



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

MARCIA PEIXOTO COIMBRA

**A IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA
PARA OS RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

BRASÍLIA-DF
2008

MARCIA PEIXOTO COIMBRA

**A IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA
PARA OS RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Maria de Fátima Bruno-Faria

**BRASÍLIA-DF
2008**

***Ao meu companheiro, Manoel, que com sua paciência
e dedicação foi o responsável pelo meu sucesso
para continuar nesse objetivo, que sempre
acreditou em mim, mesmo nos momentos em que eu
mesmo não acreditei.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus e à Meishu Sama pela permissão de fazer esta pós.

À Lídia Granatir que conseguiu convencer aos dirigentes que poderiam investir em mim.

Ao FNDE, que me proporcionou esta oportunidade única sem a qual nada teria acontecido.

À Claudete e Leila que muitas vezes me transportaram com carinho e paciência.

À minha chefe, Valdelice, por seu apoio e que soube compreender minhas ausências para orientações.

Aos meus professores, pelo aprendizado e incentivo durante todo o curso.

À professora Maria de Fátima Bruno-Faria, pela paciência, oportunidades de aprendizado e orientações necessárias.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler & Lawler.....	10
Quadro 2 – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT....	11

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Objetivos.....	8
1.1.1. Objetivo Geral.....	8
1.1.2. Objetivos Específicos.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1. Origem e Evolução de Qualidade de Vida no Trabalho.....	9
2.2. Conceitos e Abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	11
2.3. Algumas Pesquisas Científicas sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	15
3. METODOLOGIA.....	17
3.1. Tipo de Pesquisa.....	17
3.2. População e Amostra.....	17
3.2.1. Características da Organização e do PQV.....	17
3.2.2. Características dos participantes da Pesquisa.....	18
3.2.3. Documentos analisados.....	19
3.3. Instrumento da Coleta de Dados.....	19
3.4. Procedimentos da Coleta de Dados.....	19
3.5. Análise dos Dados.....	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
5. CONCLUSÕES.....	26
REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

Com a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação, o mercado tornou-se globalizado aumentando a competitividade entre as organizações.

Com isso a Qualidade de Vida tem preocupado bastante a sociedade.

Diversos fatores interferem na Qualidade de Vida do indivíduo sendo, talvez, o mais importante o trabalho, porque é por meio dele que muitos indivíduos se realizam profissionalmente e é onde eles passam a maior parte do dia.

Como a necessidade de motivar servidores públicos do poder executivo a trabalharem com eficácia e eficiência é, atualmente, primordial devido à insatisfação com baixos salários, planos de saúde deficitários, má política de recompensa, inchaço dos órgãos com pessoal terceirizado, o cuidado com a Qualidade de Vida desses servidores.

Propõe-se a presente pesquisa, analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, relatar as percepções dos funcionários de uma organização pública federal a respeito da importância do Programa Qualidade de Vida para os resultados da organização e propor ações para seu aprimoramento.

As organizações, atualmente, frente à globalização e à conseqüente competitividade vêm-se impelidas a tornar seus colaboradores mais motivados, satisfeitos e produtivos, ou seja, as organizações devem buscar “alcançar produtividade e competitividade proporcionando Qualidade de Vida no Trabalho.” (HONÓRIO; MARQUES, 2001, p. 57)

Nas organizações onde já existem, ou nas que desejam implantar um programa de qualidade de vida o colaborador deve ser encarado como um ser humano total com necessidade biopsicossocial, pois segundo Fernandes e Gutierrez (1988, p. 30) “tem demonstrado ser, antes de tudo, uma inteligente atitude empresarial.”

O trabalho é importante para o indivíduo, pois é com o produto dele que o indivíduo consegue condições para sustentar a educação, cultura, lazer e é no trabalho onde ele passa a maior parte do tempo. Com as novas formas de gestão, os dirigentes esperam maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho, maior comprometimento do trabalhador como algo estratégico para as organizações.

Para se implantar um programa de qualidade de vida numa organização este deve estar alinhado com as estratégias de Gestão de Pessoas e devem seguir alguns pré-requisitos “como o envolvimento da alta administração, o comprometimento de todas as pessoas no processo, a mudança cultural.” (HAAK, 2000, p. 61).

Tem-se que olhar o trabalhador como um ser com necessidades econômicas, sociais e psicológicas, e o objetivo do Programa Qualidade de Vida no Trabalho é dar condições para o funcionário desenvolver esses aspectos de sua vida, dentro da organização, pois ao contrário, segundo Fernandes e Gutierrez (1988), a desorganização mental e a insatisfação no trabalho trazem problemas sociais, demonstrados em comportamentos do tipo: alcoolismo, sabotagem, absenteísmo, rotatividade, paralisações, greves, operações tartaruga que estão bastante freqüentes no serviço público.

A qualidade de vida vem ganhando espaço nas estratégias de gestão de pessoas de diversas organizações e faz-se necessário o cuidado para que não vire mais uma moda gerencial diminuindo a credibilidade das ações dessa área.

A literatura tem mostrado que desde os anos 50 a qualidade de vida vem sendo discutida, pesquisada e estudada e, até hoje,

Esse assunto tem atraído a atenção de estudiosos e empresários, visto que passou a representar, respectivamente, uma possibilidade de resgate da discussão sobre o sentido do trabalho humano e o reconhecimento do saber do trabalhador, bem como uma ferramenta para auxiliar na alavancagem de ganhos de produtividade e competitividade para as empresas. (HONÓRIO; MARQUES, 2001, p. 57).

Segundo Fernandes e Gutierrez (1988, p.30) é importante ter “uma clara conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho”, quando da implantação do programa, cercando-se dos requisitos necessários, estudando-se, na medida do possível, as conseqüências causadas e prevendo-se também o papel do setor de Gestão de Pessoas.

A proposta deste trabalho é mostrar a importância de um programa qualidade de vida para os resultados de uma organização pública federal relatando as percepções de seus funcionários a esse respeito e propor ações para seu aprimoramento.

1.1. Objetivos

1.1.1. - Objetivo Geral

Identificar as contribuições de um programa de qualidade de vida no trabalho para os resultados da Organização.

1.1.2. –Objetivos Específicos

- Discorrer a origem e história dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
- Discutir conceitos e abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
- Revisar pesquisas científicas nacionais sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
- Analisar as percepções dos funcionários a respeito do Programa de Qualidade de Vida de uma Organização Pública Federal;
- Propor ações destinadas ao aprimoramento do Programa Qualidade de Vida em uma Organização Pública Federal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados a origem da Qualidade de Vida no Trabalho e como vem evoluindo nas estruturas das organizações e nas estratégias de gestão de pessoas, os vários conceitos e abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos diversos pesquisadores e algumas pesquisas científicas sobre o assunto com suas conclusões.

2.1. Origem e Evolução de Qualidade de Vida no Trabalho

Anteriormente ao século XX, já havia a preocupação com a Qualidade de Vida, o bem-estar do trabalhador, mas o século XX é que se caracterizou pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio Indivíduo x Trabalho.

A partir da década de 50, surgem as primeiras teorias que associavam esses dois elementos, sendo o marco pioneiro sobre o estudo de Qualidade de Vida no Trabalho, principalmente, no que se refere à satisfação do trabalhador com a organização e com a tarefa que executa, teorias que associam a produtividade à satisfação do trabalhador.

A década de 60 ficou marcada por questionamentos sobre o funcionamento das estruturas organizacionais. Os movimentos reivindicatórios dos trabalhadores norte-americanos e a não passividade dos estudantes franceses foram dois grandes marcos dessa fase.

Segundo Rodrigues (1994, p. 20) “esse contexto tornou o indivíduo mais consciente e favoreceu o desenvolvimento de estudos iniciados na década anterior nos Estados Unidos e Inglaterra e denominado de Qualidade de Vida no Trabalho.”

Os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho continuaram evoluindo, mas em meados da década de 1970 verificou-se uma desaceleração em virtude de problemas econômicos da época, como a crise do petróleo e a alta inflação.

É nesta década que surgem os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior da organização, utilizando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho ressurgiram na década de 80, com a política desenvolvimentista japonesa e a competição internacional que valorizavam mais a busca da produtividade do que a humanização do ambiente de trabalho.

A partir da década de 80, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho intensificaram-se, passando a Europa e os Estados Unidos a ocupar, cada vez mais, lugar de destaque nos estudos sobre o tema.

Na década de 90, surgem políticas e programas de Qualidade Total, certificação ISO9000 e outros métodos centrados na satisfação do cliente.

No Quadro 1 é apresentado um resumo da evolução das definições de Qualidade de Vida no Trabalho, na visão de Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1994, p.81).

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante freqüência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Quadro 1 – Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler
Fonte: Rodrigues (1994, p.81)

Pelo quadro acima nota-se que, até os primórdios dos anos 70, a QVT era encontrada em reações individuais, em meados dos anos 70 a ênfase está mais centrada no indivíduo do que no resultado, e a QVT foi utilizada pelo trabalhador

para o melhoramento do ambiente de trabalho levando o indivíduo a aumentar a produtividade, culminando no final da década com ideais de movimento “democracia industrial”, “gerenciamento participativo”. A partir da década de 80, a QVT está mais voltada para resolver os problemas de qualidade e produtividade, e a partir daí recebe uma previsão pessimista que com a globalização a QVT se banalizará, se tornará moda gerencial, cairá na descrença de alguns setores e nada representará.

2.2. Conceitos e Abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Walton (1973 apud FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p. 31), Qualidade de Vida no Trabalho “além de atos legislativos que protegem o trabalhador, envolve o atendimento de necessidade e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa.” e tem sido usada para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Oito categorias conceituais são propostas por Walton, no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características da QVT.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso de 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 ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 2 – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT
Fonte: Rodrigues (1994, p.82)

Conforme ilustrado no Quadro 2, Walton sugere oito dimensões, com seus respectivos indicadores, para a construção de uma estrutura que seja capaz de verificar como as pessoas são afetadas em seu trabalho, no que se refere à QVT, que deve ser entendida como um conceito global que compreende desde as necessidades básicas do indivíduo até as condições de trabalho, propriamente ditas, encontradas na organização.

Bergeron (1982 apud FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p. 31) destaca que Qualidade de Vida no Trabalho

consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente do trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados da empresa.

Segundo Fernandes e Gutierrez (1988), Qualidade de Vida no Trabalho são fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, quando tecnicamente administrados e corretamente combinados, influenciam o projeto dos cargos, elevando o nível de satisfação e a produtividade.

Ainda segundo esses autores, Qualidade de Vida no Trabalho

refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação do trabalho, orientados por soluções mais adequadas em pesquisas e estudos que visem à reformulação e condições negativas dos cargos, tornando mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores. (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.31).

A Qualidade de Vida no Trabalho usada como estratégia “fundamenta a reflexão de melhores procedimentos para projetar e reformular os cargos, para aumentar o nível de satisfação das pessoas em situação de trabalho e, em consequência, a eficácia do desempenho e a produtividade.” (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.31).

Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p. 31) citam que Qualidade de Vida no Trabalho “é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização”, colocam dois focos importantes no que chamam

uma definição operacional concreta de Qualidade de Vida no Trabalho: (1) uma preocupação sobre o imposto no trabalho sobre as pessoas, assim como na eficiência das organizações, e (2) a idéia de participação na resolução de problemas e decisões organizacionais.

E identificaram

tipos de atividade como representativas dos esforços de Qualidade de Vida no Trabalho, tais como: (1) resolução participativa dos problemas, (2) reestruturação do trabalho, (3) inovação do sistema de recompensas. (4) melhoria do meio ambiente de trabalho.

Após pesquisas bibliográficas efetuadas, Honório e Marques (2001) concluíram que a Qualidade de Vida no Trabalho humaniza as pessoas, que a organização para alcançar seus objetivos e metas de produção e excelência empresarial, não precisa ser “carrasco” com seus funcionários, não precisa coisificar, mecanizar as pessoas, pelo contrário, procura satisfazer seus funcionários criando melhores condições de trabalho que levam a realização pessoal e profissional.

Para Albuquerque e França (1998, p. 41) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho representa

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, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Mas para esses autores, no entanto, “existe grande distância entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas.” (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1988, p. 41).

Para Albuquerque e França (1998, p. 42) no contexto do trabalho a QVT “pode ser associada à ética da condição humana.”, ou seja, é o cuidado com o ser humano desde o controle e eliminação do risco ocupacional do ambiente físico, incluindo a carga física, o padrão relacional no trabalho, a carga mental até o relacionamento e a satisfação do ser humano no trabalho.

Peters e Waterman (1983 apud MENCK; SCHLOMMER; SACHUK, 2003, p.21) destacam aspectos essenciais a um programa de QVT. São esses:

1. firme disposição para agir;
2. maior aproximação do cliente;
3. autonomia e iniciativa dos trabalhadores;
4. produtividade através dos trabalhadores;
5. orientação por valores – filosofia organizacional;
6. limitar-se ao conhecido;
7. formas de trabalho simples e em pequenos grupos;
8. política administrativa flexível.

Para Sucesso (1997), de maneira geral, a Qualidade de Vida no Trabalho abrange tanto aspectos organizacionais como salário, imagem da empresa, horários e condições de trabalho, oportunidade de carreira, respeito aos direitos, justiça nas recompensas, quanto aspectos pessoais como orgulho pelo trabalho, auto-estima, vida emocional satisfatória, possibilidade de uso do potencial e até mesmo equilíbrio entre trabalho e lazer.

Silva e De Marchi (1997 apud VASCONCELOS, 2001) já vêem os PQV como promotores da melhoria da parte emocional do ser humano, levando o indivíduo a maior resistência ao estresse, maior motivação, melhor auto-imagem e melhor relacionamento, o que levaria a organização a ganhar uma força de trabalho mais saudável, maior produtividade, melhor imagem que culminaria em um melhor ambiente de trabalho.

Davis e Werther (1983 apud RODRIGUES, 1994, p. 87) vêem a Qualidade de Vida no Trabalho como “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo.”

Huse e Cumming (1985 apud RODRIGUES, 1994, p. 90) trazem uma abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho diferente de outras tradicionais;

A operacionalização deste conceito é explícita através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensa e a melhora no ambiente de trabalho,

No primeiro aspecto o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão. O projeto do cargo envolve a reestruturação do cargo, os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador. O sistema de recompensa envolve o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores. A melhora no ambiente de trabalho envolve mudanças físicas nas condições de trabalho como flexibilidade de horário, modificação do local, dos equipamentos de trabalho.

2.3. Algumas Pesquisas Científicas sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Haak (2000) realizou um estudo exploratório em cinco empresas de diferentes ramos de atividade do setor de serviços que tiveram programas de Qualidade de Vida implantados há pelo menos um ano do início da pesquisa, com uma amostra de 120 sujeitos escolhidos aleatoriamente entre os cargos das empresas. O objetivo do estudo foi identificar como os Programas de Qualidade acarretam mudanças no trabalho das pessoas em termos das modificações das tarefas, do significado do trabalho em si e sua conseqüência na motivação humana para o trabalho. Os resultados obtidos comprovaram que os Programas de Qualidade efetivamente alteraram o conteúdo do significado do trabalho das pessoas, de forma positiva.

Honório e Marques (2001) desenvolveram um estudo cujo foco foi a Qualidade de Vida no Trabalho de trabalhadores que estiveram envolvidos no projeto de reforma estrutural das telecomunicações no Brasil. A pesquisa teve como objetivo aprofundar o conhecimento a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho de gerentes e técnicos de segundo e terceiro graus que atuavam em uma empresa pública de telefonia celular, envolvidos em processo de cisão, de privatização e de entrada de concorrência. A amostra foi composta por 527 trabalhadores. Os resultados do estudo apontam um forte impacto negativo conduzindo os trabalhadores a sentimentos de descontentamento e frustração que os autores supõem que seja pelo fato de a empresa encontrar-se em fase de estruturação.

Quirino e Xavier (1987 apud RODRIGUES, 1994, p.103) investigaram a QVT Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

Como parâmetros iniciais para a pesquisa, Quirino e Xavier analisaram 10 aspectos diferentes, todos sugeridos pela literatura: natureza das tarefas; realização; desenvolvimento; relações humanas; supervisão; remuneração e segurança no emprego; reconhecimento; apoio de recursos humanos; estrutura física e senso de participação. (RODRIGUES, 1994, p.104).

A pesquisa foi realizada com 429 servidores, divididos em dois grupos: um formado por 238 pesquisadores e outro por 191 servidores de apoio, com o objetivo de verificar a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e desempenho organizacional. Os autores chegaram à conclusão que existe uma relação significativa entre a Qualidade de Vida no Trabalho e desempenho organizacional.

Albuquerque e França (1998) discutiram alguns aspectos associados ao estresse e à gestão da qualidade de vida. Segundo esses autores o trabalho foi elaborado a partir de pesquisa de campo dirigida por França em 1996 sobre indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho.

O artigo analisou estes dados que foram levantados de 26 unidades fabris com até 500 empregados, localizadas na Região de São Paulo. Utilizou-se para a coleta de dados um questionário autopreenchível que foi aplicado pessoalmente em cada empresa. A pesquisa teve como objetivo detectar como está sendo percebida a Qualidade de vida associada ao gerenciamento do estresse.

Os autores chegaram a conclusão que a Qualidade de Vida no Trabalho, vêm ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial, apesar dos esforços não serem articulados com as políticas de investimento e de recursos humanos das empresas.

A seguir, encontra-se detalhada a metodologia adotada no presente estudo.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios

Quanto aos fins a pesquisa realizada pode ser classificada descritiva, pois descreveu as percepções dos funcionários de uma Organização Pública Federal a respeito da importância de um Programa de Qualidade de Vida para os resultados da organização

Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, pois realizou-se investigação sobre Qualidade de Vida no Trabalho em material científico publicado em livros, revistas e artigos e como documental, pois analisou-se documentos da organização e documentos específicos do Programa de Qualidade de Vida, utilizou-se a técnica de entrevistas aos responsáveis do Programa de Qualidade de Vida e beneficiários/participantes desse programa.

3.2. População e Amostra

Em relação à população o tipo de amostragem utilizada foi, segundo classificação de Vergara (1998): aleatória simples porque os entrevistados foram escolhidos casualmente e não probalística por acessibilidade pela facilidade de acesso aos entrevistados.

3.2.1. Características da Organização e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

A organização onde se realizou a pesquisa trata-se de uma Autarquia Federal que tem como missão prover recursos e executar ações para o desenvolvimento da Educação, visando garantir educação de qualidade a todos os brasileiros.

Tem como valores a transparência, a cidadania e o controle social, a inclusão social, a avaliação de resultados, e a excelência na gestão.

Entre seus principais desafios estão a eficiência na arrecadação e gestão do salário-educação (maior fonte de recursos da educação fundamental), na gestão dos programas finalísticos e nas compras governamentais, além da busca permanente de parcerias estratégicas e do fortalecimento institucional.

Os recursos da Autarquia são direcionados aos estados, ao Distrito Federal, aos municípios e organizações não-governamentais para atendimento às escolas públicas de educação básica.

Entre as suas ações mais importantes estão o Programa Nacional de Alimentação Escolar, o Programa Nacional do Livro Didático, o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Programa Nacional de Saúde do Escolar, os programas de transporte escolar, o Fundescola, o Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (Promed) e o Escola Aberta.

A organização conta com cerca de 1500 funcionários entre servidores e terceirizados, é uma organização hierarquizada com muitos níveis.

O Programa de Qualidade de Vida foi implantado em 2002, como forma de preocupação com o cidadão e não, apenas, com os seus processos burocráticos internos.

Inicialmente com poucas ações a partir do desejo de uma servidora que trabalhava em Gestão de Pessoas com o consentimento de sua chefe imediata. A equipe do programa, atualmente, é composta por quatro responsáveis que desenvolvem ações no campo da prevenção a doença, promoção a saúde, lazer, educação, ações sociais e de cidadania.

3.2.2. Características dos participantes da pesquisa

Dentre os participantes da pesquisa encontramos servidores efetivos do quadro permanente, funcionários terceirizados que compõem a equipe do Programa Qualidade de Vida e beneficiários/participantes das ações, lotados em Brasília/DF.

O universo da pesquisa correspondente à realização das entrevistas foi de quinze pessoas, sendo quatro funcionários, técnicos responsáveis pelo Programa

de Qualidade de Vida da organização e onze beneficiárias/participantes das ações do Programa de Qualidade de Vida, escolhidos aleatoriamente, de diversos níveis de instrução e de diversos setores da Organização Pública Federal com idades entre 37 e 55 anos, a maioria do sexo feminino, tendo somente dois entrevistados do sexo masculino.

3.2.3. Documentos Analisados

A pesquisa documental realizou-se utilizando o planejamento estratégico da organização, analisou-se a missão, valores e metas.

Analisou-se o projeto do Programa de Qualidade de Vida, a Agenda 2008 e os projetos de cada ação desenvolvida e que pretende-se desenvolver no ano de 2008.

3.3. Instrumento da Coleta de Dados

As percepções dos funcionários referentes à importância de um Programa de Qualidade de Vida para os resultados de uma organização foram coletadas por meio de entrevistas individuais, semi-estruturadas a partir de um roteiro construído pela pesquisadora e sua orientadora.

Para o roteiro de entrevista foram considerados os seguintes aspectos:

- a importância do PQV para a organização;
- a importância do PQV para o beneficiário;
- mudanças após a implantação do PQV, e
- aprimoramentos a serem feitos no PQV.

3.4. Procedimentos da Coleta de Dados

A forma de registro dos dados obtidos nas entrevistas foi a gravação, com autorização do entrevistado, para que as respostas obtidas pudessem ser transcritas e analisadas. As entrevistas foram realizadas e registradas pessoalmente pela pesquisadora.

Para que os entrevistados se sentissem mais à vontade foi garantido o sigilo total e absoluto do conteúdo das informações coletadas, a omissão de nomes e unidade de lotação, além de ter sido esclarecido previamente que a entrevista objetivava coletar dados para uma pesquisa acadêmica.

As entrevistas foram realizadas em horário e local previamente marcado, de acordo com a conveniência do entrevistado, em seu posto de trabalho.

3.5. Análise dos Dados

Foi feita a análise de conteúdo das informações obtidas nas entrevistas, procurando-se destacar os aspectos mais significativos, em termos de objetivos da pesquisa e a partir daí foram categorizadas tendo como referencial teórico a “Análise do Conteúdo” de acordo com Franco (2003).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisados os conteúdos dos depoimentos, tanto dos responsáveis do Programa de Qualidade de Vida quanto dos beneficiários/participantes das ações do programa, foram criadas duas categorias, a seguir descritas.

1. Melhoria do clima organizacional – nesta categoria incluem-se aspectos referentes à satisfação, integração, motivação, auto-estima, respeito, humanização e motivação no trabalho.

A seguir, encontram-se exemplos de verbalizações dos entrevistados que ilustram esta categoria:

“A importância do PQV para a organização é ter funcionários mais satisfeitos”

“A importância do PQV para o funcionário é serem tratados como pessoas”

“O PQV busca a integração, ajuda na melhoria da convivência e melhora o relacionamento”

“O PQV melhora a auto-estima dos funcionários”

“O PQV busca a melhoria do clima organizacional”

“Os beneficiários ficam com mais vontade de vir trabalhar”

“As pessoas que participam efetivamente se sentem mais valorizadas”

“A intenção é esta, a satisfação com o ambiente de trabalho”

“O funcionário se sente mais motivado”

“O funcionário se sente mais respeitado”

Das quinze pessoas entrevistadas treze fizeram referência a esta categoria, isto é, 87% dos respondentes consideram que as ações do PQV promovem a integração dos funcionários, que o PQV leva o funcionário a se sentir mais motivado e apontam que a importância do PQV é ter funcionários mais satisfeitos, onde a integração, motivação e satisfação implicam num clima organizacional mais positivo.

Para Vieira e Vieira (2004, p. 35) “As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da Qualidade de Vida das pessoas e para o bom andamento e sucesso do negócio.”

Se a satisfação é um dos principais elementos para um clima organizacional positivo que segundo Bergamini e Coda (1997, p. 98), “nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos

empregados no trabalho”, a percepção dos funcionários da organização pública federal pesquisada está coerente com o que encontra-se na literatura, na verdade a satisfação dos funcionários causa uma melhoria no meio ambiente de trabalho que Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES; GUTIERREZ, 1988) identificaram como representativo dos esforços do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Vieira e Vieira (2004, p. 35) reconhecem que “pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade na organização.”

Sucesso (1997) destaca que, de maneira geral, a Qualidade de Vida no Trabalho abrange tanto aspectos organizacionais, quanto aspectos pessoais como a auto-estima e vida emocional satisfatória.

Silva e De Marchi (1997 apud VASCONCELOS, 2001) já vêem os Programas de Qualidade de Vida como promotores de motivação, e de melhora de relacionamento, um ponto muito enfatizado pelos respondentes.

Vieira e Vieira (2004, p. 31) enfatizam “Nenhuma empresa atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando para elas.”

Enfim, “a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença.” (SUCESSO, 1997, p. 36).

Além da integração, motivação e satisfação, 34% dos entrevistados destacaram que a importância do Programa de Qualidade de Vida para o funcionário se dá pelo fato de serem tratados como pessoas. Tal resultado se coaduna com os achados de pesquisa bibliográfica realizada por Honório e Marque (2001) de que a QVT humaniza as pessoas, que a organização para alcançar seus objetivos e metas de produção e excelência empresarial, não precisa ser “carrasco” com seus funcionários, não precisa coisificar, mecanizar as pessoas.

Fernandes (1996) também salienta que a Qualidade de Vida no Trabalho está calcada na idéia de humanização da situação de trabalho.

2. Aumento na produtividade – nesta categoria incluem-se aspectos referentes ao desempenho no trabalho e melhores e maiores resultados.

A seguir, encontram-se exemplos de verbalizações dos entrevistados que ilustram esta categoria:

“Funcionários mais satisfeitos, vai refletir no resultado da organização”

“Para a organização o importante é a produtividade”

“Com a auto-estima elevada o funcionário tem um bom desempenho”

“Tendo uma boa QV o funcionário vai trabalhar melhor e produzir mais”

“A organização ganha com a satisfação do servidor porque ele vai render muito mais”

Nessa categoria observou-se que 60% dos respondentes acreditam que se os funcionários tiverem uma boa QV, eles trabalharão melhor e produzirão mais, desempenhando melhor suas funções e que para a organização o importante é a produtividade.

Então, de acordo com a pesquisa, uma organização que investe na melhoria do clima organizacional, por meio de ações do Programa de Qualidade de Vida, influi diretamente na produção e melhora os resultados da organização.

“Na década de 1950 surgiram as primeiras teorias que associam a produtividade à satisfação do trabalhador.” (MENCK; SCHLOMMER; SACHUK, 2003, p. 19).

De acordo com a literatura pesquisada o clima organizacional e a produtividade estão diretamente ligados, quando se eleva o nível de satisfação dos funcionários, se eleva também a produtividade das organizações, haja vista que “o desempenho do cliente interno que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação.” (FERNANDES, 1996, p. 37) e que segundo Sucesso (1997) atenção e consideração são indispensáveis quando se busca produtividade.

A QVT é uma tecnologia muito importante para a organização, e é “considerada indispensável à produtividade e à competitividade, que são cruciais à sobrevivência de toda e qualquer empresa.”(FERNANDES, 1996, p. 13).

Isso não quer dizer que a QVT vá resolver todos os problemas de produtividade, nem todo tipo de insatisfação, mas um PQVT bem gerenciado conduz a melhores desempenhos, a um clima organizacional positivo que, como se relatou anteriormente, irá refletir diretamente na produtividade.

Como defende Fernandes (1996, p. 30) “poucos são os que falam sobre um fator essencial para o incremento dessa mesma produtividade: a QVT.”

Menck, Schlommer e Sachuk (2003, p. 19) concordam que a valorização do funcionário é “garantido através do PQVT, que resultará, de forma indireta, em mais produtividade.”

Honório e Marques (2001) corroboram com a premissa que empregados satisfeitos fazem aumentar a produtividade da empresa, ou seja, que as organizações alcançam produtividade e competitividade proporcionando qualidade de vida no trabalho.

Vieira e Vieira (2004, p. 34) enfatiza que

os empresários que administram a sua empresa como se administrava há alguns anos, com a idéia de que o principal e único objetivo da empresa é o lucro e que os funcionários são um mero meio para este fim, não estão preocupados com a satisfação dos seus funcionários.

Tem-se que pensar em QVT como uma gestão dinâmica que “reflete no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p. 45).

Pela literatura as duas categorias estão diretamente relacionadas, ou seja, clima organizacional positivo influi em maior produtividade.

Para Vieira e Vieira (2004, p. 35) “um clima organizacional agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes, funcionários e empresa, e o resultado é menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.”

Nesta pesquisa, os respondentes deram maior ênfase no aspecto clima organizacional do que à produtividade. Talvez porque a produtividade no serviço público não tenha muito significado como em empresas com fins lucrativos, pois a produtividade não interfere em promoção, remuneração ou demissão.

Curiosamente, notou-se, ao se proceder a análise, conteúdos de depoimentos por parte dos respondentes que compõem a equipe do PQV, relacionados a falta de apoio dos dirigentes à equipe e ao programa quais sejam:

- Os dirigentes não dão importância ao PQV que deveriam dar;
- Os dirigentes não valorizam muito o PQV;
- Precisa que os dirigentes invistam mais no PQV; e
- Os dirigentes não investem, não apóiam a equipe, só cobram.

Deve-se pesquisar mais detalhadamente essa questão do apoio dos dirigentes, porque como aponta Fernandes (1988, p.32) é importante que “os

programas de QVT não sejam implantados sem conhecimento teórico e técnico sobre o assunto e inspirados pela moda, mas a partir de uma necessidade da organização”.

O PQV desta organização pública federal, como se viu na análise documental, foi implantado a partir do desejo de uma servidora, não houve pesquisa, planejamento, nem participação dos dirigentes. Por não conhecerem a parte teórica e técnica do programa, os dirigentes não dão o valor, a importância e o investimento que a equipe, hoje, espera.

A implantação do PQV deveria ter partido de políticas e estratégias adotadas pela organização para o bem-estar e satisfação dos funcionários, com uma estratégia de *endomarketing*. que buscasse envolver toda a organização.

O programa foi implantado, conforme análise documental, no início de 2002 e até hoje, seis anos depois, a equipe do programa não tem controle dos resultados das ações, ou seja, objetivamente os resultados não são pesquisados, não são conhecidos.

Com isso o impacto das ações do PQV desta organização não é divulgado o que apareceu nos depoimentos de 27% dos respondentes. Daí a necessidade de:

- divulgação dos resultados das ações do PQV;
- levantamento para poder mostrar os resultados;
- divulgação da melhoria daquela ação.

Tanto responsáveis do programa, quanto beneficiários mostraram que a divulgação dos resultados é importante.

Na literatura pesquisada, não se encontrou referência a importância da divulgação dos resultados das ações de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, mas cabe citar como uma respondente beneficiária se pronunciou quanto à divulgação de resultados: “o funcionário pensaria: existem coisas boas acontecendo e eu estou de fora, ou, eu participei disto, o funcionário se sentiria orgulhoso, valorizado. Participar das ações do PQV tem que ser um diferencial!”

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve o propósito de apresentar a percepção dos funcionários a respeito da importância de um Programa de Qualidade de Vida para os resultados de uma Organização Pública Federal.

Analisando o conjunto dos depoimentos das entrevistas realizadas na presente pesquisa, constatou-se que o Programa Qualidade de Vida na organização transforma os beneficiários gerando maior integração, valorização do funcionário, ele se sente mais satisfeito, melhorando o clima organizacional que influenciará diretamente no desempenho desses funcionários fazendo com que eles produzam mais e melhor aumentando, assim, os resultados da organização.

Com isso fazer uma pesquisa de clima organizacional é muito importante para saber como os funcionários se sentem na organização, atacar os principais focos de problemas e também conhecer os pontos fortes da organização.

Constatou-se, também, que, principalmente, para a equipe do Programa Qualidade de Vida, é importante contar com o apoio dos dirigentes da organização para o desenvolvimento e execução das ações do PQV, o que talvez até influenciasse nos resultados e que, atualmente, a equipe se queixa da desvalorização, não participação e não envolvimento por parte dos dirigentes nas ações do PQV.

Observou-se, também, que outro ponto importante para a organização é a divulgação dos resultados, quando funcionários e organização mediriam o valor do PQV, será que o PQV está agregando valor à organização?

À luz dessas conclusões, sugere-se à equipe do PQV da organização pesquisada algumas ações, quais sejam:

- Fazer pesquisa/diagnóstico do clima organizacional;
- Sensibilizar os dirigentes para a importância do PQV;
- Dar continuidade com as ações e implementar outras que mais se destacam na preferência dos funcionários e que forem detectadas na pesquisa de clima como necessárias;
- Formalizar uma metodologia de avaliação das ações do PQV; e
- Divulgar os resultados das ações do PQV.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; FRANÇA, A.C.L. 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.1988.

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

HAAK, M.K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.60-70, jul./set.2000.

HONÓRIO, L.C.; MARQUES, A.L. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p. 57-66, abr./jun.2001.

MENCK, F.; SCHLOMMER, R.A.; SACHUK, M.I. Qualidade de vida no trabalho: a busca constante por criar um ambiente ideal para a produtividade. **Caderno de Administração**, Maringá, v.1, n.2, p.17-28, jul./dez.2003.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SUCESSO, E.P.B. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VASCONCELOS, A.F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.1, p. 23-35, jan./mar.2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, R.G.; VIEIRA,S.P. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG**, v. 1, n. 4, p. 31-36, jan./mar.2004.