

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

MARIA DO CARMO ARANTES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): ESTUDO EM UM CAMPUS FORA
DE SEDE DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Varginha/MG

2018

MARIA DO CARMO ARANTES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): ESTUDO EM UM CAMPUS FORA
DE SEDE DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, Campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza.

Coorientadora: Profa. Dra. Virgínia Donizete de Carvalho.

Varginha/MG
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca *campus* Varginha

A662q Arantes, Maria do Carmo.
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) : estudo em um campus
fora de sede de uma universidade federal / Maria do Carmo Arantes.
- Varginha, MG, 2018.
143 f. : il. -

Orientador: Paulo Roberto Rodrigues de Souza.
Coorientadora: Virgínia Donizete de Carvalho.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade
Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2018.
Bibliografia.

1. Trabalho. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Saúde e
trabalho. I. Souza, Paulo Roberto Rodrigues de. II. Título.

CDD: 306.361

MARIA DO CARMO ARANTES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): ESTUDO EM UM *CAMPUS*
FORA DE SEDE DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

A Banca examinadora abaixo-assinada aprova a dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 24/07/2018.

Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Adriano Antônio Nuintin
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof.^a Dr.^a Virgínia Donizete de Carvalho
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Wanderson Gomes de Souza
Centro Universitário do Sul de Minas

Assinatura:

Aos meus filhos Tatiana, Tânia e Thiago.

AGRADECIMENTOS

À Trindade Santa, sempre e em primeiro lugar;

À Mãe Maria e aos anjos que me protegem e acompanham por todos os meus caminhos;

À Universidade Federal de Alfenas, especialmente à Diretoria do Campus Varginha, a oportunidade proporcionada;

Ao professor Paulo Roberto Rodrigues de Souza, a orientação e a confiança demonstrada;

À professora Virgínia Donizete de Carvalho, a coorientação, a dedicação e a partilha de seu conhecimento;

Aos professores Wanderson Gomes de Souza e Adriano Antônio Nuintin, que gentilmente aceitaram compor a banca;

Aos membros suplentes, professores Carla Leila Oliveira Campos e Gabriel Rodrigo Gomes Pessanha, a atenção e o estímulo;

Ao professor Leandro Rivelli Teixeira Nogueira, o apoio e o incentivo durante todo o curso;

Ao colega de trabalho Fernando Henrique Martins Baldance, a paciência em me ouvir e a solicitude de sempre;

A todos que deram a sua contribuição participando da pesquisa.

A colheita é comum, mas o capinar é sozinho.

(ROSA, 2001, p. 74)

RESUMO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está presente no discurso de dirigentes e gestores de organizações públicas e privadas, na mídia e na literatura científica das ciências do trabalho e da saúde. O crescimento do interesse pela temática acompanhou as mudanças que o mundo do trabalho vem sofrendo ao longo de décadas. Este estudo pretende contribuir para a discussão sobre QVT ao refletir sobre as ideias ocidentais a respeito do trabalho, relatar o tratamento dado à QVT desde a década de 1950, descrever os principais modelos para análise de QVT encontrados na literatura da área, discutir aspectos relacionados a sua conceituação e analisar o tratamento da questão no setor público, especialmente no Campus Varginha/MG da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), definido como *locus* da pesquisa. O objetivo geral é realizar um diagnóstico da QVT dos trabalhadores deste Campus, de forma a incluir a avaliação do Programa de QVT institucional. O diagnóstico é baseado no modelo de avaliação proposto por Hackman e Oldham (1975). Quanto aos objetivos, natureza, procedimentos e abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, aplicada, documental de campo e predominantemente quantitativa, respectivamente. Os servidores docentes, os servidores técnicos administrativos em educação e os funcionários terceirizados compõem a população da pesquisa. A amostra, classificada como não probabilística por conveniência, constitui-se por 109 dos 134 trabalhadores do mencionado Campus. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram documentos institucionais disponíveis no *site* da Universidade, relatórios da Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho da UNIFAL-MG e questionário. Os dados foram obtidos a partir de consulta aos documentos institucionais e aplicação de questionário: *online* aos servidores e impresso aos funcionários terceirizados. Os dados foram convertidos em valores numéricos para lançamento em planilha do *Statistical Package for Social Sciences* para análise de frequência, média, desvio padrão e comparação das médias através do teste *t*. A avaliação das dimensões essenciais do trabalho indicou que as dimensões que necessitam de mais mudanças no Campus Varginha da UNIFAL-MG para que determinem estados psicológicos críticos capazes de resultar em resultados pessoais de trabalho mais satisfatórios para os servidores docentes e técnicos administrativos em educação são o *feedback* intrínseco e extrínseco, a variedade de habilidade e a autonomia. As dezessete variáveis que avaliaram a percepção de qualidade de vida dos servidores docentes obtiveram resultados satisfatórios em doze, moderados em quatro e insatisfatório em uma delas. Os

servidores técnicos administrativos em educação avaliaram sete variáveis como satisfatórias, sete como moderadas e três como insatisfatórias. Os participantes da pesquisa entendem qualidade de vida no trabalho principalmente como condições ambientais físicas de trabalho adequadas, remuneração que permite uma boa qualidade de vida, satisfação com o trabalho que realizam, autonomia para decidir a melhor forma de executar o trabalho, oportunidade de aprendizagem e domínio do conhecimento e das habilidades necessárias para o cargo exercido. A avaliação do Programa de Qualidade de Vida do Servidor da UNIFAL-MG indicou que este necessita de aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Modelo Hackman e Oldham. UNIFAL-MG.

ABSTRACT

The theme Quality of Working Life (QWL) is present on the speeches of leaders and managers of public and private organizations, on the media and on scientific literature of work and health's science. The growth of the interest in the thematic followed the changes that the working's scenario has been going through for decades. This study intends to contribute for the discussion of QWL by bethinking the occidental ideas about work, reporting the treatment given to QWL since the decade of 1950, describing the main models for QWL analysis found in the area's literature, discussing aspects related to its conceptualization and analyzing the topic's treatment in the public sector, especially in the Varginha/MG campus of the Federal University of Alfenas (UNIFAL-MG), defined as this research's *locus*. The overall objective is to diagnose the QWL of this Campus' workers, in order to include the institution's QWL Program evaluation. The diagnosis is based on the evaluation model proposed by Hackman and Oldham (1975). As for the objectives, nature, proceedings and the problem's approach, this research is classified as exploratory and descriptive, applied, field documentary and predominantly quantitative, respectively. The teaching staff, the education administrative technical staff and the outsourced employees compose this research's population. From the 134 workers on the mentioned Campus, 109 constitute the sample, classified conveniently as non-probabilistic. The instruments used to collect data were institutional documents available on the University's website, UNIFAL-MG's Quality of Working Life Committee and questionnaire. The data was obtained by consulting the institutional documents and applying the questionnaire: online for the staff and printed for the outsourced employees. The data were converted to numeric values used as entry on the Statistical Package for Social Sciences' worksheet in order to analyze frequency, mean value, standard deviation and comparison between the means by the *t* test. The evaluation of this work's essential dimensions indicated that the dimensions in need of most changes in the Varginha's UNIFAL-MG Campus in order to determinate critical psychological states capable of bringing more satisfying personal work results for the teaching and education administrative staff are the extrinsic and intrinsic feedbacks, the ability variety and the autonomy. The seventeen variables that evaluated the perception of the teaching staff's quality of life obtained satisfactory results in twelve, average in four and unsatisfactory in one. The education administrative staff evaluated seven variables as satisfactory, seven as average and three as unsatisfactory. The research's participants understand QWL mainly as: an appropriate

physical work environment, a payment that allows a good quality of life, learning opportunities and mastering the necessary knowledge and abilities for the position held. The evaluation of the UNIFAL-MG's staff Quality of Working Life indicated that it needs improvement.

Keywords: Quality of Working Life. Hackman and Oldham model. UNIFAL-MG.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Hackman e Oldham (1975)	47
Figura 2 - Modelo Siqueira e Coleta (1989)	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Belanger (1973).....	43
Quadro 2 - Modelo Walton (1974).....	44
Quadro 3 - Modelo Westley (1975).....	49
Quadro 4 - Modelo Davis e Werther (1983).....	51
Quadro 5 - Modelo Nadler e Lawler (1983).....	52
Quadro 6 - Modelo Huse e Cummings (1985).....	54
Quadro 7 - Modelo Quirino e Xavier (1987).....	55
Quadro 8 - Modelo Limongi-França (1996) – Variáveis independentes relacionadas às ações da empresa.....	60
Quadro 9 - Modelo Limongi-França (1996) – Variáveis dependentes relacionadas à satisfação dos trabalhadores.....	61
Quadro 10 - Modelo Gonçalves (1998).....	63
Quadro 11 - Modelo Freitas e Souza (2009).....	73
Quadro 12 - Ações e práticas propostas pela A3P.....	76
Quadro 13 - Propostas, indicadores e metas para a qualidade de vida – 2016-2020.....	89
Quadro 14 - Atividades de QVT realizadas no Campus Sede e no Campus Poços de Caldas/MG em 2014, 2015 e 2016.....	92
Quadro 15 - Atividades de QVT realizadas no Campus Varginha/MG nos anos 2014, 2015, 2016 e 2017.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e amostra.....	81
Tabela 2 - Faixa etária.....	82
Tabela 3 - Identidade de gênero.....	82
Tabela 4 - Nível de escolaridade.....	83
Tabela 5 - Tempo de trabalho no Campus Varginha/MG.....	83
Tabela 6 - Dimensões essenciais do trabalho.....	96
Tabela 7 - Estados psicológicos críticos.....	99
Tabela 8 - Resultados pessoais e do trabalho.....	100
Tabela 9 - Entendimento de QVT.....	103
Tabela 10 - Conhece o PQVT da UNIFAL-MG?.....	106
Tabela 11 - Participou das atividades?.....	107
Tabela 12 - Atividades das quais participou.....	107
Tabela 13 - Atividades contribuíram ou poderiam contribuir?.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	- Agenda Ambiental na Administração Pública
EFOA	- Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas
ICSA	- Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PQVT	- Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
PROGEPE	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QVT	- Qualidade de Vida no Trabalho
SPSS	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TAE	- Técnico Administrativo em Educação
UNIFAL-MG	- Universidade Federal de Alfenas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	OBJETIVOS	19
1.1.1	Objetivo geral	19
1.1.2	Objetivos e específicos	19
1.2	JUSTIFICATIVA	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	O TRABALHO NO PENSAMENTO OCIDENTAL.....	22
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	38
2.3	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QVT.....	42
2.3.1	Modelo Belanger (1973).....	43
2.3.2	Modelo Walton (1974).....	44
2.3.3	Modelo Hackman e Oldham (1975).....	46
2.3.4	Modelo Westley (1979).....	48
2.3.5	Modelo Davis e Werther (1983).....	50
2.3.6	Modelo Nadler e Lawler (1983).....	52
2.3.7	Modelo Huse e Cummings (1985).....	53
2.3.8	Modelo Quirino e Xavier (1987).....	54
2.3.9	Modelo Siqueira e Coleta (1989).....	56
2.3.10	Modelo Eda Fernandes (1996).....	57
2.3.11	Modelo Limongi-França (1996).....	59
2.3.12	Modelo Gonçalves (1998).....	62
2.4	UM CONCEITO POR CONSTRUIR.....	66
2.5	QVT NO SETOR PÚBLICO.....	71
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	78
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	79
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	84
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	86
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	87
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	88

4.1	O PROGRAMA DE QVT DA UNIFAL-MG.....	88
4.2	PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	95
4.2.1	Dimensões essenciais do trabalho.....	96
4.2.2	Estados psicológicos críticos.....	98
4.2.3	Resultados pessoais e do trabalho.....	100
4.3	ENTENDIMENTO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	102
4.4	AValiação DO PQVT DA UNIFAL-MG.....	106
4.5	SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO NÍVEL DE QVT.....	108
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	110
5.1	REVISÃO DO OBJETIVO GERAL DO PQVT.....	110
5.2	INCLUSÃO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS.....	111
5.3	DESCENTRALIZAÇÃO DO PROGRAMA.....	111
5.4	REVISÃO DAS ATIVIDADES.....	112
5.5	DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA.....	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
	REFERÊNCIAS.....	116
	APÊNDICES.....	124

1 INTRODUÇÃO

Segundo Ferreira (2012), a questão da qualidade de vida no trabalho está fortemente inserida na sociedade contemporânea. O tema aparece com frequência no discurso de dirigentes e gestores de organizações públicas e privadas, ganha espaço na mídia e na literatura científica das ciências do trabalho e da saúde. Na visão de Albuquerque e Limongi-França (1998), a sociedade vive novos paradigmas sobre modos de vida dentro e fora das empresas, o que leva à construção de novos valores para atender às necessidades de qualidade de vida no trabalho. Dois movimentos principais poderiam explicar o crescimento do interesse pela qualidade de vida no trabalho (QVT): “[...] o primeiro, em nível individual, caracterizado pelo aprofundamento da compreensão a respeito do *stress* e de doenças associados às condições do ambiente organizacional; o segundo, em nível organizacional, refere-se à expansão do conceito de qualidade total [...]”. (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998, p. 41).

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizada com o objetivo de descrever situações e métodos com os mais variados objetivos. O título encontra-se associado até mesmo a mudanças na organização do próprio trabalho empreendidas pelas organizações (RODRIGUES, 2002). De acordo com Fernandes (1996), mesmo em países onde os estudos estão mais desenvolvidos é possível observar que não há consenso na definição da expressão QVT. Segundo a pesquisadora, esta situação é preocupante,

[...] porque certas atividades empresariais, atribuindo-lhe o título de programas de QVT, constituem-se apenas em esquemas de manipulação, baseados em abordagens simplistas e míopes relativamente ao comportamento humano nas organizações, motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo mais um “*modismo*” da área de Recursos Humanos. (FERNANDES, 1996, p. 36).

A autora complementa seu pensamento afirmando que a expressão QVT está ligada à ideia de melhorias nas condições físicas e de instalações, redução da jornada de trabalho e outras medidas que implicam custos adicionais, o que leva ao surgimento de barreiras à implantação de programas de QVT. Limongi-França (2009) também constata que a confusão estabelecida sobre os significados teórico e técnico do conceito de QVT poderia levar simplesmente a outro modismo nas empresas. Em concordância com Fernandes (1996) e Limongi-França (2009), Ferreira (2012) opina que o nomadismo da sigla QVT é intenso; seu uso e seu sentido abrigam diferentes perspectivas, interesses e personagens.

Para Ferreira (2012), o conceito de QVT apresenta duas dimensões estruturantes: uma sob a ótica das organizações e outra sob a ótica dos trabalhadores.

Sob a ótica das organizações, a QVT é um *preceito de gestão organizacional* que se expressa por um conjunto de *normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho* que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da *cidadania organizacional* nos ambientes de trabalho.

Sob a *ótica dos trabalhadores*, ela se expressa por meio das *representações* globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de *bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo*, de possibilidade de *crescimento profissional* e de *respeito* às características individuais. (FERREIRA, 2012, p.172).

Pilatti (2012) conceitua QVT de uma forma bem mais sintética ao expressar seu entendimento de que QVT é a percepção que o indivíduo tem dos pontos favoráveis e desfavoráveis de seu ambiente de trabalho. Para Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 41), “[...] qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho [...]”. Fernandes (1996), ao mencionar a revisão de literatura sobre QVT, concluiu que a meta principal de todas as tentativas de conceituar a expressão Qualidade de Vida no Trabalho acaba se voltando para a conciliação dos interesses dos indivíduos e os das organizações ao buscar melhorar a satisfação do trabalhador e aumentar a produtividade da empresa.

Alinhado a tal perspectiva, o setor público federal inseriu-se no debate com o lançamento do programa Agenda Nacional da Administração Pública (A3P) em 2009, no qual o Governo Federal introduziu a reflexão sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho ao colocar a temática entre os eixos que fariam parte do programa. Seguindo uma linha semelhante de ações, a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) constituiu em 31 de agosto de 2013 a Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-MG para ser o instrumento institucional responsável pela elaboração e implantação de um programa de QVT na Instituição. Posteriormente, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020, ao definir a qualidade de vida de seus servidores como uma das áreas estratégicas, inseriu ações voltadas particularmente à questão da QVT entre as metas a serem atingidas, envolvendo os três campi que compõem a Instituição.

O Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG foi definido como *locus* desta pesquisa primeiramente por se tratar do ambiente organizacional no qual esta pesquisadora está inserida. A definição deu-se também pela oportunidade de introduzir a reflexão sobre o tema qualidade

de vida no trabalho no contexto deste Campus, já que o Programa de QVT institucional não é discutido de forma mais aprofundada fora da Sede.

Tendo em vista que a partir de 2014 a Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-MG passou a oferecer atividades no Campus Varginha/MG com este propósito, identificou-se uma oportunidade para investigar o nível de QVT dos servidores - docente e técnico administrativo em educação (TAE) - que atuam neste Campus e a receptividade a essas atividades por parte destes e, com isso, responder ao seguinte questionamento proposto por esta pesquisa: qual a efetividade do Programa de Qualidade de Vida do Servidor da UNIFAL-MG?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico da QVT dos servidores (docentes e TAEs) do Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG, que inclua a avaliação do Programa de QVT institucional.

1.1.2 Objetivos específicos

São os seguintes os objetivos específicos desta pesquisa:

- a) descrever as ações de QVT promovidas pela UNIFAL-MG no período pesquisado;
- b) levantar indicadores de qualidade de vida no trabalho perceptíveis entre os grupos pesquisados;
- c) identificar separadamente como cada grupo de trabalhadores que atua no Campus (docentes, funcionários terceirizados e TAEs) entende a QVT;
- d) investigar a contribuição das atividades oferecidas pela Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-MG nos anos 2014, 2015, 2016 e 2017 para a QVT das pessoas que trabalham no Campus Varginha/MG;

- e) a partir dos resultados obtidos, apresentar proposições ao Programa de Qualidade de Vida do Servidor da UNIFAL-MG com o intuito de melhorar o nível de QVT.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pela necessidade de ampliar no meio acadêmico a reflexão sobre um tema de grande importância que é a QVT, principalmente no atual momento da história brasileira, vivido com apreensão pelos servidores e funcionários terceirizados em virtude das dificuldades financeiras pelas quais passam as instituições federais de ensino superior. Salienta-se o cenário atual de redução dos recursos destinados às universidades federais em geral, o que poderá comprometer até mesmo a manutenção do espaço físico dos campi universitários.

Ferreira, Alves e Tostes (2009) afirmam que, diferentemente do setor privado, no setor público a temática QVT permanece uma questão incipiente e um campo científico no qual se observa um interesse ainda restrito. Segundo Nespeca e Cavallini (2011), a maior parte dos estudos sobre QVT estão voltados aos trabalhadores do setor privado. Pinto, Paula e Vilas Boas (2012) concordam que a temática está mais presente no setor privado, mas complementam dizendo que o setor público representa o maior campo de investigação das pesquisas empíricas. Sousa (2012) também aponta a escassez de estudos direcionados a este setor e salienta a importância dos programas de QVT para o bom funcionamento do próprio Estado. Para Magro (2015), o serviço público tem deixado em segundo plano a saúde e o bem-estar de seus próprios servidores, o que está levando o Estado a percorrer um caminho contrário àquele escolhido pelo setor privado, que tem adotado programas de QVT com foco no bem-estar de seus trabalhadores.

Portanto, o presente trabalho, enfocando um campus de uma universidade pública federal no qual o tema ainda não foi estudado, mostra-se relevante, podendo, inclusive, contribuir para as discussões na área, assim como tornar-se fonte de consulta para futuros estudos.

Dados os objetivos e a justificativa desta pesquisa, será apresentado na primeira seção do capítulo seguinte um breve relato das ideias criadas pelo mundo ocidental a respeito do trabalho. Da antiga sociedade grega ao mundo atual, o trabalho viveu ascensão e queda em sua

trajetória. Chegou ao presente século marcado pela ambiguidade, mas não perdeu sua importância na definição da identidade do ser humano. A segunda seção abordará o tema qualidade de vida no trabalho a partir da reflexão sobre o interesse inicial pela temática. Na sequência, serão apresentados os principais modelos utilizados nas pesquisas para avaliação dos níveis de QVT nas organizações, destacando o Modelo de Hackman e Oldham, utilizado neste estudo por ser o instrumento que se mostrou mais adequado aos objetivos da pesquisa. Na quarta seção do capítulo, serão discutidos aspectos ligados à difícil tarefa de se estabelecer um conceito para QVT. A última seção do capítulo que apresenta o referencial teórico fará a abordagem do tratamento da QVT no setor público brasileiro e do estágio em que os estudos se encontram neste setor. O capítulo referente aos procedimentos metodológicos compreenderá a classificação da pesquisa, a caracterização da população - formada pelos docentes, técnicos administrativos em educação e funcionários terceirizados que trabalham no Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG – e a classificação da amostra, os instrumentos de coletas de dados, os procedimentos de coleta de dados e as técnicas de análises dos dados. A análise quantitativa dos dados foi realizada utilizando-se o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). As questões relacionadas à apresentação e à discussão dos resultados da pesquisa serão tratadas no capítulo quatro. O capítulo cinco apresenta uma proposta de intervenção elaborada com o objetivo de sugerir melhorias para o PQVT da UNIFAL-MG. Por fim, serão feitas as considerações finais correspondentes aos objetivos deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A reflexão sobre qualidade de vida no trabalho caracteriza-se pela grande abrangência de olhares permitidos e pelos diversos entendimentos que dela podem resultar. Este capítulo apresentará algumas discussões a respeito da trajetória do próprio trabalho no pensamento ocidental, do surgimento do interesse pelo tema QVT e a sua permanência no contexto atual, dos modelos de avaliação de QVT mais conhecidos e utilizados pelos pesquisadores da área, da ausência de uma definição consensual para o termo e do tratamento da questão no setor público brasileiro.

2.1 O TRABALHO NO PENSAMENTO OCIDENTAL

A reflexão sobre o trabalho está presente na história do pensamento humano desde a Antiguidade. Com a Idade Média, o Renascimento e a sociedade industrial, vieram as transformações no seu sentido, significado, valor, na sua característica e na importância assumida na descrição da identidade das pessoas. “O sentido do trabalho, independentemente da característica que tenha assumido, é obra de longa decantação histórica”. (BENDASSOLLI, 2009, p. 2). Para Borges e Yamamoto (2004), é possível falar de trabalho desde 8.000 a.C., com as comunidades de caçadores e coletores e uma agricultura primitiva então praticada no Oriente Médio, China, Índia e norte da África. Conforme Goulart e Papa Filho (2013), o entendimento do que seja trabalho modificou-se ao longo da história em função da língua de cada povo, da cultura da sociedade, das relações entre os trabalhadores no processo produtivo e da distribuição dos produtos do trabalho.

Segundo Borges e Yamamoto (2004, p. 25), “[...] quando utilizamos a palavra *trabalho* não estamos necessariamente falando do mesmo objeto.” São múltiplos e ambíguos os significados e os sentidos a ele atribuídos. Para os referidos autores, qualidade de vida no trabalho, tema desta dissertação, é apenas um dos construtos utilizados pela psicologia organizacional e do trabalho, o que sinaliza a abrangência, a complexidade e a frequência da palavra trabalho na literatura da área.

Para ilustrar a importância que o trabalho assumiu na descrição da identidade humana (centralidade), a psicologia do trabalho se apoia nas tradições greco-romana, judaico-cristã e renascentista, que estariam “[...] envolvidas de algum modo nas intuições do trabalho ora como um castigo, como um fardo, ora como o meio de imitar Deus na terra, ora como forma de realização pessoal.” (BENDASSOLLI, 2009, p. 12). “Conta Homero na *Odisséia* que, por ter desafiado os deuses, Sísifo foi condenado a empurrar eternamente montanha acima uma rocha que, pelo seu próprio peso, rolava de volta tão logo atingisse o cume”. (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 24). O mito mencionado sintetiza o trabalho inútil e a desesperança. Inutilidade, prioridade, sofrimento e prazer são algumas das muitas associações feitas ao trabalho. Dejours (2012) afirma que a forma como cada pessoa se relaciona com o trabalho está ligada a três fatores principais: o organismo humano não é uma máquina, por isso é objeto de constantes excitações tanto internas quanto externas, cada indivíduo é único e cada trabalhador tem sua própria personalidade.

A palavra trabalho se originou do latim *tripalium*, “[...] instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los.” (ALBORNOZ, 2008, p. 10). Porém, a maioria dos dicionários registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, já que a palavra está ligada ao verbo latino *tripaliare*, que significa torturar. Sofrer, esforçar-se, laborar e obrar são sentidos que acompanharam o trabalho até o início do século XV (anos 1401-1500). Para os estudiosos, “[...] a história da palavra *trabalho* se refere à passagem pré-histórica da cultura da caça e da pesca para a cultura agrária baseada na criação de animais e no plantio.” (ALBORNOZ, 2008, p. 14).

Em um sentido muito amplo que inclui todas as atividades involuntárias e voluntárias do ser humano, Kwasnicka (2009) diz que todo ato humano é um trabalho. No sentido econômico e social, a mesma autora define o trabalho como o uso das forças físicas e mentais humanas na produção de riquezas.

O conceito de trabalho como é conhecido na época atual difere muito daquele observado entre os gregos nos tempos antigos. Para este povo, ele consistia na representação de “[...] uma série de atividades dispersas, com finalidades específicas [...]”. (BENDASSOLLI, 2007, p. 40). O trabalho não era associado a nenhum valor ou virtude moral, pois acreditava-se que ele brutalizava a mente e afastava o homem do que chamavam de práticas superiores (política e filosofia). Deveria ser, portanto, realizado por escravos ou homens não livres, já que roubava tempo do cidadão. Kwasnicka (2009) aponta como razão para a existência do preconceito contra

o trabalho entre os povos antigos também o fato de haver entre eles uma forte orientação para a guerra, o que dava ao soldado um lugar de destaque na sociedade. Os que trabalhavam e não podiam se dedicar às guerras eram então considerados socialmente inferiores.

A definição de trabalho também variava conforme as suas especificidades (trabalho de camponeses, de artesãos e de profissionais como poetas, médicos e adivinhos), dentro do que se entendia por economia, conforme destacado a seguir:

[...] o *status* que a economia desfrutava entre os gregos não era equivalente ao papel que ela veio ocupar no século vinte e um. Para eles, economia era simplesmente a gestão da casa, e não um sistema que rege trocas comerciais ou consumo. Reconheciam que a boa vida dependia de condições materiais, mas não que a “gestão” dos bens materiais representasse um conjunto todo à parte. A gestão da casa (tudo o que se possui e é útil à vida de cada um) era uma atividade exclusivamente privada e regida pelo reino das necessidades. (BENDASSOLLI, 2007, p. 40).

O “problema com o trabalho” (BENDASSOLLI, 2007, p. 41) estava na visão de que ele não poderia representar um fim em si mesmo, por isso não se constituía em tema de grande interesse. O trabalho estava ligado apenas a uma questão de necessidade, devendo seu excesso ser evitado ao máximo para que não se tornasse um obstáculo à liberdade humana. Para os gregos, o trabalho *em si* não era necessariamente degradante, e sim o fato dele criar uma relação de dependência entre o trabalhador e outra pessoa. “Trabalhar para outro homem em troca de um salário era inconcebível para os gregos [...]” (BENDASSOLLI, 2009, p. 13). O trabalho de um camponês e o de um artesão, por exemplo, eram olhados de forma diferente: o artesão (autossuficiente) poderia ser livre; o camponês, como dependia de outro homem para sobreviver, não era considerado livre. Portanto, o que diferenciava estas duas classes de trabalhadores era o ideal de autossuficiência. Segundo Sennett (2013), na era clássica grega, o trabalho do artesão começou a perder valor e passou a ser visto apenas como uma atividade manual, já que os artesãos não conheciam a razão das coisas que eram feitas. Celebrados como homens públicos na Grécia arcaica, estes trabalhadores perderam reconhecimento na era clássica. As habilidades práticas que sustentavam a vida nas cidades não eram mais valorizadas por isso.

Importante também entre os gregos era a distinção feita entre ocupação (trabalho), descanso e lazer. Este último não significava descanso e sim cultivo da mente, não um período para se afastar do trabalho com o intuito apenas de recuperar as energias para o retorno às atividades. O descanso era considerado diversão, diferente de lazer ou ócio. No pensamento do filósofo Aristóteles, o trabalho manual, classificado como atividade degradante, roubava o tempo que deveria ser utilizado no exercício da mente, atividade superior, trabalho nobre

(BENDASSOLLI, 2009). “O *cidadão*, para Platão, devia ser poupado do trabalho.” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 28). Para a filosofia clássica, portanto, lazer e trabalho eram incompatíveis:

O mais importante, no mundo antigo, era a clara divisão estabelecida pelos filósofos entre virtude e necessidade, entre liberdade e submissão, entre lazer e descanso. O trabalho, apesar de não ser inteiramente desprezado, era totalmente desprovido de sentido ontológico. Isto é, “a verdade do ser” não dependia do trabalho, mas do uso da liberdade para uma vida contemplativa *ativa*, enfim, para o cultivo da mente – da razão – por meio de atividades que são, em si mesmas, significativas (reflexão teórica, ouvir música e poesia, conversar com os amigos). (BENDASSOLLI, 2007, p. 40-41).

No entanto, segundo Borges e Yamamoto (2004), as ideias clássicas sobre o trabalho eram dominantes, mas não unânimes entre os gregos. Havia outro pensamento naquela sociedade merecedor de destaque: os deuses e os homens odiariam os inativos e exaltariam e tornariam sagrado o trabalho daqueles que se unem à terra. Esta forma de pensar já era difundida entre os gregos séculos antes da filosofia de Platão.

No Império Romano, a visão sobre o trabalho se manteve semelhante à grega, apesar da grande contribuição romana na área do Direito, que poderia ter sido um diferencial a influenciar um pensamento novo. Em Roma, a escravidão e uma sociedade baseada no escravismo foram determinantes na manutenção da forma clássica de pensar o trabalho. A mão de obra escrava abundante devido às guerras e conquistas e ao empobrecimento das camadas mais populares em virtude das crises econômicas favoreceu a continuidade do pensamento dominante (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Devido a sua longa duração e às muitas mudanças ocorridas nos dez séculos que a abrangeram, a Idade Média costuma ser dividida dentro da historiografia em duas partes: Alta Idade Média e Baixa Idade Média. A historiografia costuma valorizar mais o trabalho camponês, o comércio, o trabalho do artesão como maiores caracterizadores do trabalho no período medieval. O trabalho intelectual também teve sua importância, porém, seu reconhecimento ocorre em menor grau, segundo Oliveira (2012).

Nascida no mundo romano, a Igreja Católica se destacou como a principal instituição da primeira fase medieval; daí a notoriedade dos seus teólogos. Na chamada Alta Idade Média, desenvolveu-se uma nova doutrina sobre a importância do trabalho, concebida por Santo Agostinho, São Tomás de Aquino e São Bento de Núrcia, três grandes teólogos da Igreja (OLIVEIRA, 2012). Nela, o trabalho e o trabalhador ainda eram limitados, mas foram colocados em um nível superior àquele reservado pelos filósofos gregos Aristóteles e Platão. O

limite se dava a finalidades superiores, relacionadas às necessidades e aos imperativos do espírito (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

A Igreja admitia o trabalho “[...] em sua dimensão de utilidade, ligada ao corpo e as suas exigências naturais [...]: trabalhar só o necessário e não perder de vista os valores que levam à graça de Deus.” (BENDASSOLLI, 2007, p. 44), caracterizando uma relação apenas de suficiência entre o ser humano e o labor. O sentido do trabalho para os primeiros cristãos e os teólogos precursores do cristianismo estava ligado a um caráter de punição, devido à interpretação dada a um versículo bíblico do livro do Gênesis. Após cometer pecado, Adão foi obrigado a trabalhar para prover o próprio sustento, ganhar o pão que o sustentaria a cada dia: “Comerás o pão com o suor do teu rosto.” (BÍBLIA SAGRADA, 2007, p. 18). Essa conotação do trabalho como obrigação, pecado, punição e culpa influenciou também o protestantismo e a filosofia dos estoicos¹. Porém, essa interpretação não era a única vigente. O trabalho como caridade, cuidado com a saúde do corpo e da alma e defesa do espírito contra os males da inatividade são outras visões presentes na doutrina da Igreja na época. O modelo de vida monástica de São Bento de Núrcia também contribuiu para o fortalecimento da tradição judaico-cristã, devido ao rígido controle da disciplina por parte dos monges, objetivando evitar o ócio que acreditavam levar aos mais variados tipos de vícios. O trabalho de copista realizado pelos monges era uma das formas de manter as mentes ocupadas e difundir as Escrituras sagradas (OLIVEIRA, 2012).

A tradição judaico-cristã apresentava diferenças em relação à tradição greco-romana. O trabalho do camponês, a agricultura e até mesmo o comércio não eram considerados trabalhos inferiores. Conforme o pensamento de Santo Agostinho, “[...] um bom ou um mal profissional depende de cada um, e não da classe a que ele pertence. A profissão não é condenada enquanto tal.” (BENDALLOSSI, 2007, p. 46). A maneira ocidental de conceber o trabalho como um sofrimento necessário, um meio de servir ao próximo, disciplina para o espírito ou ainda como forma de santificar, elevar e justificar moralmente trabalho em si mesmo pode ser entendida a partir da tradição judaico-cristã. Estes aspectos continuam presentes na doutrina católica sobre o trabalho na atualidade (BENDASSOLLI, 2009).

Durante o período renascentista (anos 1300-1700), a história do trabalho recebeu a contribuição das várias formas de protestantismo e a maneira de vê-lo alterou-se, passando a

¹ Adeptos do estoicismo, escola filosófica fundada por Zenão de Cício, na Grécia, por volta de 300 a. C.. Esta doutrina afirmava o primado da questão moral sobre as teorias. Exerceu grande influência na história do pensamento ocidental.

ser encarado como uma forma de autoexpressão, como uma maneira do homem se revelar por meio das obras realizadas, como arte de construção do ser humano e do mundo. Para os antigos e os medievos, o sentido do trabalho estava fora dele, já que os gregos objetivavam o cultivo da virtude, da liberdade e do lazer, e os medievos, o louvor a Deus. Observa-se, portanto, a mudança na visão relacionada ao trabalho.

A tradição renascentista concebe o trabalho a partir do ideal do ofício artesão, daí a absorção das características deste ofício na descrição de seu valor. São seis as principais características da atividade artesã que ajudaram a identificar aspectos importantes e elevaram o trabalho nos períodos históricos seguintes:

[...] não há qualquer motivo exterior ao trabalho que não o produto que está sendo feito e o processo de sua criação; os detalhes da rotina de trabalho são significativos, já que eles não são dissociados, na mente do trabalhador, do produto do trabalho; o mestre de ofício é então livre para controlar sua própria ação de trabalho; ele é capaz de aprender com seu trabalho; não há cisão entre trabalho [*work*] e lazer [*play*], ou entre trabalho e cultura; e o modo de vida do mestre de ofício determina e infunde seu modelo de vida como um todo. (BENDASSOLLI, 2007, p. 56).

O trabalho adquire então valor e sentido em si mesmo (valor intrínseco); trabalhador e obra formam um conjunto no qual o humano é o criador. Bendassolli (2007) lembra que essa conexão homem-trabalho será reatualizada em alguns textos do filósofo, sociólogo, jornalista e revolucionário socialista nascido na Prússia e falecido na Inglaterra, Karl Marx (1818-1883)².

Além da apropriação de características do trabalho do artesão, a concepção renascentista do trabalho pode ser explicada também pela crença de que antes da expulsão do homem do paraíso por Deus, o trabalho era cheio de significado e associado à alegria e ao prazer, e não ao sofrimento e aos perigos que poderiam causar danos ao corpo e à alma.

Um estudo sobre o sentido e o valor do trabalho não pode deixar de fazer referência à Reforma Protestante, movimento reformista protagonizado pelo monge alemão Martinho Lutero, seu iniciador, pelo teólogo cristão francês João Calvino e pelos puritanos³ nos primeiros anos do século XVI com o intuito de protestar contra diversos pontos da doutrina da Igreja Católica. Bendassolli (2007, p. 64) resume assim a questão trabalhista nos períodos que antecederam a Reforma:

[...] o mundo antigo e medieval mantinha separados os domínios da economia e da moral. Na Idade Média, com os teólogos católicos, o trabalho não deveria ter um propósito em si mesmo. A vida contemplativa, a submissão do corpo à alma, a vida

² As concepções de Marx sobre o trabalho serão abordadas de forma sintética ainda neste item, quando forem apontados os fundamentos modernos do trabalho.

³ Protestantes seguidores do Puritanismo, movimento religioso de orientação calvinista surgido durante o reinado de Isabel I da Inglaterra com a ideia de purificar a Igreja Anglicana dos resquícios católicos.

monástica e a dificuldade em reconhecer as atividades comerciais como moralmente legítimas legavam ao trabalho um lugar modesto na ordem natural das coisas.

No campo religioso, o sentido e o valor do trabalho foram revolucionados pelos reformadores protestantes e pelos puritanos. As consequências advindas dessa influência marcariam diretamente o papel atribuído ao trabalho a partir daquele período da história ocidental. O pensamento de Lutero, Calvino e do grupo formado pelos puritanos, para os quais o trabalho se constituiria na melhor forma de avaliar a moral de uma pessoa, trariam uma nova retórica a uma antiga reflexão (BENDASSOLLI, 2007, 2009).

Na visão luterana, “[...] o trabalho aparece como a base e a chave da vida. Embora afirmando que o trabalho era uma consequência da queda do homem, Lutero, repetindo São Paulo, acrescentava que todo aquele capacitado para trabalhar tinha o dever de fazê-lo.” (ALBORNOZ, 2008, p. 52). O trabalho passa a ser encarado como obrigação, caminho religioso para a salvação, uma maneira de servir a Deus, uma virtude.

O reformador francês Calvino (1509-1564), mais radical do que Lutero em seu pensamento, associava o trabalho como virtude a uma ideia de predestinação. Alguns estariam predestinados por Deus ao êxito, enquanto outros, à miséria. Mas, seria vontade de Deus que todos trabalhassem, e assim, realizando a vontade divina, seriam incluídos entre os eleitos. Mediante o trabalho, o ser humano seria dotado de graça e alcançaria a salvação. O sociólogo alemão Max Weber associaria a ética protestante do trabalho ao que chamou de espírito do capitalismo, no sentido de que o lucro, o dinheiro e a riqueza eram “[...] *consequência* de uma vida diligente e conduzida *para e por* Deus.” (BENDASSOLLI, 2009, p. 10). O denominado espírito do capitalismo se associaria posteriormente às teorias econômicas adotadas principalmente nos Estados Unidos (GOULART; PAPA FILHO, 2013). Valorizou-se com os reformistas os conceitos de vocação e de dever, fundiu-se o homem moral, ou religioso, com o homem econômico, “[...] fusão que reúne as correntes antagônicas mantidas nitidamente separadas no mundo antigo, medieval e renascentista e que criaram as bases filosóficas e ideológicas da sociedade industrial.” (BENDASSOLLI, 2007, p. 64).

A doutrina puritana moldou moralmente uma legião de trabalhadores que se mostrou necessária à industrialização, pois incentivava psicologicamente a dedicação total ao trabalho. Ao valorizar o trabalho individual, criava-se identidade a partir dele. Um homem motivado e devotado a sua missão na Terra se tornava mais forte para enfrentar as dificuldades próprias da vida. O homem seria um vocacionado à felicidade, possível de ser alcançada através do trabalho/produção e do casamento/vida familiar. O trabalho ganha então centralidade no

pensamento puritano. Tolfo e Piccinini (2007) entendem centralidade do trabalho como sendo o grau de importância que o trabalho tem em determinado momento da vida de uma pessoa. O valor que lhe é atribuído, o quanto ele é importante para a autoimagem e a relação com outros momentos importantes da vida dão a medida dessa importância.

Se para o cristão católico o trabalho poderia ser interrompido quando as necessidades fossem atendidas ou quando a contemplação a Deus não estivesse tão presente na consciência, o mesmo não poderia ser feito por um protestante. O seu senso de disciplina e o seu metodismo característicos ajudaram a modelar a ética social do capitalismo, que na modernidade deu origem ao conceito secular de profissão. A secularização/racionalização do trabalho faz então a passagem do sentido religioso para o econômico (BENDASSOLLI, 2007, 2009). A ética protestante favoreceu a acumulação individual do capital e a propriedade privada, consolidando assim o capitalismo e o conceito do *homo economicus*, caracterizado por ser humano considerado previsível e controlável, egoísta e utilitarista em seus propósitos, ser humano visto como otimizando suas ações após pesar todas as alternativas possíveis, racionalidade absoluta, incentivos monetários (MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Os mesmos autores afirmam que a substituição do tradicional pelo racional pregada por Descartes desde o século XVII chegou ao trabalho apenas no início do século XX, apesar do advento das máquinas já ter tornado o trabalho evidentemente mais eficiente. A racionalização da organização e da execução do trabalho surgiu com os fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica, embasada no conceito do *homo economicus*.

No final do século XIX, o desenvolvimento do capitalismo carecia de um incremento na produtividade, o que não vinha ocorrendo mesmo com a potencialidade dos novos processos de produção. A produtividade no interior das novas fábricas estava aquém da esperada pelos proprietários, o que limitava a reprodução de capital. “Era necessário repensar o trabalho no chão de fábrica.” (POLIZELLI; RUIZ JÚNIOR, 2017, p. 19). Nesse contexto, desenvolveu-se o taylorismo, com base nas propostas do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

O taylorismo propunha a gerência científica do trabalho, ou seja, os métodos científicos deveriam ser aplicados aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho observados nas empresas capitalistas que se expandiam de forma rápida. No pensamento de Taylor, a gerência científica tinha como papel fundamental garantir a eficiência. “Assim, criava-se métodos padronizados de execução que deveriam otimizar a relação entre tempo e movimento.” (RIBEIRO, 2015, p. 66). Para a autora citada, a característica fundamental da

gerência científica proposta pelo taylorismo era a expropriação do saber do trabalhador, a divisão entre a execução e a concepção do trabalho. Mesmo habilitado, o trabalhador não podia trabalhar ao mesmo tempo na máquina e no planejamento dos processos de trabalho. A expropriação do saber do trabalhador permitia maior controle sobre o processo de trabalho. O objetivo era evitar a vadiagem, a indolência e o ritmo mais lento que poderiam ocorrer caso o trabalhador dominasse também a concepção do trabalho.

Segundo Batista (2008), as normas, os princípios e as leis científicas da administração do trabalho taylorista tinham como objetivo explorar o trabalho em seu limite máximo, daí a preocupação com o tempo e os movimentos, observados na separação entre o planejamento e a execução do trabalho.

Uma vez auferidos cuidadosamente os tempos necessários para cada movimento, estará descoberta a maneira correta de execução de determinado trabalho. A partir desse momento, os engenheiros estabelecem movimentos e tempos-padrão, e aos operários caberá apenas executar o trabalho da forma prescrita e sem discussão. (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 29).

No Brasil, o ideário taylorista pode ser exemplificado pelas experiências de organização do trabalho da construção civil em Santos/SP em 1918, pelas propostas do Instituto de Organização Racional do Trabalho no governo de Getúlio Vargas e pelo modelo de rotinização do trabalho nos anos 1970, concebido pelo engenheiro Afonso Fleury (POLIZELLI; RUIZ JÚNIOR, 2017).

Na visão de Ribeiro (2015), o fordismo representou a continuidade e a intensificação do processo de controle da força de trabalho viva iniciado com o taylorismo. Polizelli e Ruiz Júnior (2017) acrescentam que o fordismo representou a evolução do paradigma de divisão e especialização do trabalho ao reformular a abordagem individualista de Taylor.

A introdução da esteira rolante para que o trabalho chegasse ao trabalhador que se mantinha numa posição fixa foi a grande novidade técnica introduzida pelo também norte-americano Henry Ford. A adoção dessa técnica acarretou um grande aumento da produtividade ao intensificar, automatizar e mecanizar o processo de trabalho. O controle do ritmo do trabalho sonhado por Taylor se instalou, gerando uma jornada de trabalho extremamente extenuante para os trabalhadores. Houve muita resistência por parte dos trabalhadores, por isso, uma das medidas adotadas por Ford para conquistar a adesão dos trabalhadores foi a elevação dos salários, o que resultou no aumento do consumo, condição indispensável para o crescimento da indústria de massa com implicações no capitalismo de um modo geral. Um novo estilo de vida surgiu na sociedade americana, agora movida pela ética do consumo (RIBEIRO, 2015).

Segundo Polizelli e Ruiz Júnior (2017), Henry Ford (1863-1947) ampliou a proposta de prosperidade recíproca para patrões e empregados para um projeto de consumo de massa. Ao simplificar o projeto de um novo modelo de carro, deu à classe média a possibilidade de adquirir um veículo e gerou um grande mercado de massa, com elevada escala de produção e emprego. Com o tempo, o fordismo passou a compreender o fluxo consumo/capital/salários, pois o repasse da produtividade aos salários aumentava o consumo, gerava mais capital e possibilitava maiores salários no futuro.

Durante quase todo o século XX, o binômio taylorismo/fordismo vigorou na grande indústria. O seu sistema produtivo e seu respectivo processo de trabalho baseavam-se na produção em massa de mercadorias, estruturada em uma produção homogeneizada e verticalizada, reduzindo o trabalho a uma atividade mecânica e repetitiva. A produção industrial capitalista transformou-se, expandiu-se para toda a indústria automobilística dos Estados Unidos e posteriormente alcançou todo o processo industrial dos países capitalistas. Somente entre o final dos anos 1960 e início dos anos 1970 o padrão de produção representado pelo binômio taylorismo/fordismo começou a dar sinais de esgotamento (ANTUNES, 2009).

Para Rodrigues (2002), o taylorismo e o fordismo proporcionaram melhores condições de trabalho e serviram de base para os estudos atuais sobre o comportamento humano no trabalho. Segundo o mesmo autor, muitos tentam entender no contexto atual os métodos e a forma como a administração científica abordou os trabalhadores, o que explicaria as críticas constantes. No entanto, as ideias dessa escola continuariam vivas, mesmo que com outros rótulos ou títulos.

Ao ser desconectado de sua fonte espiritual e criativa, o trabalho foi reescrito a partir de um novo vocabulário: o econômico. Os fundamentos que marcaram o significado do trabalho nos tempos modernos serão apresentados na sequência.

A centralidade moderna do trabalho possui quatro fundamentos. Bendassolli (2009, p. 21) aponta como o primeiro deles: “a abstração do trabalho, seu postulado como objetivação do valor econômico e origem da propriedade individual”. O trabalho deixou de ser apenas uma série de atividades concretas, tornou-se fonte de valor, principalmente através de sua divisão. O trabalhador, livre das censuras morais impostas pela religião, podia buscar seus próprios interesses junto a um mercado também livre. Este primeiro fundamento permeou a economia política clássica de Adam Smith, para quem a mão invisível do mercado harmonizaria as relações. O pai do *homo economicus* acreditava que, trabalhando por um interesse pessoal, o

homem estaria ajudando mais a sociedade do que se o objetivo fosse trabalhar por ela. Dessa forma, haveria uma maior motivação no desempenho das tarefas laborais.

O entendimento do segundo fundamento está na tese de Max Weber. Segundo o pensamento weberiano, o asceticismo puritano levou sua disciplina e motivação para a ética secular, criando uma legião de trabalhadores adequados ao capitalismo. Bendassolli (2009, p. 23) descreve assim o segundo fundamento: “a descrição do trabalho como dever, responsabilidade sobre si, matriz disciplinar e de renúncia e fonte de salvação pessoal, seja em sentido religioso estrito [...] ou no sentido de secularização de salvação como sucesso pessoal e terreno”. Tentando compreender a motivação interna dos indivíduos que levava a essa conduta com relação ao trabalho, Weber produziu uma de suas obras mais importantes; *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Segundo observa Bendassolli (2007), não se pode, no entanto, derivar o capitalismo do movimento reformista puritano. O que se destaca é a relação entre o ascetismo puritano e a maneira de se conduzir a vida com base nele.

No terceiro fundamento, encontra-se a afirmação do “sujeito do trabalho”, construído pela obra de Karl Marx, para quem “[...] a partir do trabalho se constitui a história dos homens.” (GOULART; PAPA FILHO, 2013, p. 77). Segundo Ranieri (2011), a teoria criada por Marx ajuda a explicar o comportamento social e a compreender os rumos tomados pela humanidade nos séculos XIX e XX. Para este autor, falar de Marx significa falar das relações humanas do ponto de vista da produção e reprodução da vida, ou seja, significa falar do trabalho e da natureza.

De acordo com Lukács, (2007), Marx iniciou sua análise crítica do capitalismo especificando o que identificou como uma contradição na economia política: o trabalho era tudo, pois dele derivam todas as categorias econômicas; o trabalhador, portador do trabalho, era nada. A compreensão dessa unidade contraditória entre a importância do trabalho e a sua nulidade impulsionaram então o estudo da sociedade capitalista realizado por Marx.

Marx analisou o trabalho sob duas dimensões, sendo uma positiva e a outra, negativa: a) “o trabalho [...] como auto-gênese humana, mediante relação recíproca com a natureza, que faz do homem não apenas um ser natural, objetivo, mas um ser natural humano, um ser para si próprio, um ser universal, genérico.” (OLIVEIRA, 2010, p. 74); b) o trabalho como elemento de subordinação ao capital.

A relação homem-natureza é assim exposta por Marx em *O Capital*:

O trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo

com a natureza. Ele se confronta com a matéria natural como com uma potência natural [*Naturmacht*]. A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nela jazem latentes e submete o jogo de suas forças a seu próprio domínio. (MARX, 2013, p. 255).

O homem é, portanto, colocado em relação de igualdade com a natureza, não devendo ser subjogado até mesmo às leis supostamente consideradas naturais pela história. Nesta concepção, o sentido do trabalho não se reduz à ideia de emprego, de meio de subsistência, de mercadoria vinculada ao consumo. Na visão de Ranieri (2011), Marx teoriza que a relação entre o homem e a natureza é mediada pela consciência. Mais importante do que o trabalho propriamente dito é a forma que ele adquire quando a consciência se torna um fenômeno central na sua realização. Segundo Bordalo (2013), para Marx, o que determina o ser social é a consciência determinada pelas condições materiais.

Ainda em uma concepção positiva, o trabalho é apresentado como meio de criação livre e consciente de uma realidade que permite ao homem levar adiante um processo de autoconstrução da sua dimensão subjetiva e intersubjetiva através do trabalho. A relação com a natureza e com os demais homens através do trabalho leva o ser humano à construção de sociedades, à reconfiguração da história e à moldagem da própria essência. Ao envolver consciência, vontade e comportamento próprio, o trabalho humano diferencia-se de qualquer outro trabalho realizado por outros seres vivos. No exercício de suas atividades, o ser humano não está realizando um trabalho animal para satisfazer apenas necessidades imediatas; ao usar a razão para produzir, ele está diferenciando a sua atividade produtiva de uma atividade animal. Enquanto o animal produz para suprir uma carência física, o homem produz universalmente (OLIVEIRA, 2010).

Ao abordar a concepção negativa do trabalho observada na teoria de Marx, Antunes (2013) afirma que mesmo considerado fundamental na vida dos homens e importante para o processo de humanização, o trabalho na sociedade capitalista é transformado em trabalho assalariado, alienado, fetichizado e meio de subsistência. A força do trabalho passa a ser vista como uma mercadoria necessária para criar novas mercadorias e valorizar o capital. “O que deveria ser fonte de humanidade se converte em desrealização do ser social, alienação e estranhamento dos homens e das mulheres que trabalham”. (ANTUNES, 2013, p. 8). Na sociedade capitalista enfocada por Marx, o trabalhador não se sente satisfeito no trabalho e degrada-se; não se reconhece e muitas vezes se desumaniza no trabalho.

Segundo Lukács (2007), ao traçar um quadro do caráter dilacerado e contraditório do capitalismo, a teoria marxista reflete sobre a impossibilidade do homem se adaptar ao trabalho por se tratar de um trabalho forçado, voltado à satisfação de necessidades externas ao trabalhador. Nesse sentido, o homem sente-se apenas como um animal a mais, que não conseguindo aderir ao trabalho na forma como é praticado, percebe-se livre apenas em suas funções animais, ou seja, alimentar-se, beber, procriar-se; talvez, ainda em habitar e vestir-se.

Nas palavras de Ranieri (2011), Marx deve ser colocado entre os pensadores que desenvolveram teorias consistentes e capazes de explicar o comportamento social. Segundo o mesmo autor, não é possível falar daquilo que seria o materialismo histórico sem empreender a difícil tarefa de se embrenhar na leitura das obras de Marx, entre as quais se destaca *O capital*, cuja leitura poderia se tornar difícil na presença de algum tipo de resistência ideológica.

O quarto fundamento moderno do significado do trabalho tem sua essência na discussão sobre o seu caráter moral: “o trabalho é moral em um duplo sentido, na medida em que define o caráter do indivíduo e em que funda um princípio de normas de relacionamento e organização social (divisão do trabalho). Quer dizer, o trabalho é uma espécie de contrato social.” (BENDASSOLLI, 2009, p. 27). Para retratar a história da moralização do trabalho, deve-se recorrer à obra do chamado pai da sociologia, Emile Durkheim, para quem o trabalho bem regulado permite a realização do indivíduo e sua vinculação aos outros, quebrando uma identidade de autointeresse e egoísmo presente na industrialização e na divisão do trabalho apenas como condição econômica, quando deveria ser a causa da solidariedade social. Na teoria de Durkheim, três aspectos fundamentais contribuíram para a importância do debate sobre o trabalho:

Primeiro, a crescente força da economia na determinação das relações sociais; segundo, a igualmente crescente força da industrialização e a racionalização do trabalho na forma de tarefas especializadas ou de divisão de trabalho; e, terceiro, as desarticulações no campo da moral provocadas em grande medida pelas duas primeiras forças. (BENDASSOLLI, 2007. p. 134).

A trajetória seguida até aqui por este estudo mostrou a transformação do trabalho em uma questão central sobre certos pontos de vista, a saber: a) econômico: o trabalho deixou de ser regulado pelas necessidades da comunidade local, como ocorria nos tempos antigos e medievais, para uma regulação com base em princípios econômicos no mundo moderno; b) moral: o trabalho tornou-se o fundamento para regras de comportamento e sua regulação; c) ideológico: a nova classe de proprietários industriais o utilizava para controlar os trabalhadores; d) filosófico: o trabalho tornou-se fonte de expressão para os indivíduos; e) contratual: o

trabalho assumiu uma posição determinante na organização social, na integração de tarefas e papéis e na cooperação (BENDASSOLLI, 2007, 2009).

Durante todo o século XX, o trabalho foi tema central de muitos debates que levaram à reflexão sobre questões como cidadania, inserção social, liberdade, autonomia, identidade e qualidade de vida, entre outras. Mas, o mesmo século testemunharia também violentos ataques ao trabalho. Bendassolli (2007, p. 140) usa o termo “desmontagem” para se referir ao que aconteceu ao trabalho a partir dos anos 1950. O sentido e o valor do trabalho mudaram nas sociedades pós-industriais e pós-modernas. Inicia-se a crise com a desmontagem de dimensões do sentido moderno do trabalho – fonte de valor econômico, ética tradicional do trabalho, o sentido ligado à subjetividade, identidade e alienação, trabalho enquanto contrato social. Toro (2011) também destaca o importante papel do trabalho na construção da subjetividade moderna e sua posterior decadência, sendo apontado até como passível de desaparecimento. Discutido e investigado no século passado como fator de qualidade de vida, integração social e cultural num contexto de desenvolvimento industrial e estruturação de uma sociedade salarial, o trabalho experimentou profundas mudanças nas últimas décadas. Segundo o autor citado anteriormente, as transformações culturais e sociais que produziram indivíduos adaptados à sociedade industrial não garantem mais a integração a um mundo do trabalho em constante processo de mudanças. A nova sociedade cobra um protagonismo dos indivíduos; isso reflete no mundo do trabalho gerando uma espécie de competição entre o ser humano social e o individual.

Segundo Antunes (2009), nos anos 1970, o mundo do trabalho vivenciou uma situação fortemente crítica. Este autor indica alguns elementos centrais explicativos do difícil momento: crise estrutural do capital; fim da experiência pós-capitalista da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas e dos países do Leste Europeu; crise da socialdemocracia; forte expansão do projeto econômico, social e político neoliberal. Para Toro (2011), as grandes transformações que começaram a ocorrer no mundo do trabalho a partir de meados da década de 1970 simplesmente acompanharam as mudanças econômicas, sociais e políticas vividas mundialmente. As transformações na organização do trabalho observadas nos países mais desenvolvidos foram seguidas em outras partes do mundo, não obstante as diferenças regionais, sociais, culturais etc. Ferreira (2012) afirma que a reestruturação da economia mundial que toma impulso nas décadas de 1960 e 1970 vai aos poucos dando uma nova forma aos processos produtivos. Como exemplo desse cenário transformador, Manssour (2001) cita o surgimento de uma nova prática de trabalho no final do século XX: o chamado trabalho flexível ou

teletrabalho, possibilitado pelos avanços tecnológicos dos quais se beneficiaram principalmente as grandes e médias organizações mundiais.

No final do século em foco, o trabalho parecia cercado por todos os lados. Redução de postos de trabalho, alianças entre produção e tecnologia e conversão das sociedades de produção em sociedades de serviços marcavam o novo cenário. O trabalho começou a perder seu papel de doador de identidade e realização pessoal, ou seja, perdeu centralidade.

[...] a centralidade moderna do trabalho decompôs-se em vários *ethos*, cada um deles preservando “pedaços” das tradições históricas do trabalho (desde as antigas até as modernas). Em específico, podemos identificar cinco *ethos*: o moral-disciplinar, o romântico-expressivo, o instrumental, o consumista e o gerencialista. (BENDASSOLLI, 2009, p. 29).

O *ethos* moral-disciplinar remete à antiga ética protestante do trabalho e a doutrinas moralistas tradicionais para as quais o trabalho é um dever. O romântico-expressivo deriva da ética do artesão renascentista, enquanto o instrumental enfatiza a dimensão liberal do trabalho (emprego) e resulta do pensamento econômico (trabalho como troca), obedecendo à lógica capitalista. Para o *ethos* consumista, o trabalho traz prestígio social, pois possibilita o consumo de bens; deve ser fonte de prazer e satisfação para o trabalhador. Para o gerencialista, trabalho é sinônimo de carreira, marca pessoal, “[...] em que a qualidade de vida, sobrevivência (necessidade), expressão de si mesmo e consumo são de alguma forma integrados.” (BENDASSOLLI, 2009, p. 29).

A perda da centralidade do trabalho foi assim abordada por Bauman (2001, p. 160):

Despido de seus adereços escatológicos e arrancado de suas raízes metafísicas, o trabalho perdeu a centralidade que se lhe atribuía na galáxia dos valores dominantes na era da modernidade sólida e do capitalismo pesado. O trabalho não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolver e fixar autodefinições, identidades e projetos de vida. Nem pode ser concebido com facilidade como fundamento ético da sociedade, ou como eixo ético da vida individual.

O sociólogo polonês complementa seu pensamento atribuindo uma significação principalmente estética ao trabalho, sem preocupação com possíveis benefícios que sua realização poderia trazer à humanidade em geral.

Na virada do século XX para o XXI, o capital deu sua resposta à crise iniciada nos anos 1970: “[...] intensificaram-se as transformações no próprio processo produtivo, pelo avanço tecnológico, pela constituição de formas de acumulação flexível e pelos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo [...], especialmente, o modelo “toyotista” ou japonês.” (ANTUNES, 2009, p. 188). Como consequências das transformações ocorridas, o referendado autor cita: diminuição do operariado manual, fabril, concentrado; aumento das formas de

precarização do trabalho; aumento do trabalho feminino, precarizado e menos valorizado; expansão dos assalariados médios; exclusão dos trabalhadores jovens e mais velhos; exploração do trabalho do imigrante e do trabalho infantil; desemprego; expansão do trabalho social combinado, que contribui para a precarização, intensificação e utilização diversificada da classe trabalhadora e é caracterizado pela participação de trabalhadores de diversas partes do mundo no processo produtivo. Para Goulart e Guimarães (2010), no início do terceiro milênio o trabalho foi colocado como categoria central no âmbito das preocupações advindas com o novo século, já que a falta de fronteiras da competitividade passou a exigir produtividade e qualidade, princípios cobrados em escala mundial.

Segundo Antunes (2009), a superação da crise que atingiu o mundo do trabalho a partir das últimas décadas do século passado passa pelo desenvolvimento de uma profunda crítica à socialização ou dessocialização que atingiu a humanidade desde então.

Na atualidade, nenhuma tradição domina os debates sobre o papel do trabalho; as diversas tradições convivem. O trabalho tornou-se um objeto social ambíguo e fragmentado, com muitos significados e marcado pela insegurança, que muitas vezes leva os indivíduos à despersonalização (BENDASSOLLI, 2007).

Preocupada com os rumos do trabalho no mundo e em se preparar para os desafios que virão em decorrência dos novos cenários, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2016), através de seu Escritório no Brasil, promoveu seminários para debate de questões preocupantes em virtude das mudanças no mundo do trabalho.

As considerações a seguir são baseadas no Relatório Final do 1º Diálogo Nacional sobre o Futuro do Trabalho realizado em Brasília /DF, no mês de maio de 2016.

Segundo Peter Poschen, Diretor do Escritório da OIT no Brasil, o mundo do trabalho vive transformações tão profundas e extensas como aquelas observadas durante a revolução industrial. Às mudanças ocorridas devido à globalização, juntam-se outras de caráter setorial e sistêmicas, tornando difícil o processo de averiguação das causas. Nos debates da OIT, foram apresentados quatro temas que devem estar presentes nas reflexões futuras sobre o mundo do trabalho: a) a transformação da função do trabalho na sociedade e a influência da mudança de valores; b) a preocupação com o aumento do número de desempregados no mundo; c) a organização do trabalho e da produção; d) futura governança local e mundial do trabalho (convenções, leis, regras, negociações coletivas).

Outras áreas destacadas como importantes pela OIT incluem a relação empregatícia, a substituição das relações de emprego pelas relações comerciais, a transformação na relação

entre trabalho e vida privada em virtude do uso das novas tecnologias e a financeirização da economia. No caso específico do Brasil, acrescenta-se o envelhecimento da população e as mudanças na produção (OIT, 2016).

Decantado ao longo da história da humanidade, o trabalho tem na sua reflexão um tema instigante, sempre atual, e o seu futuro desperta vários questionamentos. O momento mundialmente vivido e as muitas incertezas que o caracterizam contribuem para a permanência do tema trabalho na agenda mundial dos debates de grande relevância.

De acordo com Ferreira, Alves e Tostes (2009), a aceleração das mudanças no mundo do trabalho exige também do setor público uma gestão capaz de compreender esta nova conjuntura e responder às suas exigências. Segundo Limongi-França (2009), a QVT faz parte desse quadro de mudanças observadas nas relações de trabalho ao longo de várias décadas. A discussão sobre QVT, iniciada na segunda metade do século passado, caminhou até a era da informação e do conhecimento. Para Pedroso e Pilatti (2010, p. 198), a discussão sobre QVT se fortaleceu “[...] a partir da percepção de que os recursos humanos são o ativo mais importante das organizações”. Esta temática será melhor explorada na sequência deste estudo.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O interesse pelo tema Qualidade de Vida no Trabalho não é recente e o que diferencia sua abordagem é o contexto social, econômico, organizacional, humanista, entre outros, nos quais os indivíduos estão inseridos em determinado momento histórico.

O domínio da técnica adequada para a produção do fogo no período Neolítico, a invenção da roda há cerca de 4.000 anos, os ensinamentos de Euclides de Alexandria (300 a. C.) sobre os princípios de geometria para melhorar o trabalho dos agricultores e a Lei das Alavancas, de Arquimedes em 287 a. C., que propiciou a diminuição do esforço físico dos trabalhadores, são exemplos históricos de como a busca pela qualidade de vida no trabalho já era uma preocupação desde os tempos antigos (RODRIGUES, 2002). Observa-se nos exemplos citados que o objetivo era a satisfação do trabalhador a partir da redução do esforço físico empregado na realização das tarefas cotidianas.

Nos séculos XVIII e XIX, a partir da sistematização dos métodos de produção, as condições de trabalho começaram a ser estudadas de forma científica pela Escola de Relações

Humanas, que se preocupava com os aspectos psicossociais do trabalho. São desta Escola os estudiosos Elton Mayo e Kurt Lewin, que deram contribuições importantes para os estudos da qualidade de vida no trabalho (SAMPAIO, 1999).

Elton Mayo, o iniciador da Escola de Relações Humanas, observou a relação entre a produtividade e determinados fenômenos de grupo; Maslow e Herzberg estudaram a motivação humana; Kurt Lewin iniciou os estudos de Dinâmica de Grupo. Enquanto Maslow desenvolveu uma teoria sobre a hierarquização da motivação humana (satisfeitos os motivos primários de motivação, aparecem os secundários), Herzberg teorizou que os motivos se agrupavam em dois blocos: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, que tendem a aumentar o interesse pelo trabalho. Os estudos de Kurt Lewin mostraram que a convivência e a participação tendem a aumentar a rentabilidade no trabalho. Coutinho (2009) destaca também a contribuição da Teoria X, de Douglas McGregor, ao considerar que o ser humano primeiro aprende a aceitar responsabilidades, depois a procurar por elas e finalmente a dosar seu compromisso com relação aos objetivos conforme a recompensa pela sua consecução.

Essas pesquisas foram importantes, influenciaram outros estudiosos e levaram aos primeiros estudos sobre qualidade de vida no trabalho, realizados por Eric Trist e seus colaboradores. Para Limongi-França e Rodrigues (1999), a QVT é um modelo de gestão surgido na década de 1950 a partir dos estudos de Trist, que tinham “o interesse de analisar a relação indivíduo-trabalho-organização”. Conforme palavras dos referidos autores, “os pesquisadores desenvolveram uma técnica de abordagem socio-técnica da organização do trabalho, utilizando como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele”. Assim leciona Silva (2001, p. 162):

Os estudos referentes à Qualidade de Vida no Trabalho tiveram origem nos estudos realizados por Eric Trist e seus colaboradores no Tavistock Institute of Human Relations, criado em Londres no ano de 1946 por uma equipe de investigadores de ciências sociais que tinha resolvido alguns problemas práticos na Segunda Guerra Mundial, o grupo era formado por psiquiatras, psicólogos e antropólogos que se reuniam para resolver problemas específicos de organizações e de relação social (principalmente relações internas entre os próprios trabalhadores ou entre os trabalhadores e chefia) em diversas empresas de grande porte.

Mas, o interesse por QVT já teria crescido logo depois da Primeira Guerra Mundial, motivado por fatores econômicos, políticos e sociais. Estes três fatores contribuíram para a necessidade de mudanças na forma do tratamento dado aos trabalhadores para garantir uma melhor produtividade. A preocupação era econômica apenas; não se pensava no bem-estar dos indivíduos. Somente nas décadas de 1930 e 1940, com a criação dos primeiros programas de

segurança no trabalho, percebe-se essa característica nas ações empreendidas (FERREIRA et al., 2009).

Nas décadas de 1950 e 1960, com o crescente interesse pelo bem-estar humano, bem como a preocupação com as consequências da industrialização da sociedade, surgiu a necessidade de se investigar a existência dessa qualidade através de dados objetivos. Conforme relata Búrigo (1997), na década de 1960, o movimento QVT contou com a iniciativa de cientistas, empresários, governantes e dirigentes organizacionais com o intuito de pesquisar as melhores formas para a realização do trabalho com base na saúde, na segurança e na satisfação dos trabalhadores.

Os estudos de Nascimento e Pessoa (2007) apontam que inicialmente a expressão qualidade de vida no trabalho aparecia associada a questões ligadas ao meio ambiente e a condições da vida humana. A ênfase na expressão, no entanto, aconteceu aproximadamente entre os anos de 1969 e 1974 na sociedade norte-americana, que passou a se interessar mais pelo bem-estar geral dos trabalhadores e buscar maneiras de melhorar a experiência de uma pessoa no trabalho. A Europa vivia cenário semelhante, ou seja, questionava-se naquele continente “[...] como a experiência das pessoas no local de trabalho influenciava seu próprio bem-estar psicológico e a produtividade geral das organizações que as empregavam.” (NASCIMENTO; PESSOA, 2007, p. 590). Segundo Vilas Boas e Morim (2016a), o termo QVT foi introduzido pela primeira vez por Louis Davis em uma conferência internacional realizada na Escócia em 1972.

A década de 1970 foi marcada pelo desenvolvimento sindical e pelo aumento da responsabilidade social, mas as discussões sobre QVT perderam fôlego. Nesse sentido, Búrigo (1997, p. 93) afirma:

Até o final da década de 70 ocorreu uma estagnação no desenvolvimento da QVT e nas preocupações com ela, em virtude da alta inflação, da crise do petróleo e da competição internacional acirrada por novas forças industriais em países como o Japão.

Em 1979, inicia-se um segundo ciclo de interesse pela QVT, motivado pelo fascínio das novas técnicas de administrar utilizadas pelo Japão e pelo declínio da postura competitiva dos Estados Unidos, o que levava ao questionamento de suas posturas gerenciais (BÚRIGO, 1997; NASCIMENTO; PESSOA, 2007). Segundo Búrigo (1997), o fascínio norte-americano pelas técnicas japonesas de administração, especialmente o Ciclo de Controle de Qualidade, impulsionou as novas discussões em torno da QVT nas organizações ocidentais. A pesquisadora continua o relato de seus estudos dizendo que a partir de então a QVT passa a ser conceituada

globalmente como um instrumento para enfrentar os problemas de qualidade e produtividade e que as necessidades e aspirações humanas do trabalhador passam a fazer parte da responsabilidade social do empregador.

Com base na revisão da literatura sobre a QVT, constata-se que a partir da década de 1980 os estudos ganharam força em virtude das mudanças ocorridas nas organizações para se adequarem ao mundo globalizado e suas características. Segundo Rechziegel e Vanalle (1999) em países como Estados Unidos, Canadá, França, Suécia, Alemanha, Itália, Dinamarca, Noruega e Holanda os estudos sobre QVT se encontram em estágio bem avançado. Fatores culturais relacionados a estes países poderiam explicar o maior interesse pela discussão do tema.

Os estudos realizados por Tolfo e Piccinini (2001) apontam que no Brasil a preocupação com QVT surgiu mais tardiamente em virtude da preocupação com a produtividade das empresas brasileiras, que enfrentavam a concorrência representada pelo aumento das importações de produtos estrangeiros. Segundo Alves (2010), a medida da QVT tornou-se um instrumento importante também para investigar e avaliar a saúde dos trabalhadores no ambiente de trabalho através de uma visão holística e não apenas com o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhadores. Sampaio (2012, p. 2) comprova assim as afirmações dos autores citados anteriormente ao dizer que QVT “[...] é uma tradição de pesquisas que se instituiu na universidade brasileira inicialmente nas linhas de pesquisa da Administração, para ser redescoberta pela Psicologia do Trabalho e outras áreas ligadas à saúde no trabalho”. Pinto, Paula e Vilas Boas (2012) ressaltam que além da área de saúde, a QVT é objeto de pesquisa de outras várias áreas como ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, administração, economia, engenharia, entre outras.

Medeiros e Ferreira (2011) observam que a produção do conhecimento sobre QVT no Brasil encontra-se em um estágio intermediário de consolidação, mas bastante promissor. São outras constatações dos pesquisadores: a produção científica de QVT apresenta diversidade temática e metodológica; o setor de prestação de serviços é o mais investigado, enquanto o da agricultura não fora contemplado até então por algum estudo; também não foram encontrados estudos direcionados a segmentos como cooperativismo, trabalho voluntário e trabalhadores informais; predomina na literatura o enfoque de QVT de natureza assistencialista, mas, outras correntes teóricas começam a ganhar vulto, como é o caso da preventiva. Ferreira et al. (2009) caracterizam assim as duas concepções: a) assistencialista: responsabilização do trabalhador por sua QVT, as atividades oferecidas são de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam, ênfase na produtividade, as variáveis mais trabalhadas são o

enriquecimento do cargo e das tarefas, a motivação, a satisfação pessoal, o comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais (atividades paliativas com o propósito de equilibrar aspectos físicos e emocionais); b) preventiva: foco na remoção de problemas que causam mal-estar no ambiente de trabalho, a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, a produtividade deve ser uma consequência.

Toro (2011) destaca que a vigilância dos cidadãos, que cobra mais responsabilidade social das empresas, pode ser uma oportunidade para forçar a adoção de ações concretas que contribuam para o bem-estar geral dos trabalhadores. Dentro desta perspectiva social, já é possível identificar um número crescente de organizações que colocam em prática ações orientadas à conciliação trabalho/ família e prevenção do *stress* gerado pelas condições de trabalho. Uma segunda oportunidade pode ser observada nos crescentes estudos da psicologia do trabalho e das organizações sobre os fatores de risco psicossocial no trabalho, entre eles a violência psicológica e sexual, a conciliação entre trabalho e vida pessoal e a justiça organizacional.

A visão do conceito de saúde tem adquirido maior abrangência nas últimas décadas. Reflexo desta nova visão pode ser sentido na maneira de ver o ser humano como um complexo biopsicossocial com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Nessa compreensão holística do homem e na promoção da QVT está a possibilidade de gerenciamento do *stress*, cuja compreensão é uma das preocupações atuais da filosofia e da gestão da qualidade de vida nos ambientes de trabalho.

Segundo Pedroso e Pilatti (2010, p. 198), “a subjetividade na conceituação da QVT fomenta a existência de modelos teóricos distintos para a avaliação desta variável”. O presente trabalho apresenta na sequência a descrição dos principais modelos de QVT encontrados na literatura.

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QVT

Os modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho mais difundidos surgiram a partir da década de 1950, com base na identificação dos fatores determinantes de QVT presentes nas organizações (FERNANDES, 1996). Segundo Souza e Medeiros (2007), o primeiro modelo

desenvolvido por pesquisadores brasileiros foi publicado em 1987 por Quirino e Xavier a partir de estudos realizados na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

Este estudo apresenta na sequência doze dos principais modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho e os seus indicadores determinantes. Os pesquisadores que deram nome a esses modelos são: Belanger (1973), Walton (1974), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Davis e Wether (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985), Quirino e Xavier (1987), Siqueira e Coleta (1989), Fernandes (1996), Limongi-França (1996) e Gonçalves (1998).

2.3.1 Modelo Belanger (1973)

Este modelo aponta os seguintes aspectos para a análise da qualidade de vida nas organizações: aspectos ligados ao trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado, funções e estruturas organizacionais (FERNANDES, 1996). O Modelo Belanger está representado no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo Belanger (1973)

Fatores indicadores de QVT	
O trabalho em si	Criatividade Variabilidade Autonomia Envolvimento <i>Feedback</i>
Crescimento pessoal e profissional	Treinamento Oportunidades de crescimento Relacionamento no trabalho Papéis organizacionais
Tarefas de significado	Tarefas completas Responsabilidade aumentada Recompensas financeiras / não financeiras Enriquecimento
Funções e estruturas abertas	Clima de criatividade Transferência de objetivos

Fonte: Fernandes (1996); Santos (2008).

De acordo com Santos (2008), no Modelo Belanger o indivíduo é colocado de uma maneira mais holística em relação ao seu trabalho em virtude do desdobramento das variáveis macros em outras de menor potencial que auxiliam no aferimento do nível de QVT nas organizações.

2.3.2 Modelo Walton (1974)

Segundo Fernandes (1996), o artigo no qual Walton difundiu seu modelo de análise de experimentos sobre a QVT pode ser considerado um clássico devido à importância da análise apresentada. Pedroso e Pilatti (2010, p. 198) enfatizam que é o modelo constituído pelo maior número de dimensões, possibilitando assim focar o trabalho como um todo, “não se limitando a abordar somente o ambiente laboral em si, fazendo menção, inclusive, a aspectos presentes na vida de não-trabalho”.

As oito categorias conceituais, denominadas critérios pelo autor do modelo, e os indicadores de QVT estão descritos no Quadro 2. Pedroso e Pilatti (2010) chamam a atenção para o fato de que as categorias não estão dispostas em ordem de prioridade, pois cada uma tem a mesma importância na QVT. Segundo Santos (2008), o grupo de trabalhadores e o ambiente podem gerar conjuntos distintos de critérios que assumirão novas hierarquias de importância na QVT, conforme o contexto. Citando Medeiros (2007, p. 27), “[...] o método poderia produzir diferentes grupos de trabalhadores, construindo, em consequência, uma composição de grupos e critérios”.

Quadro 2 – Modelo Walton (1974)

(continua)

Crítérios	Indicadores
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

Quadro 2 – Modelo Walton (1974)

(conclusão)

Crítérios	Indicadores
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 com a família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Fernandes (1996).

O modelo descrito no Quadro 2 se diferencia dos demais ao procurar associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, inclusive as dimensões cuja influência na vida do trabalhador ocorre de forma indireta, conforme o trabalho é conduzido e não pelo trabalho em si.

Apesar de ter sido publicado há décadas, o modelo proposto por Walton ainda é um dos mais utilizados como subsídio para pesquisas qualitativas e quantitativas na área de qualidade de vida. No Brasil, o uso deste modelo supera os demais por ser considerado o mais completo, principalmente por pesquisadores das áreas de recursos humanos e psicologia organizacional (PEDROSO; PILATTI, 2010). Na visão de Limongi-França (2009), o modelo de análise de experimentos sobre QVT oferecido pelo trabalho de Walton (1974) foi importante, pois os seus critérios são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida no trabalho, não obstante a

diversidade de preferências e as diferenças individuais relacionadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade.

Como um fator limitante à adoção deste modelo, Medeiros e Ferreira (2011) apontam a ausência de aspectos relacionados com a organização do trabalho e seus desdobramentos.

2.3.3 Modelo Hackman e Oldham (1975)

Segundo Fernandes (1996), os autores propõem um modelo que se apoia em características objetivas do trabalho. A qualidade de vida no trabalho poderia então ser avaliada em termos de dimensões da tarefa, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho. Para Medeiros (2007), quanto maior a intensidade da presença dos estados psicológicos críticos, maior também será a motivação interna para o trabalho. De acordo com Pedroso e Pilatti (2010, p. 199),

[...] os estados psicológicos críticos são processos individuais que não podem ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho, portanto, é preciso determinar propriedades do trabalho que sejam passíveis de avaliação e mudança e que possuam influência direta nos Estados Psicológicos Críticos. Estas recebem a denominação de Dimensões Essenciais do Trabalho.

A partir das dimensões essenciais do trabalho, Hackman e Oldham formularam o escore denominado Potencial Motivador do Trabalho para avaliar as propriedades motivacionais da tarefa, indicando sua significância, a capacidade de fomentar a responsabilidade e proporcionar o conhecimento dos resultados.

Por meio da Figura 1, é possível observar a descrição completa do denominado Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa.

Figura 1 - Modelo Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Pedroso et al. (2014, p. 286)

Segundo Alves (2010), este modelo representa a importância e a responsabilidade que a gestão tem em relação à qualidade de vida dos trabalhadores, pois cabe a ela mostrar a importância da tarefa ao trabalhador, independente de seu grau de complexidade. Medeiros e Ferreira (2011) argumentam que o propósito do modelo é aproximar os atributos da tarefa à produtividade, à motivação, às diferenças individuais e à satisfação do trabalhador. Conforme aponta Rodrigues (2002, p. 127),

[...] o modelo das características do trabalho de Hackman & Oldham é amplamente citado e usado na literatura e em pesquisas. A grande maioria dos cientistas sociais vêem (*sic*) no trabalho de Hackman e colaboradores uma nova fase nas preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho a partir do enriquecimento das dimensões da tarefa.

Para Schein (1982), o modelo de Hackman e Oldham é uma ferramenta muito importante a ser utilizada quando se pretende estudar os indivíduos nas organizações. Segundo o mesmo autor, o modelo identifica dimensões básicas que permitem sua aplicação em qualquer tipo de trabalho. Pedroso et al. (2010) reforçam a importância deste modelo afirmando que, apesar de publicado há décadas, a utilização deste instrumento prevalece na contemporaneidade. Em consonância com os estudos que destacam a importância do Modelo Hackman e Oldham, Sampaio (2012) refere-se a ele como um modelo influente no Brasil e destaca a produção intensa dos autores do modelo sobre o tema QVT.

Como crítica à abordagem de Hackman e Oldham, aponta-se o enfoque reducionista na compreensão da QVT segundo uma variável específica: a tarefa. Elementos importantes do contexto do trabalho, como a organização e as condições do trabalho, não foram levados em consideração. Esses elementos têm implicações para os trabalhadores e para a própria organização e, assim como as características das tarefas, têm impacto sobre a motivação e a satisfação do trabalhador (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). No entanto, Rodrigues (2002) vê na identificação das dimensões da tarefa uma vantagem do modelo sobre os demais, pois, segundo este autor, Hackman e Oldham conseguiram sistematizar várias dimensões importantes do trabalho em um só modelo. Além disso, com base na revisão do instrumento proposto por Hackman e Oldham, percebe-se que a ausência de alguns elementos importantes do contexto do trabalho apontada por Medeiros e Ferreira (2011) parece não se confirmar. Ao descrever as variáveis propostas pelo modelo, as pesquisas apontam questões importantes contempladas no instrumento de avaliação, entre as quais poderiam ser citadas: o grau de bem-estar do indivíduo em relação à supervisão, à segurança no trabalho, à remuneração, ao ambiente social, ao crescimento pessoal e profissional. O modelo em questão permite também a reflexão sobre o relacionamento do trabalhador com sua chefia imediata, o nível de competitividade presente no ambiente de trabalho e até mesmo uma reflexão pessoal sobre os sentimentos despertados nas pessoas em decorrência do trabalho (MORAES; KILIMNIK, 1994; PEDROSO et al., 2010, 2014; RODRIGUES, 2002).

Com base nas pesquisas de Morin, Tonelli e Pliopas, (2007), nas quais são apresentadas as dimensões individual, organizacional e social do trabalho, é possível observar que os estudos de Hackman e Oldham podem contribuir inclusive para discussões a respeito do próprio sentido do trabalho, já que este está relacionado à satisfação com o trabalho realizado, ao uso do talento e potencial na realização da tarefa, à identificação com a organização, à contribuição que o trabalho tem para a sociedade, entre várias outras variáveis utilizadas na avaliação de QVT proposta por Hackman e Oldham.

2.3.4 Modelo Westley (1979)

O modelo de QVT de Westley, publicado nos Estados Unidos em 1979, enfatiza uma abordagem sociotécnica ao discutir como quatro problemáticas surgidas na sociedade industrial

interferem na vida dos trabalhadores. Para a definição dessas problemáticas e a justificativa de sua importância, o estudioso realizou uma analogia temporal da metade do século XIX até o final da década de 1970. Conforme afirmam Pedroso e Pilatti (2010, p. 201), “Westley atenta-se em identificar as causas e consequências de cada problemática, além de inferir possíveis soluções para estas se extinguirem”.

De acordo com este modelo, os problemas no ambiente de trabalho podem ser de quatro ordens: política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomia). A insegurança gerada pela concentração de poder e a injustiça oriunda da concentração dos lucros e exploração dos trabalhadores são apontadas pelo autor do modelo como os problemas mais antigos e responsáveis pelo surgimento do movimento socialista. Nos países mais industrializados, essas duas consequências foram minimizadas, mas deram lugar a outras duas: a alienação e a anomia. A alienação reflete um sentimento de que o trabalho é prejudicial e a anomia sugere uma falta de envolvimento moral. A solução dos problemas depende de uma análise individual de cada uma dessas categorias. Quando a insegurança, a injustiça, a alienação e a anomia são superadas através da humanização do ambiente de trabalho, a QVT é alcançada (PEDROSO; PILATTI, 2010; RODRIGUES, 2002).

Os indicadores fundamentais, os indicadores relacionados, assim com os problemas que poderão surgir na ausência destes estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelo Westley (1975)

(continua)

Indicadores fundamentais	Indicadores relacionados	Problema na ausência
Econômico	Equidade salarial Remuneração adequada Benefícios Local de trabalho Carga horária Ambiente externo	Injustiça
Político	Segurança no emprego Atuação sindical Retroinformação Liberdade de expressão Valorização do cargo Relacionamento com a chefia	Insegurança
Psicológico	Realização potencial Nível de desafio Desenvolvimento pessoal Desenvolvimento profissional Criatividade Autoavaliação	Alienação

Quadro 3 - Modelo Westley (1975)

(conclusão)

Indicadores fundamentais	Indicadores relacionados	Problema na ausência
	Variedade de tarefa Identificação com a tarefa	
Sociológico	Participação nas decisões Autonomia Relacionamento interpessoal Grau de responsabilidade Valor pessoal	Anomia

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Fernandes (1996).

Segundo Rodrigues (2002), o autor do modelo indica como meios de solução ou minimização dos problemas o enriquecimento do trabalho e os métodos sociotécnicos para a estruturação do grupo de trabalho.

A crítica feita ao modelo descrito neste subitem se baseia em dois pontos: a) o autor não levanta outros indicadores de QVT para as quatro dimensões de seu modelo; aborda somente a sua principal problemática; b) Westley conduz ao entendimento de que a QVT é uma condição binária, ou seja, existe ou não, o que impossibilita a existência de classificações intermediárias (PEDROSO; PILATTI, 2010).

2.3.5 Modelo Davis e Werther (1983)

De acordo com Pedroso e Pilatti (2010), este modelo foi publicado pela primeira vez nos Estados Unidos em 1981 sob a forma de capítulo do livro *Human resources and personnel management*, cuja versão em português foi publicada em 1983 com o título “Administração de pessoal e recursos humanos”.

Para os criadores do modelo, a supervisão, as condições de trabalho, o pagamento, os benefícios e o projeto de cargo afetam a QVT, mas é a natureza do cargo que mais envolve o trabalhador no seu íntimo, daí a dedicação dos autores à análise do conteúdo e à designação do cargo. Para a maioria das pessoas, a QVT estaria relacionada a um cargo interessante, desafiador e compensador (FREITAS; SOUZA, 2009; PEDROSO; PILATTI, 2010; RODRIGUES, 2002;).

Davis e Werther estruturaram um modelo no qual os aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais influenciam o projeto de cargos em termos de QVT

(FERNANDES, 1996). Para haver satisfação na relação entre o trabalhador e a organização, as exigências relacionadas aos três aspectos devem estar combinadas a um projeto de cargo. Havendo equilíbrio entre os três níveis, o índice de QVT tende a ser mais elevado.

No Quadro 4, são representados os três níveis estruturantes do modelo e seus respectivos componentes.

Quadro 4 - Modelo Davis e Werther (1983)

Níveis estruturantes	Componentes
Organizacionais	Propósito Objetivos Organização Departamentos Cargos
Ambientais	Sociais Tecnológicos Culturais Econômicos Governamentais
Comportamentais	Necessidades de recursos humanos Motivação Satisfação

Fonte: Adaptado pela autora, de acordo com Rodrigues (2002).

Para Fernandes (1996), os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito ao fluxo e às práticas de trabalho; os ambientais envolvem habilidade e disponibilidade de empregados; os comportamentais estão relacionados às necessidades humanas, aos comportamentos individuais no ambiente de trabalho – autonomia, variedade, identidade de tarefa, retroinformação.

Na visão de Rodrigues (2002), no nível organizacional a abordagem é feita principalmente levando-se em consideração a eficiência, segundo a qual a racionalização da produção é trabalhada a partir da especialização. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos utilizados para analisar a especialização. Na abordagem mecanicista cada tarefa é verificada e disposta de modo a minimizar o tempo e o esforço empreendido pelos trabalhadores. O fluxo de trabalho depende da natureza do produto ou serviço e as práticas de trabalho são as maneiras de desempenhar as tarefas.

Ainda segundo Rodrigues (2002), o nível ambiental possui a habilidade, a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais como pontos básicos. O nível comportamental traz em si a parte mais sensível para o sucesso de um cargo. Esta seria uma

ideia diferente dos conceitos difundidos no início do século no qual o modelo foi estruturado. Na perspectiva de David e Werther, no entanto, as pesquisas comportamentais são muito importantes para a confecção de um cargo.

2.3.6 Modelo Nadler e Lawler (1983)

De acordo com Fernandes (1996), para avaliar a qualidade de vida no trabalho é necessário ter consciência de que os programas de QVT não devem estudar apenas formas para que as pessoas trabalhem melhor. Os programas precisam também encontrar maneiras para que as pessoas se sintam melhor. Sendo assim, a produtividade e o indivíduo devem receber igual atenção das organizações. Outra condição que é importante ter em mente ao se proceder a análise da QVT diz respeito à participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão.

Para Arellano e Limongi-França (2013), os elementos distintivos do modelo de Nadler e Lawler são a preocupação pelo impacto do trabalho sobre as pessoas e a organização e a ideia de participação na tomada de decisões e na solução dos problemas. Conforme destacam Pedroso e Pilatti (2010, p. 203), o Modelo Nadler e Lawler é um modelo em cascata que sugere “[...] atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT, fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT e, por fim, os pontos centrais que devem ser gerenciados”.

Por meio do Quadro 5, observa-se a configuração do modelo proposto pelos pesquisadores Nadler e Lawler, com as atividades que devem ser exploradas, os fatores determinantes do sucesso dos programas e os pontos que precisam ser gerenciados.

Quadro 5 - Modelo Nadler e Lawler (1983)

(continua)

Atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT	Participação na resolução de problemas Reestruturação do trabalho Inovação do sistema de recompensa Melhoria no ambiente de trabalho
Fatores determinantes do sucesso dos programas de QVT	Percepção da necessidade Foco do problema que é destacado na organização Estrutura para identificação e solução do problema Compensações projetadas, tanto para os processos quanto para os resultados

Quadro 5 - Modelo Nadler e Lawler (1983)

(conclusão)

	Sistemas múltiplos afetados
	Envolvimento da organização como um todo
Pontos centrais que devem ser gerenciados	Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa
	Mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais
	Mudanças no comportamento do gerenciamento superior

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Rodrigues (2002); Santos (2008); Silva, Gendera, Vidal (2014).

A estrutura dos processos participantes é apontada como determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto dos esforços de QVT em longo prazo. Ela exige uma base teórica e um processo estruturado, aspectos que demandam treinamento prévio dos participantes (SANTOS, 2008).

2.3.7 Modelo Huse e Cummings (1985)

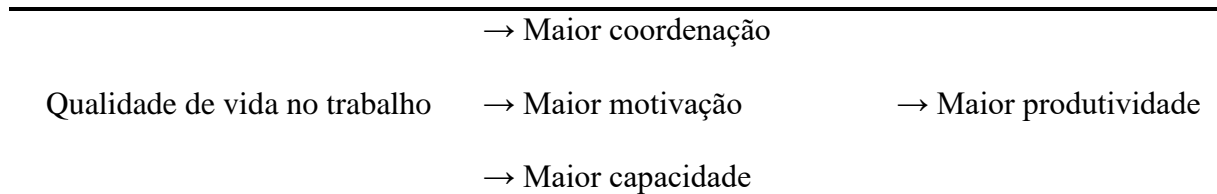
Huse e Cummings desenvolveram o seu modelo a partir de quatro aspectos: a participação do trabalhador, o projeto de cargos, a inovação no sistema de recompensa e a melhoria no ambiente de trabalho. A avaliação da QVT neste modelo leva em consideração a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a eficácia organizacional e a participação do trabalhador nas decisões e problemas de trabalho (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2013).

Para Rodrigues (2002), a participação acontece quando o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão nos vários níveis da organização em decorrência de uma filosofia organizacional adequada. A operacionalização dessa participação se dá através da análise e solução de problemas na produção feita. O projeto de cargos envolve uma reestruturação que atenda às necessidades tecnológicas do trabalhador. Dessa forma, o trabalho é enriquecido com uma maior variedade de tarefas, com o devido *feedback* e propicia a presença de grupos de trabalho autorregulados. Para Huse e Cummings, inovar no sistema de recompensa significa envolver todo o plano de cargos e salários da organização. Este aspecto favorece a minimização das diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores da empresa.

O quarto aspecto no qual os autores se basearam para explicar o modelo mantém uma ligação indireta com o aumento da produtividade na medida em que traz satisfação aos

trabalhadores e, conseqüentemente, afeta positivamente a qualidade de vida no trabalho. No Quadro 6, verifica-se a relação entre QVT e produtividade, conforme teorizado por Huse e Cummings (1985).

Quadro 6 – Modelo Huse e Cummings (1985)



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Rodrigues (2002).

As intervenções dos programas de qualidade de vida no trabalho feitas com o objetivo de melhorar a comunicação e a coordenação têm capacidade de afetar positivamente condições importantes para uma melhor produtividade. Se as necessidades individuais são atendidas, o trabalhador sente-se mais motivado, condição importante para uma melhor produtividade (RODRIGUES, 2002).

2.3.8 Modelo Quirino e Xavier (1987)

Quirino e Xavier (1987, p. 74) postulam que a mensuração da qualidade de vida no trabalho passa, pelo menos, por dois caminhos: o objetivo e o subjetivo. A abordagem denominada objetiva “[...] parte de mensurações das condições materiais, como a existência de equipamentos, nível de salário etc. A subjetiva parte da percepção que as pessoas têm dessas condições, isto é, se as acham satisfatórias”. Os autores salientam que os dois aspectos têm igual importância.

Para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos pesquisadores de trinta e duas Unidades de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Quirino e Xavier definiram dez aspectos diferentes de QVT sugeridos pela literatura e relevantes para o contexto no qual a pesquisa foi realizada. Posteriormente, foram formuladas três questões para cada aspecto abordado.

Foram tomados os aspectos materiais e organizacionais e medida a percepção do empregado quanto à suficiência dos mesmos. Assim, a partir de um estímulo que leva

em conta os aspectos objetivos, pode ser colhida uma medida subjetiva de satisfação com a qualidade de vida no trabalho.

Além disso, a mesma bateria de estímulos foi usada para medir a importância, para o empregado, de cada um dos itens de qualidade de vida no trabalho. (QUIRINO; XAVIER, 1987, p. 74).

Através do Quadro 7 é possível observar os aspectos de QVT e as suas variáveis correspondentes que foram utilizados na confecção do modelo em destaque neste subitem.

Quadro 7 – Modelo Quirino e Xavier (1987)

Aspectos de QVT	Variáveis selecionadas
Natureza das tarefas	Quantidade de tarefas diferentes Quantidade de tarefas novas Oportunidade de assumir responsabilidade
Realização	Realização no trabalho Oportunidade de crescer e aprender Oportunidade de assumir riscos
Desenvolvimento	Oportunidade para ser treinado em pós-graduação Oportunidade para participar de treinamento em capacitação contínua Incentivo para dar treinamento a outrem
Relações humanas	Colegas amáveis Oportunidade de trabalhar em equipe Sugestões de colegas de trabalho
Supervisão	Ajuda do supervisor para resolver problemas Reconhecimento pelo supervisor das realizações no trabalho Estímulo do supervisor para trabalhar em grupo
Remuneração e segurança no emprego	Salário alto Salário indireto Segurança no emprego
Reconhecimento	Promoções justas Oportunidade para subir na carreira Aumentos de salário proporcionais ao desempenho
Apoio de recursos humanos	Pessoal adequado para apoio à pesquisa Pessoal adequado para a administração Pessoal adequado para atender objetivos da Unidade
Estrutura física	Ambiente físico agradável Equipamento para o trabalho Informação científica para realizar o trabalho
Senso de participação	Influência que você tem sobre objetivos e políticas da Unidade Liderança da chefia na administração da Unidade Liderança da EMBRAPA-Sede na administração da Unidade

Fonte: Quirino e Xavier (1987, p. 74-75).

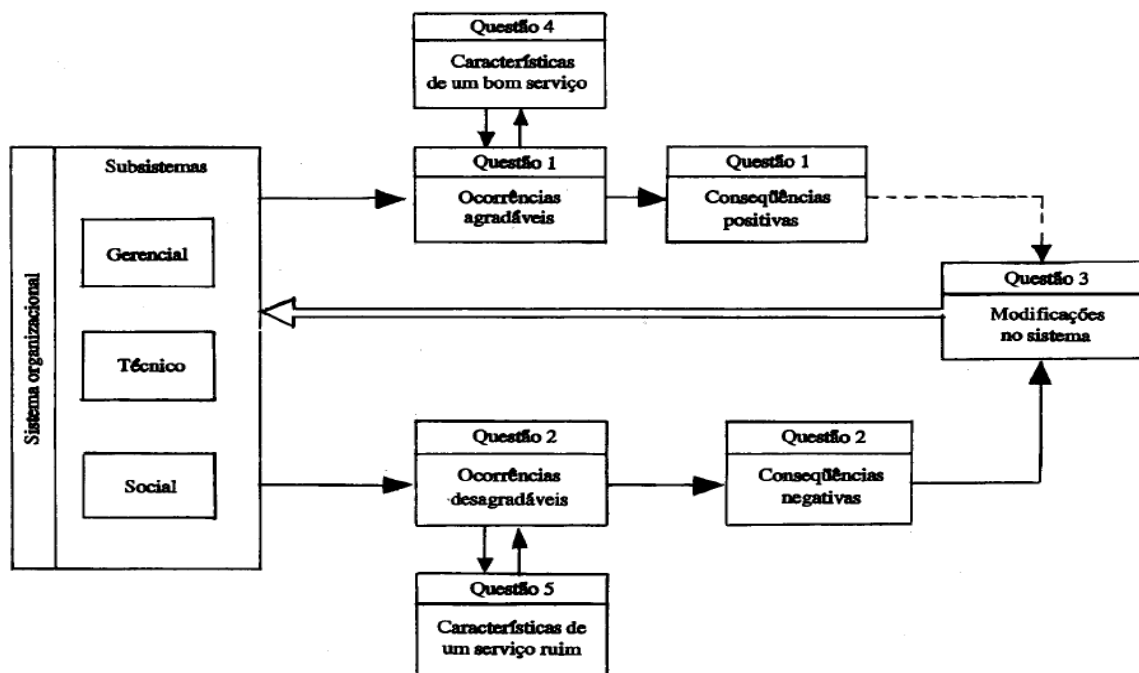
Os autores deste modelo de avaliação mencionam a diversidade de preferências humanas, as diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades pessoais como fatores que dificultam a investigação da qualidade de vida no trabalho nas organizações. Uma investigação capaz de abranger os três fatores mencionados implicaria provavelmente em um significativo custo operacional (QUIRINO; XAVIER, 1987).

2.3.9 Modelo Siqueira e Coleta (1989)

O modelo de Siqueira e Coleta foi apresentado em outubro de 1987 na XVII Reunião Anual de Psicologia, realizada em Ribeirão Preto/SP. Trata-se de um modelo genérico de QVT envolvendo as suas diversas conceituações, mas não se vinculando a uma definição específica.

Os pesquisadores consideraram a organização como um sistema sociotécnico capaz de gerar ocorrências agradáveis e desagradáveis, ambas com consequências para as pessoas. Estas consequências conduziram a modificações e reajustamentos no próprio sistema de trabalho (SIQUEIRA; COLETA, 1989). Esse processo pode ser identificado através da Figura 2.

Figura 2 – Modelo Siqueira e Coleta (1989)



Fonte: Siqueira e Coleta (1989, p. 54).

Ao analisar o modelo, Alves (2010) afirma que este leva em consideração a democratização do ambiente de trabalho e a satisfação dos trabalhadores. O autor complementa dizendo que uma relação humanizada na organização relaciona-se diretamente com a produtividade e a satisfação dos trabalhadores nos locais de trabalho.

2.3.10 Modelo Eda Fernandes (1996)

Eda Conte Fernandes, “[...] apontada na literatura acadêmica como sendo a pioneira dos estudos sobre QVT no Brasil” (SOUZA; MEDEIROS, 2007, p. 77), propõe um modelo composto por nove dimensões denominado Auditoria Operacional de Recursos Humanos para Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Para a elaboração do instrumento de mensuração, “a metodologia adotada, fundamentada na literatura especializada em QVT, Auditoria Operacional e ainda adotando os conceitos de TQC⁴, objetiva utilizar o ciclo PDCA⁵ também em RH, seguindo o mesmo fluxo orientado para melhorias contínuas.” (FERNANDES, 1996, p. 77-78). Segundo a mesma pesquisadora, “o que uma auditoria de RH propõe é a utilização de uma metodologia científica, calcada em modelo analítico de investigação que, embora elaborado com base na literatura que trata dos conceitos e fatores de QVT, seja adaptado a uma determinada realidade empresarial.” (FERNANDES, 1996, p. 17).

Para Fernandes (1996), a auditoria relativa aos recursos humanos deve percorrer algumas etapas que são comuns a todas as auditorias, independente das áreas a que pertencem. Portanto, uma Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria da qualidade de vida no trabalho precisa passar também pelas seguintes etapas: preparação, sensibilização, planejamento, fase de execução, apresentação do relatório apreciativo, plano de ação/avaliação.

Na sequência, é apresentada a estrutura do instrumento de coleta de dados adotado por Fernandes (1996).

- **Bloco 1 - Questão introdutória**

Objetivo: detectar a percepção do pesquisado sobre a qualidade de vida global na empresa.

- **Bloco 2 - Condições de trabalho**

⁴ *Total Quality Control*

⁵ Planejar, desenvolver, checar, agir

Objetivo: explorar a satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas nas quais as funções são executadas.

Itens investigados: limpeza, arrumação, segurança, insalubridade.

- **Bloco 3 - Saúde**

Objetivo: explorar a satisfação dos trabalhadores quanto às ações da empresa no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos.

Itens investigados: assistência/funcionários, assistência familiar, educação, conscientização, saúde ocupacional.

- **Bloco 4 - Moral**

Objetivo: constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional.

Itens investigados: identidade da tarefa, reações interpessoais, reconhecimento/*feedback*, orientação para pessoas, garantia de emprego.

- **Bloco 5 - Compensação**

Objetivo: levantar o grau de satisfação em relação a práticas de trabalho e política de remuneração.

Itens investigados: salários (equidade interna), salários (equidade externa), salários variáveis (PROFIT, bônus, participação nos resultados), benefícios oferecidos pela empresa, benefícios em relação a outras empresas.

- **Bloco 6 - Participação**

Objetivo: explorar a percepção do entrevistado em termos de sua aceitação e engajamento nas ações empreendidas, no sentido de gerar as condições indispensáveis a sua participação efetiva.

Itens investigados: criatividade, expressão pessoal, repercussão de ideias dadas, programas de participação, capacidade para o cargo.

- **Bloco 7 – Comunicação**

Objetivo: investigar a eficácia das comunicações internas em todos os níveis, verificando-se o nível de informação sobre aspectos que lhe dizem respeito.

Itens investigados: conhecimento de metas, fluxo de informações, veículos formais (jornal, mural).

- **Bloco 8 – Imagem da empresa**

Objetivo: investigar a percepção dos trabalhadores sobre.

Itens investigados: identificação com a empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade comunitária e enfoque no cliente.

- **Bloco 9 – Relação chefe-funcionário**

Objetivo: avaliar a satisfação dos trabalhadores com esta relação.

Itens investigados: apoio socioeconômico, orientação técnica, igualdade de tratamento, gerenciamento pelo exemplo.

- **Bloco 10 – Organização do trabalho**

Objetivo: avaliar a organização das novas formas de trabalho.

Itens investigados: inovações/métodos/processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas, ritmo de trabalho.

- **Bloco 11 – Dados de identificação**

Objetivo: identificar o indivíduo com base em segmentos para posterior cruzamento e coleta de informações (FERNANDES, 1996).

Ao comentar o modelo formulado por Fernandes (1996), os pesquisadores Arellano e Limongi-França (2013) salientam a atenção dada pela autora a aspectos sociológicos e psicológicos, que, além dos aspectos físicos, também afetam a cultura organizacional e interferem no clima organizacional. Cultura e clima organizacionais refletem na produtividade e na satisfação dos trabalhadores.

2.3.11 Modelo Limongi-França (1996)

Segundo Medeiros (2007), Limongi-França (1996) construiu seu modelo com o objetivo de entender relações. Esse entendimento não se baseia no sentido de causalidade apenas, mas sim em prováveis correlações entre as práticas gerenciais em favor dos funcionários e a satisfação destes com relação a essas práticas.

Para Limongi-França (1996, p. 146), “a construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial”. A pesquisadora complementa dizendo que toda pessoa é um complexo biopsicossocial com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Essa visão holística de homem é o eixo conceitual de Qualidade de Vida no Trabalho na visão da autora.

De acordo com Medeiros (2007), para definir as variáveis que comporiam o instrumento de avaliação, a idealizadora do modelo adotou os critérios de Walton (1974), de Levering (1995), dos indicadores do Índice de Desenvolvimento Social e do Índice de Desenvolvimento Humano. Levering (1995, p. 16), pesquisado por Limongi-França na construção do seu modelo, postula que “para nós o ambiente de trabalho é composto por três tipos de relacionamento interconectados: entre os funcionários e a direção da empresa, entre os funcionários e seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários”. Ainda segundo o autor citado, os motivadores-chave de um excelente lugar para trabalhar são: a confiança estabelecida entre os funcionários e a direção da empresa, o orgulho em perceber um significado especial no trabalho desenvolvido e a camaradagem estabelecida entre os colegas de trabalho.

Para estruturar o modelo, foram agrupadas variáveis dependentes e independentes com o objetivo de criar grupos de variáveis organizacionais, psicológicas e biológicas.

As variáveis independentes foram selecionadas com base no conceito de QVT em relação a programas, campanhas, levantamentos e controles de resultados da empresa. Através do Quadro 8 é possível identificar estas variáveis.

Quadro 8 – Modelo Limongi-França (1996) - Variáveis independentes relacionadas às ações da empresa

(continua)

Área de investigação	Descrição	Programas específicos indicadores	Setores que desenvolvem
Organizacional	Ações que valorizem a imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados	Endomarketing Comitês executivos e decisoriais Comunicação interna Imagem externa	Diretorias Executivas Marketing Recursos humanos
Social	Ações que ofereçam benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidade de lazer e cultura	Direitos legais Atividades associativas e esportivas Eventos de turismo e cultura Atendimento à família	Serviço Social Grêmio Esportivo Fundações Recursos Humanos
Psicológica	Ações que promovam a autoestima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais	Processos de seleção e avaliação de desempenho Carreira Remuneração Programas participativos	Recrutamento e seleção Treinamento de pessoal Cargos e salários Relações industriais e/ou Recursos Humanos

Quadro 8 – Modelo Limongi-França (1996) - Variáveis independentes relacionadas às ações da empresa

(conclusão)

Área de investigação	Descrição	Programas específicos indicadores	Setores que desenvolvem
Biológica	Ações que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam às necessidades físicas	Mapa de risco SIPAT Refeições Serviço Médico – interno e contratado Melhorias ergonômicas Treinamentos específicos	Segurança do trabalho e Medicina Ocupacional Ambulatório Nutrição Relações Industriais e/ou Recursos Humanos

Fonte: Limongi-França (1996, p. 245).

As variáveis dependentes estão relacionadas ao grau de satisfação dos trabalhadores com os programas e ações de QVT oferecidos pela empresa. Por meio do Quadro 9, observa-se o grupo de variáveis dependentes selecionadas para avaliar a satisfação dos trabalhadores.

Quadro 9 - Modelo Limongi-França (1996) - Variáveis dependentes relacionadas à satisfação dos trabalhadores

Área de investigação	Descrição	Indicador específico	Quem utiliza
Organizacional	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz e reflete no funcionário	Imagem da empresa Valorização do produto Qualidade das informações geradas para comunicação interna	Níveis: direção gerência operação
Social	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos	Envolvimento da família Assistência à educação formal Realização de esportes	Níveis: direção gerência operação
Psicológica	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, autoestima e desenvolvimento	Critérios de recrutamento/seleção Avaliação de desempenho/carreira Camaradagem Vida pessoal preservada	Níveis: direção gerência operação
Biológica	Satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantam bem-estar físico ou recuperação de doenças e manifestações clínicas	Índices de acidente de trabalho Conscientização, saúde e segurança Conforto físico/insalubridade Alimentação	Níveis: direção gerência operação

Fonte: Limongi-França (1996, 247)

Como variáveis qualitativas sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, a pesquisadora selecionou três indicativos de cada área de investigação, que posteriormente foram utilizados no questionário avaliador do estado pessoal de QVT. Na sequência, as áreas de investigação e os indicativos utilizados para ratificar o significado de QVT entre os trabalhadores:

- a) área biológica: saúde, segurança, ausência de conflitos;
- b) área psicológica: amor, paz, realização pessoal;
- c) área social: confiança, amizade, responsabilidade;
- d) área organizacional: investimento, humanismo, competitividade.

Para medir a carência de bem-estar, o nível de tensão e as expectativas pessoais de QVT, foram selecionados quatro aspectos:

- a) sensação de bem-estar no trabalho;
- b) estado geral de tensão pessoal;
- c) grau de satisfação com sua qualidade de vida;
- d) importância da QVT para o resultado de seu trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1996)

2.3.12 Modelo Gonçalves (1998)

Em tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina em 1995 enfocando a questão da qualidade no setor de serviços, a pesquisadora Cristina Faria Fidelis Gonçalves formulou uma metodologia para avaliar os serviços bancários com embasamento teórico na ergonomia e na qualidade. Segundo Gonçalves (1995, p. 13), “esta base teórica é modelada por um formalismo matemático baseado na Lógica Difusa e Redes Neurais”. Em 1998, esta metodologia foi publicada no livro *Ergonomia e Qualidade nos Serviços: uma Metodologia de Avaliação*.

Segundo Gonçalves (1995), as avaliações de qualidade devem ser realizadas a partir da percepção que o indivíduo tem dessa qualidade. Por isso,

[...] ao se avaliar a qualidade de vida no trabalho, deve-se levar em conta a percepção do trabalhador sobre a qualidade de vida que ele experiencia no seu ambiente de trabalho. Do mesmo modo, ao se avaliar a qualidade do serviço prestado, deve-se considerar a percepção que o cliente possui sobre a qualidade com que o serviço foi oferecido. O conhecimento dessa percepção possibilitou que fosse elaborada uma caracterização da qualidade de vida no trabalho e do serviço prestado, para que

servisse de subsídio para a construção dos instrumentos de avaliação contidos na metodologia proposta. (GONÇALVES, 1995, p. 13).

Neste modelo, a qualidade de vida no trabalho dos funcionários pesquisados é caracterizada em dois grandes grupos: condições ambientais e condições organizacionais de trabalho. A qualidade de vida experimentada pelos bancários em seu ambiente de trabalho foi mensurada com base em fatores e subfatores identificáveis através da observação do Quadro 10, na sequência.

Quadro 10 – Modelo Gonçalves (1998)

Objetivos	Fatores	Subfatores
Condições ambientais	Condições físicas	Ambiente arquitetônico
		Ambiente térmico
		Ambiente sonoro
	Condições químicas	Ambiente toxicológico
	Condições biológicas	Ambiente bacteriológico
Condições organizacionais	Métodos de trabalho	
	Comunicação	
	Horários e turnos	
	Formação	
	Tecnologia	
	Política salarial	

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Gonçalves (1995).

Para levantar os índices da qualidade percebida pelos clientes, utilizou-se como objetivos: recursos humanos → eficiência; recursos materiais → operacionalidade; recursos organizacionais → funcionalidade. Assim, foi possível avaliar outros fatores relacionados aos serviços prestados, como: rapidez, conhecimento, paciência, discernimento, eficiência, manipulabilidade, adaptabilidade, atualizabilidade e investigabilidade (GONÇALVES, 1995).

Freitas e Souza (2009) citam outros estudos que buscam avaliar a QVT e identificar fatores capazes de influenciá-la: Delaney e Godard (2001), Molleman e Broekhuis (2001), Ingelgard e Norrgren (2001), Lawler (2005), Ramstad (2009) e Kandasamy e Ancheri (2009). Fernandes (1996) faz referência também ao Modelo Lippit (1978), para quem a qualidade de vida no trabalho está relacionada a fatores como: sobrevivência com segurança, interação, senso pessoal de qualidade, reconhecimento profissional e oportunidade para melhoria da habilidade e do conhecimento.

Mesmo que comumente apoiada sobre os mesmos pilares, as diversas abordagens sobre QVT diferem entre si acompanhando as mutações das organizações, a variação dos valores culturais de cada época, o contexto socioeconômico e político e até mesmo as características ideológicas, os valores e as experiências dos pesquisadores. Mas, reduzir os efeitos indesejáveis dos pontos de tensão entre o indivíduo e a organização parece ser um ponto comum para o qual convergem as ideias centrais da qualidade de vida no trabalho. Em virtude disso, os modelos construídos com o objetivo de avaliar esta qualidade apresentam uma grande diversidade de variáveis ou indicadores que lhes atribuem características próprias (MEDEIROS, 2007; SOUZA; MEDEIROS, 2007). Medeiros (2007) classifica como abrangentes os modelos de Walton e de Westley, enquanto os modelos de Hackman e Oldham, Davis e Werther, Belanger, Nadler e Lawler, Huse e Cummings seriam de caráter específico.

Medeiros e Ferreira (2011) chamam a atenção para o predomínio de modelos conceituais clássicos como os de Walton, Hackman e Oldham e Davis e Wether, representantes de uma perspectiva de QVT ligada à produtividade, segundo a visão dos autores mencionados no início deste parágrafo. Os modelos de Quirino e Xavier, Siqueira e Coleta, Fernandes, Limongi-França e Gonçalves diferenciam-se dos mencionados no parágrafo anterior ao apresentar pesquisas desenvolvidas a partir de uma perspectiva nacional.

A ênfase na adoção dos modelos clássicos evidencia que um número expressivo de pesquisas utiliza um arcabouço conceitual calcado nas teorias da década de 1970 e, nesse sentido, reprisam os mesmos pontos levantados por teóricos clássicos quarenta anos atrás. (MEDEIROS; FERREIRA, 2015, p. 25).

Para os mesmos autores, a perspectiva clássica dos estudos que resultaram nos modelos correspondentes é de natureza assistencialista nas organizações.

Referindo-se aos modelos clássicos de Walton, Hackman e Oldham, Westley, Davis e Werther e Nadler e Lawler, Pedroso e Pilatti (2010) sugerem uma indagação sobre a atualidade de tais modelos. Freitas e Souza (2009) argumentam que os modelos clássicos ainda são relevantes, mas ressaltam que dimensões mais específicas podem ser incorporadas a fim de construir um modelo mais adequado a um determinado tipo de trabalho ou atividade.

A despeito das críticas feitas aos denominados modelos clássicos, nesta pesquisa optou-se pela utilização de um deles, o modelo Hackman e Oldham, devido aos vários pontos positivos e potencialidades que o colocam entre os mais adotados pelos pesquisadores, conforme já mencionado no subitem 2.3.3 desta dissertação. Outro fato já apontado e também levado em consideração na escolha desse instrumento foi a sua aplicabilidade a vários tipos de trabalho.

Esta característica possibilitou a sua utilização em um setor com tantas particularidades como é o setor público, contexto no qual esta pesquisa se desenvolveu.

Segundo Rodrigues (2002), ao identificar as dimensões básicas da tarefa, que atuam como variáveis independentes na QVT, este modelo permite um diagnóstico mais apurado de QVT quando comparado a outros modelos. Para Pedroso e Pilatti (2009), estruturar a teoria em um instrumento de avaliação quantitativo é uma característica exclusiva do trabalho elaborado por Hackman e Oldham, o que o diferencia dos demais modelos clássicos que são apenas teóricos qualitativos.

Para Ferreira (2012, p. 122), “as tarefas constituem [...] fator fundamental da organização do trabalho que tem significativo impacto nas representações que os trabalhadores fazem de QVT”. Este mesmo pesquisador observou através dos resultados de seus estudos que as características das tarefas estão entre os aspectos da organização do trabalho que são mais capazes de produzir bem-estar nas organizações. Como outro ponto positivo do Modelo Hackman e Oldham, Nunes (2012) destaca que o trabalho dos dois estudiosos apresenta uma nova abordagem aos estudos de qualidade de vida no trabalho ao incorporar as dimensões de conteúdo do trabalho.

O reducionismo apontado por Medeiros e Ferreira (2011) como crítica ao modelo em questão parece ir de encontro ao pensamento de outros pesquisadores citados neste subitem, que atestam a importância do instrumento. Quanto à atualidade do modelo, Sampaio (2012, p. 10) salienta que Hackman e Oldham “ainda publicam e aperfeiçoam suas propostas de qualidade de vida no trabalho”, mas os trabalhos mais recentes dos dois autores não são devidamente apontados na parte teórica dos artigos, o que tem impacto nas pesquisas brasileiras.

Para Pedroso e Pilatti (2010), cada modelo apresenta vantagens e desvantagens que precisam ser analisadas antes da opção de utilização. Estes autores concordam com a visão de Freitas e Souza (2009) no que diz respeito à necessidade de construir instrumentos específicos, condizentes com as populações que serão pesquisadas.

Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 325) realizaram pesquisa objetivando caracterizar as práticas de QVT em dez órgãos públicos federais e os resultados do estudo desenharam o servidor como “[...] uma espécie de parafuso a ser ajustado para que a engrenagem (a organização) gere os frutos esperados e cumpra sua missão institucional”.

Os mesmos autores comentam o destaque que o tema QVT tem alcançado nos mais variados ambientes de trabalho, o crescimento da produção científica enfatizando seus

diferentes aspectos e o crescente interesse pela mensuração de variáveis. Apesar desse cenário, apresentam um questionamento que parece ainda sem resposta: “em que medida tais contribuições têm efetivamente influenciado as práticas de gestão de QVT em organizações públicas e privadas?”

Referindo-se ao setor público, os três pesquisadores citados ainda mencionam a ausência da produção científica importante sobre QVT nos relatos dos gestores e afirmam que as atividades que integram as práticas de gestão em QVT têm um carácter compensatório, um “medicamento que cura os males do trabalho.” (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 325), mas distantes dos problemas efetivos que comprometem o bem-estar dos trabalhadores. O resgate do papel antológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva é uma das estratégias para operacionalizar uma abordagem preventiva de QVT, segundo o estudo abordado nos três últimos parágrafos.

Ao possibilitar a reflexão sobre como o trabalho se organiza, o Modelo Hackman e Oldham pode contribuir para as discussões sobre o resgate do trabalho e auxiliar na construção de programas de QVT caracterizados pelo compasso entre os problemas existentes em determinada organização e as atividades propostas por estes programas.

Apesar do crescente interesse e talvez pela abrangência multidisciplinar, um conceito para QVT continua aberto às discussões. O tópico seguinte fará algumas considerações a esse respeito.

2.4 UM CONCEITO POR CONSTRUIR

Uma definição consensual de Qualidade de Vida no Trabalho, com base na revisão bibliográfica realizada para a elaboração deste estudo, não pode ser apontada. Isso se deve à grande abrangência da temática e à existência das mais variadas teorias criadas a seu respeito. Dependendo da área à qual o conceito está associado, da corrente teórica e do contexto vigente, ele abarca diferentes visões. Para Arellano e Limongi-França (2013, p. 142), o conceito incorpora inclusive uma “certa sobreposição de visão e conceito” em decorrência da proximidade entre vida laboral e vida humana.

Como não há um consenso sobre o conceito na literatura, Carneiro e Ferreira (2007, p. 135) afirmam que é comum a sua descrição “[...] em termos de indicadores de satisfação e

envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, intenção de mudar de emprego, produtividade, absentéismo, estresse, autonomia, reconhecimento pelo superior hierárquico, remuneração adequada, entre outros”. Diante de tantas interpretações diferentes, Sampaio (2012, p. 1) usa a expressão “guarda-chuva teórico” para se referir à abordagem dada ao tema por pesquisadores brasileiros e estrangeiros e o coloca sob três conceitos nucleares: o humanismo, a participação do empregado em decisões da gestão e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Para Fernandes (1996, p. 40), “o conceito de QVT engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”. Mas, segundo a mesma autora, apesar das diferentes abordagens identificadas ao longo de décadas, todas as tentativas de conceituação têm algo em comum: a conciliação dos interesses dos indivíduos e os das organizações, o que significaria uma relação direta entre a satisfação do trabalhador e o aumento da produtividade. Lacaz (2001, p. 152) aponta alguns desses enfoques conceituais mencionados por Fernandes (1996): na década de 1960, “aspectos da reação individual do trabalhador às experiências de trabalho”; nos anos 1980, “aspectos de melhoria das condições e ambientes de trabalho, visando maior satisfação e produtividade”; na década seguinte, torna-se um conceito globalizante para enfrentar questões ligadas à produtividade e à qualidade total. O autor conclui afirmando que a QVT dialoga com várias noções: motivação, satisfação, saúde, segurança no trabalho, novas formas de trabalho e novas tecnologias. Limongi-França (2009) destaca a ligação estreita entre QVT e segurança do trabalho, mas salienta que a definição de um conceito deve abranger, além da produtividade, associações diversas com a legitimidade, as experiências, as competências gerenciais e a integração social.

Limongi-França e Rodrigues (1999) colocam aspectos como o bem-estar, a garantia de saúde e segurança física, mental e social, a capacitação para realizar tarefas com segurança e o bom uso da energia pessoal no universo de compreensão e comprometimento da QVT. O aspecto bem-estar no local de trabalho e nas relações entre as pessoas é apontado também nas pesquisas de Vilas Boas e Morin (2016a) como fator de sustentação para a elaboração de um conceito de QVT. As autoras chamam a atenção para o componente psicológico presente nesse contexto, que poderia ser compreendido a partir de estudos da Psicologia. As condições humanas, a ética do trabalho, o uso do poder formal e informal e o próprio significado do trabalho também são elementos utilizados nas tentativas de construção de uma definição.

Em estudos posteriores aos mencionados no início do parágrafo anterior, Limongi-França (2009) já se refere a certa confusão sobre os significados teórico e técnico do conceito de QVT, o que, na visão da autora, poderia reduzir a questão a um simples modismo nas empresas. Da mesma forma, Fernandes e Gutierrez (1988) apontam a necessidade de compreender verdadeiramente no que consiste a QVT como maneira de impedir que a questão se transforme em mais uma moda gerencial passageira. Também Bezerra (2013, p. 21) menciona uma “confusão considerável” que o uso da expressão QVT na descrição de situações e métodos com objetivos diversos tem causado.

“Un término de moda con problemas de conceptualización”: assim Baltazar, Santa Cruz e Estrada (2006, p. 115) se expressam ao fazer referência à dificuldade de se encontrar uma definição clara de QVT,

[...] ya que posee características peculiares como la subjetividad y la multidimensionalidad; esto es, depende en gran parte de los valores y creencias de los individuos, así como de su contexto cultural y de su historia personal, e implica la valoración objetiva y subjetiva de las distintas dimensiones de las necesidades humanas.

A mesma dificuldade é mencionada nos resultados da extensa pesquisa realizada por Ferreira (2012, p. 171) em trabalhos acadêmicos, cujo recorte temporal concentrou-se no período 2001 a 2011. O autor identificou o que chamou de “uma lacuna teórica importante na esmagadora maioria dos artigos analisados: a ausência de um conceito, uma definição ou mesmo um esboço de noção de QVT. Tudo se passa como se a própria temática em si bastasse, não precisasse de nenhuma definição”. O autor complementa opinando que, nesse sentido, existe uma tarefa a ser feita: explicitar o conceito de QVT.

A diversidade conceitual gera implicações importantes e nem sempre positivas para a produção do conhecimento do tema. A pouca consensualidade e o caráter generalista observado em grande parte das conceituações de QVT criam consideráveis obstáculos para a continuidade e o desenvolvimento das investigações. A falta de consenso estimula um antagonismo acerca do conceito, dificulta a elaboração de instrumentos de medidas eficazes, causa uma disjunção entre a teoria e a prática, contribui para a presença de práticas organizacionais sem respaldo científico e ainda para um desencanto com relação à temática (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Sobre a implicação do conceito de QVT nas práticas organizacionais e traçando um paralelo com as pesquisas de Medeiros e Ferreira (2011), observa-se que os autores Souza e Bastos (2009) já concluíam que a adoção de um conceito mais amplo implica em programas também amplos que priorizam ações em saúde e desenvolvimento profissional, enquanto que

uma noção mais restrita leva à adoção de programas mais limitados, que tendem a priorizar ações nas áreas de relações sociais e lazer.

Fernandes (1996) já argumentava que é preciso clarear o conceito através de uma revisão profunda da literatura específica para que se possa trabalhar adequadamente com os programas de QVT. O entendimento das diferentes concepções que acompanharam a evolução do conceito poderia justificar a necessidade desse aprofundamento, o qual possibilitaria saber melhor do que a QVT se trata afinal.

Diante do exposto, o argumento de Fernandes (1996) parece não ter perdido a validade. A tarefa sugerida por Ferreira (2012) pode ser então tomada como um grande desafio que reserva um papel fundamental no seu enfrentamento para as organizações em geral e as academias em especial: o que é QVT?

“Qualidade de Vida no Trabalho é um termo dotado de ampla elasticidade semântica e um conceito nômade e multidisciplinar”. (MEDEIROS, FERREIRA, 2011, p. 12). De forma explícita ou implícita este termo apresenta visões sobre o trabalhador, sobre a concepção de trabalho e ainda diversos enfoques de gestão do trabalho. Sampaio (2012, p. 3) argumenta que, apesar de diferentes, praticamente todas as definições de QVT guardam entre si um ponto comum: “o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho”. Daí, a identificação de três conceitos nucleares para qualidade de vida no trabalho: como humanismo, como participação nas decisões de gestão e como bem-estar.

O conceito de QVT como humanismo e humanização do trabalho é o mais aberto a abordagens e interpretações. Ele é adotado por autores influenciados pelo movimento humanista, para os quais o atendimento das necessidades humanas também deve estar presente na concepção de organização do trabalho. O aumento da produtividade e da lucratividade não deve ser o único objetivo a ser buscado. Na perspectiva humanista, a QVT está relacionada a dois fatores: motivação e satisfação com o trabalho. A motivação se traduz na satisfação de necessidades, que podem ser de ordem individual ou organizacional. A satisfação com o trabalho associa-se aos estados internos dos indivíduos e dos grupos, visando aos elementos da organização do trabalho (SAMPAIO, 2012). Segundo Oldham e Hackman (2010), são três os estados internos dos indivíduos que levam à satisfação com o trabalho: considerar seu trabalho significativo, sentir-se pessoalmente responsável pelos resultados e ter conhecimento dos

resultados do trabalho. “When these three psychological states were presente - [...] - they would become internally motivated to perform well”.⁶ (OLDHAM; HACKMAN, 2010, p. 464).

O segundo conceito nuclear aponta a qualidade de vida no trabalho como participação nas decisões de gestão. Neste conceito, estão as propostas de cogestão, de decisões compartilhadas e outras formas menos diretas de participação. A proposta de uma concepção partilhada surgiu como oposição às prescrições de origem tayloristas que pregavam a separação entre a concepção do trabalho e a sua execução. Na concepção partilhada, a produtividade não está atrelada apenas a uma escolha organizacional; para obtê-la é necessário planejamento e replanejamento conjunto envolvendo vários outros atores no processo.

No Brasil, o princípio da participação não tem sido observado nas discussões para implantação de programas e práticas de QVT. Envolver as pessoas nas decisões que afetam suas vidas ajuda a criar novas formas de encarar o trabalho e estimula o aparecimento de formas alternativas para a sua organização. A implantação dos programas de QVT pede uma reflexão coletiva que abandone a padronização de feição taylorista, respeite a diversidade individual e observe a variabilidade intra e interindividual ao definir as práticas de QVT nas organizações, sejam elas privadas ou públicas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; MÔNACO; GUIMARÃES, 2000; SAMPAIO, 2012)

A concepção de bem-estar do indivíduo é o terceiro grande eixo das concepções de qualidade de vida no trabalho e está associado a duas linhas metodológicas: abordagem fatorial e abordagem do sentido do trabalho. O próprio conceito de bem-estar alcança grande amplitude ao envolver a definição de saúde e suas dimensões biológicas, psicológicas, sociais e mesmo espirituais.

A linha fatorial pressupõe que determinadas práticas no ambiente e na organização do trabalho favorecem a promoção de bem-estar e saúde. Nesta linha de pensamento, situa-se o Modelo Walton, já descrito neste estudo. Sampaio (2012) observa que esta abordagem aproxima, talvez de forma perigosa, o conceito de QVT ao de qualidade de vida. O mesmo pesquisador aponta que o modelo desenvolvido por Fernandes (1996) expandiu a concepção de Walton, incorporou e ampliou indicadores de outros modelos, mas a preocupação com o bem-estar não foi trabalhada de forma significativa, o que o colocou entre os modelos de participação e humanismo.

⁶ Quando estes três estados psicológicos estiverem presentes – [...] – eles estariam internamente motivados a ter uma boa performance. Tradução nossa.

A abordagem do sentido do trabalho tem nos estudos da pesquisadora canadense Estelle Morin sua grande representação. A autora estabeleceu seis características que um trabalho deve apresentar para ser significativo: propósito social, retidão moral, realização relacionada ao prazer, autonomia, reconhecimento e relações positivas com outras pessoas. Em pesquisa realizada entre jovens executivos brasileiros, Morin, Tonelli e Pliopas (2007) observaram que o principal sentido do trabalho apontado pelo grupo é o fato dele permitir a sobrevivência. A pesquisa indicou também que para o trabalho ter sentido outros valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento e segurança também são fundamentais. As pesquisadoras sugerem estudos diferenciados para as várias regiões nacionais e ainda pesquisas específicas em termos de gênero dos pesquisados, idade, classe social, cargos ocupados pelos pesquisados, nível de remuneração, escolaridade, qualificação profissional entre outros (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; SAMPAIO, 2012). Ferreira (2012, p. 275) inicia o capítulo conclusivo de sua obra com as seguintes palavras:

A promoção da QVT nos contextos organizacionais não é tarefa singela. Alcançá-la é como fazer uma viagem a um lugar almejado. Chegar ao destino requer ter consigo valiosos instrumentos de viagem: teoria, método e ética. Requer contar neste trajeto com a participação efetiva dos trabalhadores. Assim, o destino desejado – a QVT – se torna obra de todos. Uma obra coletiva.

O próximo item desta pesquisa tentará traçar o panorama da “viagem” que o setor público brasileiro tem realizado no sentido de enfrentar os novos desafios inerentes às práticas de gestão decorrentes das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, entre as quais se destaca a promoção da qualidade de vida no trabalho.

2.5 QVT NO SETOR PÚBLICO

Diversidade e heterogeneidade são dois termos aplicáveis ao setor público brasileiro. Os perfis organizacionais, assim como os perfis profissionais e as condições de trabalho bem distintos dificultam a abordagem da qualidade de vida no segmento.

Estudos sobre QVT voltados aos trabalhadores do setor privado são encontrados em maior número, mas o setor público tem avançado na reflexão do tema e procurado enfrentar os desafios para que a QVT seja instaurada como uma política pública e percebida culturalmente nas organizações públicas como um valor estratégico. O Brasil possui uma grande parcela de

sua população trabalhando no serviço público, o que justifica o empreendimento de esforços na compreensão desse território do mundo do trabalho brasileiro (FERREIRA, 2012; NESPECA; CAVALLINI, 2011). O Instituto Innovare Pesquisa (2015), reproduzindo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) afirma que doze por cento da população empregada no Brasil trabalha no serviço público, o que equivale a cerca de dez milhões de pessoas. Esta população de servidores públicos está dividida da seguinte forma: seis milhões de funcionários municipais, três milhões de estaduais e um milhão e cem mil de federais.

Ferreira (2012, p. 284) cita algumas abordagens nas quais as intervenções no setor devem se apoiar quando o objetivo é a implementação de programas de promoção de QVT: “na abordagem biopsicossocial, em equipes multiprofissionais, no conhecimento transdisciplinar, no uso de informações epidemiológicas, na aplicação da ergonomia, no compartilhamento com servidores, no envolvimento dos gestores”.

As pesquisas mencionadas no parágrafo anterior vão ao encontro das constatações de Nascimento, Pereira e Pereira (2013), para quem o setor público não está indiferente às discussões acerca da QVT. Medeiros e Ferreira (2011) pesquisaram os artigos sobre o tema e que foram publicados nos principais periódicos científicos brasileiros entre janeiro de 1995 e dezembro de 2009, nos campos da Psicologia e da Administração. Os autores constataram que dos 21 estudos empíricos encontrados, 57% deles foram realizados em organizações públicas, sendo a maioria destes (53%) em órgãos federais. Os pesquisadores observaram, no entanto, que o crescimento do interesse convive com dificuldades maiores do que aquelas encontradas no setor privado. A falta de preocupação com a qualidade dos serviços prestados e o desinteresse pela qualidade de vida dos servidores seriam os fatores causadores das dificuldades verificadas. A falta de continuidade em virtude da troca constante dos gestores e as mudanças das políticas públicas decorrentes destas trocas seriam a razão da falta de programas de QVT para os funcionários públicos. Segundo Pizzinato et al. (2014), as constantes trocas de gestão interferem no planejamento dos setores, pois alteram o volume de trabalho e influenciam a qualidade dos serviços prestados.

Freitas e Souza (2009) propuseram um modelo específico para a avaliação da qualidade de vida no trabalho dos funcionários técnicos administrativos de instituições de ensino superior com base nas dimensões estabelecidas pelos modelos de Westley (1979), Davis e Werther (1983), Hackman e Oldham (1975) e Walton (1974), sendo que este último prevaleceu na elaboração do modelo proposto. O objetivo dos dois pesquisadores era apresentar um modelo

inédito que incorporasse de forma simultânea as diversas dimensões abordadas pelos modelos nos quais o estudo se baseou.

As dimensões e as subdimensões pesquisadas por Freitas e Souza (2009) e utilizadas na construção do instrumento de pesquisa (questionário) estão descritas no Quadro 11, na sequência.

Quadro 11 – Modelo Freitas e Souza (2009)

Dimensões	Subdimensões
Integração social na organização	Igualitarismo Ausência de preconceito Facilidade de mobilidade social Apoio social Condições de abertura interpessoal
Utilização da capacidade humana	Autonomia Uso múltiplo de habilidade Quantidade e qualidade de informações Execução de tarefas completas Planejamento do trabalho <i>Feedback</i> (extrínseco e intrínseco)
Segurança e saúde nas condições de trabalho	Horários Condições físicas Limites de idade para o trabalho Qualidade/quantidade de recursos materiais Condições psicológicas
Constitucionalismo	Privacidade Livre expressão Igualdade de tratamento Possibilidade de recurso Trabalho e espaço de vida Tempo de horas extras Tempo com a família Atividades cívicas beneficentes
Compensação	Justa Adequada Oportunidade de carreira e garantia profissional Oportunidade de continuidade dos estudos Incentivos/investimentos em cursos complementares ou de especialização Estabilidade no emprego ou renda Oportunidade de expansão na carreira
Relevância social do trabalho	

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Freitas e Souza (2009).

Paixão e Souza (2013) pesquisaram a percepção dos professores de graduação em Administração e Ciências Contábeis de universidades públicas, tanto federais quanto estaduais. Através de questionário *online*, os docentes responderam de forma discursiva a três questões: o que entendiam por qualidade de vida no trabalho docente, de que forma percebiam a própria qualidade de vida no trabalho, de que forma equilibravam a vida profissional com a vida pessoal. Utilizando a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo, os pesquisadores identificaram as ideias centrais relacionadas a cada indagação feita aos professores.

Ainda no contexto universitário, Búrigo (1997) destaca os estudos realizados na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) e na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Monaco e Guimarães (2013) citam também as pesquisas realizadas na Universidade Federal de Santa Catarina. Os docentes de universidades públicas foram objeto de dois estudos comparativos realizados por Vilas Boas e Morin (2016a, 2016b), nos quais indicadores e fatores de QVT avaliaram a sua percepção entre professores brasileiros e canadenses. A pesquisa concluiu que, aparentemente, os docentes brasileiros tendem a encontrar mais sentido no trabalho e a serem afetivamente mais comprometidos com a universidade do que os canadenses. No entanto, os docentes canadenses percebem mais retidão moral e reconhecimento profissional do que os brasileiros, segundo conclusão dos pesquisadores. Para Flores e Freitas (2015), uma avaliação no trabalho docente universitário é difícil de ser realizada em virtude das diversas atividades exercidas pelos professores em ligação ao trinômio ensino, pesquisa e extensão, além de tarefas administrativas e participação em conselhos e colegiados nas instâncias universitárias.

Com relação ao tipo de ações desenvolvidas pelos núcleos de QVT nas organizações públicas por eles pesquisadas, Medeiros e Ferreira (2011), Pinto, Paula e Vilas Boas (2012) e Ferreira, Alves e Tostes (2009) observam que elas possuem apenas um caráter compensatório dos desgastes dos servidores. Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), atividades físico-corporais, como danças, atividades coletivas, coral e suporte psicossocial funcionariam como um medicamento para curar os males do trabalho e garantir a produtividade.

Ferreira et al. (2009) relatam o estudo realizado em um órgão público brasileiro para a concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho. As principais dúvidas dos gestores participantes da pesquisa se referem ao seu papel como gestores, ao funcionamento prático e à responsabilidade institucional da gestão do programa. As principais expectativas giram em torno da melhoria da QVT de todos e do desempenho organizacional.

As discussões sobre QVT no setor público ainda não alcançaram o estágio observado nas empresas privadas, mas começam a despertar a atenção de gestores mais comprometidos e sensíveis às mudanças que estão acontecendo nas organizações atuais. Amorim (2010) destaca as dificuldades enfrentadas pelo gestor público no seu processo de gestão e de decisão em virtude de limites orçamentários, licitação, estrutura de cargos, carreira dos servidores e outros aspectos legais. Implantar um PQVT na administração pública é uma tarefa difícil, mas importante para a valorização do trabalho do servidor e para a promoção de seu bem-estar. Segundo Souza e Moulin (2014), a intermediação entre o Estado e os cidadãos feita pelos servidores gera conflitos com reflexo na sua qualidade de vida no ambiente de trabalho. O impacto da imagem negativa associada ao trabalhador do setor público também poderia ser investigado com o objetivo de avaliar suas consequências.

O estudo de Bezerra (2013) ilustra as tentativas de promoção de ambientes mais saudáveis para as quais as organizações públicas têm direcionado esforços. A discussão de temas como clima organizacional, estilos de gestão e de vida, envelhecimento, sedentarismo, ergonomia, entre outros, poderão contribuir para uma maior compreensão do setor público.

Diante do exposto, o argumento de Rocha (2012, p. 107) sintetiza o desafio que a QVT representa para a administração pública brasileira:

Pensar sobre qualidade de vida no serviço público envolve uma profunda, ampla e comprometida reflexão. Exige um conhecimento transversal, que perpassa os discursos das ciências humanas, biomédicas, tecnológicas, como igualmente inclui todas as práticas de políticas públicas, embasados na ética e na estética da vida.

Iniciando o enfrentamento a esse desafio, o Governo Federal criou em 2009, através do Ministério do Meio Ambiente, o programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que tem entre seus objetivos estimular os gestores públicos a incorporarem princípios e critérios socioambientais à rotina dos ambientes de trabalho do setor público.

A Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho é um dos eixos temáticos do programa A3P. Sobre ela, a cartilha do programa aponta: “A qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional.” (BRASIL, 2009, p. 43).

Por meio do Quadro 12 é possível observar as ações que podem ser realizadas para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, segundo a A3P. É possível observar

também as práticas que podem ser adotadas no setor público para que os servidores percebam a sua QVT de forma mais satisfatória.

Quadro 12 - Ações e práticas propostas pela A3P

Ações	Práticas
Uso e desenvolvimento de capacidades	aproveitamento das habilidades autonomia na atividade desenvolvida percepção do significado do trabalho
Integração social e interna	ausência de preconceitos criação de áreas comuns para integração dos servidores promoção dos relacionamentos interpessoais senso comunitário
Respeito à legislação	liberdade de expressão privacidade pessoal tratamento imparcial
Condições de segurança e saúde no trabalho	acesso para portadores de deficiência física comissão interna de Prevenção de Acidentes – CIPA controle da jornada de trabalho ergonomia: equipamentos e mobiliário ginástica laboral e outras atividades grupos de apoio antitabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas orientação nutricional salubridade dos ambientes saúde ocupacional

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados contidos na A3P (2009).

A principal proposta da cartilha é conciliar os interesses dos indivíduos com os das organizações visando melhorar a produtividade. O texto manifesta preocupação com a satisfação dos servidores ao reconhecer a necessidade de se avaliar de forma sistemática esta satisfação.

A Portaria nº 370, de 16 de abril de 2015, do Ministério da Educação, inclui a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho como um dos objetivos a serem alcançados por autarquias, fundações e empresas vinculadas a este Ministério. Nesta Portaria, a questão da QVT aparece relacionada à melhoria da eficiência no uso racional dos recursos públicos (BRASIL, 2015).

Como visto, os estudos sobre a QVT no serviço público já são uma realidade, ainda que carentes de aprofundamento e de um interesse maior por parte daqueles que

constitucionalmente são responsáveis por sua implantação. As ações governamentais representadas pela A3P e pela Portaria nº 370/2015 iniciaram a discussão no Governo Federal e podem ser consideradas como um avanço da reflexão na área pública.

O próximo capítulo desta dissertação apresentará os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo com os professores, os técnicos administrativos em educação e os funcionários terceirizados que atuam no campus universitário definido como *locus* da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos tratados neste capítulo compreendem a classificação da pesquisa, a caracterização da população e da amostra iniciando-se com uma pequena descrição da história da UNIFAL-MG desde seu início como Escola de Farmácia e Odontologia (EFOA) até sua consolidação como universidade, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos de coleta de dados e, por fim, as técnicas de análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória objetiva a aproximação com uma realidade pouco estudada, enquanto a pesquisa descritiva tenta interpretar e explicar esta realidade através dos fatos, sem manipulação das informações. Como ainda não são encontrados estudos direcionados à gestão da QVT no Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG e pretende-se traçar um diagnóstico com base nos dados coletados, quanto aos seus objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva.

Silveira e Córdova (2009, p. 35) definem como aplicada a pesquisa que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Com base no estudo citado, esta pesquisa, quanto a sua natureza, classifica-se como aplicada, já que pretende gerar conhecimentos para aplicação prática na gestão da QVT dos trabalhadores do Campus pesquisado. Segundo Michel (2009, p. 44), “a pesquisa aplicada procura transformar o conhecimento puro em elementos, situações destinadas a melhorar a qualidade de vida da humanidade”.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como documental de campo. Segundo Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa documental apresenta entre as suas características o levantamento de material não editado, o que neste trabalho pode ser observado na exploração do PDI e dos relatórios das atividades de QVT oferecidas pela Comissão responsável. Para Michel (2009), na pesquisa de campo, ao coletar dados do ambiente natural e confrontá-los com a teoria, é possível responder ao problema e atingir os objetivos da pesquisa.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 85), “geralmente, os estudos comportam tanto avaliação quantitativa quanto avaliação qualitativa”, dependendo da abordagem que se dá ao problema da pesquisa, o que pode ser exemplificado pela possibilidade de traduzir opiniões e informações em número para posterior classificação e análise, caracterizando assim uma interligação entre os dois tipos de abordagem com complementação recíproca. Segundo Michel (2009, p. 39), a pesquisa qualiquanti “quantifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa”. Nesta pesquisa, é possível observar os dois tipos de abordagem, mas com predominância da avaliação quantitativa sobre a qualitativa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Inaugurado oficialmente em 7 de agosto de 2013, o Campus Varginha da UNIFAL-MG é fruto da Expansão – Fase II, decorrente da adesão da Instituição à política de expansão das universidades e da interiorização do ensino superior federal promovida pelo governo de Luiz Inácio Lula da Silva.

De acordo com UNIFAL-MG (2014), a Lei nº 8.659 de 5 de abril de 1911 possibilitou a criação de instituições livres de ensino superior no Brasil, principalmente escolas de Farmácia e Odontologia. Idealizada pelo farmacêutico João Leão de Faria, a EFOA foi criada em 3 de abril de 1914 em sessão solene realizada em um clube da cidade de Alfenas/MG. O curso de Farmácia foi o primeiro a ter início ainda em 1914; no ano seguinte, iniciou-se o curso de Odontologia. Em 23 de março de 1932, através do Decreto nº 19.851 do Ministério da Educação e Saúde, a EFOA foi reconhecida nacionalmente como instituição de ensino superior. Com novo regulamento aprovado, passou a ser enquadrada nas disposições das leis federais.

O processo de federalização da Escola iniciou-se efetivamente em 1957, mas somente em 1960, no governo de Juscelino Kubistchek, foi sancionada e promulgada a Lei nº 3.854 que transformou a EFOA em instituição pública federal integrada à Diretoria de Ensino Superior do Ministério da Educação (UNIFAL-MG, 2014).

Até 1976 apenas os cursos de Farmácia e Odontologia eram oferecidos. Com o lançamento do Plano Decenal da Saúde para as Américas (1971-1980) pela Organização Mundial da Saúde, com previsão de investimento na formação de enfermeiros para trabalhar em ações educativas de saúde, o Ministério da Educação autorizou a criação de cursos de

Enfermagem. O Decreto nº 78.949 de 15 de dezembro de 1976 autorizou o funcionamento do curso de Enfermagem e Obstetrícia na EFOA. O reconhecimento do novo curso ocorreu em 18 de fevereiro de 1980.

Ainda segundo UNIFAL-MG (2014), no período que antecedeu a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a EFOA pertencia ao grupo de estabelecimentos denominados isolados, não gozando, portanto, de prerrogativa de autonomia universitária. Nos anos que se seguiram à regulamentação da LDB, discutiu-se no âmbito da EFOA a sua transformação em universidade especializada, o que não ocorreu pelo fato da Escola não preencher naquele momento requisitos essenciais para sua transformação em universidade. Foi então elaborado um projeto para a transformação da Escola em Centro Universitário, o que se deu em 1º de outubro de 2001, com a publicação da Portaria MEC nº 2.101. Mas, já em 1999, já haviam sido autorizados os cursos de Nutrição, Ciências Biológicas e Habilitação em Fármacos e Medicamentos.

A condição de Centro Universitário Federal permaneceu até 1º de agosto de 2005, quando foi publicada no Diário Oficial da União a Lei nº 11.154, que havia sido sancionada em 29 de julho de 2005. A Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas – Centro Universitário Federal transformou-se em Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

A transformação em universidade e a posterior adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) trouxeram o crescimento do número de cursos e de servidores docentes e técnicos administrativos em educação. Decorre também desse processo a criação dos campi Poços de Caldas/MG e Varginha/MG (UNIFAL-MG, 2014).

O Campus Poços de Caldas/MG foi criado pela Resolução nº 057 de 7 de dezembro de 2007 do Conselho Superior, sendo que suas atividades iniciaram-se no primeiro semestre de 2009 em sede provisória. Em agosto de 2010, o Campus foi transferido para a sua sede definitiva.

A criação do Campus Varginha/MG foi autorizada pela Resolução nº 54 de 28 de novembro de 2007 do Conselho Superior. As atividades no novo Campus tiveram início em 2 de março de 2009 em sede provisória. Em 2010, através da Resolução nº 005, foi criado o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Unidade Acadêmica que congrega os docentes que atuam no Campus. A transferência para a sede definitiva ocorreu em março de 2012.

Em 2013, iniciaram-se as atividades na Unidade Santa Clara do Campus Sede com o oferecimento dos cursos de Geografia, Fisioterapia e Ciência da Computação (UNIFAL-MG, 2014).

Atualmente, o Campus Varginha/MG oferece quatro cursos de graduação: Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia, Administração Pública, Ciências Atuariais e Ciências Econômicas com Ênfase em Controladoria; duas pós-graduações *lato sensu*: Controladoria e Finanças e Gestão Pública Municipal; três pós-graduações *stricto sensu*: Mestrado em Gestão Pública e Sociedade, Mestrado em Economia e Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Os cursos de graduação registram um total de 879 alunos regularmente cursando; os Mestrados, 91 alunos; as Especializações, 440 alunos.

No período de realização desta pesquisa, a força de trabalho do Campus Varginha/MG era composta por 72 servidores docentes, 27 servidores técnicos administrativos em educação e 35 funcionários terceirizados.

A compreensão do problema da amostragem em pesquisas sociais passa pelo entendimento de alguns conceitos importantes, como: universo ou população e amostra. A população é um conjunto definido de elementos possuidores de determinadas características; a amostra é um subconjunto do universo ou população através do qual é possível estabelecer ou estimar características desse universo ou população (GIL, 2010). Assim, a população desta pesquisa é representada pelo conjunto de trabalhadores que atuam no Campus Varginha/MG, ou seja, 134 pessoas. A amostra utilizada classifica-se como não probabilística por conveniência.

Por meio da Tabela 1, observa-se a distribuição dos grupos na população e a respectiva representação na amostra.

Tabela 1 – População e amostra

Grupo	População	Amostra
Docentes	72	56
Funcionários terceirizados	35	29
TAEs	27	24
Total	134	109

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, serão apresentados os dados sócio-demográficos dos trabalhadores do Campus Varginha da UNIFAL-MG que participaram deste estudo.

Através da Tabela 2, verifica-se a divisão da amostra de participantes da pesquisa por faixa etária.

Tabela 2 – Faixa etária

Faixa etária	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Até 30 anos	10,7	8,3	24,1
De 31 a 40 anos	60,7	75,0	44,8
De 41 a 50 anos	25,0	16,7	13,8
Mais de 50 anos	3,6	0,0	17,2

Fonte: dados da pesquisa.

Na faixa etária de 31 a 40 anos, concentra-se a maioria dos trabalhadores do Campus Varginha, já que os maiores percentuais dos três grupos pesquisados (60,7 %, 75,0 % e 44,8 %) foram verificados nesta faixa de idade. Entre os servidores TAEs observa-se o percentual mais elevado (75,0 %). A partir dos dados obtidos, conclui-se que o Campus estudado dispõe de uma força de trabalho ainda jovem.

Por meio da Tabela 3, observa-se a distribuição dos trabalhadores conforme a identidade de gênero.

Tabela 3 – Identidade de gênero

Identidade de gênero	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Feminino	42,9	62,5	48,3
Masculino	57,1	37,5	51,7

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que o sexo masculino obteve um percentual maior entre os docentes e os funcionários terceirizados (57,1 % e 51,7 %, respectivamente). Entre os TAEs a presença maior é do sexo feminino (62,5 %).

Na Tabela 4, estão relacionados os níveis de escolaridade e os respectivos percentuais alcançados dentro de cada grupo pesquisado.

Tabela 4 – Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Ensino Fundamental incompleto			17,2
Ensino Fundamental completo			13,8
Ensino Médio incompleto			6,9
Ensino Médio completo			44,8
Graduação incompleta			10,3
Graduação completa		8,3	6,9
Especialização		33,3	
Mestrado	30,4	58,3	
Doutorado	69,6		

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os funcionários terceirizados, o maior percentual pertence ao conjunto de trabalhadores que possuem o Ensino Médio completo (44,8 %). É possível verificar também a presença na amostra de funcionários terceirizados com graduação completa e incompleta. A conclusão do mestrado verifica-se em 58,3 % das respostas válidas para os TAEs, o que demonstra o alto grau de qualificação destes servidores. Os professores com doutorado já representam 69,6 % do total destes profissionais atuando no Campus Varginha.

A observação da Tabela 5 permite verificar há quanto tempo os participantes da amostra exercem as suas atividades no local da pesquisa.

Tabela 5 – Tempo de trabalho no Campus Varginha/MG

Tempo de trabalho	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Até um ano	8,9	0,0	18,5
De 1 a 3 anos	21,4	8,3	18,5
De 3 a 5 anos	14,3	25,0	29,6
Mais de 5 anos	55,4	66,7	33,3

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se que a maioria dos trabalhadores atua em Varginha há mais de cinco anos, já que os percentuais verificados para os professores, TAEs e funcionários terceirizados foram

55,4 %, 66,7 % e 33,3 %, respectivamente. Um tempo de trabalho entre três e cinco anos registrou 29,6 % entre os funcionários terceirizados, deixando-o próximo ao maior percentual verificado. As duas primeiras opções de resposta alcançaram o mesmo percentual neste grupo (18,5 %).

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados neste estudo foram o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020, a Portaria PROGEPE nº 2214 de 31 de outubro de 2013, os relatórios das atividades desenvolvidas pela Comissão de QVT, texto informativo (*online*) da PROGEPE e o questionário. Portanto, o levantamento dos dados se classifica quanto a sua natureza em dados primários (observação direta extensiva → questionário) e dados secundários (observação indireta → PDI, Portaria nº 2214, relatórios e texto informativo), segundo classificação apresentada por Michel (2009). Segundo a autora citada, a observação direta extensiva para coleta de dados na pesquisa de campo é utilizada para medir opiniões e atitudes. Na observação indireta, os dados são criados e analisados a partir da leitura e da interpretação do material pesquisado.

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. (GIL, 2010, p. 121).

Para Michel (2009), o questionário é considerado um instrumento de valor significativo de coleta de dados no qual o anonimato garante vantagens importantes, como a segurança nas respostas e a uniformidade da avaliação.

O questionário destinado aos servidores docentes e técnicos administrativos em educação (APÊNDICE A) possui trinta e sete questões objetivas e uma última dissertativa, na qual o pesquisado foi requisitado a apresentar alguma sugestão à UNIFAL-MG para a melhoria da qualidade de vida no trabalho no Campus Varginha/MG. O instrumento está dividido em três seções: Seção I – Dados sociodemográficos; Seção II – Percepção de qualidade de vida no trabalho; Seção III – Avaliação do Programa de QVT da UNIFAL-MG.

Na Seção I, os pesquisados foram convidados a responder a cinco questões: Qual seu vínculo com a UNIFAL-MG? Em que faixa etária você está? Qual sua identidade de gênero? Qual o seu nível de escolaridade? Há quanto tempo você trabalha no Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG?

A Seção II foi formada pelas questões seis a trinta e três, definidas com base nas variáveis do Modelo de Hackman e Oldham (1975) e adaptadas ao contexto institucional pesquisado apoiando-se nas pesquisas de Rodrigues (2002), Moraes e Kilimnik (1994) e Pedroso et al (2014). As variáveis do modelo escolhido para a abordagem da percepção de qualidade de vida no trabalho nesta pesquisa são as seguintes: variedade de habilidade, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia, *feedback* intrínseco, *feedback* extrínseco, contatos ou relacionamentos interpessoais (variáveis referentes às dimensões essenciais do trabalho), significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida do trabalho, conhecimento dos resultados do trabalho (variáveis relacionadas aos estados psicológicos críticos), satisfação geral com o trabalho, motivação interna ao trabalho, satisfação com a segurança no trabalho, satisfação com a remuneração, satisfação com o ambiente social, satisfação com a supervisão e necessidade de crescimento individual (variáveis que avaliam as reações afetivas ou sentimentais que os servidores experimentam ao desempenhar o seu trabalho).

As questões seis a treze, que objetivam medir a ocorrência de determinada situação, são dispostas de forma interrogativa para que o pesquisado selecione entre as sete alternativas aquela que melhor represente a frequência com que a situação apresentada ocorre durante a realização de seu trabalho. À semelhança da Escala Likert, as opções de resposta estão colocadas em uma escala progressiva que se inicia pelo menor/pior valor até o maior/melhor valor (nunca – raramente – poucas vezes – às vezes – muitas vezes – geralmente – sempre). As perguntas quatorze a trinta e três objetivando medir o grau de concordância/discordância trazem uma afirmativa e também solicitam ao respondente que selecione entre as sete alternativas (discordo totalmente – discordo – discordo parcialmente – não concordo, nem discordo – concordo parcialmente – concordo – concordo totalmente) a que melhor represente a sua opinião.

A Seção III foi elaborada com base nos dados disponibilizados pela Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT da UNIFAL-MG, nos estudos de Fernandes (1996), nas pesquisas de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e nos três conceitos nucleares de QVT apontados

por Sampaio (2012): maior humanização do trabalho, aumento do bem-estar dos trabalhadores e maior participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Os funcionários terceirizados participaram da avaliação do PQVT da UNIFAL-MG através de questionário (APÊNDICE B) contendo as questões pertencentes às Seções I e III do instrumento aplicado aos servidores, exceção feita à primeira pergunta por se tratar de um grupo já com vínculo identificado.

Para a consolidação dos questionários, foi realizado um pré-teste com três integrantes de cada grupo que compõe a população da pesquisa. Com esta finalidade, foram entregues questionários impressos aos participantes com a solicitação de observações, sugestões ou correções. O objetivo foi aprimorar e validar o instrumento que coletaria os dados necessários para o prosseguimento do estudo.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi realizada a partir do acesso ao *site* da Instituição com o objetivo de analisar como a questão da QVT é tratada institucionalmente na UNIFAL-MG. Os relatórios das atividades oferecidas pela Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho, disponibilizados via *e-mail*, possibilitaram levantar as ações de QVT ocorridas nos campi no período pesquisado. Com base nesse levantamento, foram construídas as questões para a avaliação do PQVT constantes da Seção III do questionário.

O questionário, cujo *link* para acesso foi encaminhado por *e-mail* a todos os servidores docentes e técnicos administrativos em educação, foi construído na plataforma *Google Docs*. O instrumento ficou disponível para resposta no período compreendido entre 19 de janeiro de 2018 e 5 de fevereiro de 2018. Os funcionários terceirizados receberam questionários impressos, os quais foram entregues a todos os trabalhadores deste grupo em 21 de janeiro de 2018 e recolhidos em 2 de fevereiro de 2018.

Por meio da Tabela 1 apresentada no item 3.2 deste estudo foi possível observar o total de respostas obtidas com a aplicação do questionário em cada grupo participante da amostra. O número de respostas válidas mostrou-se bastante significativo nos três grupos pesquisados.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Todos os dados obtidos através das questões objetivas do questionário foram convertidos em valores numéricos e lançados em planilha do SPSS⁷, objetivando computar análises de frequência, médias, desvio padrão e test *t*, conforme será demonstrado no próximo capítulo, que apresenta os resultados da pesquisa e a discussão destes resultados.

⁷ Usado sob licença no Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este quarto capítulo, dedicado à apresentação dos resultados da pesquisa e às discussões destes resultados, inicia-se com a abordagem do Programa de QVT da UNIFAL-MG. Em seguida, apresenta-se a percepção de qualidade de vida no trabalho dos servidores com base no Modelo de Hackman e Oldham. O capítulo prossegue com a avaliação do PQVT da UNIFAL-MG e com o entendimento de QVT dos três grupos que participaram da pesquisa. Por fim, será apresentada uma síntese das sugestões para a melhoria da qualidade de vida no trabalho no Campus Varginha da UNIFAL-MG.

4.1 O PROGRAMA DE QVT DA UNIFAL-MG

O PDI e a Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor são os principais instrumentos dos quais a UNIFAL-MG se utiliza como apoio para as suas ações na área de promoção da qualidade de vida em seus ambientes de trabalho.

Conforme UNIFAL-MG (2015), o PDI é um instrumento de planejamento e gestão no qual estão definidos os valores, a filosofia de trabalho, a missão e a visão de futuro da Instituição. É elaborado com a participação de docentes, técnicos e discentes dos campi de Alfenas, Poços de Caldas/MG e Varginha/MG. Seu desenvolvimento acontece geralmente a cada cinco anos com base em uma avaliação do passado e do presente que permita planejar o desenvolvimento acadêmico, organizacional e físico da Universidade.

O PDI 2016-2020 define as cinco áreas estratégicas nas quais a UNIFAL-MG pretende concentrar maiores esforços no período: ensino, pesquisa, extensão, qualidade de vida e gestão universitária. O documento aponta os objetivos estratégicos, as propostas, os indicadores e as metas que nortearão as ações nos anos de abrangência do PDI. Os objetivos estratégicos compreendem os fins a serem alcançados para que a Universidade possa cumprir sua missão e materializar a sua visão. Os indicadores são usados para medir os objetivos estratégicos; as metas representam o nível quantitativo e/ou qualitativo a ser alcançado (UNIFAL-MG, 2015).

A observação do Quadro 13 permite identificar as propostas, as metas e os indicadores definidos pela UNIFAL-MG para a gestão da qualidade de vida no período compreendido entre os anos 2016 e 2020.

Quadro 13 – Propostas, indicadores e metas para a qualidade de vida – 2016 – 2020

(continua)

Objetivos Estratégicos		
Propostas	Indicadores	Metas
1. Implantar projetos/ações voltados para a melhoria de qualidade dos discentes, com ênfase em promoção e prevenção em saúde	número e natureza dos projetos/ações implantados	desenvolver ações capazes de contribuir para a resolução de pelo menos 90% dos problemas evidenciados, capazes de inferir na saúde do discente
	número de discentes atendidos em projetos/ações	
	número de atendimentos por período e natureza dos atendimentos	ampliar em 50% o número de atendimentos
2. Implantar assistência à saúde física e psicológica direcionada aos estudantes	número de convênios anuais estabelecidos	estabelecer parcerias com a clínica escola de Fisioterapia e Odontologia da Instituição
		estabelecimento de parceria da Instituição com as Secretarias de Saúde dos municípios de Alfenas, poços de Caldas e Varginha/MG para os atendimentos caracterizados como urgência
3. Aprimorar a assistência estudantil	número de ações de assistência oferecidas	finalização da construção dos restaurantes universitários no <i>Campus</i> de Varginha/MG e no da Unidade II de Alfenas
	número de acadêmicos beneficiados pela Assistência Estudantil	utilizar a disponibilidade orçamentária de forma a tender o maior número possível dos alunos em vulnerabilidade socioeconômica, prevendo-se um mínimo de ampliação de 5% ao ano
	número de auxílios concedidos	

Quadro 13 - Propostas, indicadores e metas para a qualidade de vida – 2016 – 2020

(continuação)

Objetivos estratégicos		
Propostas	Indicadores	Metas
4. Aprimorar o Núcleo de Acessibilidade e Inclusão	número de pessoas atendidas	ampliar em 5% ao ano o número de pessoas atendidas
	número de ações implantadas	ampliar em 10% ao ano o número de ações implantadas
	número de Núcleos de Acessibilidade em atuação na Instituição	implantação do Núcleo nos <i>campi</i> fora de sede
5. Aprimorar e ampliar os projetos/ações voltados para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, com ênfase na promoção e prevenção em segurança e saúde	número e natureza dos projetos/ações existentes	ampliar em até 50% o número de projetos/ações existentes
	número de pessoas atendidas em cada projeto/ação	ampliar em 30% o número de pessoas atendidas nos projetos e ações
	número de profissionais	ampliar em 30% a equipe multiprofissional vinculada à Comissão Qualidade de Vida no Trabalho
6. Aprimorar e alinhar atividades de capacitação aos objetivos estratégicos voltados para qualidade de vida do trabalhador, com ênfase na promoção e prevenção em segurança e saúde	número de pessoas capacitadas	capacitar de 10 % a 30% dos servidores
	número de ações de capacitação	5 ações/ano de capacitação voltadas à QVT
7. Organizar eventos voltados para qualidade de vida do trabalhador como uma forma de integração e socialização entre servidores e universidade	número de eventos realizados	realizar pelo menos um evento por semestre
8. Adaptar e criar espaços para a qualidade de vida da comunidade universitária, com ênfase na promoção e prevenção em segurança	número de espaços adaptados/criados	obter um espaço específico para realização das atividades de QVT em cada <i>campus</i>

Quadro 13 - Propostas, indicadores e metas para a qualidade de vida – 2016 – 2020

(conclusão)

Objetivos estratégicos		
Propostas	Indicadores	Metas
9. Implantação de políticas de valorização do patrimônio humano organizacional	número de políticas existentes	aumentar em 50% o número de políticas existentes
10. Ampliar os recursos públicos destinados à capacitação dos servidores	valor dos recursos	aumentar em 40% o valor dos recursos destinados à capacitação dos servidores

Fonte: PDI – UNIFAL-MG 2016-2020 (2015).

Por meio do Quadro 13, é possível inferir que na UNIFAL-MG a QVT está inserida num contexto mais abrangente de qualidade de vida. As propostas voltadas para os trabalhadores da Instituição enfatizam a promoção e prevenção em segurança e saúde. Outras propostas relacionam-se com integração e socialização entre servidores e Universidade, valorização do patrimônio humano e capacitação dos servidores. Observa-se que as propostas institucionais se alinham às ações e práticas sugeridas pela A3P para implementação visando à melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Constituída em 31 de outubro de 2013 através da Portaria nº 2214, a Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-MG está vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e ao Centro Integrado de Assistência ao Servidor (CIAS). É o instrumento institucional responsável pela elaboração e implantação do Programa de Qualidade de Vida do Servidor da UNIFAL-MG com o objetivo geral de

[...] esclarecer, informar e conscientizar os servidores sobre os cuidados com a saúde e sua repercussão na qualidade de vida, proporcionando-lhe condições necessárias ao cumprimento do seu papel enquanto profissional e ser humano sob diferentes ângulos da dimensão biopsicossocial, desenvolvendo uma cultura organizacional de bem-estar coletivo, ancorada na prevenção de riscos para a saúde, segurança e conforto dos servidores, desenvolvimento do funcionalismo e da valorização da função pública. (UNIFAL-MG, 2017).

A Comissão é composta por servidores ocupantes de diferentes cargos: médico, engenheiro de segurança do trabalho, enfermeiro, professor, técnico de laboratório, arquivista, técnico de segurança do trabalho, odontólogo, nutricionista, produtor cultural, administrador, assistente em administração, psicólogo e técnico em prótese dentária (UNIFAL-MG, 2013).

As atividades realizadas sob a coordenação da Comissão foram desenvolvidas pelos seis projetos integrantes do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-

MG (PQVT): Promoção de Saúde Bucal na UNIFAL-MG – Sorriso Saudável; Vacina – Imunizando os servidores da UNIFAL-MG; Cessação do Tabagismo – UNIFAL-MG Livre do Cigarro;  gua   Vida; Atividade física na UNIFAL-MG; Artes marciais contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e profissional: karat  e defesa pessoal.

Os dados para a elabora o dos Quadros 14 e 15 foram fornecidos pela Comissão de Qualidade de Vida do Servidor da UNIFAL-MG, via *e-mail* (COSTA, 2017).

No Quadro 14, são relacionadas as atividades oferecidas pelo PQVT institucional aos servidores da Sede Alfenas/MG e Campus Poços de Caldas/MG nos anos 2014, 2015 e 2016.

Quadro 14 – Atividades de QVT realizadas no Campus Sede e no Campus Poços de Caldas/MG em 2014, 2015 e 2016

(continua)

A�es	Descri�o	Ocorrência
I Semana de Saúde do Servidor	atividade em saúde, palestras e oficinas	2014
II Encontro de Qualidade de Vida e Promo�o � Saúde do Servidor – Dia do Funcionário Público	a�o cultural e social	2014
Dia Nacional de Combate ao Fumo	a�o em saúde	2014
De Mulher para Mulher – Aliadas em busca de saúde e beleza	a�o em saúde	2014
Grupo de Cessa�o do Tabagismo – UNIFAL-MG Livre do Cigarro	a�o em saúde	2014
Atividade física na UNIFAL-MG (karat�, defesa pessoal, alongamento e massoterapia, caminhada)	esporte e saúde	2014
Filosofia para todos	a�o cultural e social	2014
I Encontro de Qualidade de Vida e Promo�o � Saúde do Servidor – Dia do Servidor da UNIFAL-MG/Campus Poços de Caldas/MG	atividade em saúde, palestra e oficinas	2015
I Agita UNIFAL-MG	atividade esportiva e alimenta�o saudável	2015
I Semana de Cessa�o do Tabagismo	a�o em saúde e palestra	2015
Comemora�o ao Dia do Servidor	a�o cultural e social	2015
Oficina de Artes e Qualidade de Vida – Tecendo a Qualidade de Vida na UNIFAL-MG	oficina de arte	2015

Quadro 14 – Atividades de QVT realizadas no Campus Sede e no Campus Poços de Caldas/MG em 2014, 2015 e 2016

		(conclusão)
Grupo de Cessação do Tabagismo – UNIFAL-MG Livre do Cigarro	projeto em saúde	2015
Atividade física na UNIFAL-MG (Karatê, defesa pessoal, Pilates, alongamento e massoterapia)	esporte e saúde	2015
Cine Clube	atividade cultural	2015
Atividade esportiva (karate, aikido)	esporte e saúde	2016
II Agita UNIFAL-MG e II Semana da Saúde para a Qualidade de Vida no Trabalho	atividade esportiva, alimentação saudável e saúde	2016
II Encontro de Qualidade de Vida e Promoção à Saúde do Servidor/Campus Poços de Caldas/MG	projeto em saúde	2016
II Semana de Cessação do Tabagismo	projeto em saúde	2016

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-MG (2017).

Observa-se a partir das informações contidas no Quadro 14 que, das dezenove ações realizadas, dezessete foram direcionadas aos servidores da Sede Alfenas e duas ações alcançaram também os servidores do Campus Poços de Caldas. As atividades caracterizam-se como: específicas de saúde (9 ações); aliando esporte, atividade física e saúde (3 ações); aliando atividade esportiva, alimentação saudável e saúde (1 ação); cultura (1 ação); cultura e socialização (3 ações); associando atividade esportiva e alimentação saudável (1 ação); oficina de arte (1 ação). A preocupação com a saúde do servidor, de forma isolada ou em associação com atividades de outra natureza, pode ser constatada em treze das dezenove atividades oferecidas durante os anos pesquisados.

Por meio do Quadro 15, é possível observar as atividades de QVT ofertadas no Campus Varginha/MG nos anos 2014, 2015, 2016 e 2017.

Quadro 15 - Atividades de QVT realizadas no Campus Varginha/MG nos anos 2014, 2015, 2016 e 2017

Ações	Descrição	Ocorrência
Oficina de Arte e Qualidade de Vida – Decoupage na UNIFAL-MG	oficina de arte	2014
Atividade física na UNIFAL-MG (ginástica funcional, caminhada e vôlei)	esporte e saúde	2014
Comemoração ao Dia do Servidor	ação cultural e social	2014
Palestra: Atividade física e qualidade de vida	atividade cultural	2014
Palestra motivacional: Tornando-se o servidor público nota 10	atividade cultural	2015
Teatro: Esperando na Rodô	atividade cultural	2015
Atividade física na UNIFAL-MG (ginástica funcional e caminhada)	esporte e saúde	2015
I Encontro de Qualidade de Vida e Promoção à Saúde dos Servidores da UNIFAL-MG/Campus Varginha/MG	projeto em saúde	2015
II Encontro de Qualidade e Vida e Promoção à Saúde dos Servidores da UNIFAL-MG/Campus Varginha/MG	projeto em saúde	2016
Palestra contra o tabagismo	projeto em saúde	2017
Dia de Saúde do Servidor	projeto em saúde	2017

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-MG (2017).

As atividades realizadas no Campus Varginha/MG seguiram o padrão daquelas realizadas na Sede e caracterizaram-se desta forma: saúde (4 ações); associando esporte e saúde (2 ações); oficina de arte (1 ação), cultural (3 ações); cultural e social (1 ação). É possível observar que as atividades voltadas à saúde do servidor e as atividades descritas como culturais e sociais foram contempladas com um número igual de ações. Observa-se ainda a diminuição do número de ações oferecidas a partir do ano de 2016, o que poderia sugerir um tratamento desigual entre os servidores da Sede e os dos campi fora de sede.

A seção 2.3 deste estudo aborda os modelos de avaliação de qualidade de vida no trabalho mais difundidos e os seus respectivos indicadores. De todos os indicadores de qualidade mencionados nos modelos pesquisados, apenas dois estão implícitos nas ações do PQVT da UNIFAL-MG para o Campus Varginha/MG: a integração social na Instituição, através das atividades sociais e culturais e as ações voltadas à saúde física dos servidores. Em uma análise à luz das propostas da A3P, as seguintes práticas são observadas no Campus

Varginha/MG: criação de áreas comuns para integração dos servidores e acesso para portadores de deficiência física.

Com base nas pesquisas de Ferreira, Alves e Tostes (2009) e Ferreira (2012), as atividades de QVT realizadas no Campus Varginha/MG podem ser classificadas como físico-corporais e eventos coletivos. Estas atividades integram as práticas de gestão em QVT de natureza assistencialista. Segundo os mesmos autores, as ações assistencialistas têm sua validade, mas tendem a se tornar infrutíferas porque se distanciam dos reais problemas que comprometem o bem-estar dos servidores públicos. Como consequência, a participação em programas desta natureza tende a diminuir. Ainda segundo os pesquisadores citados, uma abordagem de QVT de natureza preventiva é um desafio a ser enfrentado pelos gestores públicos.

Segundo Ferreira (2012), nos programas de concepção assistencialista, o trabalhador é responsável sozinho por sua QVT. Ele é quem tem que se adaptar a um ambiente organizacional hostil; ele é a peça de ajuste, já que as fontes de fadiga permanecem intocáveis. Ao definir que o objetivo geral de seu PQVT é “[...] esclarecer, informar e conscientizar os servidores sobre os cuidados com a saúde e sua repercussão na qualidade de vida, proporcionando-lhe condições necessárias ao cumprimento do seu papel enquanto profissional e ser humano [...]” (UNIFAL-MG, 2017), a Universidade estrutura seu Programa dentro da concepção dominante de QVT, ou seja, o foco é no indivíduo, as atividades de QVT oferecidas visam aumentar sua resistência às adversidades organizacionais apenas.

4.2 PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este estudo tem entre os seus objetivos levantar indicadores de qualidade de vida no trabalho perceptíveis entre os grupos e ainda identificar como os trabalhadores que atuam no Campus Varginha da UNIFAL-MG entendem a QVT. Para a concretização destes objetivos, apoiou-se inicialmente no Modelo Hackman e Oldham, fundamentado nas dimensões essenciais do trabalho, nos estados psicológicos críticos e nos resultados pessoais e do trabalho. Na sequência, serão abordadas todas as variáveis do Modelo e os seus respectivos resultados na pesquisa. As considerações relacionadas a estes resultados são feitas com base nos estudos

de Rodrigues (2002), Medeiros (2007), Morin, Tonelli e Pliopas (2010), Alves (2010), Pedroso e Pilatti (2010) e Pedroso et al (2010, 2014).

4.2.1 Dimensões essenciais do trabalho

As dimensões essenciais do trabalho seriam as responsáveis pelo surgimento dos estados psicológicos críticos relacionados à motivação e à satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho (NUNES, 2012). Segundo Pedroso et al (2014), estas dimensões representam o conjunto de fatores passíveis de avaliação e de mudança para determinação dos estados psicológicos críticos.

São sete as variáveis propostas por Hackman e Oldham como dimensões básicas do trabalho: variedade de habilidade, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia, *feedback* intrínseco, *feedback* extrínseco e relacionamentos interpessoais.

Na Tabela 6, são apresentados os resultados obtidos em cada variável das dimensões essenciais do trabalho na pesquisa com os docentes e os TAES do Campus Varginha da UNIFAL-MG. Os pequenos valores obtidos para o desvio padrão em comparação com a média permitem constatar que os pontos de dados estão próximos da média, portanto, as médias dos dois grupos são representativas dos dados. O teste *t* apresentou resultados que permitem afirmar que existem evidências de diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos dois grupos nas variáveis variedade de habilidade, identidade da tarefa, significação da tarefa e autonomia, já que apresentaram significância estatística ($p < 0,05$).

Tabela 6 – Dimensões essenciais do trabalho

Variável	Docentes		TAES		Teste de Levene	Teste <i>t</i>
	Média	DP	Média	DP	Sig. (p)	Sig. (2-tailed)
Variedade de habilidade	5,87	1,36	4,20	1,35	,702	,000
Identidade da tarefa	6,05	0,84	5,16	1,12	,027	,001
Significação da tarefa	5,73	1,05	5,00	1,28	,322	,009

(continua)

Tabela 6 – Dimensões essenciais do trabalho

Variável	(conclusão)					
	Docentes		TAEs		Teste de Levene	Teste <i>t</i>
	Média	DP	Média	DP	Sig. (p)	Sig. (2-tailed)
Autonomia	5,32	1,08	3,87	1,35	,110	,000
<i>Feedback</i> intrínseco	4,66	1,19	4,54	0,97	,370	,668
<i>Feedback</i> extrínseco	3,16	1,31	3,45	1,28	,878	,354
Relacionamentos interpessoais	5,55	1,37	5,41	1,38	,382	,685

Legenda: DP = Desvio Padrão

Fonte: dados da pesquisa.

Pela observação da Tabela 6, é possível constatar que, de modo geral, os docentes apresentaram médias superiores às dos TAEs, sinalizando que as dimensões essenciais do trabalho se mostram mais favoráveis à produção de QVT neste grupo de servidores. Os valores obtidos pelas variáveis podem ser justificados pela natureza da função exercida, o que no caso desta pesquisa poderia permitir uma associação às características distintas do trabalho desenvolvido por cada grupo de servidores estudado. Enquanto técnicos regularmente exercem atividades administrativas, os professores, além das administrativas e de ensino, executam outras ligadas à pesquisa, à extensão, além de atividades decorrentes da participação em colegiados e conselhos.

As variáveis com médias mais discrepantes entre docentes e técnicos são a variedade de habilidade e a autonomia. A diferença registrada entre elas poderia ser explicada pela natureza da função, que permite aos docentes um grau superior de liberdade e independência para programar o trabalho e maior uso de habilidades e talentos necessários em virtude do maior dinamismo exigido na docência. Um grau insuficiente de autonomia interfere na autoestima, enquanto a falta de variedade na natureza da tarefa acarreta perda de sentido do trabalho. O trabalhador que vivencia as duas situações pode experimentar sua qualidade de vida no trabalho de forma reduzida, o que leva a supor que as duas variáveis em questão não estão produzindo QVT para os técnicos.

As variáveis identidade da tarefa, significação da tarefa e relacionamentos interpessoais foram bem avaliadas pelos dois grupos. Identificar-se com a sua tarefa significa realizar atividades completas no trabalho, ou seja, começar e concluir uma tarefa, o que permite reconhecer claramente o resultado dos esforços pessoais. O impacto que o trabalho realizado

pode causar na vida de outras pessoas dá a medida da significação deste trabalho para quem o executa. A variável relacionamentos interpessoais identifica o grau com que o indivíduo trabalha em contato com outras pessoas da organização, clientes ou usuários de serviços.

A variável *feedback* intrínseco recebeu avaliação semelhante nos dois grupos. Os resultados demonstram que os servidores do Campus Varginha/MG não estão conseguindo receber informações muito claras sobre o seu desempenho pessoal através da própria realização do trabalho.

A baixa avaliação da variável *feedback* extrínseco sugere a existência de um problema neste aspecto, já que a variável está diretamente associada ao *stress* e à satisfação dos indivíduos. O *feedback* dado de forma positiva ou incentivadora tem influência decisiva no comportamento e impacta positivamente a QVT. O não recebimento em grau satisfatório de informações sobre o desempenho pessoal através do retorno da chefia imediata, dos colegas de trabalho ou usuários de serviços prestados pode comprometer inclusive o grau de satisfação geral dos trabalhadores. Neste sentido, a gestão tem um papel importante a desempenhar, já que cabe a ela mostrar aos servidores a importância do trabalho de cada um, independente do grau de complexidade exigido na sua realização.

Como as dimensões essenciais do trabalho são fatores passíveis de mudança para a melhoria dos níveis de QVT, a autonomia e o *feedback* extrínseco se constituem nas dimensões do trabalho mais necessitadas de atenção no Campus Varginha.

4.2.2 Estados psicológicos críticos

Os estados psicológicos críticos são processos individuais que não podem ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho e são determinados pelas dimensões essenciais do trabalho que os influenciam diretamente (PEDROSO; PILATTI, 2010; PEDROSO et al., 2010, 2014). Conforme Medeiros (2007), quanto maior a presença dos estados psicológicos críticos, maior também será a motivação interna para o trabalho. Hackman e Oldham (1975) apontam três estados psicológicos críticos: significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho.

Na Tabela 7, são apresentados os resultados obtidos em cada variável dos estados psicológicos críticos na pesquisa com os docentes e os TAEs. Os valores do desvio padrão

mostram que os pontos de dados ficaram próximos à média, indicando médias representativas dos dados. O teste *t* indicou que existem evidências de diferenças estatísticas entre as médias dos dois grupos nas variáveis significância percebida do trabalho e responsabilidade percebida do trabalho, já que apresentaram significância estatística ($p < 0,05$).

Tabela 7 – Estados psicológicos críticos

Variável	Docentes		TAEs		Teste de Levene	Teste <i>t</i>
	Média	D P	Média	D P	Sig. (p)	Sig. (2-tailed)
Significância percebida do trabalho	5,91	1,11	5,00	1,47	,147	,003
Responsabilidade percebida do trabalho	6,39	0,90	5,50	1,06	,285	,000
Conhecimento dos resultados do trabalho	5,65	0,93	5,31	0,86	,976	,130

Legenda: DP = Desvio Padrão

Fonte: dados da pesquisa.

Determinados pelas dimensões essenciais do trabalho, os estados psicológicos críticos consequentemente receberam melhor avaliação por parte dos docentes, sem, no entanto, apresentarem médias muito discrepantes entre os grupos. A maior diferença de avaliação pode ser verificada na variável significância percebida do trabalho, que se traduz pelo grau com que o trabalho é percebido de forma significativa e valiosa pelos servidores. Esta diferença poderia ser associada ao resultado insatisfatório observado na avaliação dos técnicos para a variável variedade de habilidade, já que trabalhos mais rotineiros podem levar à perda de sentido do trabalho, conforme apontado anteriormente.

A avaliação das outras duas variáveis dos estados psicológicos críticos sugere inicialmente que professores e TAEs sentem-se responsáveis pelo trabalho realizado, seja de forma correta ou incorreta. Os servidores demonstraram conhecer e entender a forma como desempenham efetivamente o seu trabalho. Esta percepção do próprio desempenho tem a capacidade de afetar de certa forma os sentimentos pessoais dos participantes da pesquisa.

4.2.3 Resultados pessoais e do trabalho

Para Pedroso et al. (2014), os resultados pessoais do trabalho são decorrentes dos estados psicológicos críticos. Segundo Rodrigues (2002), o grupo de variáveis que representam as reações afetivas ou sentimentais que uma pessoa pode experimentar ao desempenhar o seu trabalho compõem os resultados pessoais do trabalho. As variáveis propostas pelo Modelo Hackman e Oldham para avaliar estes resultados são a satisfação geral com o trabalho, a motivação interna ao trabalho e as satisfações específicas. Como satisfações específicas, os autores definiram a satisfação com a segurança no trabalho, a satisfação com a remuneração, a satisfação com o ambiente social, a satisfação com a supervisão e o crescimento.

Os resultados relacionados às reações afetivas ou sentimentais que os servidores do Campus Varginha/MG obtêm ao desempenhar as suas tarefas podem ser verificados através da Tabela 8. As sete variáveis dos resultados pessoais do trabalho apresentaram valores para o desvio padrão que permitem afirmar que as médias são representativas dos dados. Conforme teste *t*, existem evidências de diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos dois grupos nas variáveis motivação interna para o trabalho e necessidade de crescimento individual, já que apresentaram significância estatística ($p < 0,05$).

Tabela 8 – Resultados pessoais e do trabalho

Variável	Docentes		TAEs		Teste de Levene	Test <i>t</i>
	Média	DP	Média	DP	Sig. (p)	Sig. (2-tailed)
Satisfação geral com o trabalho	4,26	0,94	4,20	1,00	,756	,780
Motivação interna ao trabalho	5,50	0,91	3,55	1,38	,006	,000
Satisfação com a segurança no trabalho	4,69	1,67	4,58	1,71	,798	,784
Satisfação com a remuneração	4,12	1,80	4,79	1,41	,053	,113

(continua)

Tabela 8 – Resultados pessoais e do trabalho

(conclusão)

Variável	Docentes		TAEs		Teste de Levene	Test <i>t</i>
	Média	DP	Média	DP	Sig. (p)	Sig. (2-tailed)
Satisfação com o ambiente social	5,23	1,32	4,95	1,78	,178	,448
Satisfação com a supervisão	5,59	1,14	6,06	0,92	,098	,077
Necessidade de crescimento individual	5,90	0,74	4,39	1,35	,002	,000

Legenda: DP = Desvio Padrão

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados na Tabela 8, constata-se que, das sete variáveis propostas para a avaliação das reações afetivas ou sentimentais que os servidores do Campus Varginha/MG podem experimentar ao desempenhar o seu trabalho, cinco obtiveram maior média no grupo de professores. São elas: necessidade de crescimento individual, motivação interna ao trabalho, satisfação com o ambiente social, satisfação com a segurança no trabalho e satisfação geral com o trabalho.

A motivação interna ao trabalho avaliou o sentimento de mérito e recompensa experimentado com a realização do trabalho, a possibilidade de pensar e agir de forma independente, a consideração da variedade e o desafio que o trabalho representa e ainda a experimentação de sentimentos de conquista e valor próprio. A necessidade de crescimento individual foi mensurada a partir da investigação da oportunidade que o trabalho dos servidores oferece para o crescimento pessoal e profissional, para o aprendizado de coisas novas e para o uso de criatividade e imaginação no seu desempenho. Estas duas variáveis apresentaram as médias mais discrepantes entre docentes e TAEs. A pequena motivação interna entre os técnicos pode estar relacionada aos baixos níveis de autonomia, de uso de habilidades e talentos e de *feedback*, registrados nas dimensões essenciais do trabalho. A falta de motivação interna pode levar a uma indiferença com relação ao desempenho pessoal, seja ele satisfatório ou não. A necessidade de crescimento individual é um fator que motiva positivamente os indivíduos para o trabalho, portanto, o resultado sugere algum grau de desmotivação entre os técnicos. A

variável que apresentou o melhor resultado no grupo de servidores técnicos foi a satisfação com a supervisão, indicando em grau elevado o recebimento de apoio, orientação, tratamento justo e respeitoso por parte da chefia imediata. Também entre os professores esta variável foi muito bem avaliada. Com relação à convivência amigável com os colegas e à oportunidade de conhecer novas pessoas, observa-se uma melhor média nos resultados dos docentes.

Não receberam boas avaliações dos dois grupos as variáveis satisfação geral com o trabalho, satisfação com a segurança no trabalho e a satisfação com a remuneração. A satisfação geral com o trabalho envolve a segurança quanto ao futuro geral da organização, o nível de competição no ambiente de trabalho, a oportunidade de auxiliar outras pessoas através da realização do trabalho e a qualidade da supervisão. A satisfação geral representa o grau de bem-estar do indivíduo com relação ao seu trabalho ou ainda o grau de satisfação e felicidade que o trabalhador experimenta perante o trabalho. A sua falta ou diminuição pode levar até mesmo à perda do próprio sentido do trabalho, o que impacta diretamente a QVT. As duas satisfações específicas indicam que tanto professores quanto técnicos não estão muito seguros quanto à possibilidade de continuar trabalhando na UNIFAL-MG e avaliam que sua remuneração não está muito de acordo com o volume de trabalho que realizam.

Observando-se as médias das variáveis satisfação geral com o trabalho, motivação interna ao trabalho e satisfações específicas, é possível inferir que os servidores professores do Campus Varginha/MG experimentam reações afetivas e sentimentais mais satisfatórias ao desempenhar o seu trabalho.

Concluindo esta seção que procurou avaliar a percepção de qualidade de vida no trabalho dos servidores do Campus Varginha da UNIFAL-MG, constata-se que o Modelo Hackman e Oldham mostrou-se adequado para o cumprimento deste objetivo.

A seguir, será apresentado o entendimento de docentes, TAEs e funcionários terceirizados com relação ao tema central deste estudo.

4.3 ENTENDIMENTO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A observação da Tabela 9 permite constatar como a QVT é entendida pelos professores, pelos técnicos administrativos em educação e pelos funcionários terceirizados do Campus

pesquisado. Os entendimentos que obtiveram melhores resultados em cada grupo estão destacados.

Tabela 9 – Entendimento de QVT

Variável	Percentual válido		
	Docentes	TAEs	Funcionários terceirizados
Autonomia para decidir a melhor forma de executar o trabalho	12,5	1,4	8,0
Condições ambientais físicas de trabalho adequadas	16,7	22,2	13,3
Domínio do conhecimento e das habilidades necessárias	4,2	5,6	10,7
Identificação com as tarefas	6,0	8,3	8,0
Inserção social através do trabalho	2,4	1,4	5,3
Nível adequado de exigências	4,8	2,8	5,3
Oportunidade de aprendizagem	4,2	4,2	14,7
Oportunidade de crescimento profissional	7,7	2,8	9,3
Oportunidade de realizar tarefas significativas	3,0	5,6	1,3
Participação e consulta nas decisões e na resolução de problemas	4,8	8,3	1,3
Planejamento conjunto das atividades	1,8	2,8	1,3
Remuneração que permite uma boa qualidade de vida	16,7	18,1	9,3
Satisfação com o trabalho que realiza	13,7	16,7	9,3
Ter retorno da chefia imediata e dos colegas	1,8	-	2,7

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se a partir da Tabela 9 que os dois grupos de servidores têm um entendimento bem semelhante de QVT. Condições ambientais físicas de trabalho adequadas, remuneração que permite uma boa qualidade de vida e satisfação com o trabalho que realiza foram os entendimentos com percentuais mais elevados. O que diferencia a avaliação de professores e técnicos com relação aos entendimentos mais frequentes é a importância atribuída à autonomia

para decidir a melhor forma de executar o trabalho. Percebida como insatisfatória na avaliação das dimensões essenciais do trabalho, a autonomia deixa de ser entendida e apontada pelos técnicos como um indicador de QVT. A autonomia está inserida em uma perspectiva humanista de satisfação com o trabalho e, segundo Rodrigues (2002), o seu crescimento não é diretamente proporcional à qualidade de vida no trabalho, mas deste aspecto do trabalho derivam a autoestima e a satisfação do trabalhador. A autonomia levaria o indivíduo a experimentar também o crescimento da responsabilidade em seu trabalho. Para Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a autonomia agrega sentido ao trabalho. As condições ambientais físicas de trabalho adequadas estão inseridas em uma abordagem fatorial que conceitua QVT como bem-estar. Segundo Sampaio (2012), a linha fatorial de avaliação de qualidade de vida no trabalho pressupõe que determinadas práticas no ambiente e na organização do trabalho têm mais capacidade de promover bem-estar e saúde. Para Fernandes (1996), a limpeza, a arrumação, a segurança e a salubridade são condições que, se presentes no ambiente de trabalho, trazem bem-estar aos trabalhadores e são, portanto, fatores significativos de qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a remuneração recebida pelo trabalho realizado está associada à ideia de independência financeira e psicológica e sobrevivência do trabalhador. Ela permite ao indivíduo alcançar uma vida melhor no futuro. O trabalho pode ser visto pelo trabalhador como uma forma de conquistar seus sonhos ou proporcionar a sua família melhor qualidade de vida. A conotação libertadora dentro dessa dimensão individual do trabalho agrega sentido ao trabalho. Nesta abordagem, a QVT situa-se também em uma linha metodológica que a conceitua como bem-estar.

A satisfação com o trabalho que realiza faz parte do eixo humanista de conceituação de QVT. Sampaio (2012) afirma que o conceito de QVT ligado ao humanismo (motivação) se apoia em uma concepção de organização do trabalho que leva em consideração o atendimento às necessidades humanas. Nesta perspectiva, a qualidade de vida no trabalho estaria associada a fatores motivacionais como ambiente saudável, adequado nível de exigências, comportamento da supervisão, comprometimento organizacional e satisfação com outros domínios da vida.

A análise dos percentuais atingidos pelos dois grupos na indicação da oportunidade de crescimento profissional como QVT mostra uma diferença significativa no entendimento dos dois grupos. O resultado possibilita traçar um paralelo ao resultado da avaliação da dimensão necessidade de crescimento individual, também melhor avaliada pelos professores. Ao julgar que seu trabalho oferece menos oportunidades de crescimento pessoal e profissional, de

aprendizado de coisas novas e do uso de criatividade e imaginação, conforme averiguado pelo questionário da pesquisa, conseqüentemente os servidores técnicos não percebem o crescimento profissional como um fator significativo de QVT.

Destaca-se entre os TAEs a importância atribuída à identificação com a tarefa e à participação e consulta nas decisões e na resolução de problemas. Conforme já mencionado neste estudo, a identificação com a tarefa é um fator passível de avaliação e mudança capaz de favorecer a promoção de QVT. A participação e a consulta nas decisões e na resolução de problemas entendidas como QVT reforçam a importância da gestão nas reflexões sobre o assunto. Portanto, são pontos merecedores de atenção quando se objetiva a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Funcionários sem vínculo com a UNIFAL-MG, os terceirizados são trabalhadores importantes para o funcionamento geral do Campus Varginha, já que as tarefas que executam dão suporte ao trabalho conjunto de toda a comunidade acadêmica. Sendo assim, sua participação dá à pesquisa uma visão mais abrangente de QVT no espaço definido para a realização do estudo.

Os dados apresentados na Tabela 9 traduzem o entendimento de QVT por parte dos funcionários terceirizados como oportunidade de aprendizagem, condições ambientais físicas de trabalho adequadas e domínio do conhecimento e das habilidades necessárias para a atividade exercida. Segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a oportunidade de aprendizagem experimentada na execução do trabalho é um valor fundamental que agrega sentido ao trabalho. De acordo com Sampaio (2012), se o indivíduo não apresentar domínio do conhecimento e das habilidades necessárias para o cargo exercido ele vivenciará mais fracassos do que sucessos na sua vida profissional, sem possibilidade de experimentar um estado motivador.

É possível observar ainda que, diferentemente de professores e técnicos, um número maior de entendimentos poderia ser considerado significativo na avaliação dos funcionários terceirizados: oportunidade de crescimento profissional, remuneração que permite uma boa qualidade de vida, satisfação com o trabalho que realiza, identificação com as tarefas e autonomia, que obteve importância bem maior neste grupo do que a constatada no dos técnicos.

Na sequência, serão apresentados os dados relativos à avaliação do PQVT da UNIFAL feita pelos três grupos que compõem a população desta pesquisa.

4.4 AVALIAÇÃO DO PQVT DA UNIFAL-MG

Para avaliar o PQVT da UNIFAL-MG, pesquisou-se o conhecimento do referido Programa, a participação nas atividades e a contribuição destas para a qualidade de vida no trabalho dos respondentes.

A observação da Tabela 10 permite constatar o nível de conhecimento relativo ao PQVT da Instituição estudada.

Tabela 10 – Conhece o PQVT da UNIFAL-MG?

Alternativas	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Sim	16,1	66,7	37,9
Já ouviu falar, mas não sabe exatamente do que se trata	53,6	33,3	27,6
Não	30,4	0,0	34,5

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados acima mostram que o Programa é mais conhecido pelos TAEs e menos pelos professores. No entanto, 53,6 % dos professores já ouviram falar sobre o Programa, só não sabem exatamente do que ele se trata. Entre os TAEs, o percentual desta alternativa de resposta alcançou 33,3 %. Desconhecem o Programa 30,4 % dos docentes e 34,5 % dos funcionários terceirizados, sendo que neste último grupo citado os resultados mantiveram certo equilíbrio, com um percentual um pouco maior entre os que declararam conhecer o Programa. Os resultados sugerem então que há maior necessidade de divulgação do PQVT entre os docentes e os funcionários terceirizados. Mesmo entre os TAEs ainda há uma parcela significativa de pesquisados conhecendo apenas parcialmente as suas ações.

Na Tabela 11, na página seguinte, são apresentados os percentuais de participação dos três grupos.

Tabela 11 – Participou das atividades?

Alternativas	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Sim	44,6	95,8	51,7
Não	55,4	4,2	48,3

Fonte: dados da pesquisa

A observação da Tabela 11 possibilita concluir que houve uma grande participação dos TAEs nas atividades oferecidas no Campus Varginha/MG. Entre os docentes, observa-se que a não participação superou a participação. Os funcionários terceirizados obtiveram resultados próximos para as duas alternativas de resposta, sendo que a participação nas atividades atingiu um percentual superior.

As atividades oferecidas no Campus Varginha e a participação dos três grupos estão descritas na Tabela 12.

Tabela 12 – Atividades das quais participou

Atividades	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Caminhada	20,0	20,2	13,0
Encontro de QVT	4,4	19,0	4,3
Ginástica funcional	0,0	11,9	21,7
Oficina de arte	2,2	9,5	0,0
Palestra	15,6	9,5	0,0
Teatro	4,4	6,0	0,0
Vacinação	46,7	22,6	60,9
Vôlei	6,7	1,2	0,0

Fonte: dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 12 permitem constatar que a maior participação dos três grupos se deu na vacinação. O segundo maior interesse nos grupos de professores e técnicos constata-se na atividade caminhada. Atividades como Encontro de QVT, ginástica funcional e palestra alcançaram uma participação superior a 10 % em algum grupo, mas, oficina de arte, teatro e vôlei ficaram abaixo deste percentual. Com base nos resultados para esta questão,

infere-se que há necessidade de uma reavaliação suas ações do PQVT no Campus Varginha/MG.

A contribuição das atividades para os pesquisados está ilustrada na Tabela 13.

Tabela 13 – Atividades contribuíram ou poderiam contribuir?

Alternativas	Docentes (%)	TAEs (%)	Funcionários terceirizados (%)
Sim	62,5	70,8	93,1
Não	37,5	29,2	6,9

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 13, observa-se que nos três grupos pesquisados a maioria dos trabalhadores acredita na contribuição das atividades para a sua qualidade de vida no trabalho. Uma parcela expressiva de docentes e TAEs, no entanto, julga que as atividades não contribuíram ou não poderiam contribuir, sugerindo que há espaço para uma discussão a respeito dos tipos de atividades oferecidas.

Segundo Ferreira (2012, p. 97), nos programas de QVT de natureza assistencialista, as atividades “[...] desempenham uma função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores e pretendem ter um papel ‘curativo’ dos males do trabalho”. Seriam como analgésicos, que amenizam a dor, mas não resolvem o problema que gerou a dor, analgésicos que o autor chama de pílulas QVT. Os “analgésicos” podem contribuir para o bem-estar momentâneo das pessoas, mas, passados os seus efeitos, o desgaste se reinstala.

4.5 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO NÍVEL DE QVT

As sugestões dos servidores direcionadas aos setores administrativo e pedagógico do Campus Varginha/MG envolveram principalmente questões relacionadas ao desenvolvimento do próprio trabalho, entre as quais se destaca a divisão justa e equilibrada das tarefas entre os servidores. Integração, conexão, participação, interação, comunicação e *feedback* foram apontados como aspectos também necessitados de melhoria. Foram feitas ainda sugestões para a melhoria das condições ambientais físicas, para a criação de espaços de descanso, melhoria da Cantina, entre outras.

Os funcionários terceirizados esperam principalmente mais oportunidades de aprendizagem através de cursos de capacitação, melhoria da comunicação, da informação, da interação e mais oportunidades para a discussão de aspectos relacionados ao trabalho que executam.

As sugestões para a Comissão de Qualidade Vida no Trabalho do Servidor da UNIFAL-MG tratam da continuidade das atividades já realizadas e inserção de outras, ações permanentes de QVT, mais discussão sobre o tema, melhor planejamento das atividades, consulta aos servidores, presença de profissionais da área de saúde no Campus Varginha/MG, entre outras.

As sugestões detalhadas, conforme apresentadas no APÊNDICE C, serão encaminhadas aos setores aos quais se destinam: Reitoria, Diretoria do Campus, Diretoria do ICESA e Comissão de Qualidade de Vida do Servidor da UNIFAL-MG.

Depois de ter discorrido sobre os dados coletados através da análise documental e da aplicação de questionário, discute-se no próximo capítulo uma proposta de intervenção com o objetivo de melhorar o nível de QVT de servidores e funcionários terceirizados.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com a finalidade de atender a um dos objetivos específicos deste estudo e com base nos dados da pesquisa realizada com os professores, técnicos administrativos em educação e funcionários terceirizados do Campus Varginha/MG, serão apresentadas algumas proposições ao Programa de Qualidade de Vida do Servidor da UNIFAL-MG com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento do referido Programa.

5.1 REVISÃO DO OBJETIVO GERAL DO PQVT

O objetivo geral do PQVT da Universidade é esclarecer, informar e conscientizar os servidores sobre os cuidados que deverão ter com a saúde e a sua repercussão na qualidade de vida para que possam cumprir o seu papel enquanto servidor e ser humano sob os diferentes ângulos das diversas dimensões de sua vida profissional. Depreende-se a partir da leitura deste objetivo que o servidor é responsável sozinho pela sua QVT, já que o Programa tem como principal função apenas esclarecer, informar e conscientizar sobre os cuidados que ele deve ter com a sua saúde.

Sendo assim, propõe-se a adoção de um programa de natureza preventiva e a definição de um objetivo com base em uma discussão mais abrangente sobre qualidade de vida no trabalho que possibilite a identificação dos reais problemas que comprometem o bem-estar dos servidores no seu ambiente específico de trabalho. Segundo Ferreira (2012), a construção de um programa de natureza preventiva deve envolver também os gestores no seu planejamento, já que a melhoria da QVT é responsabilidade de todos. A identificação das fontes geradoras de mal-estar no ambiente de trabalho cria condições para uma atuação de forma preventiva.

A pesquisa realizada no Campus Varginha com a utilização do Modelo Hackman e Oldham possibilitou a identificação de aspectos que influenciam negativamente a qualidade de vida no trabalho dos servidores. As maiores preocupações concentram-se na falta de *feedback* extrínseco na avaliação dos professores e *feedback* extrínseco e autonomia na dos TAEs.

O *feedback* extrínseco se traduz pelo grau em que o servidor recebe informações sobre o seu desempenho pessoal através do retorno da chefia imediata e dos colegas de trabalho. O

resultado negativo desta importante dimensão do trabalho sugere alguma deficiência no processo de comunicação interna. Propõe-se então à Comissão responsável pela definição das ações do PQVT da UNIFAL-MG a realização de campanhas de conscientização sobre a importância da comunicação para uma convivência mais harmoniosa e para a melhoria dos níveis de QVT. Uma ação desta natureza poderia ser direcionada a todos os servidores da Instituição, o que facilitaria inclusive o diálogo entre os servidores da Sede e os dos campi.

Conforme já mencionado, uma discussão mais abrangente sobre QVT envolve também os gestores. O aumento da autonomia para a realização das tarefas poderia ser possível a partir do conhecimento dos processos que envolvem a execução das tarefas e os pontos geradores de mal-estar que poderiam ser evitados. Salienta-se que entre as práticas propostas pela A3P para a melhoria da qualidade de vida no trabalho recomenda-se a autonomia na atividade desenvolvida. Portanto, a sugestão para que esta dimensão essencial da tarefa entre na agenda de discussões do PQVT da UNIFAL-MG é o enfrentamento do desafio de trazer a gestão universitária para esta reflexão.

5.2 INCLUSÃO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS

Observou-se em virtude do desenvolvimento da pesquisa que os funcionários terceirizados são apenas convidados a participar das atividades de QVT oferecidas, já que o Programa é voltado aos servidores.

Sugere-se a inclusão de representantes deste grupo de trabalhadores na Comissão responsável pelas ações do Programa para que possam contribuir para a discussão da melhoria da QVT em todos os setores dos campi.

5.3 DESCENTRALIZAÇÃO DO PROGRAMA

Os relatórios disponibilizados pela Comissão de QVT da Universidade mostram um declínio do número de atividades oferecidas no Campus Varginha/MG entre os anos 2014 e 2017. As atividades do Programa se concentraram em sua maioria na Sede Alfenas.

Entre as sugestões apresentadas pelos respondentes ao questionário da pesquisa para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, foi proposto um tratamento mais igual entre Sede e campi fora de sede no planejamento das ações. Uma programação de eventos de QVT que contemple também os servidores que não atuam em Alfenas poderia ser pensada com a finalidade de promover, além de QVT para todos, mais unidade institucional.

5.4 REVISÃO DAS ATIVIDADES

A avaliação do PQVT realizada através da aplicação de questionário apontou a vacinação como a atividade com maior participação de servidores e funcionários terceirizados no Campus Varginha/MG, atividade que não se relaciona diretamente com qualidade de vida no trabalho. Esta e as outras atividades oferecidas foram consideradas importantes pela maioria dos respondentes, mas, exceção feita à vacinação, nenhuma outra atividade conseguiu atingir um percentual de participação superior a 20 % nos três grupos de forma simultânea.

Os resultados da pesquisa parecem sinalizar então uma oportunidade de revisão das ações já realizadas, o oferecimento de outras atividades baseadas em consultas mais amplas aos servidores e ainda uma investigação sobre as causas de uma não participação maior.

5.5 DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA

Os dados resultantes da aplicação do questionário indicam desconhecimento total ou parcial do PQVT pela maioria dos professores e funcionários terceirizados. Mesmo entre os TAEs, 33,3 % destes servidores responderam que já ouviram falar do Programa, mas não sabem exatamente do que se trata.

Portanto, a situação descrita sinaliza que há necessidade de mais discussão e divulgação entre os trabalhadores do Campus Varginha/MG.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou realizar um diagnóstico da qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação lotados no Campus Varginha da UNIFAL-MG, o qual incluiu uma avaliação do PQVT institucional com a participação também dos funcionários terceirizados. Com a realização de pesquisa documental e a aplicação de um questionário foi possível atingir os objetivos propostos.

A reflexão sobre qualidade de vida no trabalho no setor público carece de amadurecimento e se constitui em um grande desafio em virtude das peculiaridades do setor e das características da gestão pública. Com base na revisão da literatura, constata-se um início de discussão do tema neste setor, inclusive no âmbito das instituições públicas de ensino superior. A academia pode contribuir muito para o aprofundamento da reflexão ao agregar conhecimento científico a uma questão nem sempre tratada desta forma.

A investigação das ações do PQVT mostrou que a UNIFAL-MG não possui um programa específico de qualidade de vida no trabalho. Existe sim um programa voltado para a saúde geral dos servidores com o objetivo de alertá-los sobre a importância de se manterem saudáveis para desempenharem bem as suas funções públicas. O próprio PDI enfatiza que as ações deverão ser voltadas para a promoção e prevenção em segurança e saúde. Propostas neste sentido são sempre relevantes, mas não investigam e nem cuidam devidamente da saúde laboral. As atividades oferecidas no Campus Varginha com o intuito de promover QVT não possuem relação direta com o trabalho em si. São ações importantes para as pessoas em geral, mas não é possível fazer uma relação entre elas e o nível de QVT dos servidores e dos funcionários terceirizados.

As dezessete variáveis que mensuraram a percepção de qualidade de vida dos servidores docentes obtiveram resultados satisfatórios em doze, moderados em quatro e insatisfatório em uma delas. Os servidores técnicos administrativos em educação avaliaram sete variáveis como satisfatórias, sete como moderadas e três como insatisfatórias. Portanto, conclui-se que os professores do Campus Varginha/MG percebem a sua qualidade de vida no trabalho em um nível mais elevado do que os TAEs.

Como indicadores de QVT perceptíveis entre os professores, podem ser destacados a identidade com a tarefa, a variedade de habilidade, a significação da tarefa e os relacionamentos interpessoais. Observou-se entre os técnicos que apenas os relacionamentos interpessoais, a

identidade e a significação das tarefas estão contribuindo de fato para a sua QVT, já que as demais dimensões não foram bem avaliadas. Influenciados pelas dimensões essenciais do trabalho mais favoráveis, os estados psicológicos críticos dos professores também se mostraram mais presentes. Um nível maior de QVT entre os professores pode ainda ser observado a partir dos indicadores presentes nos resultados das reações afetivas e sentimentais relacionadas ao trabalho. Ao demonstrar um nível elevado de satisfação em apenas uma satisfação específica, os resultados dos técnicos denunciam uma situação preocupante. De acordo com os dados da pesquisa, estes servidores não estão muito felizes com o seu trabalho. Outra preocupação está presente na avaliação da satisfação geral dos dois grupos. Portanto, apesar de maior, o nível de QVT dos professores também não é o desejável.

Professores e TAEs entendem a QVT de forma semelhante. Para os dois grupos, qualidade de vida no trabalho significa principalmente ter condições ambientais físicas de trabalho adequadas, remuneração que permite uma boa qualidade de vida no trabalho e sentir-se satisfeito com o trabalho que realiza. Autonomia para decidir a melhor forma de executar o trabalho também é um importante indicador de QVT para os professores. Para os funcionários terceirizados, a qualidade de vida no trabalho se relaciona com a oportunidade de aprendizagem, com as condições ambientais físicas de trabalho adequadas e com o domínio do conhecimento e das habilidades necessárias para o cargo exercido.

Os resultados da avaliação do PQVT institucional mostraram haver mais conhecimento do Programa e maior participação das atividades por parte dos técnicos. As ações de QVT oferecidas aos servidores e funcionários terceirizados em Varginha/MG contribuem ou podem contribuir para a qualidade de vida no trabalho, segundo a grande maioria dos pesquisados.

Para uma melhor identificação das necessidades de QVT, inseriu-se no questionário da pesquisa uma questão subjetiva na qual poderiam ser feitas sugestões para a melhoria do nível de QVT no Campus Varginha/MG. Com base nas respostas recebidas, é possível concluir que as ações do Programa precisam ser revistas para levar ao seu aperfeiçoamento e atendimento às reais demandas. As atividades físico-corporais e os eventos coletivos não produzem um efeito real sobre o bem-estar dos trabalhadores, conforme estudos de Ferreira, Alves e Tostes (2009) e Ferreira (2012), mencionados nesta pesquisa. Portanto, entendendo-se por efetividade a capacidade de produzir e manter um determinado efeito positivo, não se observa esta capacidade no PQVT da UNIFAL-MG.

Espera-se que este estudo possa contribuir para outras pesquisas no setor público brasileiro, especialmente em outros campi fora de sede das instituições públicas federais de

ensino superior, ao focar grupos com características de trabalho tão distintas como os docentes, técnicos administrativos em educação e os funcionários terceirizados, estes últimos presentes já em grande número nessas instituições.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.
- ALVES, E. F. Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. **Revista Diálogos & Saberes**, Mandaguari, v. 6, n. 1, p. 77-87, 2010.
- AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 35-48, maio 2010.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- _____. (Org.). **A dialética do trabalho**: escritos de Marx e Engels. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2013.
- ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **Revista O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 141-151, 2013.
- BALTAZAR, R. G.; SANTACRUZ, G. H.; ESTRADA, J. G. S. Calidad de vida em el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización. **Revista Psicología y Salud**, Veracruz/México, v. 17, n. 1, p. 115-123, jan./jun., 2006.
- BATISTA, E. Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. In: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA, 3., 2008, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 2008. Disponível em: <www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf>. Acesso em: 3 jan 2018.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida: Ideias e Letras, 2007.
- _____. **Psicologia e trabalho**: apropriações e significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BEZERRA, M. F. **Qualidade de Vida no Trabalho**: a perspectiva dos servidores e colaboradores de uma instituição pública do Poder Executivo Federal. 2013. 69 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2013.

BÍBLIA SAGRADA. A. T. **Gênesis**. 5. ed. São Paulo: Canção Nova, 2007. cap. 3, p. 18.

BORDALO, K. B. O trabalho na concepção de Marx. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 11., 2013, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2013. Disponível em: <<http://educere2013.pucpr.br/publicacao-em-anais/>>. Acesso em: 4 jan. 2018.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 1, p. 24-62.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. 5. ed. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 370, de 16 de abril de 2015. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 17 abr. 2015. Disponível em: <<http://desafiodasustentabilidade.mec.gov.br/portaria.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 15, n. 22, p. 90-111, 2º sem. 1997.

CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 131-158, jan./jun. 2007.

COSTA, M. C. V. **Relatório qualidade de vida** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <maria.arantes.unifal@gmail.com> em 29 ago. 2017.

COUTINHO, M. L. G. **Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. 2009. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 1, p. 21-32.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

_____; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed. Brasília, DF: Paralelo 15, 2012.

_____; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2009.

FLORES, F. A.; FREITAS, A. L. P. Avaliação da qualidade de vida no trabalho docente no centro de tecnologia de uma instituição de ensino superior pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, out. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284263254_AVALIACAO_DA_QUALIDADE_DE_VIDA_NO_TRABALHO_DOCENTE_NO_CENTRO_DE_TECNOLOGIA_DE_UMA_INSTITUICAO_DE_ENSINO_SUPERIOR_PUBLICA>. Acesso em: 15 ago. 2017.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 136-154, maio/ago. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, C. F. F. **Ergonomia e qualidade do serviço bancário**: uma metodologia de avaliação. 1995. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisas e temas correlatos. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. parte 1. cap. 1, p. 17-36.

_____; PAPA FILHO. O sentido do trabalho humano. In: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013. cap. I.4, p. 71-83.

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

INSTITUTO INNOVARE PESQUISA. **Os servidores públicos no Brasil**. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <www.innovarepesquisa.com.br/blog/os-servidores-publicos-brasil/>. Acesso em: 10 dez. 2017.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

LEVERING, R. Confiança e cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. **Revista de Administração de Empresas Light**, v. 2, n. 4, p. 14-20, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. 296 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY et al. (Coord.). **As pessoas na organização.** 10. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 6. parte 2. p. 295-306.

_____; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUKÁCS, G. **O jovem Marx e outros escritos de filosofia.** Organização, apresentação e tradução: Carlos Nelson Coutinho e José Paulo Netto. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

MAGRO, A. B. **Qualidade de vida no trabalho no setor público: um estudo de caso sobre o programa de qualidade de vida no trabalho da Secretaria da Fazenda do Rio Grande e Sul – SEFAZ Vida.** 2015. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MANSSOUR, A. B. B. Teletrabalho: passado, presente e futuro. In: MANSSOUR et al. **Tendências em recursos humanos.** Porto Alegre: Multimpresos, 2001. cap. 1, p. 13-34.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital.** Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

MEDEIROS, J. P. **Qualidade de vida no trabalho da Emater-RN: validação de um instrumento síntese de pesquisa e diagnóstico.** 2007. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

MEDEIROS, L. F. R.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Revista Gestão Contemporânea,** Porto Alegre, ano 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun. 2011.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000.

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

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Revista Psicologia & Sociedade,** Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

NASCIMENTO, L. F.; PESSOA, R. W. A. Qualidade de Vida no Trabalho: uma questão de responsabilidade social. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 587-611, set./dez. 2007.

NASCIMENTO, W.; PEREIRA, M. F.; PEREIRA, J. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e conceitos: uma revisão bibliográfica. **Coleção Gestão da Saúde Pública**, Florianópolis, v. 13, p. 178-200, 2013.

NESPECA, M.; CAVALLINI, C. D. Qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos: papel da nutrição e da qualidade de vida. **Acta Scientiarum**, Maringá, v. 33, n. 2, p. 187-195, 2011.

NUNES, M. H. M. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham. 2012. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

OLDHAM, G. R.; HACKMAN, J. R. The future of job design research. **Journal of Organizational Behavior**, 31, p. 463-479, 2010.

OLIVEIRA, R. A. A concepção de trabalho na filosofia do jovem Marx e suas implicações antropológicas. **Kinesis**, v. 2, n. 3, abr. 2010, p. 72-88.

OLIVEIRA, T. Considerações sobre o trabalho na Idade Média: intelectuais medievais e historiografia. **Revista de História**, São Paulo, n. 166, p. 109-128, jan./jun. 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **1º Diálogo nacional sobre o futuro do trabalho**: relatório final. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/genericdocument/wcms_550130.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2017.

PAIXÃO, R. B.; SOUZA, M. A. A percepção dos docentes de universidades públicas sobre a qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília. **Anais...**Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR206.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

PEDROSO, B; PILATTI, L. Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham, **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 01, n. 02, p. 08-15, jul./dez. 2009.

_____. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. IN: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. (Org.). **Qualidade de vida**: conceitos e práticas no século XXI. Campinas: IPES, 2010. cap. 21.

PEDROSO, B. et al. Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 670-697, set. 2010.

_____. Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (*Job Diagnostic Survey*) de Hackman e Oldham. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 21, n. 2, p. 286-301, 2014.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidade-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 04, n. 01, p. 18-24, jan./jun. 2012.

PINTO, L. B.; PAULA, A. V.; VILAS BOAS, A. A. Qualidade de vida no trabalho e o novo serviço público: proposta de um modelo compreensivo. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG353.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2017.

PIZZINATO et al. Significados do trabalho e qualidade de vida percebida em trabalhadores do judiciário. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 7, n. 2, p. 1-10, dez. 2014.

POLIZELLI, D. L.; RUIZ JÚNIOR, J. **Gestão de conhecimento e taylorismo**: contribuições para a evolução da administração. 2017. Disponível em: <www.uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170510155730.pdf>. Acesso em 3 jan. 2018

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 22, n. 1, p. 71-82, jan./mar. 1987.

RANIERI, J. **Trabalho e dialética**: Hegel, Marx e a teoria social do devir. São Paulo: Boitempo, 2011.

RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. Qualidade de vida no trabalho e a gestão da qualidade total. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 4, n. 4, p. 31-35, 1999.

RIBEIRO, A. F. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Revista Lutas Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 35, p. 65-79, jul./dez. 2015.

ROCHA, E. P. M. R. Programas de qualidade de vida no serviço público. In: BLIACHERIS, M. W.; FERREIRA, M. A. S. O. (Coord). **Sustentabilidade na administração pública**: valores e práticas de gestão socioambiental. Belo Horizonte: Fórum, 2012. cap. 5, p. 107-130.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROSA, J. G. **Grande sertão**: veredas. 20. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social**: estudos contemporâneos II. 10. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

_____. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.12, n.1, p. 1-16, abr. 2012.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SANTOS, A. P. G. **Qualidade de vida no trabalho**: análise das percepções de profissionais de uma instituição de ensino. 2008. 62 f. Monografia (Graduação em Psicologia) - Faculdade de Ciências da Educação e Saúde, Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2008.

SENNETT, R. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SILVA, L. V. Qualidade de vida do trabalhador: uma questão cada vez mais atual. In: MANSSOUR et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. cap. 8, p. 161-180.

SILVA, P. M.; GENDERA, A. K. C.; VIDAL, D. F. Os modelos de qualidade de vida no trabalho e suas possíveis influências nas organizações. **OpenAcad Review**, ano 1, v. 1, p. 1-15, 2014.

SILVEIRA, F. P.; CÓRDOVA, D. T. A pesquisa científica. In: GERHARDDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. v. 2, p. 31-42.

SIQUEIRA, M. M. M.; COLETA, J. A. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Arquivo Brasileiro de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, ago.1989.

SOUSA, D. C. **Qualidade de vida no trabalho no setor público**: relações entre ações de QVT e bem-estar do trabalhador. 2015. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.

SOUZA, J. J.; BASTOS, A. V. B. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 408-421, maio/ago. 2009.

SOUZA, W. J.; MEDEIROS, J. P. Diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 71-89, jul./set. 2007.

SOUZA, S. A. D.; MOULIN, M. G. B. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 49-65, jun. 2014.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre teoria e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr. 2001.

_____. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 38-46, 2007.

TORO, J. P. Trabajo, subjetividade y gestión de recursos humanos bajo el espíritu del nuevo capitalismo. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Org.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. **Contextus**, Fortaleza, v. 14, n.2, p. 170-198, abr./jul. 2016a.

_____. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 3, p. 272-292, jul./set. 2016b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria nº 2214 de 31 de outubro de 2013**. Alfenas: UNIFAL-MG, 2013.

_____. **De Efoa a Unifal-MG**: memórias de 100 anos de história. Alfenas: UNIFAL-MG, 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 a 2020**. Alfenas: UNIFAL-MG, 2015.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Alfenas: UNIFAL-MG, 2017. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/node/134>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

APÊNDICE A – Questionário 1

Prezado(a) servidor(a),

Convido você para participar desta pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Campus Varginha/MG da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

Este estudo é parte do meu trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) oferecido pela UNIFAL-MG.

Com a aplicação deste questionário, pretende-se realizar um diagnóstico de QVT dos servidores do Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG e avaliar o programa de QVT da Instituição.

O questionário está dividido em três seções, sendo que a primeira aborda dados sociodemográficos, a segunda avalia a percepção de QVT dos servidores e a terceira seção tem por objetivo avaliar o Programa de QVT da UNIFAL-MG.

Gostaria de contar com a sua importante colaboração por meio de respostas sinceras às perguntas do questionário. Como as respostas serão dadas SEM a identificação do respondente, o seu anonimato estará garantido.

Agradeço a atenção e a disponibilidade para contribuir para a realização deste estudo.

Maria do Carmo Arantes

Seção I – Dados sociodemográficos

1. Qual seu vínculo com a UNIFAL-MG?

- Docente
- Técnico administrativo em educação

2. Em que faixa etária você está?

- Até 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

3. Qual sua identidade de gênero?

- () Feminino
 () Masculino
 () Transgênero

4. Qual o seu nível de escolaridade?

- () Ensino Médio
 () Graduação
 () Especialização
 () Mestrado
 () Doutorado

5. Há quanto tempo você trabalha no Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG?

- () Até 1 ano
 () De 1 a 3 anos
 () De 3 a 5 anos
 () Mais de 5 anos

Seção II – Percepção de qualidade de vida no trabalho

Para responder às questões 6 a 13, você deverá selecionar entre as 7 (sete) alternativas aquela que melhor represente a frequência com que a situação ocorre no seu trabalho.

6. Com que frequência o seu trabalho exige que você realize diferentes tarefas que requerem o uso de várias de suas habilidades e talentos?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

7. Com que frequência você realiza todas as etapas de seu trabalho, ou seja, com que frequência as tarefas que você inicia são concluídas também por você?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

8. Com que frequência você percebe a importância ou o significado de seu trabalho para o bem-estar das pessoas que trabalham com você ou dos usuários do serviço prestado?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

9. Com que frequência você pode utilizar suas iniciativas ou seu julgamento pessoal para tomar decisões quanto ao que fazer no seu trabalho?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

10. Com que frequência o seu trabalho permite que você utilize suas iniciativas ou seu julgamento pessoal para decidir como fazê-lo?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

11. Com que frequência a simples execução do seu trabalho lhe fornece indicações sobre o seu desempenho, independentemente de qualquer retorno que possa ser dado por sua chefia imediata ou por seus colegas de trabalho?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

12. Com que frequência sua chefia imediata ou os seus colegas de trabalho fornecem informações (*feedback*) a respeito do seu desempenho pessoal?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

13. Com que frequência o seu trabalho exige que você trabalhe em contato com outras pessoas (usuários externos, servidores ou funcionários terceirizados da UNIFAL-MG)?

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Geralmente	Sempre
-------	-----------	--------------	----------	--------------	------------	--------

Para responder às questões 14 a 33, você deverá selecionar entre as 7 (sete) alternativas aquela que melhor represente o seu grau de concordância com cada uma das afirmativas.

14. A maioria das atividades que realizo no meu trabalho parecem corriqueiras, de pouca utilidade e pouco significativas.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

15. Há um alto grau de responsabilidade pessoal envolvida no trabalho que realizo, estando ele feito corretamente ou não.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

16. Percebo facilmente quando estou desempenhando bem ou mal o meu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

17. Meus sentimentos pessoais são de certa forma afetados quando percebo que tenho um desempenho bom ou ruim no trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

18. Sinto um alto grau de segurança quanto ao futuro geral da organização em que trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

19. A competição no meu ambiente de trabalho está em um nível que poderia ser considerado saudável e motivador.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

20. O meu trabalho oferece oportunidades para que eu possa auxiliar outras pessoas (colegas, usuários dos serviços e sociedade em geral).

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

21. Recebo uma supervisão de alta qualidade no meu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

22. A realização do meu trabalho faz com que eu experimente um sentimento de mérito e recompensa.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo,	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	---------------	-----------------------	----------	---------------------

			nem discordo			
--	--	--	-----------------	--	--	--

23. O meu trabalho me possibilita pensar e agir de forma independente.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
------------------------	----------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	----------	------------------------

24. Considero o meu trabalho variado e desafiante.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
------------------------	----------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	----------	------------------------

25. Meu trabalho faz com que eu experimente um sentimento de conquista e de valor próprio.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
------------------------	----------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	----------	------------------------

26. Sinto grande segurança quanto à possibilidade de permanecer neste trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
------------------------	----------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	----------	------------------------

27. O salário e os benefícios que recebo estão de acordo com o volume de trabalho que realizo.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

28. O meu ambiente de trabalho permite a convivência amigável e o relacionamento com pessoas sensíveis e talentosas, e ainda oferece a oportunidade de conhecer novas pessoas.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

29. Recebo tratamento justo e respeitoso da minha chefia imediata.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

30. Recebo apoio e orientação da minha chefia imediata.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

31. O trabalho que realizo no Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG permite o meu crescimento pessoal e profissional.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

32. O meu trabalho oferece oportunidades para que eu aprenda coisas novas.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

33. O meu trabalho dá oportunidades para que eu possa ser criativo e imaginativo na sua realização.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	----------	---------------------

Seção III – Avaliação do Programa de QVT da UNIFAL-MG

34. Você conhece o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da UNIFAL-MG?

- () Sim
- () Já ouvi falar, mas não sei exatamente do que se trata
- () Não

35. O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da UNIFAL-MG, através da Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, ofereceu no Campus Varginha/MG as atividades relacionadas abaixo nos anos 2014, 2015, 2016 e 2017.

Marque a (s) atividade (s) da (s) qual (is) você participou.

- () Caminhada
- () Encontro de Qualidade de Vida e Promoção à Saúde (pilates, exames, orientações)
- () Ginástica funcional

- Oficina de arte
- Palestra
- Teatro
- Vacinação
- Vôlei
- Não participei das atividades citadas acima.

36. As atividades citadas na Questão nº 35 contribuíram ou poderiam contribuir para a sua qualidade de vida no trabalho aqui no Campus Varginha/MG?

- Sim
- Não

37. O que você entende por qualidade de vida no trabalho?

Abaixo, serão apresentadas, em ordem alfabética, algumas possibilidades de respostas para esta pergunta. Escolha exatamente TRÊS alternativas que na sua opinião são mais indicativas de qualidade de vida no trabalho.

- Autonomia para decidir a melhor forma de executar o trabalho
- Condições ambientais físicas de trabalho adequadas (limpeza, arrumação, segurança, salubridade)
- Domínio do conhecimento e das habilidades necessárias para o cargo exercido
- Identificação com as tarefas realizadas
- Inserção social através do trabalho
- Nível adequado de exigências
- Oportunidade de aprendizagem
- Oportunidade de crescimento profissional

- () Oportunidade de realizar tarefas significativas
- () Oportunidade de realizar tarefas variadas
- () Participação e consulta nas decisões tomadas e na resolução de problemas
- () Planejamento conjunto das atividades
- () Remuneração que permite uma boa qualidade de vida
- () Satisfação com o trabalho que realiza
- () Ter retorno da chefia imediata e dos colegas de trabalho

38. O que você gostaria de sugerir à UNIFAL-MG para melhorar a qualidade de vida no trabalho no Campus Varginha/MG?

APÊNDICE B – Questionário 2

Prezado(a) funcionário(a),

Convido você para participar deste estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Campus Varginha/MG da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG.

Esta pesquisa é parte do meu trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) oferecido pela UNIFAL-MG.

Com a aplicação deste questionário, pretende-se avaliar o Programa de QVT da Instituição.

O questionário está dividido em duas seções, sendo que a primeira aborda dados sociodemográficos e a segunda tem o objetivo de avaliar o Programa de QVT da UNIFAL-MG.

Gostaria de contar com a sua importante colaboração por meio de respostas sinceras às perguntas do questionário. Como as respostas serão dadas sem a identificação do respondente, o seu anonimato está garantido.

Agradeço a atenção e a disponibilidade para contribuir para a realização deste estudo.

Maria do Carmo Arantes

Seção I – Dados sociodemográficos

1. Em que faixa etária você está?

- () Até 30 anos
- () De 31 a 40 anos
- () De 41 a 50 anos
- () Mais de 50 anos

2. Qual sua identidade de gênero?

- () Feminino
- () Masculino
- () Transgênero

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Pós-Graduação incompleta
- Pós-Graduação completa

4. Há quanto tempo você trabalha no Campus Varginha/MG da UNIFAL-MG?

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

Seção II – Avaliação do Programa de QVT da UNIFAL-MG
--

5. Você conhece o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da UNIFAL-MG?

- Sim
- Já ouvi falar, mas não sei exatamente do que se trata.
- Não

6. O Programa de Qualidade de Vida da UNIFAL-MG, através da Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, ofereceu no Campus Varginha/MG as atividades relacionadas abaixo nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017.

Marque a(s) atividade(s) da(s) qual(is) você participou.

- Caminhada
- Encontro de Qualidade de Vida e Promoção à Saúde (pilates, exames, orientações)
- Ginástica funcional
- Oficina de arte
- Palestra
- Teatro
- Vacinação

- Vôlei
- Não participei das atividades citadas acima.

7. As atividades citadas na pergunta nº 6 contribuíram ou poderiam contribuir para a sua qualidade de vida no trabalho aqui no Campus Varginha/MG?

- Sim
- Não

8. O que você entende por qualidade de vida no trabalho?

Abaixo, serão apresentadas, em ordem alfabética, algumas possibilidades de respostas para esta pergunta. Escolha exatamente **três alternativas** que na sua opinião são mais indicativas de qualidade de vida no trabalho.

- Autonomia para decidir a melhor forma de executar o trabalho
- Condições ambientais físicas de trabalho adequadas (limpeza, arrumação, segurança, salubridade)
- Domínio do conhecimento e das habilidades necessárias para o cargo exercido
- Identificação com as tarefas realizadas
- Inserção social através do trabalho
- Nível adequado de exigências
- Oportunidade de aprendizagem
- Oportunidade de crescimento profissional
- Oportunidade de realizar tarefas significativas
- Oportunidade de realizar tarefas variadas
- Participação e consulta nas decisões tomadas e na resolução de problemas
- Planejamento conjunto das atividades
- Remuneração que permite uma boa qualidade de vida
- Satisfação com o trabalho que realiza

() Ter retorno da chefia imediata e dos colegas de trabalho

9. O que você gostaria de sugerir à UNIFAL-MG para melhorar a qualidade de vida no trabalho no Campus Varginha/MG

APÊNDICE C – Sugestões

1. Sugestões dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação para os setores administrativo e pedagógico

➤ Sugestões para a Reitoria

- Diminuição da burocracia relacionada à quantidade de formulários e procedimentos na parte de pesquisa, extensão, registro de eventos etc., que sobrecarrega os professores com trabalhos operacionais, diminuindo o tempo para realizar trabalhos intelectuais;
- diminuição de processos e burocracias em todos os setores e instâncias administrativas;
- jornada de trabalho de seis horas contínuas, como já acontece em algumas instituições federais;
- maior autonomia em relação à Sede Alfenas;
- melhoria da gestão universitária, principalmente nas Pró-Reitorias;
- tratamento mais igual entre Sede e campi fora de sede.

➤ Sugestões para o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA)

- Aumento do número de cursos e, conseqüentemente, do número de alunos para a consolidação do Campus Varginha/MG;
- cumprimento do horário por parte dos professores para evitar sobrecarregar alguns mais que outros;
- definição, sempre que possível, de regras consistentes e justas para todos, já que as questões decididas no âmbito de congregações/comitês frequentemente geram desgaste das relações interpessoais, incentivos para formação de grupos de “troca de favores” e variabilidade no resultado;
- desenvolvimento e implantação dos estudos realizados primeiramente dentro da própria Universidade e só depois apresentar no exterior;
- equilíbrio na distribuição dos trabalhos, por parte da Direção do ICSA, entre todos os professores para evitar que alguns trabalhem muito, outros trabalhem medianamente e outros apenas ministrem aulas;
- estabelecimento de critérios para a distribuição de orientações e participação em comissões para evitar que alguns professores trabalhem muito e outros, pouco;

- maior acompanhamento médico e psicológico;
- maior empenho de vários professores que apenas ministram aulas e se envolvem pouco com pesquisa, extensão, orientação e atividades administrativas;
- maior envolvimento e presença de alguns professores que comparecem apenas para dar aulas, o que compromete a seriedade do ambiente e a segurança dos alunos;
- maior espaço para o desenvolvimento de pesquisas;
- mais cobrança de si mesmo e menos dos outros;
- mais harmonia na convivência com os colegas e no ambiente de trabalho;
- mais participação coletiva;
- mais respeito entre os colegas;
- realização apenas de tarefas específicas dos docentes;
- trabalho mais colaborativo, ao invés de discussões políticas sem objetivo prático algum.

➤ Sugestões para o Campus

- Ampla discussão e participação dos servidores nos processos que envolvam o trabalho em que estão diretamente ligados;
- apoio e incentivo aos servidores para a realização de cursos de treinamento nas áreas afins das atividades que executam, visando a atualização dos servidores frente a demandas emergentes;
- cantina com comidas/lanches saudáveis;
- construção de uma piscina;
- criação de áreas de descanso com pufs, sofás, redes;
- criação de um ambiente de repouso (confortável) para os servidores que ficam na UNIFAL-MG durante o horário de almoço;
- elaboração de um planejamento de médio prazo para o Campus;
- espaços de confraternização, convivência e atividades de integração com a comunidade externa;
- instalação de ar condicionado nas salas dos docentes e nas salas de aula;
- instalação de ramal telefônico nas salas dos professores;
- justiça na distribuição das atividades para evitar situações nas quais pessoas que desempenham mal suas atividades sejam recompensadas com menos trabalho, em detrimento daquelas que procuram resolver os problemas e são "recompensadas" com mais problemas para resolver, modelo que tende a nivelar todos "por baixo" em um curto espaço de tempo;

- maior conexão entre equipes de trabalho para solucionar problemas como férias, licenças, saídas breves para dentistas e médicos;
- maior flexibilidade no horário de trabalho;
- maior integração interna;
- mais humanidade de maneira a tornar o ambiente de trabalho mais prazeroso;
- mapeamento do trabalho e uma melhor divisão deste para que os que estão sobrecarregados tenham melhor qualidade de vida no trabalho;
- melhor divisão das atividades realizadas pelos setores;
- melhoria da interação entre os colegas de trabalho;
- melhoria da ventilação das salas de aula;
- melhoria das condições ambientais físicas de trabalho para que nenhum setor tenha algum tipo de privilégio em relação a outro;
- melhoria dos computadores;
- parcerias com clubes, restaurantes, academias, lojas e outras instituições para obtenção de descontos;
- promoção de trabalhos em equipe;
- reconhecimento do valor/importância do trabalho do outro;
- redistribuição das tarefas para que haja equilíbrio quanto à quantidade, nível de dificuldade e necessidade de horas para realizar determinadas atividades, evitando assim que alguns fiquem sobrecarregados enquanto outros fiquem ociosos;
- verificação das habilidades do servidor para desempenhar uma determinada tarefa e investimento na capacitação para aquilo que lhe é dificultoso.

➤ Sugestões para o ICSA e o Campus

- Atividades de interação entre docentes, técnicos e discentes;
- integração entre o Campus e o ICSA no acompanhamento das atividades de todos os servidores para que haja um tratamento mais igualitário, sem diferenciações, principalmente quanto ao comportamento no cumprimento de horários de trabalho e o acúmulo de trabalho por alguns, enquanto outros apresentam baixo desempenho;
- maior conhecimento por parte dos gestores, chefias imediatas e Gestão de Pessoas sobre a atividade de cada servidor para a tomada de decisões adequadas e o equilíbrio na distribuição de tarefas;
- melhoria da comunicação;

- melhoria do *feedback* das chefias;
- não diferenciação entre os profissionais;
- valorização das pessoas que realmente estão trabalhando duro.

2. Sugestões dos funcionários terceirizados para o setor administrativo

- cursos de capacitação em Informática, Libras, Inglês, Português e Matemática;
- cadeiras mais confortáveis que não provoquem dores na coluna;
- comunicação clara e dinâmica para uma boa execução da tarefa;
- desconto para os funcionários terceirizados no Restaurante Universitário;
- igualdade no tratamento;
- melhoria da informação e comunicação;
- criação de locais de descanso para efetivos e terceirizados utilizarem no horário de almoço
- mais compreensão e diálogo entre os colegas;
- mais interação entre os trabalhadores do Campus;
- mais oportunidades de aprendizagem;
- melhoria da ventilação de algumas salas, já que no calor o ventilador não é suficiente para manter uma temperatura agradável para trabalhar;
- reconhecimento pelo trabalho;
- reuniões mensais com todos os funcionários para ouvir todos e melhorar o trabalho em cada setor.

3. Sugestões dos servidores e funcionários terceirizados para a Comissão de Qualidade de Vida no Trabalho

- Alguma ação permanente que aborde a saúde mental do trabalhador (grupos de conversa);
- aperfeiçoamento e continuação do atual PQVT;
- atividades capazes de promover reflexões mais aprofundadas sobre adoecimento dos docentes, discentes, relações servidor-aluno-funcionário terceirizado, por exemplo;
- atividades de QVT em horário que mais pessoas possam participar;
- atividades em conjunto;
- atividades que possam integrar melhor os diferentes segmentos de trabalhadores da Instituição;

- atividades reais de qualidade de vida e não ações esporádicas somente em épocas comemorativas;
- campanhas para incentivar a participação nas atividades propostas;
- continuação das atividades que já foram realizadas e inserção de outras;
- continuidade das atividades, principalmente das atividades físicas, que precisam de regularidade;
- convênio com locais que oferecem algum tipo de esporte/atividade física;
- criação e manutenção de grupos de atividades físicas, mantendo a regularidade de sua oferta;
- dinâmicas para promover o coleguismo, a união e o gosto pelo trabalho na UNIFAL-MG;
- elaboração de um programa real e não um programa feito apenas para cumprir alguma determinação legal;
- ginástica funcional para todos;
- ginástica laboral;
- maior oferta de atividades aos servidores do Campus Varginha/MG;
- maior seriedade na discussão da QVT, com a participação inclusive dos profissionais do curso de Administração Pública;
- mais atividades de grupo;
- mais atividades físicas em geral;
- mais atividades físicas na área esportiva (quodras e campo);
- melhor divulgação das atividades do PQVT aos servidores;
- melhoria da qualidade da saúde dos funcionários;
- oferecimento de yoga, atividades culturais, eventos e massagem;
- oferta de mais atividades;
- oportunidade de realização de outras atividades esportivas e recreativas como ocorre em Alfenas;
- palestras;
- pesquisa junto aos servidores sobre o interesse nas atividades que serão desenvolvidas;
- planejamento conjunto das atividades;
- planejamento de atividades de acordo com a realidade do *campus* e com a participação dos servidores;
- presença de um clínico geral no *campus*;
- presença semanal de um fisioterapeuta no *campus* com aulas, orientações, massagens;
- presença semanal de um nutricionista no *campus*;

- programa de qualidade de vida inserido nas atividades diárias como preocupação com a satisfação do servidor e não com ações vazias e isoladas;
- programa de qualidade de vida no trabalho que ocorra de maneira permanente, oferecendo, entre outras possibilidades, atividades que estimulem o trabalho em equipe, já que é perceptível que o modelo de vínculo existente hoje, propicia pouca visão global a respeito da Instituição e um sentimento de cada um por si, já que resultados globais da Instituição não interferem na progressão de carreira de ninguém;
- realização de um diagnóstico no qual os funcionários terceirizados e os servidores pudessem opinar a respeito das atividades que serão realizadas;
- reflexão sobre qualidade de vida no trabalho durante todo o ano e não apenas na semana dedicada ao assunto.
- revisão das atividades para que sejam oferecidas atividades que os “usuários” percebam como interessantes, construtivas.