



# A ANÁLISE DE ASPECTOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO.

Theresa Cristina da Silva Cavalcanti  
(LATEC/UFF)

Stella Regina Reis da Costa  
(LATEC/UFF)

*Resumo: A Qualidade de vida no trabalho é um dos novos desafios para a administração atual, considerando-se que produtividade e competitividade empresariais, são propósitos sempre presentes entre os objetivos a serem alcançados na acirrada disputa existente no mercado de trabalho e que é essencial para qualquer organização que tenha como meta a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade de seus funcionários sendo de maneira final, representadas como fator vital na apuração de resultados positivos ou negativos dos serviços por eles prestados. A mudança de comportamento, a organização pessoal, a administração do tempo e a comunicação eficaz são fatores que podem trazer vários benefícios para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Atitudes mais saudáveis e construtivas podem transformar o ambiente de trabalho, tornando-o leve e mais produtivo. O estudo iniciou-se descrevendo o histórico e evolução do conceito de QVT e, teve por objetivo geral coletar informações e também propor ações institucionais na área das relações sócio profissionais no ambiente de trabalho. Para ilustrar este tema, a pesquisa foi realizada no CEFET-RJ, e como Qualidade de Vida no Trabalho envolve desde aconselhamento sobre saúde até programas que levam em conta aspirações de carreira, satisfação no trabalho e atividade organizacional, procurou-se identificar maneiras que contribuiriam para que se consiga um ambiente de trabalho mais moderno e humanizado, resultando em maior satisfação e produtividade dos funcionários em seu ambiente profissional. Foi utilizado um questionário apresentando questões que abordam os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho e com base nos resultados, sugere-se propostas de práticas de qualidade de vida no trabalho implementando estratégias que melhorem desempenho profissional e a realização pessoal dos funcionários.*

*Palavras-chaves: Qualidade de vida, desempenho profissional, realização pessoal*

## 1. Introdução

Os mais diversos e surpreendentes entrelaçamentos que existem ligando vidas profissional e social, a começar pelo implacável processo de envelhecimento e defasagem de conhecimentos a que todos estamos sujeitos, deverão ser, sempre, previstos e ter suas intensidades amenizadas.

A partir do momento em que o ser humano venha a se preocupar em antecipar e projetar suas novas atividades naqueles campos, compreendendo-se por estas antecipação e projeção, desde uma simples dieta alimentar até atitudes psicológicas, profissionais e sociais mais complexas, este novo estilo de ser e de agir despontará na busca incessante por uma qualidade de vida melhor.

É notório que todos os patamares governamentais e gerenciais das grandes empresas tentam, incessantemente, apresentar à administração pública e a da empresa uma nova, mais moderna e eficiente atividade de condução de suas responsabilidades e busca por objetivos previamente determinados.

Entretanto, pode existir um sério conflito surgido por conta de ruídos nas comunicações entre empregados e empregadores, de maneira geral, corroendo não só o processo de competitividade, como também, os pontos em comum nos diversos níveis de produtividade e convívio social, em qualquer das duas esferas citadas no início deste parágrafo.

Este processo pode estagnar e desestimular o processo de qualificação, criação de novos métodos de operacionalidade e o aperfeiçoamento daqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento de todo um processo produtivo.

É importante que se observe, desde um primeiro instante, como o desempenho operacional do governo, de uma empresa ou mesmo o bem estar na nossa rotina doméstica é aprimorado a partir do momento em que todos passam a trabalhar ou conviver em comum acordo com os mais básicos e simples princípios que regem a qualidade de vida ou, especificamente no caso do relacionamento empregado - empregador, a qualidade de vida no trabalho.

Assim, é fácil imaginar que para que se possa atingir tal situação torna-se necessário implantar métodos de direção e de convívio, profissional e social, os mais modernos e flexíveis que forem possíveis, procurando-se criar, nas gerências e nos diversos graus de hierarquia – inclusive nos familiares – situações de maior participação e valorização na apresentação de novas ideias e defesa de antigos ideais, trazidos, não só, pelos funcionários de qualquer escalão da empresa, como por todos aqueles que compõem aquela família, vindo, desta maneira, a definir, claramente, quais os deveres e as responsabilidades de todos e de cada um.

É preciso que se tenha, sempre, presente a ideia de que todo processo evolutivo não é de fácil nem de rápida assimilação pela maioria dos participantes envolvida naquela mudança, embora aquela seja a melhor ou, talvez, única linha de ação a ser posta em prática e é sabido que os resultados desejados e, possivelmente, alcançados não irão acontecer de forma imediata, sendo imprescindível a obstinação na perseguição daqueles propósitos, visando, dia-a-dia, a melhoria do relacionamento profissional e social.

Nos dias de hoje, todas as grandes corporações que pretendem manter a liderança em seus nichos de atuação, em um mercado altamente competitivo, demonstram grande preocupação com a manutenção e desenvolvimento de tudo aquilo que se refere ao ambiente de trabalho, ao relacionamento interpessoal, as lideranças representadas por seus empregados e empregadores – mesmo aquelas latentes – e a qualidade de vida no trabalho, uma vez que estes fatores, agrupados, irão se constituir em elementos importantes e de vital interesse para o crescimento da empresa.

Desta forma, em consonância com a situação acima descrita, surge o maior desafio oferecido à direção da empresa, qual seja estudar, analisar, propor e implementar novas modificações ou novos posicionamentos, por vezes radicais, que venham a ser complementares com o relacionamento, imprescindível, que deve existir entre o perfil ideal do gestor – empregado ou empregador, dependendo de seu nível hierárquico, mas, ambos, de grande importância – e a qualidade de vida no trabalho daquela equipe.

Ao se apresentar uma conceituação, mesmo que genérica, do que seja Qualidade de Vida no Trabalho e, assim, compilando-se as opiniões de vários autores, podemos concluir que Qualidade de Vida no Trabalho vem a ser o conjunto de ações exercidas por uma empresa envolvendo a implantação de melhorias e inovações sociais, gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho e fora ele, em favor do bem-estar e da produtividade de todos e de cada um de seus funcionários.

A construção da Qualidade de Vida no Trabalho começa a ocorrer a partir do momento em que se olha a empresa e seus funcionários como um todo – com um enfoque biopsicossocial, onde se combinam a fatores biológicos, psicológicos e sociais – entendendo-se que a enorme quantidade de perspectivas e de campos de pesquisa psicológicos será correspondente à enorme complexidade psicossocial do ser humano.

Deve ser levado em conta, ainda, que o processo de gestão empresarial vem se tornando um desafio cada vez maior – não só pelos motivos relacionados no parágrafo anterior – mas considerando-se, também, que, hoje em dia, a realidade empresarial é presa fácil das constantes mudanças provenientes dos “maus momentos” de um mercado acirrado, das fortes demandas

externas – empresas competindo entre si por melhores profissionais – envolvendo e deteriorando o relacionamento empregado – empregador e, algumas vezes, a excessiva pressão exercida sobre novos gestores ainda imaturos para o desempenho de suas funções e para as quais foram designados por força de exigências empresariais ou necessidade do serviço.

O economista Giannetti (2005) demonstra a importância do equilíbrio entre se aproveitar o presente e planejar o futuro, o que se torna evidente – um sólido planejamento financeiro – quando imaginamos a situação generalizada daqueles que buscam o conforto da aposentadoria: com a queda de seus rendimentos torna-se cada vez mais indispensável buscar algo que venha a complementar a receita anteriormente auferida, algo como uma previdência complementar, para que a qualidade de vida não seja tão duramente afetada.

Ao se analisar os principais requisitos que são normalmente discutidos e propostos pelos empregados em suas assembleias, chega-se a uma primeira conclusão de que para que se possa atingir uma situação de bem-estar e de segurança, seja no âmbito social, familiar, ou no trabalho, é determinante uma visão empresarial que contemple a necessidade de que todos os funcionários da empresa, bem como todos aqueles que o cercam, estejam perfeitamente bem atendidos no que se refere à segurança, imprescindível e em seu sentido mais amplo, que os irá amparar contra todas e quaisquer situações adversas que possam vir a ocorrer, sejam elas previsíveis ou, principalmente, aquelas que podem vir a se manifestar, fora de um planejamento rotineiro.

Esta ambicionada proteção será conseguida por meio de políticas e estratégias de toda espécie, públicas ou empresariais, assegurando aos funcionários e a todos que o cercam a certeza do amparo social e econômico em todas e quaisquer situações, provendo aquela sensação de segurança e que irá resultar em benefícios para toda a empresa, sob a forma de uma crescente produção altamente qualificada.

Considerando, ainda, que esta pretensão de se atingir um grau de bem-estar social cada vez mais elevado, se torna cada vez mais presente e atuante à medida em que o maior nível de escolaridade dos funcionários se manifesta, provocando, de forma direta, um avanço em seus estágios profissionais.

Ao longo dos últimos anos são marcantes os avanços obtidos no trato da produtividade empresarial, mas, ainda, existe muito a fazer, motivando os funcionários a participar, constante e conscientemente, dos avanços sociais de suas empresas, uma vez que o mercado estará sempre ávido pela busca de profissionais que tenham a capacidade de raciocinar, de criar, de tomar decisões quando necessário e que se dediquem, de forma total, aos projetos sob suas responsabilidades.

O desafio será aquele de tornar práticos e maleáveis os valores básicos da gestão empresarial, tratando as prioridades organizacionais e pessoais como complementares entre si, criando um ambiente de comprometimento onde cada funcionário perceba seu valor e o valor que a empresa empresta à sua vida familiar, vindo a compartilhar, conscientemente dos propósitos da organização.

Pensando nisto, este artigo objetiva propor um modelo de administração empresarial que incentive a criação de um novo estilo de gestão em Qualidade de Vida no Trabalho, para os funcionários técnico administrativo do CEFET-RJ.

Este estudo aborda a questão do desenvolvimento e do envolvimento dos funcionários técnico administrativos do CEFET-RJ em seu ambiente de trabalho, buscando fortalecer, solidificar, aprimorar e reavaliar as condições de trabalho para que se possa sempre fornecer condições para melhorar que o desempenho destes profissionais nas instituições públicas de ensino, visando buscar a integração entre qualidade de vida no trabalho, bem estar e produção. A pesquisa foi delimitada aos funcionários técnico administrativos do CEFET-RJ Unidade Maracanã.

## **2 - REVISÃO DA LITERATURA**

As empresas modernas vêm se esforçando, das mais diversas maneiras, para tornar o ambiente de trabalho um lugar mais agradável, acolhedor, de fácil convívio e motivador, com o propósito de alcançar o melhor desempenho e aprimoramento social e profissional que for possível para seus funcionários e, assim, na busca pela satisfação nos diversos graus da convivência humana devem ser considerados: na área da Biologia, o bem estar físico e a saúde dos funcionários e de seus dependentes e na área a Psicologia a satisfação de todos e de cada um ao atingirem suas metas pessoais e grupais, a elevação de seus níveis funcionais e de conhecimentos profissionais, além da realização social através do relacionamento e da convivência social, dentro e fora da empresa (NADLER e LAWLER, 1983).

## 2.1– CONCEITUAÇÕES ENVOLVENDO O TEMA “QUALIDADE DE VIDA”

A apresentação do que se entende por “Qualidade de Vida” – e a conseqüente “Qualidade de Vida no Trabalho” – vem a ser um conceito razoavelmente moderno e que ainda desperta algumas dúvidas e resistência quanto à sua real importância no dia-a-dia das modernas empresas.

Segundo Nadler e Lawler (1983), “Qualidade de Vida no Trabalho” é uma forma de administração gerencial envolvendo funcionários, trabalho e organização, destacando-se a preocupação com o bem-estar do trabalhador, com a eficácia organizacional e a participação daqueles funcionários nas decisões que englobem a solução dos problemas surgidos no ambiente de trabalho.

De acordo com Walton (1973) trata-se de “algo além da legislação trabalhista, surgido no começo do século XX como regulamentação de trabalho de menores, da jornada de trabalho e descanso semanal e das indenizações por acidentes de trabalho”.

Guest (1979) que relata ser “Qualidade de Vida no Trabalho” um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas profissionais naquele ambiente de trabalho; uma característica do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si: eles também são intrínsecos no que diz respeito àquilo que o trabalhador vê como finalidade de auto realização e auto engrandecimento.

Mesmo considerando que ainda nos primeiros anos deste novo milênio, o observador mais atento continuará a constatar a verdade inegável representada pelo esforço empreendido pelas mais variadas organizações empresariais, públicas ou privadas, no intuito de sobreviver em um mercado altamente competitivo, como, também, vem sendo enorme o desgaste e as exigências impostas ao trabalhador moderno para que ele possa bem cumprir suas obrigações e se manter, de forma estável e duradoura, em seus empregos.

Fernandes (1996) cita que a “Qualidade de Vida no Trabalho” não está relacionada, apenas, aos programas de saúde dos trabalhadores ou às questões de remuneração e de redução de jornadas de trabalho; na verdade são as reformulações no nível do trabalho em si que se constituem no objetivo principal das ações implicadas naquele tema.

Além disto, a “Qualidade de Vida no Trabalho” não deve ser encarada como mais um modismo no mundo dos negócios ou como uma iniciativa romântica por parte de uma ou outra

organização empresarial; estas, inclusive, devem lançar mão desse tipo de ação como uma proposta de humanização do trabalho, atuando de forma a construir relações mais democráticas e justas, contribuindo para o desenvolvimento físico, emocional, intelectual e espiritual de seus funcionários (VERGARA e BRANCO, 2001).

O tema “Qualidade de Vida no Trabalho” torna-se cada vez mais indispensável aos ambientes de trabalho por ser constituído por vários itens que interferem, diretamente, no desempenho dos funcionários da empresa.

Assim, segundo Bom Sucesso (1998) a “Qualidade de Vida no Trabalho” tem o seguinte significado:

A escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa e a infraestrutura familiar constituem fatores relevantes para a “Qualidade de Vida no Trabalho”; além disto, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como a pessoa se relaciona com a equipe afetam a satisfação no ambiente de trabalho, sua autoestima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam em atitudes que dificultam ou facilitam as relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da “Qualidade de Vida no Trabalho”.

Nos dias atuais, quando se faz a compilação dos estudos de casos mais notáveis ou, até mesmo, da bibliografia atualizada que se debruça sobre o assunto “Qualidade de Vida no Trabalho” – tema que procura englobar, manter e desenvolver em altos níveis o relacionamento otimizado que deve existir entre empregados, empregadores e empresas no seu dia-a-dia nos ambientes de trabalho – gerando conclusões sempre abertas a novas propostas de discussões, a novos posicionamentos e a novas abordagens acerca da condução daquele problema em sua realidade diuturna, uma vez que aqueles estudos nos conduzem a considerar que as informações e os experimentos, naquela área, constituem-se em um processo dinâmico que, como tal, requer uma atualização constante, atenta para que sejam capazes de responder, com as devidas segurança e eficiência, aos novos questionamentos que estarão, sempre, sendo formulados.

## **2.2 – MOTIVAÇÃO: UM FATOR DETERMINANTE**

As pesquisas, descobertas e determinação de novos processos envolvendo o comportamento humano no que diz respeito à “Qualidade de Vida no Trabalho”, debatidos por vários estudiosos e cientistas que se detém sobre o assunto, vêm mantendo um ponto de vista comum que se torna, dia-a-dia, cada vez mais relevante.

Este ponto de vista comum diz respeito ao relacionamento, otimizado, que deve existir entre os diversos fatores da produção que irão se entrelaçar no ambiente de trabalho e na forma



pela qual este trabalho pode vir a influenciar, negativa ou positivamente, o bom andamento das diversas tarefas a serem executadas por todos aqueles que lá exercem suas atividades, afetando, sobremaneira, a produtividade da empresa.

Segundo Herzberg (1975), sua teoria se baseia naqueles que ele considerava como os mais importantes fatores que viriam a explicar o comportamento dos funcionários ao longo de suas jornadas de trabalho, entendendo que eles seriam os pontos motivadores que iriam orientar seus comportamentos em suas empresas e, desta forma, foram determinados como primordiais os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais.

Herzberg (1975) considerava que os Fatores Higiênicos – também chamados de extrínsecos ou ambientais – seriam aqueles determinados pelo próprio ambiente profissional onde atuavam os funcionários, onde eles executavam suas tarefas, determinando quais as condições sob as quais eles iriam desempenhar suas funções.

Já os Fatores Motivacionais – também chamados de intrínsecos ou motivadores – seriam aqueles que estariam relacionados, diretamente, com os deveres e as tarefas a serem executadas por todos os empregados da empresa.

Desta forma, o estudo da “Teoria dos Dois Fatores” nos apresenta duas etapas importantes, quais sejam:

- a satisfação no exercício de um cargo ou função é diretamente proporcional ao surgimento de novas situações profissionalmente desafiadoras e estimulantes e que serão por eles, cargos ou funções, propostas ao longo do exercício determinada tarefa, sendo, por este motivo, de “Fatores Motivadores ou Motivacionais” e, por outro lado,

- a insatisfação no exercício de um cargo ou função é diretamente ligada ao ambiente de trabalho, à supervisão exercida sobre os funcionários, ao relacionamento com os demais companheiros de trabalho e ao contexto operacional da empresa, denominados como “Fatores Higiênicos ou Ambientais”.

Segundo Herzberg (1975), Fatores Higiênicos ou Ambientais refletem um caráter preventivo ou profilático e para demonstrar que se destinam, apenas, a evitar fontes de insatisfação no ambiente de trabalho, serão aqueles que estarão relacionados com o meio onde o funcionário atua e serão determinados pela organização empresarial, sendo intrínsecos à formação e à administração da empresa, fugindo ao controle dos funcionários que lá atuam.

Estes Fatores Higiênicos ou Ambientais, de responsabilidade apenas da empresa e de seus administradores, serão necessários para ajustar os colaboradores aos seus ambientes de trabalho,



não sendo determinantes para a geração de motivação profissional ou da produtividade a médio ou longo prazo.

Já os Fatores Motivadores ou Motivacionais serão aqueles que dizem respeito, diretamente, ao funcionário e que podem ser alterados por intermédio de sua capacidade profissional e vontade própria.

Podem ser considerados como tal as tarefas e os deveres relacionados com o exercício das diversas funções no âmbito da empresa, além das responsabilidades inerentes aos diversos cargos assumidos pelos empregados; deve ser considerado, ainda, seu desenvolvimento e aprimoramento profissional, além do domínio de novas habilidades necessárias ao bom desempenho das diversas tarefas que lhes forem atribuídas, sendo, também, importante o fato de terem que vir a assumir maiores responsabilidades indispensáveis ao desempenho de tarefas próprias a novos cargos que poderão vir a ser ocupados, a auto realização ao atingir as metas determinadas e, finalmente, o reconhecimento por seu bom desempenho, não só por parte da direção da empresa, como, também, por seus companheiros de trabalho.

São os Fatores Motivadores ou Motivacionais os responsáveis pela produção da maior parte dos efeitos positivos duradouros no ambiente de trabalho, tais como o aumento dos níveis de produtividade empresarial, levando aqueles índices a níveis de excelência muito acima dos níveis nominais.

Segundo Herzberg (1975), os termos “motivadores” ou “motivacionais” envolvem sentimentos de satisfação, de crescimento e de reconhecimento profissionais, demonstrados por meio da realização e da conclusão de tarefas e atividades que propõem desafios maiores e constantes, engrandecendo a conquista daquela tarefa por parte do trabalhador.

De acordo com Vroom (1997), motivação tem sido um tema bastante discutido e vem ganhando cada vez mais importância tanto no âmbito acadêmico quanto organizacional. Tal relevância dada ao tema se justifica diante da conscientização das empresas diante do crescente papel das pessoas dentro das organizações.

Diante da dinâmica de mudanças os gestores passaram a repensar a sua postura, principalmente nos aspectos relacionados às relações interpessoais, focalizando a valorização do ser humano como uma alternativa para alcançar o sucesso e sobreviver no mercado.

Para que as organizações alcancem o melhor de seu desempenho, é preciso que as pessoas que a compõem, estejam motivadas e satisfeitas no trabalho, para que possam desempenhá-lo da melhor maneira possível.

A Teoria das Expectativas de Vroom (1997) enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação e apresenta algumas características que a tornam mais realista do que outras teorias para explicar as motivações, nomeadamente as teorias das necessidades que colocam pouca ênfase nas características individuais. Por outro lado, por ser muito compatível com os sistemas de gestão por objetivos, tem tido uma grande aceitação por numerosos gestores.

Para que se consiga motivar o trabalhador em um ambiente de participação e motivação com superiores e colegas de trabalho, é preciso que se busque compreender as necessidades destes trabalhadores. Estes trabalhadores precisam ver demonstrado a importância de seu papel, o que a organização espera que eles produzam, e de que maneira.

Quando percebem objetivos concretos e legítimos, as pessoas tendem a se empenhar, espontaneamente, em sua realização.

## **2.3 – OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS**

Walton (1973) procurou identificar quais os fatores que afetariam o relacionamento entre empregados, empregadores e empresas, no exercício de suas funções e em seu ambiente de trabalho e, assim, em uma visão muito ampla, pode-se observar, através das oito categorias conceituais por ele criadas e que seriam desafios a serem enfrentados pelas empresas:

Ainda sob o aspecto dos “Desafios Enfrentados Pelas Empresas” outro ponto importante a ser abordado segundo apreciação de Vieira (1996) diz respeito ao modelo de Nadler e Lawler (1983); que identifica algumas atividades representativas da “Qualidade de Vida no Trabalho” fundamentais em quatro aspectos, saber:

- “Participação dos funcionários, considerando-se seus níveis funcionais, nas decisões da empresa;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas propostas e por meio de grupos de trabalho autônomos;
- Inovação no sistema de recompensas e de promoções por mérito, com influências sobre a estrutura organizacional e

- Melhorias no ambiente de trabalho no que se refere ao total de horas de trabalho, condições operacionais, regras flexíveis de relacionamentos e meio físico onde são exercidas as atividades profissionais, entre outros”.

Além destas atividades Nadler e Lawler (1983) descreveram seis fatores determinantes para o sucesso dos projetos de “Qualidade de Vida no Trabalho”. Assim:

- “A percepção das necessidades;
- O foco do problema que é destacado na organização;
- Uma estrutura apta para a identificação e solução de problemas;
- As compensações financeiras ou de promoções funcionais projetadas, tanto para os processos, quanto para os resultados;
- Os sistemas múltiplos afetados e
- O envolvimento amplo da organização”.

Segundo Limongi-França (2004),

A produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, como suprimentos, processos de trabalho, logística de distribuição, entre outras. Mais ainda, a produtividade é intrínseca às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho.

Hoje em dia deve ser registrado que a receptividade por parte do funcionalismo público ao ser apresentado a novos desafios que visem à melhoria da gestão administrativa dos órgãos onde exercem suas funções é muito boa, contando cada vez mais com melhores instrumentos que permitem mensurar a meritocracia, valorizando a eficiência e a eficácia de todos, como equipe e de cada um, individualmente, no desempenho de suas atividades profissionais e, então, desta forma serão vários os processos que poderão ser empregados para avaliar o grau de aprimoramento desta ou daquela unidade funcional, devendo-se levar o funcionalismo a considerar que uma atitude consciente de sua importância para aquele setor e de suas ações estritamente profissionais serão exigências básicas para o bom desempenho do setor público.

## 2.4- A GESTÃO DE PESSOAL

Tavares diz que:

O conceito de gestão de pessoal ou administração de recursos humanos é formado pela associação dos métodos, políticas, estratégias e técnicas administrativas definidas e agrupadas com o objetivo de conduzir e orientar o comportamento humano, maioria das vezes imprevisível, potencializando-o naquelas organizações empresariais.

Pode-se entender que o chamado capital humano tem sido, cada vez mais, valorizado pelas organizações empresariais, públicas ou privadas, pois é fato que deve ser oferecido aos funcionários todo o suporte, de qualquer espécie, necessário para que desenvolvam suas aptidões e aperfeiçoem as características e habilidades que já possuem, resultando destas ações maior e melhor entrosamento entre equipes, valorização pessoal e, conseqüentemente, desenvolvimento para a empresa (TAVARES, 2000).

Segundo Ackoff (1979), pode-se entender que a gestão de pessoal no setor público, entretanto, possui algumas peculiaridades, ao contrário do que acontece no setor privado, onde o responsável pela área da administração de pessoal pode, sumariamente, contratar ou dispensar funcionários que sejam necessários ou não mais se enquadrem nas políticas daquela empresa.

Entretanto, no setor público tais fatos só ocorrem após mediante concursos, muitas vezes, em âmbito nacional e, principalmente por este motivo, ações de desenvolvimento profissional tornam-se cruciais para que se obtenha mais e melhor eficiência naquelas unidades e, assim, os gestores de pessoal, principalmente os da área do setor público, devem trabalhar, sempre, visando à motivação de seus funcionários, demonstrando que eles são peças importantes na engrenagem representativa de todo aquele setor.

## 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Para esta pesquisa, escolheu-se o método de estudo de caso para entender melhor, na prática, os objetivos da pesquisa constantes no tópico da metodologia.

Marconi e Lakatos (2001) dizem que a escolha da metodologia deve considerar os seguintes aspectos: o problema estudado, em função da natureza do fenômeno, objetivo da pesquisa e de demais questões envolvidas na investigação.

Baseando-se nestes critérios, este trabalho também pode ser classificado em relação aos fins como aplicado, pois está sendo “motivado pela necessidade de resolver problemas concretos” (VERGARA, 2010).

Ainda em relação aos meios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e dissertações, cujo objetivo é, a partir de conceitos teóricos, entender melhor o contexto em que o assunto está inserido e conhecer o posicionamento dos pesquisadores sobre a questão.

O universo da pesquisa corresponde aos funcionários técnico-administrativos do CEFET-RJ. Utilizando o critério de acessibilidade, foi escolhida como amostra os funcionários técnico-administrativos do CEFET-RJ Unidade Maracanã, num total de 288 pessoas.

Na coleta de dados foi utilizado um questionário com 10 perguntas fechadas, que foi aplicado no período de 20 de outubro a 03 de dezembro de 2013, entregues diretamente aos funcionários ou enviados por email.

A pesquisa descritiva tem como escopo a observação, o registro, a análise e a classificação, além da interpretação dos fatos, dos fenômenos e das variáveis que venham a surgir ao longo daquela coleta de dados, procurando se tornar imune a qualquer tentativa de interferência ou manipulação que o pesquisador possa vir a ser tentado a estabelecer ao longo daquele processo e tendo como propósito maior a observação, a descrição e a interpretação das características daquela amostragem previamente selecionada.

Uma das ferramentas rotineiramente usada para a implantação do método de pesquisa descritiva será aquela que se vale do uso de questionários abrangentes, contendo orientações e questionamentos específicos que irão determinar e delimitar o cenário aonde aquela proposta de pesquisa irá se desenvolver.

Assim, serão estabelecidas as relações de causa e efeito entre todas as possíveis variáveis consideradas, isto é, entre aqueles dados que se destinam a demonstrar e fixar as características existentes em uma determinada amostragem de um universo a ser pesquisado, considerando-se, entre outros, os aspectos decorrentes da pirâmide etária, composição de sexos entre os participantes, níveis de escolaridade e apreciação acerca dos estados físico e mental dos entrevistados, dentre outras observações, determinando, com a maior clareza possível, qual a frequência com que um determinado fenômeno irá ocorrer, além de suas relação e conexão com as demais variáveis pertinentes ao assunto.

Uma vez coletadas e processadas as informações, é iniciada a etapa de apresentação de propostas visando o aprimoramento dos aspectos estudados, sendo que estas propostas deverão ser analisadas e, caso aprovadas, poderiam ser colocadas em prática, de forma que se possa avaliar as

sugestões apresentadas. Verificando os resultados das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas consequências a curto e médio prazo e extrair ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros.

#### **4 - RESULTADOS DA PESQUISA**

Com a pesquisa realizada, foram identificados os fatores que satisfazem ou não o trabalhador.

A qualidade de vida no trabalho adquire uma importância crescente no contexto da gestão de pessoas nas empresas, contribuindo para um fator relevante para a melhoria da produtividade, da competitividade e da modernização da gestão de pessoas. A melhoria das condições de trabalho representa um dos principais objetivos da QVT.

A pesquisa realizada no CEFET-RJ permitiu constatar que a maioria dos participantes da pesquisa mostra-se insatisfeita com o trabalho que realiza na Instituição pesquisada. Uma grande maioria também demonstra que gostaria de ter autonomia para poder criar formas menos burocráticas para realizar o trabalho pelo qual são responsáveis.

Observou-se também que, em relação à equidade entre os funcionários, a maioria dos participantes da pesquisa, demonstra insatisfação com o tratamento diferenciado, o que gera insatisfação, desmotivação e mal estar no ambiente de trabalho, refletindo na QVT.

Em relação à identidade com o trabalho que realiza, observou-se um alto índice de satisfação dos funcionários tornando-se importante ressaltar que este aspecto é um dos mais importantes para que o trabalhador atinja bons níveis de satisfação e produtividade.

Foi possível comprovar que os funcionários da Instituição pesquisada sentem orgulho por trabalhar no CEFET-RJ. O fato de a quase totalidade dos funcionários sentirem orgulho por trabalhar na empresa deve ser destacado, pois este aspecto revela que consideram o CEFET-RJ uma Instituição de grande prestígio apesar das ressalvas que apresentam.

Observou-se também que a grande maioria dos respondentes demonstra consciência sobre as metas e objetivos de seu trabalho, o que faz com que os funcionários realizem suas tarefas com mais responsabilidade e dedicação.

O nível de satisfação quanto a participação nas decisões da Instituição é muito baixo. A pesquisa demonstra que a maioria dos servidores gostaria de poder contribuir de forma mais efetiva neste aspecto.

A qualidade de vida no trabalho é um dos desafios do ambiente atual das organizações, para isso é necessário estar atento à qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte, pois isto reflete diretamente nos resultados da empresa.

Após a realização da pesquisa e de acordo com as respostas do questionário ficou claro que alguns fatores sofrem influência direta na satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Com relação a pesquisa realizada no CEFET-RJ, Unidade Maracanã, ficou sinalizado que Instituição precisa dar mais espaço para que as potencialidades do indivíduo sejam desenvolvidas e utilizadas.

Esta postura, por parte da Instituição, resultaria em ganhos consideráveis em produtividade, pois se antes as pessoas eram treinadas para trabalhos repetitivos, hoje, a tecnologia executa estes tipos de trabalhos e as pessoas precisam desenvolver suas capacidades para que tenham certo grau de autonomia e identificação com a tarefa realizada.

Outro fator identificado na pesquisa realizada é que o trabalho deve proporcionar crescimento e desafios constantes.

Para isso a organização deve criar oportunidades para o crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional de maneira que haja integração social na Instituição e, sobretudo, igualdade de oportunidades.

Foi verificado também a que a liberdade de expressão e o respeito à individualidade e diferenças são itens que precisam ser melhor avaliados pela Instituição para que todos possam manifestar suas contribuições ao trabalho a ser realizado, pois a partir do momento que a pessoa tem autonomia para tomada de decisões, ela passa a se sentir peça importante dentro da Instituição.

Na questão sobre a consciência das metas e objetivos do trabalho realizado, cabe a Instituição demonstrar a importância da tarefa desempenhada pelo servidor. Ou seja, a tarefa pode ser simples, mas de vital importância para o processo e este reconhecimento garante a satisfação pessoal ao indivíduo no ato de desempenhar o trabalho que lhe foi designado.

Espera-se que o diagnóstico obtido e a proposição de melhorias tenham validade para a busca em uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, no CEFET-RJ, fortalecendo os princípios de desenvolvimento das pessoas e a qualidade dos serviços prestados, considerando-se sempre, como prioridade, a preocupação com o bem-estar dos servidores que ali trabalham.

Quanto maior o investimento em qualidade de vida maior será o retorno em termos de produtividade, qualidade e financeiramente para a organização.



## 5 - CONCLUSÕES

A administração pública, para o seu efetivo funcionamento, precisa de uma série de condições favoráveis em termos institucionais, administrativos e técnicos, pois, institucionalmente requer apoio político, estabilidade, continuidade administrativa e ações legalmente fundamentadas; administrativamente, requer estruturas organizacionais capazes de formular e coordenar a execução de atividades e programas.

Para que a eficácia possa ser medida pela capacidade em suplantar os obstáculos da burocracia tradicional, bem como assegurar uma integração de esforços para a consecução de objetivos comuns voltados à melhoria dos padrões de vida da coletividade; e tecnicamente, requer pessoal capacitado, submetido a programas sistemáticos de atualização e aperfeiçoamento, para que possam ser julgados pelos seus méritos e não por injunções políticas, bem como disponibilidade de informações conjunturais, de maneira a dar consistência à formulação de políticas públicas.

Trabalhar com os temas satisfação e motivação no trabalho é, sem dúvida, um desafio importante, tendo em vista as nuances e complexidade envolvidas com o tema.

Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade.

O objetivo deste estudo foi analisar e propor um modelo de administração empresarial que incentive a criação de um novo estilo de gestão de fatores organizacionais que influenciem na satisfação e motivação no trabalho dos servidores técnico administrativos do CEFET-RJ, Unidade Maracanã.

Com relação às possibilidades de futuro na Instituição, observamos que as oportunidades de crescimento profissional para seus funcionários através de promoção, muitas vezes é visto com certa desconfiança, pois ficou bem destacado na pesquisa que os funcionários se ressentem da desigualdade de tratamento dentro da Instituição.

Apesar das oportunidades oferecidas em relação às informações e habilidades para o conhecimento profissional dos funcionários, a instituição proporciona cursos de aperfeiçoamento embora exista resistência por parte de alguns funcionários.

A pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo permitiram distinguir alguns fatores relevantes, para tal é fundamental levar em consideração as características e valores dos

empregados, especialmente em uma organização pública, a fim de se nortear programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Na pesquisa de campo realizada, fatores como a satisfação com a gestão e suas implicações, o reconhecimento profissional, a fixação de metas e participação e a concordância do servidor com as decisões emanadas denotam a presença de elementos das teorias motivacionais contemporâneas no ambiente de trabalho.

Um dos destaques salientados na pesquisa é a insatisfação com a possibilidade de participar das decisões praticadas na Instituição, o que implicaria melhor aceitação e facilidade no cumprimento das metas.

No que se refere às políticas de valorização do servidor, recomenda-se maior atenção aos aspectos motivacionais, em relação aos quais o funcionário deva se sentir bem, ter boas condições físicas para desempenhar suas funções, sentir-se socialmente integrado no ambiente do trabalho e funcionalmente capacitado a desenvolvê-lo. À medida que os profissionais sentem que seu trabalho pode trazer ganhos sociais relevantes aos seus valores, eles se esforçam mais para conquistá-los.

O reconhecimento profissional ou o reforço da conduta adequada por parte da chefia, retratada como uma simples ação de valorização positiva, repercute no profissional como fator motivacional e poderá refletir na qualidade dos serviços prestados, no comprometimento, assiduidade e pontualidade.

Os investimentos realizados em programas de qualificação e capacitação dos funcionários, utilizados como processo de aprendizagem contínua, elevam a autoestima e, em consequência, a qualidade de vida dos trabalhadores.

Há também necessidade de aquisição de recursos tecnológicos, materiais e equipamentos adequados para que os servidores possam estar constantemente atualizados e desempenhar a missão da forma desejada. Os benefícios dessa medida atingirão diretamente a produtividade, refletindo na satisfação/motivação, que acarretará melhor qualidade de vida no trabalho.

Alguns outros aspectos devem ser considerados, tais como: diversificar as tarefas realizadas, dar melhor suporte social às pessoas, melhorar as condições sociais e físicas do trabalho, investir no aperfeiçoamento profissional e pessoal dos funcionários, pois esses são fatores relevantes que propiciam melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Aprender a equilibrar os fatores saúde e trabalho, considerados essenciais para o autodesenvolvimento e a autopreservação para a qualidade de vida no trabalho, é tarefa primordial.

Para que a qualidade dos serviços desempenhados atinja patamares elevados deve ser concedida especial atenção aos fatores que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho.

A preocupação com a valorização profissional e a adoção de programas de qualidade de vida, que se traduzem em motivação para que propicie qualidade de vida no trabalho, incentivam o servidor a desempenhar suas atividades de forma eficiente, produtiva e feliz.

Junto com as conclusões é necessário ressaltar que o estudo foi realizado apenas na Unidade Sede do CEFET-RJ , quando o ideal seria desenvolvê-la em contexto mais abrangente, como as demais UnEDs e também mais uma ou duas Instituições Federais de Ensino para possibilitar eventual identificação de novos fatores de satisfação ou insatisfação dos servidores dessas instituições.

A relevância do tema sugere a realização de novos estudos utilizando abordagem de outro modelo que enfatize diferentes aspectos e que façam o aprofundamento da pesquisa quanto às formas de identificar maior número de variáveis referentes aos fatores de satisfação/motivação e insatisfação/desmotivação da qualidade de vida no trabalho.

Poderia também ser aplicado esse mesmo modelo em setores da administração pública para confrontar com os resultados obtidos, como forma de se obter resultados abrangentes quanto à evolução da QVT.

Para futuras pesquisas, recomenda-se que um número maior de Instituições públicas seja considerado, como forma de se obter resultados abrangentes quanto à evolução da QVT.

A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como um processo dinâmico e contingencial, tendo em vista as constantes mudanças, a realidade de cada instituição e o contexto em que se encontram inseridas. É preciso estar atento às necessidades dos profissionais de forma a ser traçado um alinhamento entre os objetivos da instituição e os do indivíduo.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ALBUQUERQUE, L. G; LIMONGI E França, A.C.L, **Estratégias de gestão de pessoas 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.

BOM SUCESSO, Edna de Paula, **Trabalho e qualidade de vida**, . Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BRUYNE, P. de., **Estudos do trabalho**,. São Paulo: IMAN, 1982.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho – como medir para melhorar.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIANNETTI, Eduardo. **O valor do amanhã: ensaio sobre a natureza dos juros.** São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** São Paulo: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1975. v.1, fasc.13.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

NADLER, David, LAWLER, Edward E., **Dinâmica organizacional: Qualidade de vida no trabalho, perspectiva e direção.** [S.L.]: Winter, 1983.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 12.ed. São Paulo : Atlas. 2010

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos....** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 240 p.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973

YIN, K. R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.