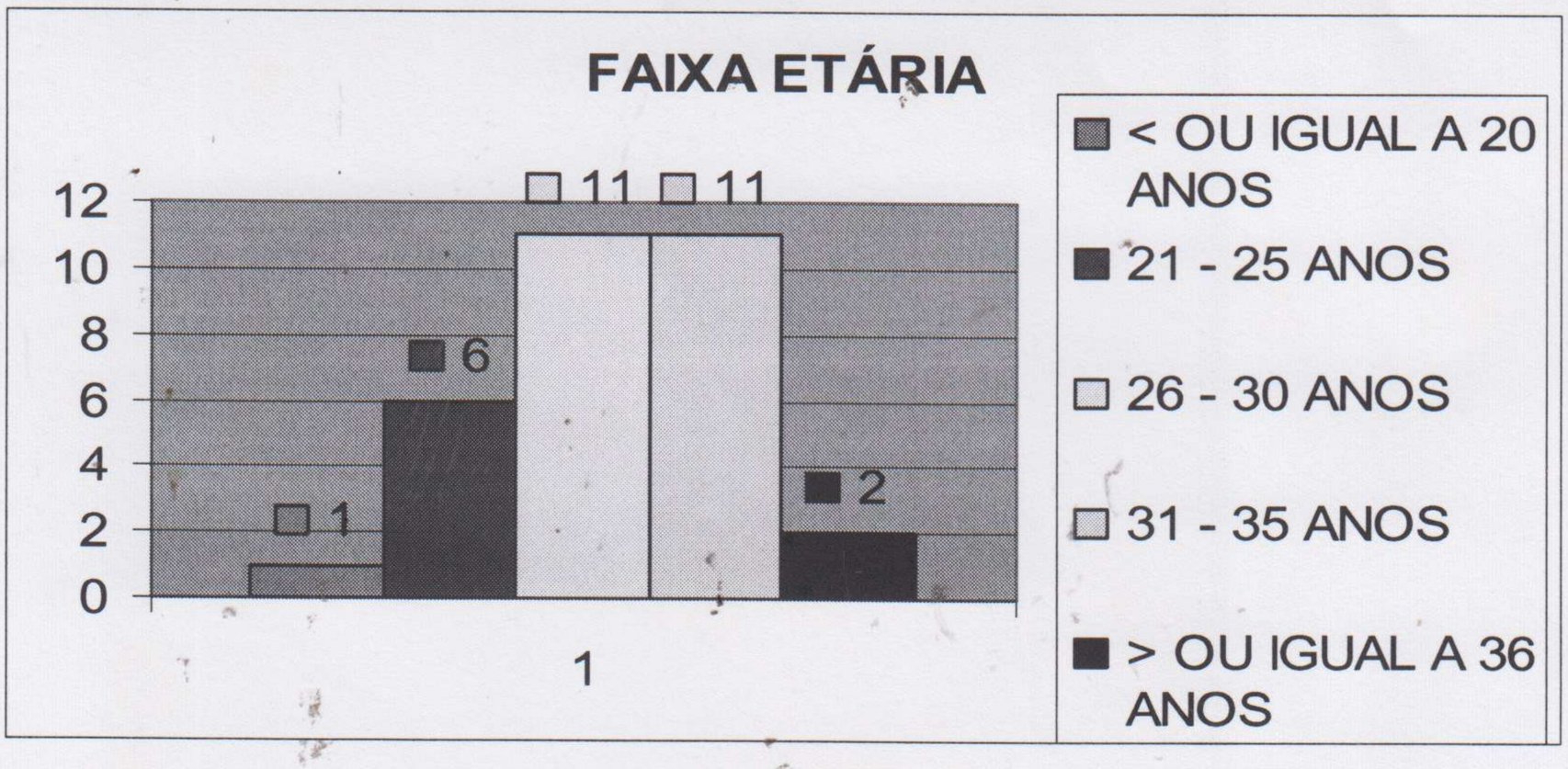


Fonte:Dados da pesquisa (2007)

MASCULINO	**23**
FEMININO	**8**

Foi possível constatar que há predominância de gênero na empresa, pois, a força de trabalho se encontra dividida, predominando a parte masculina.

Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2007)

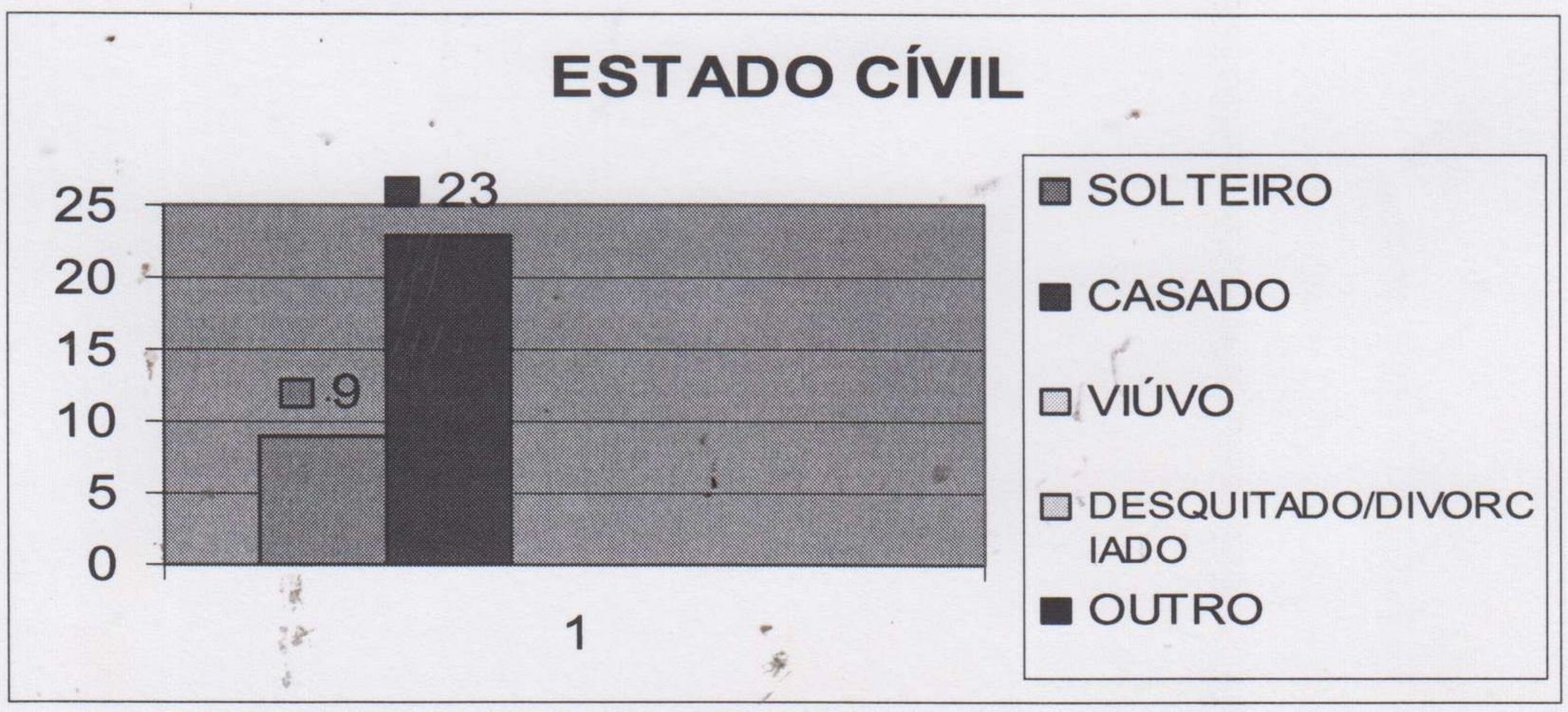
FARN

< OU IGUAL A 20 ANOS	**1**
21 - 25 ANOS	**6**
26 - 30 ANOS	**11**
31 - 35 ANOS	**11**
> OU IGUAL A 36 ANOS	**2**

Quanto à faixa etária observou-se que a grande maioria dos funcionários é constituída de jovens, estando 11% deles em idade inferior a 26 anos, 11% entre 31 e 35 anos e 6% entre 21 e 25 anos. Com base nas informações dispostas no gráfico, pode-se concluir que os funcionários começaram a trabalhar muito cedo e, portanto, o nível de escolaridade, conforme será verificado adiante, é precário.

Nos resultados aos quais se refere o estado civil dos entrevistados verifica-se que mais da metade destes são casados (23%), o que se torna compreensível quando se considera a faixa etária dos mesmos. Apenas 9% deles encontram-se solteiros.

Gráfico 3 – Estado Civil

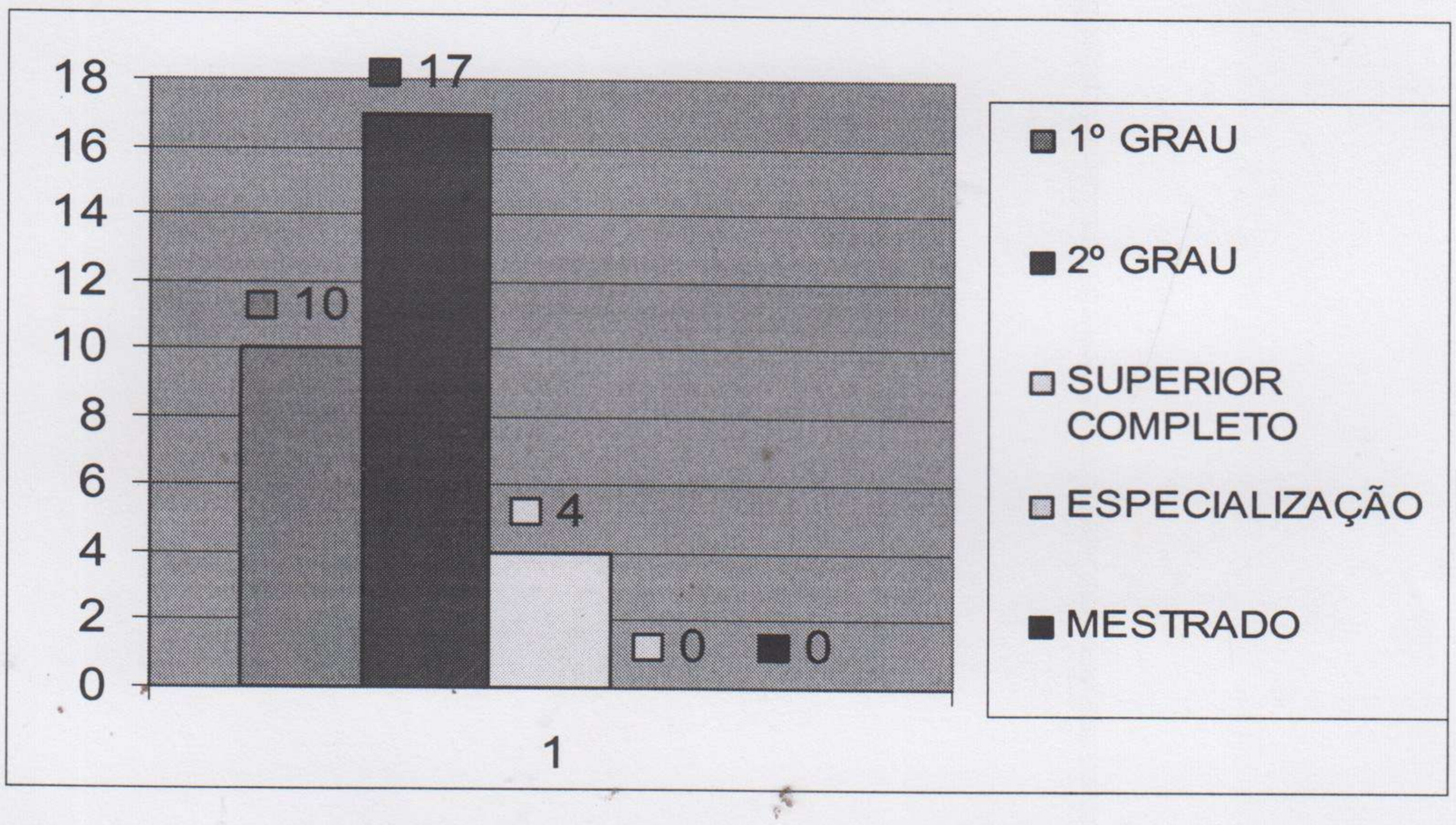


Fonte: Dados da pesquisa (2007)

SOLTEIRO	**9**
CASADO	**23**
VIÚVO	**0**
DESQUITADO / DIVORCIADO	**0**
OUTRO	**0**

Considerando-se o nível de escolaridade, é possível perceber que 17% dos entrevistados possui o segundo grau, outros 10% cursaram o primeiro grau, 4% o superior completo e nem um deles tem especializações ou mestrados..

Gráfico 4 – Escolaridade



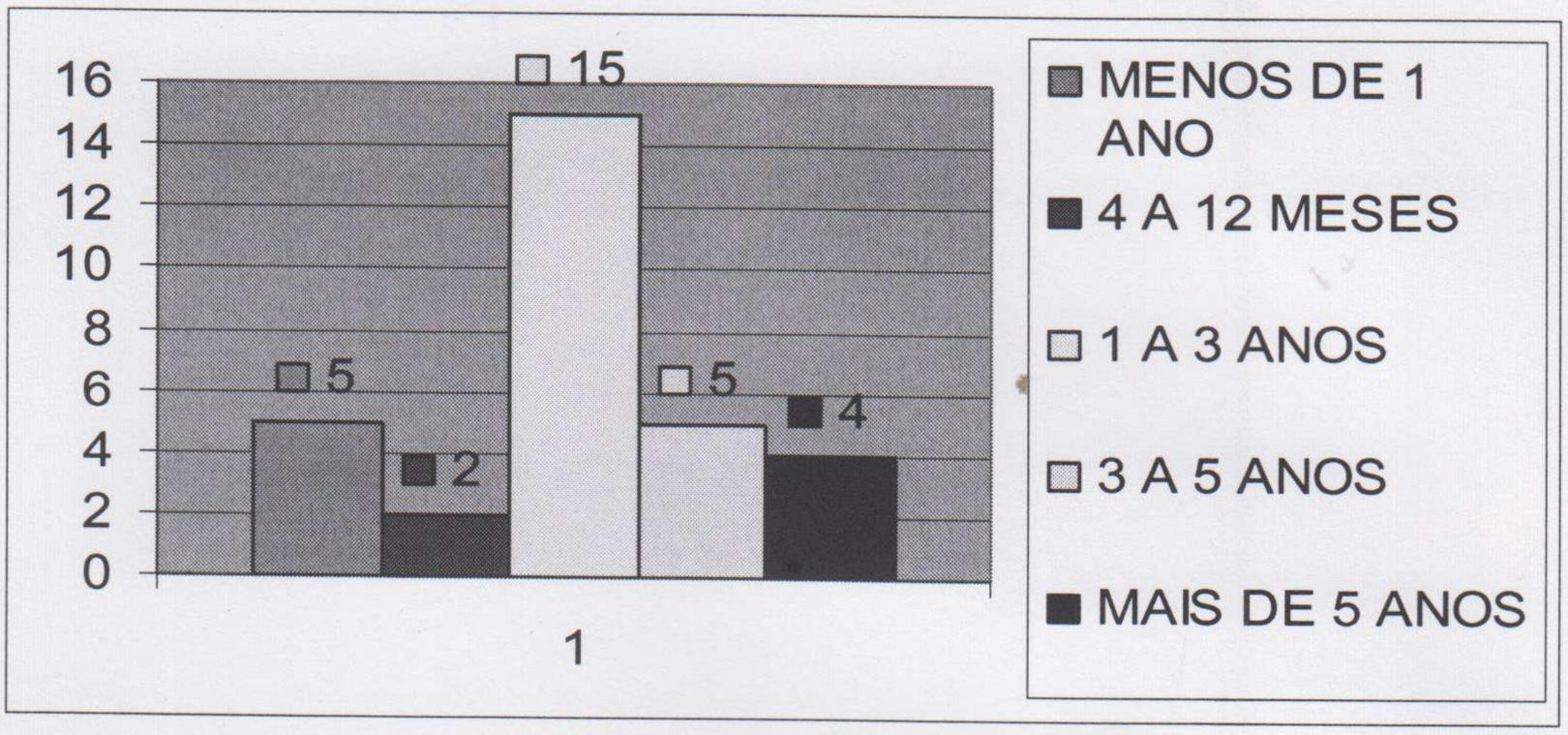
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

1º GRAU	**10**
2º GRAU	**17**
SUPERIOR COMPLETO	**4**
ESPECIALIZAÇÃO	**0**
MESTRADO	**0**

De um modo geral, entende-se que a escolaridade destes funcionários é significativamente razoável. No entanto, estes dados deveriam ser observados pela empresa, pois é importante para a qualidade de vida dos trabalhadores a aquisição de melhor nível de

capacitação de modo a gerar uma maior qualidade dos serviços e melhor compreensão das informações.

Gráfico 5 – Tempo de Serviço

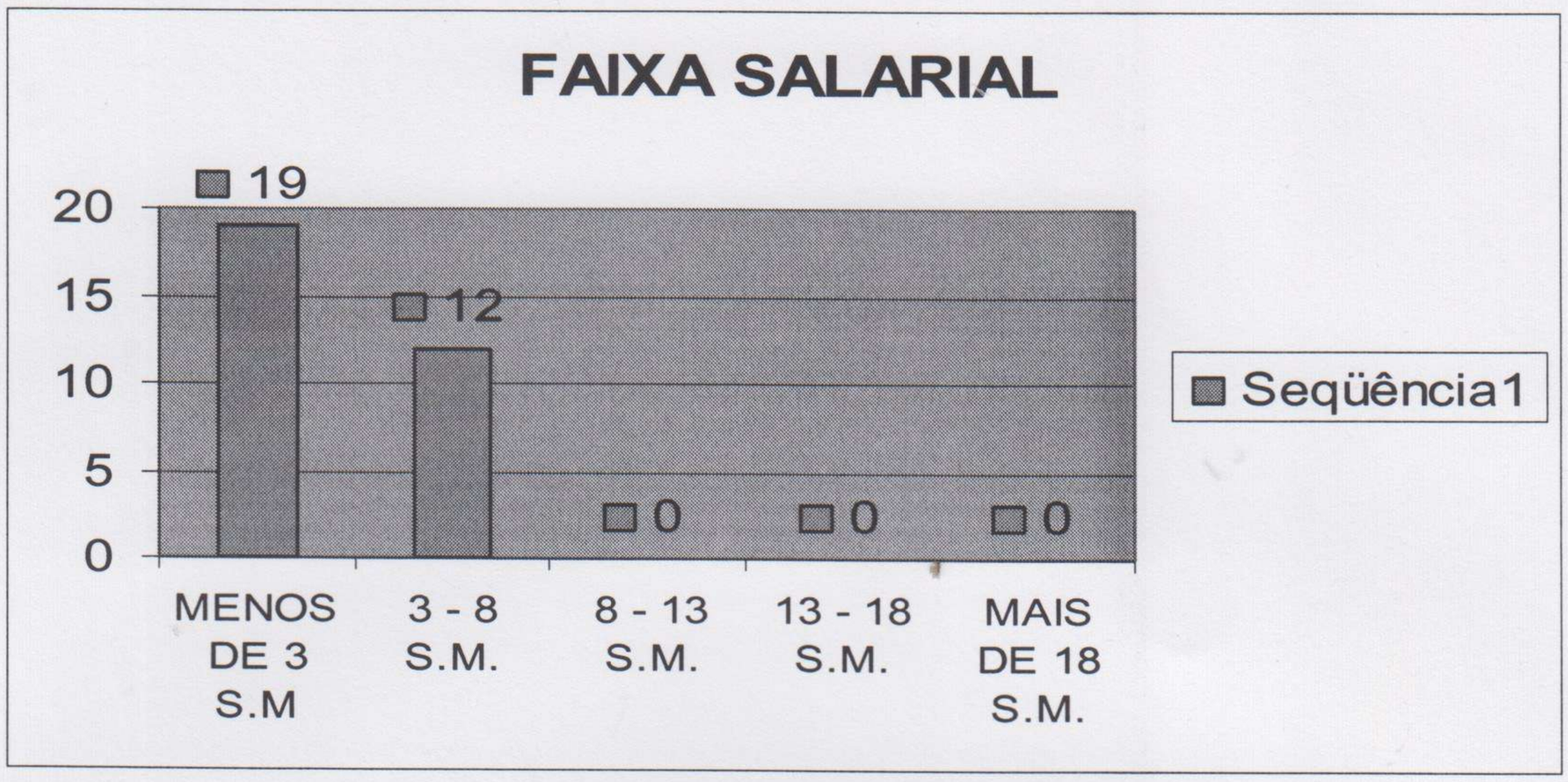


Fonte: Dados da pesquisa (2007)

MENOS DE 1 ANO	**5**
4 A 12 MESES	**2**
1 A 3 ANOS	**15**
3 A 5 ANOS	**5**
MAIS DE 5 ANOS	**4**

Com relação ao tempo de serviço, constatou-se que boa parte dos entrevistados tem um tempo considerável de permanência na empresa, pois 15 % já estão no cargo de 1 a três anos, 5% menos de 1 ano, 5% de três a cinco ano, 4% a mais de cinco anos de casa e 2% de 4 a doze meses.. Aqueles que se encontram na organização em períodos inferiores há um ano constituem a minoria absoluta da população entrevistada.

Gráfico 7 – Faixa Salarial



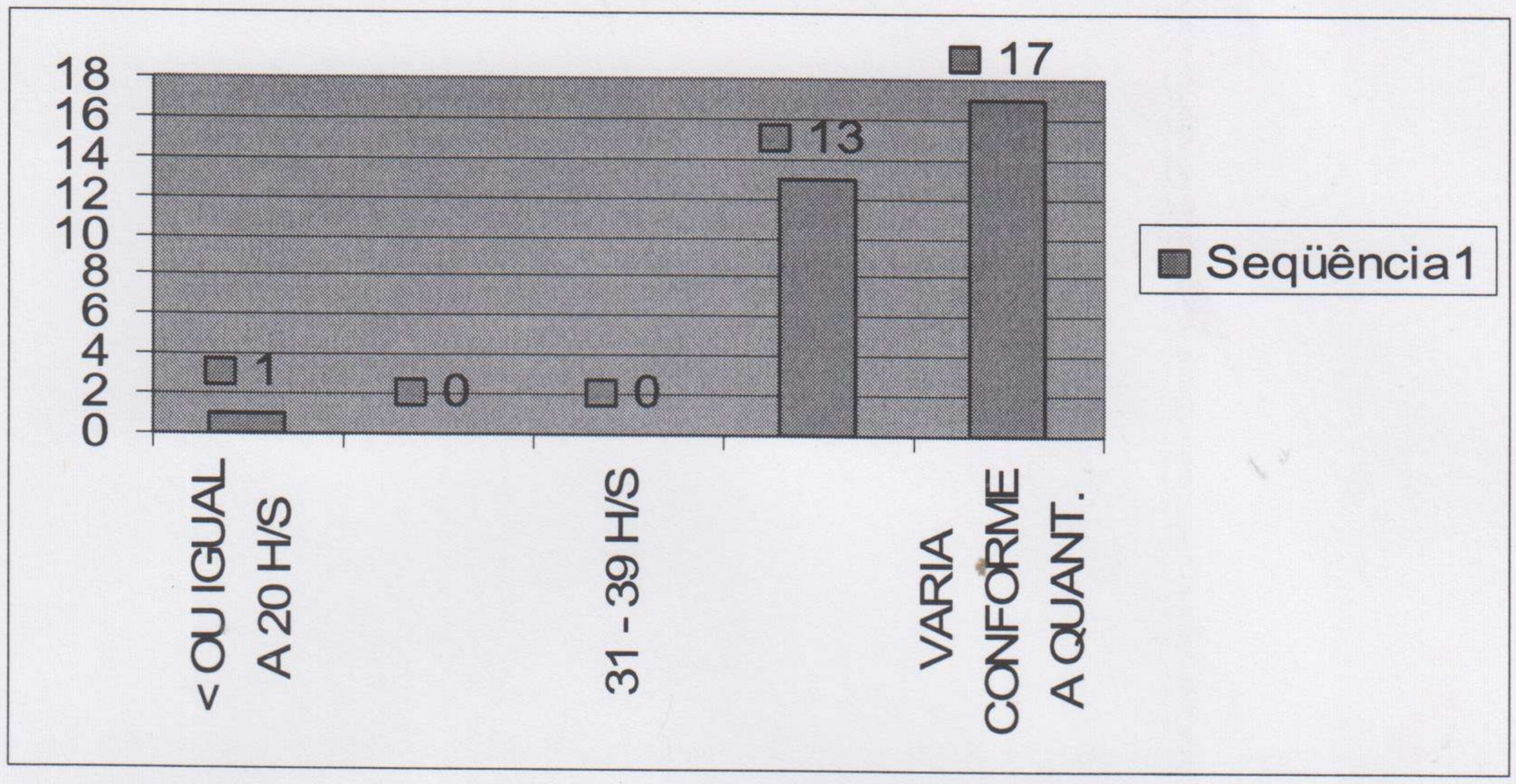
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

MENOS DE 3 S.M	**19**
3 - 8 S.M.	**12**
8 - 13 S.M.	**0**
13 - 18 S.M.	**0**
MAIS DE 18 S.M.	**0**

De acordo com a distribuição salarial dos entrevistados nota-se que grande parte destes (19%) se situam em uma faixa de renda baixa, pois auferem menos de 3 salários mínimos mensais. Mais uma vez, é possível relacionar este dado ao nível de escolaridade que, por se tratar em maior parte, de mão-de-obra com baixa qualificação, normalmente, é mal remunerada.

Por outro lado, existe uma pequena parcela (12%) que recebem valores superiores a 3e 8 salários mínimos, que possivelmente deve ser formada por aqueles profissionais que declararam uma formação acadêmica um pouco melhor.

Gráfico 7 – Carga Horária



Fonte: Dados da pesquisa (2007)

< OU IGUAL A 20 H/S	**1**
21 - 30 H/S	**0**
31 - 39 H/S	**0**
> OU IGUAL A 40 H/S	**13**
VARIA CONFORME A QUANT.	**17**

Observa-se no gráfico que a carga horária de trabalho, de um modo geral não é exaustiva, pois muito poucos (13%) são aqueles que afirmam trabalhar em período maior ou igual a 40 horas. Pelo contrário, a maioria deles (17%) se dedica ao emprego conforme varia a quantidade de funcionários.

7.1.2 Nível de satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho na Potiguar Rações.

Considerando-se que na condução deste estudo foi adotado o modelo das Características da Tarefa, proposto por Hackman e Oldham (1975), torna-se importante destacar as idéias principais do modelo, com o objetivo de facilitar a compreensão dos resultados obtidos.

De acordo com esses autores a Significância Percebida (SP) de uma determinada tarefa é realçada pela presença de quatro das Dimensões Básicas da Tarefa: Variedade de Habilidades (VH), Identidade da Tarefa (IT), Significado da Tarefa (ST) e Inter-relacionamento (IR). A Responsabilidade Percebida (RP) pelos resultados do trabalho é elevada quando o indivíduo tem maior grau de Autonomia (AU) na execução de sua tarefa e o Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CR) é aumentado quando o trabalho tem alto Feedback (FB).

A variável Feedback é avaliada em termos de Feedback Intrínseco (FI) e Feedback Extrínseco (FE). Este último, diz respeito ao grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, através de seus superiores, colegas ou clientes. O primeiro expressa o grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre o desempenho.

As reações afetivas pessoais ou sentimentais obtidas no desempenho da tarefa são representadas no último grupo de variáveis, composto por: Satisfação Geral - SG (grau de bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho), Motivação Interna ao Trabalho - MIT (grau de motivação própria que o indivíduo experimenta com relação ao seu desempenho) e Satisfações Específicas (em relação à supervisão - SU, segurança no trabalho - SS, remuneração - SR, ambiente social - SA e necessidade de crescimento individual – NCI).

Desse modo, os questionários utilizados na pesquisa, apresentaram as perguntas relacionadas aos aspectos acima descritos, seguidas de uma escala do tipo Likert, na qual o respondente deveria indicar valores num intervalo de 1 a 7. O número 1 correspondia ao nível "bastante insatisfeito" e o número 7 correspondia ao nível "bastante satisfeito".

A quantificação dos dados relativos ao nível de satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Potiguar Rações foi realizada através das estimativas de

média, máximo e mínimo para os valores apontados em cada resposta dada pelos participantes.

Tendo em vista que a escala adotada nas questões do instrumento permite variação de 1 a 7, considerou-se para fins deste estudo escores médios entre 1 e 4, como indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho insatisfatória, escores superior a 4 e inferiores a 5, como indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho moderada e escores entre 5 e 7 como indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória. Os resultados são apresentados nas tabelas 1, 2 e 3 e interpretados a seguir, iniciando-se pelas percepções acerca das dimensões básicas da tarefa.

Tabela 1 - Dimensões básicas da tarefa

Variáveis	Media	Maximo	Mínimo
VH	5,09	7	1
IT	4,61	7	1
ST	5,18	7	1
AT	4,61	7	1
FE	4,48	7	3
FI	5,68	7	4
FB (FE + FI)	4,48	7	3,5
IR	6,33	7	5

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Conforme dados apresentados na tabela 1 (Dimensões Básicas da Tarefa), observa-se que a situação de trabalho da Potiguar Rações, de um modo geral, se mostra muito satisfatória na percepção dos pesquisados. A maior parte das variáveis analisadas nesse

FARN

quesito apresentou uma média muito elevada, ou seja, satisfatória. Dentre elas, a que apresentou escore moderado (4,48) foi a variável FE (feedback extrínseco), Por outro lado, a que reflete um aspecto satisfatório do trabalho (6,33) é a variável IR (Inter-relacionamento).

Considerando cada uma das dimensões da tarefa isoladamente, tem-se que a Variedade de Habilidades consiste no grau em que a tarefa requer, para a sua execução, o envolvimento e o uso de várias habilidades e talentos de um individuo. Conforme constatado acima, a mesma apresentou uma margem muito boa, na avaliação dos funcionários, pois o resultado 5,09 sinaliza para uma satisfação, o que permite inferir que se exige muita variação na execução de suas tarefas.

Com relação à dimensão Identidade da Tarefa, pode-se dizer que esta representa o grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho completo e identificável. Em outras palavras, a realização de uma tarefa do começo ao fim, com resultados visíveis.

O resultado obtido nesta variável (4,6 1) aponta para uma qualidade de vida no trabalho moderada, ou seja, o trabalho realizado não permite uma identidade completa e satisfatória. Pela natureza da atividade torna-se compreensível tal resultado, uma vez que os setores, de uma forma geral, estão sempre executando apenas uma parte da tarefa, que complementa o serviço de outro setor, mas que nem sempre garante o conhecimento total do andamento de cada procedimento.

Esse resultado se mostra coerente com a problemática enfrentada quanto à variedade de habilidades, pois, um trabalho repetitivo tende a ser aquele em que, pela divisão do trabalho, se executa apenas uma parte. E a execução de apenas uma parte vem prejudicar a identificação com a tarefa, por não facilitar a participação integral, ou pelo menos em grande parte, nos procedimentos da organização.

Tomando a Significação da Tarefa, esta busca conhecer se o trabalho tem um impacto substancial sobre as vidas e trabalhos de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo.

Percebe-se que nesta dimensão a qualidade de vida no trabalho obteve uma avaliação satisfatória (5,18). Analisando este resultado, tem-se que os pesquisados consideram que o seu trabalho exerce um certo impacto sobre a vida e o trabalho de outras pessoas, sendo que, no ambiente interno da organização este se dá pelo fato de que alguns setores estão interligados. Logo, os erros ou acertos nos processos, ou em tomadas de decisões, afeta diretamente os outros setores.

Já no ambiente externo, este dado deve refletir, possivelmente, a percepção da importância do trabalho desenvolvido para os clientes da Potiguar Rações, em termos de relacionamento (para aqueles setores que tem contato direto e contínuo com o público externo) e de eficiência organizacional (para todos os setores) o que vem gerar satisfação para o cliente.

Voltando-se para o grau em que a tarefa fornece ao individuo liberdade substancial e independência para programar o próprio trabalho e determinar os procedimentos na sua execução, que constitui também um aspecto importante para a qualidade de vida no trabalho, tem-se a variável Autonomia.

Com relação à percepção dos pesquisados a respeito desta dimensão da tarefa, observa-se que o escore de 4,61 é indicativo de uma Qualidade de Vida no Trabalho moderada com a questão da Autonomia, os funcionários têm uma autonomia moderada para tomar algum tipo de decisão relacionada ao seu trabalho.

Como na Potiguar quase todas as decisões de alguns setores têm que passar pela direção compreende-se o resultado encontrado. Esse método de trabalho implica muitas vezes em atrasos de processos e não cumprimento dos prazos estabelecidos, o que não é agradável

nem para o funcionário e nem para o cliente externo. A excessiva centralização, portanto, é a causa de insatisfação neste aspecto da tarefa, o que prejudica, ainda, o desempenho e a agilidade nos processos e decisões.

Considerando-se a variável FB (Feedback) a mesma é ponderada com base nas estimativas de Feedback Extrínseco e Intrínseco. O Feedback Extrínseco representa o grau em que o individuo recebe claras informações sobre seu desempenho através de seus supervisores. E o Feedback Intrínseco expressa o grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre o desempenho, isto é, se os funcionários se sentem honrados e satisfeitos no término da execução de uma tarefa.

Quanto ao Feedback de um modo geral, o resultado, embora não possa ser classificado como satisfatório, esteve bem próximo deste nível, pois alcançou um escore de 4,48 na avaliação dos funcionários. Isto quer dizer que estes, algumas vezes, percebem o reconhecimento pela execução de suas tarefas..

Tomando, por fim, a variável IR (Inter-relacionamento) esta representa o grau em que a tarefa requer que o individuo lide diretamente com outras pessoas ou clientes. Além do Feedback Intrínseco esta foi à única variável em que se identificou satisfação real dos pesquisados, e aquela que obteve a melhor avaliação por parte dos mesmos.

Os valores atribuídos a esta dimensão originaram uma média de 6,33 e denotam que o trabalho exige habilidades de comunicação e relacionamento. Na Potiguar Rações, a natureza das atividades faz com que os colaboradores estejam sempre em contato com outras pessoas, clientes e fornecedores, o que mostra a coerência dos dados apurados com a realidade vivenciada na organização.

A apresentação dos cálculos de máximo e mínimo teve como objetivo identificar os extremos obtidos nas avaliações. Conforme pode ser visualizado na tabela 1, no que diz

respeito ao máximo, para todas as dimensões básicas da tarefa existe, pelo menos, uma pessoa na empresa que se encontra extremamente satisfeita (7,00).

Tabela 2 - Estados psicológicos críticos

Variáveis	Média	Máximo	Mínimo
SP	5,79	7	1
RP	5,61	7	1
CR	5,45	7	1

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Conforme se observa na tabela 2 (Estados Psicológicos Críticos), os resultados, foram bons, apresentando escores satisfatórios. A variável que obteve avaliação mais alta foi a Significância Percebida (SP) que, com o escore de 5,79, pode ser classificado dentro do nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho, no tocante à este aspecto.

Considerando-se as variáveis dos estados psicológicos críticos isoladamente, observa-se que o Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CR) obteve uma media de 5,45. Isto significa que o Conhecimento dos Resultados do Trabalho é um indicador de qualidade de vida no trabalho também satisfatória.

Como esta variável é realçada pela presença de quatro das Dimensões Básicas da Tarefa: Variedade de Habilidades (VH), Identidade da Tarefa (IT), Significado da Tarefa (ST) e Inter-relacionamento (IR), percebe-se que o seu resultado guarda relação com aquele apurado para estas dimensões.

Quanto à Responsabilidade Percebida, observa-se a segunda maior media (5,61), o que indica que a qualidade de vida no trabalho é satisfatória. Isto porque, conforme constatado anteriormente os funcionários têm muito pouca autonomia, mais depende de cada setor na realização de suas tarefas, o que diminui sua responsabilidade perante os erros e acertos nos processos de tomada de decisão.

Com relação ao máximo 7,00 em todas as variáveis, novamente, pode-se dizer que para cada um dos Estados Psicológicos Críticos existe pelo menos uma pessoa extremamente satisfeita. Por outro lado, os mínimos apurados a maioria das dimensões existe, pelo menos, uma pessoa extremamente insatisfeita (1,00).

E, finalizando a análise dos resultados, são apresentadas as reações afetivas pessoais ou sentimentais obtidas no desempenho da tarefa, que são representadas no último grupo de variáveis listadas abaixo na tabela 3.

Foi possível verificar, de um modo geral, que se mantém a tendência para os escores entre 4,00 e 5,00, com poucos acima desta média. Dentre as variáveis deste último grupo, a que obteve melhor avaliação por parte dos respondentes foi a Satisfação com o Ambiente Social (5,40) e o escore mais baixo (4,08) ficou com a variável Necessidade de Crescimento Individual (NCI).

Tabela 3 - Resultados pessoais e de trabalho

Variáveis	Média	Máximo	Mínimo
SG	5,63	7	1
MIT	5,26	7	1
SS	5,15	7	2
SR	5,52	7	2
AS	5,18	7	2
SU	4,44	7	1
NCI	4,08	7	1

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Atentando para a Satisfação Geral com o Trabalho (SG), os funcionários demonstram perceber qualidade de vida moderada com relação à realização de suas atividades. Este dado, embora preocupante, já era de se esperar, tendo em vista a situação que vem sendo retratada até aqui, em vários aspectos do trabalho na instituição. Dentre estes, bem poucos foram os que obtiveram avaliação em termos de satisfação, sendo que, ainda assim, em nenhum deles, essa satisfação tenha sido significativa, uma vez que não houve sequer um escore entre 6,00 e 7,00.

Com relação ao grau de motivação própria que o individuo experimenta com relação ao seu desempenho é expresso pela variável MIT – Motivação Interna no Trabalho. A média de 5,26 indica, mais uma vez, qualidade de vida no trabalho moderada, o que se deve também, de certa forma, à pouca satisfação geral dos funcionários com o ambiente de trabalho, contribuindo para gerar desmotivação nos mesmos.

Já a Satisfação com a Segurança no Trabalho (SS) recebeu uma avaliação um pouco mais positiva (5,15). Isto porque na Potiguar Rações não existe nenhum tipo de

trabalho de alto risco para os funcionários. Considerando-se, por sua vez, a Satisfação com a Remuneração (SR), volta-se aos escores de qualidade de vida no trabalho moderada (5,52). Isso demonstra que os funcionários da Potiguar Rações estão pouco satisfeitos com a remuneração recebida, o que se torna compreensível quando se considera que 58%, isto é, mais da metade dos respondentes recebem menos de três salários mínimos.

A Satisfação com o Ambiente Social (AS) indica o grau em que o individuo se sente satisfeito com as pessoas com que se relaciona e convive no trabalho e, conforme comentado anteriormente, foi o melhor resultado obtido para este conjunto de variáveis (5,18). Esse resultado guarda relação com o resultado obtido para a dimensão Inter-relacionamento que também foi avaliada positivamente. Isso demonstra que os colaboradores da Potiguar rações mantêm relações amigáveis entre si, o que é importante para o espírito de equipe.

Considerando-se a satisfação com a supervisão (SU), a média 4,44 significa que a qualidade da supervisão que recebem no trabalho pode melhorar. Isto já foi observado antes quanto à baixa satisfação relativa ao Feedback por parte dos superiores, o que já denota problemas de comunicação interna. Esse problema pode causar prejuízos quando os supervisores não conseguem repassar para seus colaboradores as informações necessárias e corretas.

Quanto ao verificado com relação à Necessidade de Crescimento Interno (NCI) no trabalho, que foi o escore mais baixo de todos, estando próximo dos níveis de insatisfação (4,08), este resultado denota que dada à natureza das tarefas desenvolvidas, os funcionários não sentem necessidade de crescer e se aperfeiçoar. Isso talvez esteja ocorrendo por falta de uma política interna de promoção, que viesse incentivar os funcionários a se destacar através de um melhor desempenho, buscando se qualificar e alcançar a excelência na execução de suas funções.

Com relação aos escores de Maximo (7,00) pode-se observar que dentre as sete variáveis 1 pessoas apresentou insatisfação com (6,38). Por um lado, os mínimos analisados não foram tão satisfatórios, pelo menos para as dimensões existem pelo menos 1 pessoa extremamente insatisfeita com escore de (1,00). Com exceção da Satisfação com a Segura no Trabalho – (SS), que apresentou escore de (2,00), ou seja, existem pessoas ainda satisfeitas..

Como os estados psicológicos críticos surgem a partir das dimensões básicas da tarefa, uma vez que o nível de satisfação relacionado às dimensões encontra-se baixo afetara nos estados psicológicos. Quanto a Responsabilidade Percebida a media foi moderada e isso se deve porque na variável autonomia os funcionários não possuem autonomia suficiente para a realização de suas tarefas diminuindo assim sua responsabilidade com as tomadas de decisões.

7.2 Conclusão

É incontestável o interesse da sociedade atual pelo tema qualidade de vida do individuo. São inúmeros os estudos, publicações e teorias que procuram identificar e determinar os principais fatores relacionados a este assunto. Ampliar o conhecimento a respeito do que é viver com qualidade no cotidiano tem sido uma preocupação constante do homem moderno, fato que se constata com o aparecimento de diversos projetos relacionados à preservação do meio ambiente, à condição de vida urbana e ao nível de vida das pessoas, assim como a qualidade de vida no trabalho.

Deste modo, o presente trabalho teve como objetivo verificar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Potiguar rações

Os resultados apontaram que a qualidade de vida no trabalho da empresa Potiguar Rações, de um modo geral, se mostra muito satisfatória na percepção dos pesquisados. A maior parte das variáveis analisadas apresentou uma média elevada.

Dentre elas, aquelas que apresentaram resultados moderados foram às dimensões: autonomia (AU), seguidas da identidade da tarefa (IT) e Fedbaack

Com relação às variáveis que descrevem as satisfações obtiveram classificação de geradoras de QVT satisfatoria as seguintes variáveis: satisfação geral (SG), motivação interna ao trabalho (MIT), satisfação com a remuneração (SR), satisfação com a supervisão (SU) e com a necessidade de crescimento individual (NCI).

Com base nos resultados analisados e considerando que o aperfeiçoamento é importante para que a empresa possa proporcionar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores, são apresentadas a seguir algumas recomendações no intuito de dar início a um processo de melhoria da qualidade de vida no trabalho da Potiguar Rações

8 RECOMENDAÇÕES

A qualidade de vida no trabalho proporciona uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, colegas e com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre a compreensão das necessidades dos funcionários. A Qualidade de Vida no Trabalho se preocupa principalmente com dois aspectos importantes que são o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional.

A competitividade é uma das razões para que mais se exija do mercado de trabalho. Sendo assim para que se alcance um padrão de excelência, através de inovações, eficiência e produtividade, dentre outros, torna-se necessário às organizações se voltarem para o seu quadro funcional, dando-lhes condições favoráveis para que os mesmos desempenhem com afinco as suas tarefas.

Considerando, portanto, os resultados do presente estudo, que avaliou a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da Potiguar Rações, foi possível observar que os pesquisados apontaram bons níveis de satisfação no que diz respeito à maior parte das variáveis utilizadas como critério de análise.

No intuito de contribuir para uma possível melhoria nos níveis de satisfação, e, conseqüentemente, no nível de qualidade de vida no trabalho, recomenda-se que sejam atendidos os seguintes aspectos com relação aos pontos negativos detectados:

* Com relação ao grau de moderação do feedback, é que os funcionários possam ter um melhor retorno de seus trabalhos. Caso o funcionário não esteja cooperando com a empresa, mas ele seja um bom funcionário a empresas deve dar um feedback do que ele deve melhorar.

* Outra variável que apresentou moderada foi a Autonomia (liberdade substancial de decisão). Neste caso, recomenda-se à empresa descentralizar as informações e tomadas de decisões, nos níveis possíveis, compartilhando com os colaboradores, tornando mais ágeis e rápidos os processos organizacionais, sem que esteja sempre passando pela alta direção. Existem alguns setores em que esta autonomia é fundamental, como na Direção.

* Considerando a satisfação moderada com a Identidade da Tarefa, por se tratar de uma empresa onde as tomadas de decisões na maioria das vezes são centralizadas e as tarefas divididas, isto dificulta um acompanhamento integral da execução da tarefa. O que se recomenda é que essas decisões sejam descentralizadas da direção.

* E, por fim, quanto à Necessidade de Crescimento Individual, recomenda-se à existência de um programa de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, capaz de satisfazer as exigências dos empregados na busca de uma melhor satisfação, auto-realização e, conseqüentemente, produtividade organizacional. Ou seja, programas que incentivem os funcionários tais como: premiações como melhor funcionário do mês, fazer uma escala mensal com funcionários para cursos externos e oferecer promoções para aqueles funcionários mais antigos que "vestem realmente a camisa" da instituição.

Resumindo a Empresa Potiguar Rações encontra-se em um patamar bem visto, pois os funcionários a maioria encontra-se satisfeitos. Alguns em estados moderados, mas satisfeitos.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L. BUONO Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo, Editora Pioneira Thomson, 2002.

CARVALHO, Souza: **Qualidade de Vida em Organização de Trabalho Voluntario.** O Modelo de Hachman & Oldham Aplicado à Pastoral da Criança. Natal – RN, 2003.

CLAUDIO Ulysses Ferreira Coelho. **Introdução à Administração**. Rio de Janeiro, Ed. Senac Nacional, 1999.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador Casa da qualidade, 1996.

HONORIO, Luiz Carlos; MARQUES, Antonio Luiz; MELO, Mônica Silva de. **Qualidade de Vida no Trabalho em uma Micro Empresa do Comércio Varejista**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais**... Campinas: ANPAD, 2001.

KILIMNIK, Zélia M.; MORAES, Lúcio F. R. O **Atual Estado a Arte da Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 18, 1994, Curitiba. **Anais**... Curitiba: ANPAD, 1994.

MORETTI, Silvinha: **Qualidade de Vida no Trabalho e Realização Humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação –ICPG, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2004.

OLIVEIRA, Rita de Cássia Martins; MORAES, L.F.R. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma analise no contexto de trabalho dos detetives da Policia Civil Metropolitana de Belo Horizonte. ENANPAD; 2001.

PAIVA, Kely César Martins de et al. **Situação de Trabalho, Qualidade de Vida e Estresse no Ambiente Acadêmico**: comparando professores de instituições pública, privada e confessional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26. 2002, Salvador. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2002.

PEREIRA, Luciano Z. Qualidade de Vida e Estresse Ocupacional nas Alturas: o caso dos aeronautas brasileiros. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa,v.1, n. 1, p. 43-59, fev/jul. 2001.

FARN

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, Ed. Afiliada, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vínicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Evolução e Analise no nível gerencial. Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro vozes, 1994.

_____. **Ensaios de administração: organização & recursos humanos.** Fortaleza/ CE: UNIFOR, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo**. Projetos_de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª Edição, São Paulo, 1999.

SANT'ANNA, Anderson de Souza, A S; MORAES, L.F.R. **O movimento da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil: In Ensaios de Administração, nº 13, Belo Horizonte: CEPEAD/ UFMG, 1998.

SILVA, Joysinett Moraes da; MATOS, Fátima Regina Ney. **Qualidade de vida no trabalho e produtividade na indústria da castanha**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

TAYLOR, Frederick Winslow: **Princípios de Administração Cientifica**. 7ª edição; Atlas, 1979.

VERGARA; Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Ed. Atlas S. A, 2000.

WAGNER, John A; Holbenbeck John R. **Comportamento Organizacional**. Criando vantagem competitiva, São Paulo, Saraiva, 2000.

ANEXOS

HACKMAN e OLDHAM (1975)

JDS - *Job Diagnostic Survey* (Levantamento do Diagnóstico do Trabalho)

PARTE I QUESTIONÁRIO PARA O DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

1) Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe intensamente com outras pessoas (público, outros funcionários de sua própria organização) ?

1___ Muito pouco; lidar com outras pessoas não é necessário no meu trabalho.	2___	3___	4___ Moderadamente; às vezes lido com as pessoas.	5 ___	6___	7___ 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___ Muito pouco; o trabalho não me dá oportunidade de dizer quando e como ele deve ser feito.	2___	3___	4___ Moderadamente; muitas coisas são padronizadas e não estão sob o meu controle, mas posso tomar algumas decisões sobre o meu trabalho.	5 ___	6___	7___ Total: tenho responsabilidade quase completa para decidir como 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 determinado por outras pessoas ou máquinas?

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

4) Com que intensidade seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas habilidades e talentos?

7) Com que intensidade a execução do seu trabalho, em si, gera indicadores sobre como você o está realizando, independentemente de qualquer feedback que possa ser dado por seus supervisores ou colaboradores?

1___	2___	3___	4___	5___	6___	7___
Muito pouco; o trabalho em si está estruturado de tal maneira que eu poderia trabalhar para sempre sem descobrir como eu o estou realizando.			Moderadamente; às vezes a realização do trabalho me fornece *feedback*, outras vezes não.			Bastante; o trabalho está estruturado de maneira que eu obtenha *feedback* constante sobre como o estou realizando.

Escreva o número correspondente nos espaços em branco ao lado de cada uma das afirmativas, baseando-se na seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente

7 ( ) Minha opinião sobre mim mesmo melhora quando eu realizo bem meu trabalho.

8 ( ) O trabalho que executo é muito significativo para mim.

9 ( ) Eu sinto uma alto grau de responsabilidade pessoal pelo trabalho que realizo.

10 ( ) Minhas responsabilidades são claras.

11 ( ) Genericamente falando eu estou muito satisfeito com meu trabalho.

12 ( ) Sinto que devo ser pessoalmente responsável pelos resultados (bons ou ruins) de meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente

13 ( ) O grau de segurança que possuo no trabalho.

17 ( ) O grau de justiça e respeito que recebo do meu chefe.

18 ( ) O sentimento de mérito e recompensa que obtenho da realização do meu trabalho.

19 ( ) A oportunidade de conhecer outras pessoas no meu trabalho.

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

21 ( ) A oportunidade de viver com pessoas sensíveis e talentosas.

22 ( ) As possibilidades de pensamento e ação independentes que posso utilizar em meu trabalho.

23 ( ) Sobre o grau de segurança que percebo quanto ao futuro das coisas nesta organização.

24 ( ) As oportunidades de auxiliar outras pessoas no trabalho.

25 ( ) A alta qualidade da supervisão que recebo no meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente

26 ( ) A maioria das pessoas sente uma enorme satisfação pessoal quando executam bem seu trabalho.

27 ( ) A maioria das pessoas aqui acha o trabalho muito significativo.

28 ( ) A maioria das pessoas, neste trabalho, está muito satisfeita.

29 ( ) A maioria das pessoas, neste trabalho, sente uma grande dose responsabilidade pelo que fazem.

31 ( ) A maioria das pessoas têm idéia quando estão executando bem o trabalho.

PARTE II IDENTIFICAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1) Sexo: 1.( ) masculino 2. ( ) feminino

2) Fixa Etária

1. ( ) < ou igual a 20 anos
2. ( ) 21-25 anos
3. ( ) 26-30 anos
4. ( ) 31-35 anos
5. ( ) > ou igual a 36 anos

3) Estado civil

1. ( ) solteiro(a)
2. ( ) casado(a)
3. ( ) viúvo(a)
4. ( ) desquitado/divorciado(a)
5. ( ) outro

4) Nível de escolaridade:

1. ( ) 1° grau
2. ( ) 2° grau
3. ( ) superior
4. ( ) especialização
5. ( ) mestrado

5) Tempo de serviço nesta empresa:

1. ( ) menos de 1 ano
2. ( ) 4 a 12 meses
3. ( ) 1 a 3 anos
4. ( ) 3 a 5 anos
5. ( ) mais de 5 anos

6) Faixa salarial: (s.m. = salário mínimo)

1. ( ) menos de 3 s.m.
2. ( ) 3 - 8 s.m.
3. ( ) 8 -13 s.m.
4. ( ) 13 -18 s.m.
5. ( ) mais de 18 s.m.

7) Carga horária: (h/s = horas por semana)

1. ( ) < ou igual a 20 h/s
2. ( ) 21-30 h/s
3. ( ) 31-39 h/s
4. ( ) > ou igual a 40 h/s
5. ( ) varia conforme a quantidade de serviço