

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE – UAB/CAPES**

Daiane Fernandes Garcia

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A SATISFAÇÃO DOS
SERVIDORES DO HEMOCENTRO REGIONAL DE PELOTAS/RS,
JANEIRO DE 2012.**

**Porto Alegre
2012**

Daiane Fernandes Garcia

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A SATISFAÇÃO DOS
SERVIDORES DO HEMOCENTRO REGIONAL DE PELOTAS/RS,
JANEIRO DE 2012.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Especialista em Gestão em Saúde da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador. Prof. Dr. Ronaldo Bordin
Co-orientadora: Cheila Denise O. Stopiglia

**Porto Alegre
2012**

RESUMO

Este estudo objetiva descrever o seu grau de satisfação quanto à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas/RS (Hemopel). Consiste em um estudo exploratório, com abordagem quantitativa descritiva, dados coletados, através de um questionário respondido por 25 servidores que, no período, desenvolviam atividades no serviço. Os aspectos estudados quanto à QVT obtiveram as seguintes médias totais, em um total possível de 5: “condições no ambiente de trabalho” (3,2), “saúde/benefícios” (3,0), “motivação e moral” (3,5), “compensações” (2,7), “participação” (3,1), “comunicação” (3,1), “imagem da organização” (3,3), “relação subordinado/chefia” (3,0) e “organização do trabalho” (3,2). As “compensações” oferecidas pela organização estudada são responsáveis pela insatisfação dos respondentes, além disso, aspectos como “saúde/benefícios” e “relação subordinado/chefia” são apontados como itens que merecem atenção da gestão do local. Tais resultados apontam a necessidade da instituição redefinir suas práticas, caso almejar uma melhor QVT a seus trabalhadores.

Palavras-chave: Qualidade de Vida; Satisfação no trabalho; Recursos Humanos; Gestão em Saúde; Administração de Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	04
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	04
1.2 JUSTIFICATIVA	05
1.3 OBJETIVOS.....	06
1.3.1 Objetivo Geral	06
1.3.2 Objetivos Específicos	06
2 DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO.....	07
2.1 Qualidade de Vida no Trabalho	07
2.2 Origem e Evolução	07
2.3 Conceituando Qualidade de Vida no Trabalho	10
2.4 Principais Modelos de QVT	13
2.5 Satisfação no Trabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4 ANÁLISE DOS DADOS	27
4.1 Perfil dos Servidores do Hemopel	27
4.2 Índices de Satisfação	28
4.3 Condições no Ambiente de Trabalho	28
4.4 Motivação e Moral/Compensações	29
4.5 Participação e Comunicação	30
4.6 Imagem da Organização	32
4.7 Relação Subordinado/Chefia e Organização do Trabalho	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	35
APENDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	37
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA PESQUISA	38
ANEXO A - AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA	40
ANEXO B - ENCAMINHAMENTO PARA A COMISSÃO DE PESQUISA DA FACULDADE DE MEDICINA DA UFRGS	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, buscando trazer bem-estar para os trabalhadores na execução de suas tarefas. Não podemos desprezar, por exemplo, os ensinamentos de Euclides da Alexandria sobre princípios da geometria 300 a.C., que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a "Lei das Alavancas" de Arquimedes, que, em 287 a.C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores. Esses são alguns fatos históricos que alteraram a forma de execução das tarefas, trazendo intrinsecamente uma melhoria nas condições de trabalho e bem-estar do trabalhador (RODRIGUES, 1994).

Tema bastante atual na sociedade brasileira, a qualidade de vida no trabalho tem feito com que as organizações se preocupem cada vez mais com essa questão. Tanto que, em alguns casos, a qualidade de vida de seus colaboradores é considerada uma estratégia de competitividade no mercado.

O Hemocentro Regional de Pelotas (Hemopel) visa constantemente atender a sociedade de forma eficaz e com elevado grau de qualidade dos serviços prestados. Isso de evidencia através da simplificação dos processos produtivos, eliminando desperdícios, mantendo o treinamento e aperfeiçoamento contínuo de seus servidores, além da manutenção de condições físicas e instalações adequadas para o bom andamento do serviço prestado.

Diante do exposto, faz-se necessário um estudo para verificar a percepção dos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas quanto à qualidade de vida no trabalho, Assim, serão proporcionadas aos gestores informações relevantes para identificar os fatores que influenciam na satisfação dos profissionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para Limongi-França (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser definida como o 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.

A melhoria das condições de vida e da saúde tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas, e os resultados obtidos pelas organizações. Esse tema tem sido discutido dentro da denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998).

A escolha do tema qualidade de vida no trabalho justifica-se por considerar-se que é relevante em qualquer organização a busca da qualidade dos serviços prestados, incluindo a satisfação e desenvolvimento de seus empregados. Através da avaliação, consideráveis ganhos podem ser auferidos. Por exemplo, a possibilidade de direcionar os investimentos para os resultados que agregam valor para a organização, alinhando a gestão de pessoas aos objetivos e metas da empresa (SAMMARTINO, 1995).

O governo federal desenvolveu, em 2001, um programa de qualidade que contempla não apenas os que se utilizam de um serviço (cliente externo) mas também os que exercem as atividades internamente (cliente interno). Segundo o Ministério da Saúde (2011), esse programa, denominado Programa de Qualidade do Governo Federal, está em franco desenvolvimento nas organizações públicas brasileiras e é fundamentado na filosofia da Gestão pela Qualidade, apresentando como grande desafio, desde sua concepção, tornar os cidadãos mais exigentes e elevar o padrão dos serviços.

Nesse contexto, este estudo objetiva levantar dados que poderão auxiliar a gestão do Hemocentro Regional de Pelotas, com estratégias que visem maximizar a QVT dentro da organização, estabelecendo métodos para melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever o grau de satisfação dos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas/RS (Hemopel) quanto a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Sistematizar o grau de satisfação dos servidores em relação às suas condições de trabalho, saúde, moral, compensações, participação, comunicação, imagem da organização, relacionamento com a chefia e organização do trabalho;
- Sugerir melhorias para a Qualidade de Vida no Trabalho no Hemocentro Regional de Pelotas/RS (Hemopel).

2 DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO

2.1. Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT tem sido preocupação do homem desde o início dos tempos, ou desde que o trabalho foi concebido como meio de sobrevivência. Observa-se que as empresas passaram por uma revolução na produtividade que gerou transformação na vida das pessoas. Isso estabeleceu um ritmo de vida considerado alucinante, com excesso de horas de trabalho e uma pressão excessiva para que todos sejam cada vez mais produtivos. O lado profissional passou, portanto, a ser a face predominante do ser humano, que viu a necessidade de se tornar um profissional excelente e, para tanto, não poupa esforços em longas jornadas de trabalho (CONTE, 2003).

Conforme Conte (2003), a importância da QVT reside no fato de que passamos mais de oito horas no ambiente de trabalho, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas. O autor cita ainda, que QVT resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora se desempenhe papéis distintos nestas diferentes esferas.

2.2 Origem e Evolução

Segundo Rodrigues (1994), com outros títulos ou contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Exemplifica-se com os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre os princípios de geometria, há 300 A.C., que serviram de referência na aplicação de métodos de trabalho de agricultores à margem do Nilo, ou da “Lei das Alavancas” de Arquimedes que, em 287 A.C., que veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Entretanto, somente com a sistematização dos métodos de produção, iniciada nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e reflexos desta na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudados de forma científica. No início, com

economistas liberais e, na sequência, pela Administração Científica e Escola de Relações Humanas. O bem-estar do trabalhador e a adaptação tarefa/trabalhador foram estudados e teorizados de diversas formas.

Em 1950, em Londres, Eric Trist e colaboradores desenvolveram estudos em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador na realização de suas tarefas. Nessa mesma época, nos Estados Unidos, Louis Davies e seus colaboradores realizaram pesquisas para aprimorar “linhas de montagens” com o objetivo de tornar a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória, de acordo com Huse & Cummings (1985, apud RODRIGUES, 1994).

O impulso quanto às preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ocorreu na década de 60, com a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas. A atenção dispensada à saúde e à segurança contribuiu decisivamente para que os cientistas e dirigentes das organizações pesquisassem melhores formas de realização do trabalho. A preocupação dos cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, pela forma de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego se estendeu até 1974, ano estabelecido como o marco de desenvolvimento da QVT, conforme Nadler & Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1994). A perspectiva de uma sociedade progressista, existente na época, e tendo como base saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, a QVT seguiu uma linha sócio-técnica, tendo como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa.

Os avanços da QVT desaceleraram na década de 1970 e mudaram o rumo, influenciados pela “crise energética” e alta inflação nos países ocidentais, principalmente nos Estados Unidos. O crescimento dos mercados internacionais, o surgimento de novas forças industriais e comerciais, como Japão, levou os norte-americanos a repensar os modelos organizacionais e de gerenciamento.

A ideia de uma maior satisfação do trabalhador nas decisões das organizações foi a marca da década de 1980. As organizações sentiram-se compelidas a repensar suas condutas e buscar soluções participativas.

Nos anos 1990, a QVT centrou-se em programas que estudam a saúde na organização, resgatando valores ambientais e humanísticos relegados a favor do avanço tecnológico. Ao buscar a QVT, destaca-se que ela não seja tratada como mais um modismo administrativo, mas internalizada como processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores da organização (BÚRIGO, 1997).

Segundo Fernandes (1996), atualmente a preocupação é crescente com a QVT. A maior conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas levaram países como a França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Canadá, Holanda e Itália a adotarem em suas organizações a tecnologia e a filosofia de QVT com o objetivo de atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, elevando seus níveis de satisfação no trabalho.

No Brasil, segundo Rodrigues (1994), vêm sendo realizadas pesquisas para adaptação de modelos estrangeiros à cultura local. Dentre as várias contribuições nacionais à comunidade científica merecem destaque as pesquisas dos professores Quirino et al. na EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária); Fernandes et al. na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Moraes et al. (data) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996, p. 42) apresentam um estudo bastante significativo, onde os autores examinam a QVT ao longo do tempo, já que esta passou por diferentes concepções, conforme apresentado na figura abaixo:

FIGURA 1 - Modelo Nadler e Lawler

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DE QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 – QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3 – QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 – QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 – QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um ‘modismo’ passageiro.

FONTE: FERNANDES (1996, p. 42).

2.3 Conceituando Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT - foi evoluindo à medida que pesquisas e intervenções nas organizações eram realizadas. Inicialmente, QVT foi definida em termos de reação e/ou percepção das pessoas em relação ao trabalho, particularmente resultados individuais relacionados à satisfação com as tarefas e saúde mental. O foco era dirigido, portanto, às consequências pessoais da experiência de trabalho e à forma de enriquecer tal atividade com vistas à satisfação de necessidades individuais (Alencar, 1996).

Mais tarde, QVT foi concebida como uma abordagem ou um método. Ela passou a ser definida como um conjunto de técnicas específicas, usadas para reformular o trabalho, como o enriquecimento de cargos e tarefas, grupos de trabalho autônomos e semiautônomos, comissões, dentre outros (KAPLAN; NORTON, 1997). Em seguida, QVT foi definida como

um movimento, uma ideologia a ser promovida em função de seus valores sociais positivos. Termos como administração participativa e democracia industrial caracterizam esta ideologia. Por fim, QVT também foi vista como um conceito global envolvendo todos os tipos de programas e perspectivas que visam à competição externa, problemas de qualidade ou, mesmo, insatisfação de empregados (DEEPROSE, 1999).

Entre os autores que estudam o tema, não se observa uma definição unânime para o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, cada autor considera elementos que os leva ao seu entendimento sobre o tema.

França (1997, apud VASCONCELOS, 2001, p. 25) define QVT como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”. Walton (1973) afirma que o conceito de QVT envolve legislação trabalhista, segurança no trabalho, oportunidades iguais de emprego, planos de enriquecimento de cargos e a relação positiva, proposta por psicólogos, entre moral e produtividade. A QVT abrange todos estes valores e ideias, surgidos desde o começo do século passado, para melhorar as condições de trabalho e, do seu ponto de vista, deve ir além, enfatizando, também, necessidades e aspirações humanas, tais como desejo, por um empregador socialmente responsável.

Já Guest (1979) salienta os aspectos psicológicos e a maior participação dos trabalhadores como influentes na QVT. O autor define QVT como:

Um processo pelo qual a organização tenta revelar o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica que distingue esse processo é que os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando aumento da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos, referindo-se ao que o trabalhador vê como autorrealização e autoengrandecimento (GUEST, 1979, p. 76-77).

Limongi-França (1996) define qualidade de vida no trabalho como conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações dentro e fora do trabalho.

Segundo Davis (1981), QVT refere-se às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. O objetivo básico é desenvolver cargos que sejam tão excelentes para as pessoas como para a produção.

Para Nadler e Lawler (1983) qualidade de vida é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. O que distingue os programas de QVT, segundo eles, é a preocupação com os efeitos do trabalho sobre as pessoas e a efetividade da organização, com a participação dos trabalhadores na resolução de problemas e tomada de decisões organizacionais.

No Brasil, Fernandes (1996), uma das mais reconhecidas pesquisadoras da área, conceitua QVT como:

A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES, 1996, p. 45-46).

A autora, alinhada com os preceitos da Escola Contingencial, ressalta que esse modelo de gestão de recursos humanos depende da realidade de cada empresa e do ambiente no qual está inserido. Também salienta que o conjunto das condições físicas, sociológicas, psicológicas e tecnológicas do ambiente de trabalho é que irá determinar o grau de satisfação e, conseqüentemente, o desempenho do empregado.

Conforme se observa nessa breve revisão de alguns conceitos de QVT, cada autor a define de acordo com os valores que lhe pareçam mais importantes. Porém, para a maioria deles, QVT refere-se a esforços para humanizar o trabalho, buscando a melhoria da eficácia organizacional, através da participação de todos os colaboradores nas decisões, de condições favoráveis de trabalho e da reformulação dos cargos, tornando-os mais produtivos para a empresa e mais satisfatórios para os trabalhadores (FERNANDES, 1996).

Percebe-se, também, que todos os programas de QVT, relacionados na literatura, referem-se a um conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como cargos enriquecidos e participação dos empregados, e com os efeitos que as condições e características do trabalho têm no bem-estar dos indivíduos, buscando sempre uma “boa” qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos trabalhadores (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Importa ratificar-se que qualquer programa de QVT precisa, necessariamente, ser considerado pelo aspecto situacional, para que alcance resultados satisfatórios. Dessa forma, além de analisar a QVT, levando-se em consideração o ambiente social, político e econômico do Brasil, cuja realidade é bastante diferente de outros países, principalmente dos Estados Unidos e França, onde o movimento pela QVT foi bastante disseminado, é preciso, também, considerarem-se características específicas do setor e da organização em que se realiza a pesquisa.

Na implantação de um programa de QVT, é necessário buscar um modelo que se adapte, adequadamente, à situação em questão. Diversos pesquisadores desenvolveram modelos para diagnosticar a QVT, identificando aspectos que influenciam na qualidade de vida do trabalhador. Contudo, esses modelos não podem ser aplicados diretamente num sistema sem que haja uma adaptação. Na aplicação de uma pesquisa de QVT, deve-se adotar

um modelo como norteador, sendo fundamental a identificação de fatores particulares que influenciam a qualidade de vida da organização em estudo, considerando o ambiente em que ela está inserida, seu porte, estrutura, características tecnológicas, clima organizacional, cultura, valores, políticas e práticas administrativas, além das características de seus colaboradores.

2.4 Principais Modelos de QVT

Neste item, objetiva-se apresentar as mais difundidas abordagens encontradas na literatura sobre QVT.

De acordo com a abordagem de Westley (1979, apud FERNANDES, 1996), a maioria dos esforços em prol da humanização do trabalho pode direcionar-se para a solução de um ou mais problemas de natureza econômica, política, psicológica e sociológica, os quais acarretam como consequências, respectivamente, a injustiça, a insegurança, a alienação e a anomia.

FIGURA 2 - Indicadores de QVT segundo Westley.

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Equidade Salarial	Segurança Emprego	Realização Potencial	Participação nas Decisões
Remuneração Adequada	Atuação Sindical	Nível de Desafio	Autonomia
Benefícios	Retroinformação	Desenvolvimento Pessoal	Relacionamento Interpessoal
Local de Trabalho	Liberdade de Expressão	Criatividade	Grau de Responsabilidade
Carga Horária	Valorização do Cargo	Auto Avaliação	Valor Pessoal
Ambiente Externo	Relacionamento com a Chefia	Variedade de Tarefa	
		Identidade com a Tarefa	

FONTE: FERNANDES (1996, p. 53).

Por sua vez, Lippitt (1978, apud FERNANDES, 1996) considera que propiciam uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho situações em que se disponibiliza ao indivíduo oportunidade de satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais, ou seja, sobreviver com alguma segurança, interagir, ter um senso pessoal de qualidade, ser reconhecido por suas realizações e ter a oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento.

O modelo de Werther e Davis (1983, apud FERNANDES, 1996) diz respeito aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que afetam o projeto de cargos em termos de QVT.

FIGURA 3 - Elementos de QVT segundo Werther e Davis.

ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS AMBIENTAIS	ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem mecanística - Fluxo de trabalho - Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade e disponibilidade de empregados - Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Variedade - Identidade de Tarefa - Retroinformação

FONTE: FERNANDES (1996, p. 54).

O modelo de Belanger (1973, apud FERNANDES, 1996) apresenta aspectos ligados ao trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções e estruturas organizacionais abertas.

FIGURA 4 - O Modelo de Belanger para QVT.

<p>1 - O TRABALHO EM SI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criatividade - Variabilidade - Autonomia - Envolvimento - Feedback <p>2 - CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento - Oportunidade de crescimento - Relacionamento no trabalho - Papéis organizacionais <p>3 - TAREFAS COM SIGNIFICADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas completas - Responsabilidade aumentada - Recompensas financeiras / não financeiras - Enriquecimento <p>4 - FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima de criatividade - Transferência de objetivos

FONTE: FERNANDES (1996, p. 55).

O modelo de Hackman e Oldham (1975, apud FERNANDES, 1996) faz uma relação direta entre a satisfação e a natureza da tarefa. Segundo os autores, o empenho no trabalho é proporcional ao grau em que o trabalhador acredita obter um resultado positivo.

FIGURA 5 - O Modelo de Hackman e Oldham para QVT

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
- Variedade de habilidades - Identidade da tarefa - Significado da tarefa	Percepção da significância do trabalho	Satisfação geral com o trabalho
- Inter-relacionamento - Autonomia	Percepção da responsabilidade pelos resultados	Motivação interna para o trabalho
- Feedback do próprio trabalho - Feedback extrínseco	Conhecimento dos reais resultados do trabalho	Produção de trabalho de alta qualidade
		Absenteísmo e rotatividade baixa

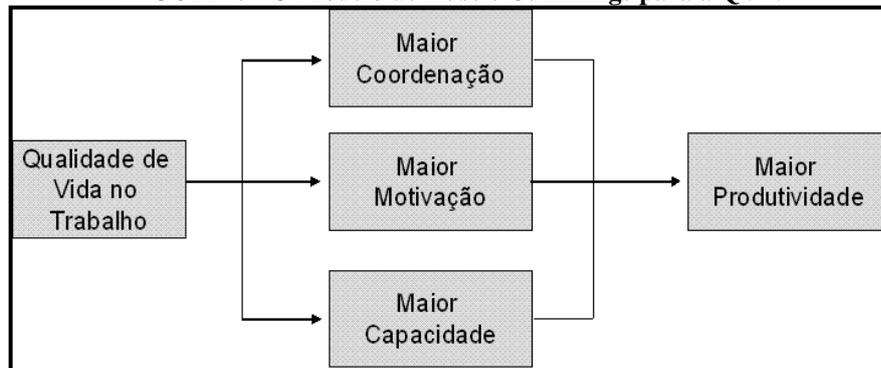
FONTES: FERNANDES (1996, p. 56).

A abordagem de Huse e Cummings (1985, apud RODRIGUES, 1994) intitulada “Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade” define QVT envolvendo a preocupação com o bem-estar do trabalhador, eficácia organizacional e participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Esta abordagem é explicitada pelos autores através de quatro aspectos:

- *Participação do trabalhador*: o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais, através de uma filosofia organizacional adequada;
- *O projeto do cargo*: trata-se da reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos. O projeto do cargo inclui o enriquecimento do trabalho, onde são fixados maiores variedades da tarefa, feedback e grupos de trabalho auto-regulados;
- *Inovação no sistema de recompensa*: envolve todo o plano de cargos e salários da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de status entre os trabalhadores;

- *Melhoria no ambiente de trabalho*: envolve mudanças físicas nas condições de trabalho como a flexibilidade de horários, modificação do local dos equipamentos de trabalho entre outros.

FIGURA 6 - O Modelo de Huse e Cummings para a QVT.



FONTE: RODRIGUES (1994, p. 91).

Nadler e Lawler (1983, apud RODRIGUES, 1994) afirmam que, para um programa de QVT ser bem sucedido, faz-se necessário atender a três necessidades básicas: a primeira, diz respeito ao desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, coerentes com o contexto em que será aplicado; a segunda, da importância de se ter mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais; e, a terceira, de que ocorram mudanças no comportamento do gerenciamento superior.

Por último, apresenta-se o modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996), que é o equilíbrio entre trabalho e espaço total de vida do trabalhador. Segundo essa abordagem, a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família. Esse autor apresenta oito variáveis inter-relacionadas que afetam a QVT:

- *Compensação justa e adequada*: diz respeito à adequação do salário recebido pelo trabalhador e à avaliação da equidade dessa remuneração;
- *Segurança e saúde no trabalho*: relacionam-se à jornada de trabalho, aos horários, ao tipo de trabalho desenvolvido, à sua organização e aos aspectos físicos que podem interferir e ser prejudiciais à saúde do trabalhador;
- *Oportunidade imediata de uso e desenvolvimento das capacidades humanas*: contempla aspectos pertinentes à autonomia, autocontrole, múltiplas habilidades e

conhecimentos, informações sobre o processo de trabalho, tarefas completas e planejamento;

- *Oportunidade futura de crescimento profissional e garantia de trabalho*: refere-se a aspectos ligados à carreira, tais como desenvolvimento pessoal, aplicação dos conhecimentos e habilidades em atribuições futuras, oportunidades de progresso na organização e estabilidade do emprego;
- *Integração social na organização*: diz respeito à descaracterização de grandes desníveis hierárquicos, ausência de preconceitos, mobilidade permitida para acesso a níveis mais altos na hierarquia, reforço ao espírito de colaboração, senso de comunidade e abertura no relacionamento interpessoal;
- *Constitucionalismo*: refere-se ao conjunto de normas, regras e princípios organizacionais que estabelecem os direitos e deveres do trabalhador em caráter de igualdade. Tem como principais variáveis a liberdade de expressão, a equidade, a privacidade e o tratamento com justiça em todos os aspectos do trabalho;
- *Equilíbrio trabalho e espaço total da vida*: relaciona-se à conciliação entre os compromissos de trabalho, espaço familiar e de lazer do trabalhador;
- *Relevância social do trabalho*: enfoca a imagem da empresa e sua responsabilidade social perante a sociedade, variáveis que podem afetar a autoestima do trabalhador.

A revisão literária faz-se necessária para compreender o assunto e serve de base para a pesquisa realizada. Outros modelos poderiam ser citados ainda, entretanto, acredita-se que os modelos expostos sejam suficientes para reforçar este estudo e ampliar o conhecimento sobre o tema.

O modelo escolhido para fundamentar este trabalho é o proposto por Walton (1973), por ser um dos mais abrangentes modelos de QVT e por melhor adaptar-se à realidade das instituições pesquisadas.

Walton (1973, p.11) definiu Qualidade de Vida no Trabalho como: “Uma expressão para caracterizar determinados valores ambientais e humanos que foram suprimidos em favor do avanço tecnológico da produtividade industrial e do crescimento econômico”.

Para Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) a meta principal da QVT é gerar uma organização mais humana, na qual o trabalho envolva, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia ao nível do cargo, recebimento de recursos de feedback sobre o desempenho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

O modelo proposto pelo autor identifica oito categorias de QVT, cada uma com suas respectivas variáveis, que permitem analisar as principais características dessa linha. Segundo ele, a QVT pode ser avaliada de acordo com o grau de satisfação dos trabalhadores com os fatores que interferem em seu bem-estar no trabalho. O autor ressalta, ainda, que novas categorias ou variáveis podem ser geradas, dependendo de aspectos situacionais do ambiente.

1. *Compensação justa e adequada*: categoria que visa mensurar a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, desdobrando-se em três critérios:

- *Remuneração Adequada*: propicia ao empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.
- *Equidade Interna*: equilíbrio na remuneração entre outros membros de uma mesma organização;
- *Equidade Externa*: equilíbrio na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

2. *Condições de trabalho*: categoria que mede a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes critérios:

- *Jornada de Trabalho*: número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas;
- *Carga de Trabalho*: quantidade de trabalhos executados em um turno de trabalho;
- *Ambiente Físico*: local de trabalho e suas condições de bem-estar e organização para o desempenho do trabalho;
- *Material e Equipamento*: quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho;
- *Ambiente Saudável*: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria e de doenças;
- *Estresse*: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

3. *Uso e desenvolvimento de capacidades*: categoria que visa à mensuração da QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Entre os critérios destacam-se os seguintes:
- *Autonomia*: medida permitida ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho;
 - *Significado da Tarefa*: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição;
 - *Identidade da Tarefa*: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;
 - *Variedade da Habilidade*: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo;
 - *Retroinformação*: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.
4. *Oportunidade de crescimento e segurança*: categoria que tem como finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego. Os critérios são os seguintes:
- *Possibilidade de Carreira*: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade;
 - *Crescimento Pessoal*: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas;
 - *Segurança de Emprego*: grau de segurança dos empregados quanto à manutenção dos seus empregos.
5. *Integração social na organização*: categoria que objetiva medir o grau de integração social existente na instituição. Foram definidos os seguintes critérios:
- *Igualdade de Oportunidades*: grau de ausência de estratificação na organização do trabalho, em termos de símbolos de status ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência;
 - *Relacionamento*: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;
 - *Senso Comunitário*: grau do senso de comunidade existente na instituição.

6. *Constitucionalismo*: categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Os critérios nesta categoria são os seguintes:

- *Direitos Trabalhistas*: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;
- *Privacidade pessoal*: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;
- *Liberdade de Expressão*: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;
- *Normas e Rotinas*: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

7. *Trabalho e espaço total de vida*: categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes:

- *Papel Balanceado no Trabalho*: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar;
- *Horário de Entrada e Saída do Trabalhador*: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

8. *Relevância social do trabalho na vida*: categoria que visa mensurar a QVT através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. Entre os critérios foram destacados os seguintes:

- *Imagem da Instituição*: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho, envolvendo importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da instituição;
- *Responsabilidade Social da Instituição*: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas e também de não lhe causar danos;
- *Responsabilidade Social pelos Serviços*: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade;

- *Responsabilidade Social pelos Empregados*: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

O modelo de Walton pode ser esquematizado da seguinte forma:

FIGURA 7 – Critérios de QVT de acordo com Walton.

CATEGORIAS DE QVT	OBJETIVO	VARIÁVEIS DE QVT
1. Compensação justa e adequada	– Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa.	– Remuneração adequada – Equidade interna – Equidade externa
2. Condições de trabalho	– Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.	– Jornada de trabalho razoável – Ambiente físico seguro e saudável – Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades	– Mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais.	– Autonomia – Uso de múltiplas capacidades e habilidades – Informações sobre o processo total de trabalho – Significado da tarefa – Identidade da tarefa – Retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	– Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego.	– Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades – Possibilidade de carreira – Segurança no emprego
5. Integração social na organização	– Medir o grau de integração social e o clima existente na Organização.	– Ausência de preconceitos – Igualdade de oportunidades – Relacionamento interpessoal – Senso comunitário – Clima do ambiente de trabalho
6. Constitucionalismo na organização	– Aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado	– Direitos trabalhistas – Privacidade pessoal – Liberdade de expressão – Tratamento impessoal e igualitário
7. Trabalho e espaço total de vida	– Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado	– Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer – Poucas mudanças geográficas
8. A relevância social do trabalho na vida	– Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.	– Imagem da organização – Responsabilidade social da organização – Responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos – Práticas de recursos humanos – Administração eficiente – Valorização do trabalho e da profissão

FONTE: FERNANDES (1996, p.48).

2.5 Satisfação no Trabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (Fraser, 1983).

A satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais frequentes referem-se a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos.

Satisfação e insatisfação no trabalho são consideradas como os dois extremos de um mesmo fenômeno, sendo frequentes os estudos que adotam uma medida de satisfação por meio de escalas que vão de um extremo de “muito satisfeito” até o extremo oposto de “muito insatisfeito” (Begley & Czajka, 1993).

Outros autores optam por adotar a distinção entre satisfação e insatisfação estabelecida na Teoria da Motivação-Higiene, que considera satisfação e insatisfação no trabalho como fenômenos distintos, de natureza diversa, onde a insatisfação é determinada pela carência dos fatores extrínsecos ao trabalho ou “fatores de higiene” (remuneração, supervisão, ambiente de trabalho) e a satisfação é determinada pelos fatores intrínsecos ao trabalho ou “fatores motivadores”, relacionados ao conteúdo do trabalho e aos desafios das tarefas (Araújo, 1985).

Satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho (Locke, 1969).

A definição de Locke (1969) para insatisfação no trabalho não é a de um fenômeno distinto da satisfação no trabalho, mas a de seu oposto semântico, ambos compondo os dois extremos do mesmo fenômeno. Em outras palavras, “não existe um limite superior de satisfação absoluta, enquanto o limite inferior funde-se de forma indistinguível na insatisfação, a qual não tem limite inferior absoluto” (Fraser, 1983, p. 56).

Chiavenato (2004) afirma que a preocupação da sociedade com a qualidade de vida das pessoas deslocou-se há muito tempo para a situação do trabalho, como parte integrante de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo. A qualidade de vida no trabalho

assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, e, de outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos potenciais sobre a produtividade e qualidade.

Desta forma, é possível verificar quão necessário se faz manter uma qualidade de vida para o trabalhador, correspondendo com suas necessidades e assim obter a qualidade como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Consistiu em um estudo exploratório, com abordagem quantitativa descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema a ser estudado, tornando-o mais explícito.

Para Tanaka e Melo (2004), a abordagem quantitativa possibilita que sejam revelados aspectos gerais do fenômeno avaliado, permitindo dessa forma generalização pela representatividade. Contudo, o significado é sacrificado em detrimento do vigor matemático exigido pela análise, não possibilitando análise das relações.

De acordo com Conte (2003, p. 33), “um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar”. A partir daí, este trabalho buscou verificar a percepção dos servidores do Hemopel sobre a QVT, por meio de um questionário com perguntas objetivas, de modo a evidenciar possíveis necessidades de melhorias na gestão de pessoas.

A população alvo foi o conjunto de servidores do Hemocentro Regional de Pelotas/RS, com mais de um ano de serviço, que em dezembro de 2011 totalizavam 34 servidores, incluindo estatutários e celetistas, de ambos os sexos, com idades entre 21 e 60 anos. Foram excluídos do estudo os profissionais em gozo de férias e/ou em licença saúde e os que se negaram a participar, restando 25 servidores para compor o estudo, representando 73,5% do total.

Os dados foram coletados em formulário próprio (Roteiro de Entrevista - Apêndice B), onde cada servidor respondeu às questões individualmente e de forma objetiva na própria instituição, em horário de trabalho e com autorização da chefia. A coleta foi realizada diretamente pela pesquisadora, que entregou pessoalmente os formulários aos servidores e os recolheu três dias após, no período entre doze a trinta do mês de janeiro, 2012.

O questionário foi elaborado a partir de um roteiro básico de entrevistas sugerido por Fernandes (1996), sendo dividido em duas partes, ambas compostas por questões fechadas. A primeira parte corresponde aos dados do entrevistado (sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço no cargo); a segunda mensura o seu grau de satisfação a respeito da QVT, subdividida em nove blocos, para serem respondidos em escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito). Estes blocos objetivavam abordar os nove aspectos da QVT:

- 1) Condições de Trabalho – condições ambientais e físicas em que exercem suas funções, abrangendo limpeza, ordem, segurança e salubridade.
- 2) Saúde/Benefícios – ações da organização referente à saúde, como assistência médica a funcionários e sua família, educação/conscientização, através de acessos a treinamentos e capacitações e saúde ocupacional.
- 3) Motivação e moral – ações gerenciais quanto aos aspectos psicossociais que refletem na motivação e moral do trabalhador, tais como: identificação com as tarefas, sentido das tarefas, oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional, relações interpessoais, igualdade de tratamento, cooperação e espírito de equipe, feedback (reconhecimento) e garantia de emprego.
- 4) Compensações – práticas de trabalho e políticas de remuneração, envolvendo equidade de salários, tanto interna quanto externa e benefícios oferecidos pela organização.
- 5) Participação – aceitação e engajamento nas ações empreendidas, buscando condições para participação efetiva.
- 6) Comunicação – acesso às informações através do conhecimento das metas, fluxo das informações e transparência na comunicação.
- 7) Imagem da organização – identificação com a organização, quanto à imagem da organização (interna e externa), responsabilidade comunitária e foco no “cliente”.
- 8) Relação subordinado/chefia – do apoio sócio-emocional, da orientação técnica, relacionamento com a chefia, uso adequado da autoridade, processos de tomada de decisões, tratamento dos erros, frequência e efetividade das reuniões.
- 9) Organização do trabalho – novas formas de trabalho, considerando os seguintes critérios: inovação de métodos e processos, funcionamento das equipes de trabalho, variedade de tarefas, ritmo de trabalho e autonomia.

A análise dos dados envolveu o emprego de estatísticas descritivas (frequência simples e percentuais), com cálculo de média para os atributos da QVT.

Esta pesquisa foi submetida à Comissão de Pesquisa da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP/UFRGS), protocolo nº 22443, após prévia autorização da direção do local (Apêndice C). Os dados obtidos a partir dos sujeitos da

pesquisa não serão utilizados para outros fins que não aos que se propõem este projeto. Além disso, a confidencialidade de identificação dos atores envolvidos será mantida.

Em anexo encontra-se o modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de forma quantitativa descritiva, objetivando descrever o grau de satisfação dos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas/RS (Hemopel) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

4.1. Perfil dos Servidores do Hemopel

Tabela 1 – Idade, nível de instrução, tempo de serviço e distribuição de cargos dos servidores

Variável	n
Idade (anos)	
21 - 30	8
31 - 40	11
41 - 50	2
51 - 60	4
Escolaridade	
Ensino Fundamental Completo	1
Ensino Médio Completo	7
Ensino Superior Incompleto	3
Ensino Superior Completo	8
Pós Graduação	6
Tempo de Serviço no Hemopel	
1 - 4 anos	18
5 - 8 anos	5
9 - 12 anos	2
Cargo	
Técnico de Enfermagem	8
Enfermeiros	4
Bioquímicos	3
Agente. Administrativo	2
Telefonista	2
Serviços Gerais	2
Oficial Administrativo	1
Cargo em Comissão(CC)	1
Assistente. Social	1
Médico	1

Observa-se que, do total de 25 casos, 11 possuem idade entre 31 e 41 anos, 21 são do sexo feminino e 8 possuem ensino superior completo. Além disso, a média de tempo de serviço no local é de até 4 anos e o quadro funcional é composto em sua maioria (8/25) por técnicos de enfermagem.

4.2 Índices de Satisfação

A segunda parte do roteiro de entrevista é composta por questões de resposta direta e única sobre uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), que irão apresentar a percepção dos servidores do Hemopel quanto à Qualidade de Vida no Trabalho.

4.3 Condições no Ambiente de Trabalho

A análise do roteiro de entrevista inicia com as “condições no ambiente de trabalho”. Nesse bloco a média total encontrada foi de 3,2, mostrando que nesse aspecto os servidores estão neutros quanto ao assunto em geral e insatisfeitos nos itens “organização” e “salubridade” (Tabela 2).

Tabela 2 – Percepção dos servidores do Hemopel quanto às Condições no Ambiente de Trabalho

Variáveis	Média
Condições no Ambiente de Trabalho	
Condições no Ambiente de Trabalho	3,2
Organização	3,0
Segurança no Trabalho	3,6
Salubridade	3,0
Média	3,2
Saúde/Benefícios	
Assistência Médica ao Servidor	3,3
Assistência Médica ao Familiar	3,0
Acesso a treinamentos/educação/capacitação	3,2
Saúde Ocupacional	2,5
Média	3,0

Observando o bloco Saúde/Benefícios, verifica-se que a média total obtida foi 3,0, mostrando mais uma vez que os servidores se mostraram neutros ou indiferentes quanto aos quesitos que envolvem a “assistência ao servidor e a sua família” quanto à “saúde e benefícios”.

Em um estudo realizado no Centro de Saúde Santa Marta, localizado na cidade de Porto Alegre/RS, quanto à percepção dos servidores a respeito da QVT, no ano 2006, verificou-se que os respondentes estão insatisfeitos quanto aos aspectos que envolvem a saúde e benefícios oferecidos aos trabalhadores daquele local (ALVES, 2006).

4.4 Motivação e Moral/Compensações

Quanto aos aspectos psicossociais que refletem na motivação e moral do trabalhador, os servidores encontram-se neutros ou indiferentes (3,5), mostrando-se satisfeitos quanto à “identificação e sentidos de suas tarefas” e “relacionamento entre colegas” – que se configuraram nas melhores médias entre todos os atributos estudados. Os servidores estão insatisfeitos quanto aos itens “oportunidade de crescimento profissional” (2,8) e “cooperação e espírito de equipe” (2,9), ainda que se aproximando do ponto de indiferença. (Tabela 3).

Tabela 3 – Aspectos psicossociais que refletem na motivação, moral e compensações dos servidores

Variáveis	Média
Motivação e Moral	
Identificação com minha tarefa	4,2
Sentido das minhas tarefas	4,2
Oportunidade de aprendizagem educação/capacitação	3,6
Oportunidade de crescimento profissional	2,8
Relacionamento entre colegas	4,1
Relacionamento com superior	3,5
Igualdade de tratamento	3,1
Cooperação e espírito de equipe	2,9
Retorno quanto ao meu trabalho (reconhecimento ou crítica)	3,0
Garantia do emprego	4,0
Média	3,5
Compensações	
Equilíbrio salarial interno	2,8
Equilíbrio salarial externo	2,7
Benefícios oferecidos pela organização	2,6
Média	2,7

Relativo ao grau de satisfação dos servidores em relação às “compensações”, a média total identifica os servidores como insatisfeitos (2,7) quanto a esse aspecto, que envolve o “equilíbrio salarial (interno e externo)” e os “benefícios oferecidos pela organização”.

Comparando esse bloco com o estudo realizado em Porto Alegre, percebe-se que no centro de saúde Santa Marta, os respondentes também se mostraram insatisfeitos com aspectos como oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da instituição e satisfeitos com o relacionamento interpessoal com os colegas, como ocorreu na pesquisa do Hemopel.

4.5 Participação e Comunicação

A tabela 4 possibilita a análise relativa à percepção dos servidores em termos de sua aceitação e engajamento nas ações empreendidas pelo Hemopel. Nesse bloco percebe-se uma

média de 3,1, o que permite dizer que os servidores estão neutros quanto ao assunto. Percebe-se insatisfação quanto aos itens “programas de participação” (2,8) e “igualdade de oportunidades” (2,9).

Tabela 4 – Percepção dos servidores quanto a participação nas ações e comunicação do Hemopel

Variáveis	Média
Participação	
Oportunidades para desenvolver a criatividade	3,4
Programas de participação	2,8
Liberdade de manifestação das ideias	3,2
Implementação das sugestões	3,0
Igualdade de oportunidades	2,9
Média	3,1
Comunicação	
Conhecimento das metas	3,3
Fluxo das informações (de cima para baixo)	2,8
Fluxo das informações (no mesmo nível)	3,5
Transparência nas comunicações	2,7
Média	3,1

FONTE: Elaborado pela autora, baseado nos dados da pesquisa.

A média de 3,1 nesse bloco permite mais uma vez dizer que os servidores estão neutros quanto ao assunto “comunicação” dentro do Hemopel. Os itens levantados demonstram como os servidores percebem a troca de informações e a transparência destas. Os respondentes identificaram-se como insatisfeitos no aspecto “fluxo descendente das informações” (2,8) e na “transparência nas comunicações” (2,7) e neutros nos demais aspectos que envolvem esse bloco.

4.6 Imagem da Organização

Tabela 5 – Percepção dos servidores quanto a Imagem da Organização - Hemopel

Variáveis	Média
Imagem da Organização	
Identificação (valores, objetivos)	3,5
Imagem externa (comunidade)	3,1
Imagem interna (entre os servidores)	2,8
Responsabilidade com a Comunidade	3,5
Direcionamento para os doadores e/ou pacientes	3,5
Média	3,3

A média total neste bloco chegou a 3,3, caracterizando como neutros nos aspectos que envolvem a Imagem da Organização. A “imagem interna do Hemopel (entre os servidores)” apresentou média 2,8, no patamar superior de insatisfação, próximo à indiferença.

4.7 Relação Subordinado/Chefia e Organização do Trabalho

A relação subordinado/chefia, com média geral 3,0 apresentou a variável com a pior média entre todas estudadas, no campo da insatisfação, a “efetividade das reuniões” (2,5).

Em relação à “organização do trabalho”, a média geral foi considerada neutra ou indiferente (3,2), patamar presente em todas as variáveis deste aspecto da QVT.

Tabela 6 – Relação Subordinado/Chefia e Organização do Trabalho

Variáveis	Média
Relação Subordinado/Chefia	
Apoio sócio emocional recebido	3,0
Orientação técnica (instruções quanto às técnicas)	3,1
Relacionamento com a chefia	3,4
Uso adequado da autoridade	3,2
Processos de tomada de decisões	2,7
Frequência das reuniões	2,9
Efetividade das reuniões	2,5
Média	3,0
Organização do Trabalho	
Inovação/métodos/processos	3,2
Funcionamento das equipes de trabalho	3,3
Variedade das tarefas	3,0
Ritmo de trabalho	3,3
Autonomia	3,0
Média	3,2

Neste bloco percebe-se a diferença entre os respondentes do Hemocentro de Pelotas e os servidores do Centro de Saúde Santa Marta, visto que os primeiros disseram-se insatisfeitos com o processo de tomada de decisões dentro da instituição e os outros estão satisfeitos nas participações nas decisões que influenciam as suas atividades e ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou verificar a satisfação dos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas quanto aos fatores relacionados a sua Qualidade de Vida no Trabalho frente aos aspectos pesquisados.

Para Walton (1975), um programa de QVT deve ter como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia no nível do cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”.

Os servidores do Hemocentro Regional de Pelotas, nos nove blocos do instrumento que mensurava a QVT, mostraram-se neutros, com alguns itens de satisfação, como “identificação e sentido das tarefas” e “relacionamento entre colegas”. Como maior insatisfação, os servidores identificaram os itens que envolvem as “compensações”, “saúde e benefícios” e a “relação subordinado/chefia”, que apresentaram as menores médias do estudo.

O bloco Saúde/Benefícios trouxe como maior insatisfação o item “saúde ocupacional”, que deve ser repensado e estudado, buscando maneiras para melhorar este aspecto dentro da organização.

O aspecto Compensações evidenciou o item “benefícios oferecidos pela organização” como o de maior descontentamento entre os servidores do Hemopel, demonstrando a importância de se mudar tal realidade, embora se saiba que este assunto demanda envolvimento de outros níveis hierárquicos e governamental.

A Relação Subordinado/Chefia apresentou como item de insatisfação o “processo de tomada de decisões” e a “frequência e efetividade das reuniões”, o que demonstra que se faz necessário repensar estes aspectos para que se envolva de forma mais efetiva e concreta o corpo funcional do Hemopel nas tomadas de decisões dentro da organização.

Conclui-se que os servidores do Hemopel não estão identificados com as condições relevantes de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme o modelo proposto por Fernandes (1996).

6 REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ARAÚJO, A. P. **Motivação e satisfação no trabalho**: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo 1985.
- BEGLEY, T. M.; CZAICA, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. **Journal of Applied Psychology**, no. 78, p. 552-556.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BÚRIGO, Carla. Cristina . Dutra. **Qualidade de vida no trabalho : Dilemas e Perspectivas**. 1 ed. Florianópolis : Insular, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas 8ª Edição, 2004.
- CONTE, Antônio Lázaro. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, Santa Catarina, no. 7, p. 32-34, 2003.
- DEEPROSE, D. **Como Valorizar e Recompensar Seus Funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP**, vol. 23, no. 4, p. 29-31-32, Out./Dez. 1998.
- FRANÇA, A. C. Limongi. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 213 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FRANÇA, A.C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol. 1, no. 2, p. 79-83, 1997.
- FRASER, T. M. Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. German: **International Labour Office**, 1983.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEST, R. H. Quality of working life – learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, vol. 57, no. 4, p. 76-87, jul/ago 1979.

HACKMAN, J. Richard, OLDHAM, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**. vol. 60, no. 2, 159-170, 1975.

HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3. Ed. St. Paul: Ed. Minn, 1985.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, vol. 32, no. 1, p. 4-10, July, 1978.

LOCKE, E. A. (1969). What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, 1969, P.309-336.

NADLER, David A; HACKMAN, J.R; LAWLER, E.E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise do Nível Gerencial**. 2. ed. Brasília: Vozes, 1994.

SAMMARTINO, W. **Influência das políticas e práticas de gestão de Gestão de Pessoas no desempenho organizacional**: um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo 1995.

TANAKA, O.Y.; MELO, C. Reflexões sobre a avaliação em serviços de saúde e a adoção das abordagens qualitativas e quantitativas. In: BOSI, M.L.M; MERCADO, F.J. **Pesquisa qualitativa dos serviços de saúde**. Petrópolis: Vozes, 2004, p. 121-136.

VASCONCELOS, A.F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em administração**, USP, São Paulo, vol. 8, no. 1, p. 25-26, jan/ mar, 2001.

WALTON, Richard E. Quality of work life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, vol. 15, no. 1, p. 11-21, 1973.

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

WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**. vol. 32, p. 113-123, 1979.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO HEMOCENTRO REGIONAL DE PELOTAS/RS

Prezado (a) Participante:

Estamos realizando uma pesquisa para avaliar a satisfação dos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas, quanto a Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa consiste em responder um questionário com duração aproximada de 15 minutos. Todas estas informações serão tabuladas e analisadas.

Informamos também que o seu nome não será revelado em hipótese alguma e que serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo.

A participação neste estudo é voluntária, portanto, se você não quiser continuar esta pesquisa, em qualquer momento tem a liberdade de desistir.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Daiane Fernandes Garcia
Pesquisadora

Prof. Dr. Ronaldo Bordin
Supervisor/Orientador da Pesquisa

Consisto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e Assinatura do participante

Local e Data

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Data:

1. Dados do Entrevistado

1.1 Sexo: F() M()

1.2 Idade: _____

1.3 Nível de Instrução: _____

1.4 Tempo de Serviço no Hemopel: _____

1.5 Cargo: _____

2. Identifique o seu grau de satisfação em relação aos seguintes aspectos, conforme a escala abaixo:

1 – TOTALMENTE INSATISFEITO

2 – INSATISFEITO

3 – NEUTRO

4 – SATISFEITO

5 – TOTALMENTE SATISFEITO

CONDIÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4	5
01. Limpeza					
02. Organização					
03. Segurança no Trabalho					
04. Salubridade					

SAÚDE/BENEFÍCIOS	1	2	3	4	5
01. Assistência médica ao servidor					
02. Assistência médica ao familiar					
03. Acesso a treinamentos/educação/capacitação					
04. Saúde Ocupacional					

MOTIVAÇÃO E MORAL	1	2	3	4	5
01. Identificação com minha tarefa					
02. Sentido das minhas tarefas					
03. Oportunidade de aprendizagem					
04. Oportunidade de crescimento profissional					
05. Relacionamento entre colegas					
06. Relacionamento com o superior					
07. Igualdade de tratamento					
08. Cooperação e espírito de equipe					
09. Retorno quanto ao meu trabalho (reconhecimento ou crítica)					
10. Garantia do emprego					

COMPENSAÇÕES	1	2	3	4	5
01. Equilíbrio salarial interno					

02. Equilíbrio salarial externo					
03. Benefícios oferecidos pela organização					

PARTICIPAÇÃO	1	2	3	4	5
01. Oportunidades para desenvolver a criatividade					
02. Programas de participação					
03. Liberdade de manifestação das ideias					
04. Implementação das sugestões					
05. Igualdade de oportunidades					

COMUNICAÇÃO	1	2	3	4	5
01. Conhecimento das metas					
02. Fluxo das informações (de cima para baixo)					
03. Fluxo das informações (no mesmo nível)					
04. Transparência nas comunicações					

IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5
01. Identificação com o Hemopel (valores, objetivos)					
02. Imagem externa do Hemopel (comunidade)					
03. Imagem interna do Hemopel (entre os servidores)					
04. Responsabilidade do Hemopel com a comunidade					
05. Direcionamento para os doadores e/ou pacientes					

RELAÇÃO SUBORDINADO/CHEFIA	1	2	3	4	5
01. Apoio sócio-emocional recebido					
02. Orientação Técnica (instruções quanto às técnicas)					
03. Relacionamento com a chefia					
04. Uso adequado da autoridade					
05. Processos de tomada de decisões					
06. Frequência das reuniões					
07. Efetividade das reuniões					

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	1	2	3	4	5
01. Inovação/ Métodos/ Processos					
02. Funcionamento das equipes de trabalho					
03. Variedade das tarefas					
04. Ritmo de trabalho					
05. Autonomia					

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO HEMOPEL/RS

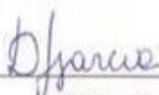
APÊNDICE C – MODELO SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO HEMOPEL/RS

Pelotas, 05 de janeiro de 2011.

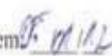
Prezado Sr. Diretor,

Venho através do presente, solicitar autorização para realizar pesquisa junto aos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas. A pesquisa é requisito para o trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão em Saúde da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O estudo terá como objetivo descrever o grau de satisfação dos servidores do Hemocentro Regional de Pelotas/RS (Hemopel) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e será orientado e supervisionado pelo Prof. Dr. Ronaldo Bordin.

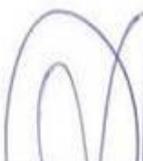
Sem mais para o momento, aproveito para reiterar votos de estima e apreço, já colocando-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que possam por eventualidade surgir.



Daiane Fernandes Garcia

Autorizado em 

Diretor do Hemopel: _____



Guilherme Bergmann
ID: 10720
Guilherme Bergmann
Diretor HemoPel

ANEXO B– ENCAMINHAMENTO PARA O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

Informamos que o projeto de pesquisa QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO HEMOCENTRO REGIONAL DE PELOTAS/RS, encaminhado para análise em 09/02/2012, necessita das retificações apresentadas a seguir para obtenção de aprovação na Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS.

Projeto: 22443 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO HEMOCENTRO REGIONAL DE PELOTAS/RS
Parecer:

O pesquisador Ronaldo Bordin encaminha para análise deste Comitê de Ética em Pesquisa o projeto intitulado Qualidade de vida no trabalho: A percepção dos servidores do hemocentro regional de Pelotas, RS . O projeto será desenvolvido junto a linha de pesquisa Gestão do Trabalho em Saúde do Departamento de Medicina Social da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trata-se do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão em Saúde da aluna Daiane Fernandes Garcia. O objetivo do projeto consiste em descrever o grau de satisfação dos servidores do hemocentro regional de Pelotas, RS, sobre a qualidade de vida no trabalho, considerando as condições de trabalho, saúde, moral, compensações, participação, comunicação, imagem da organização, relacionamento com a chefia e organização do trabalho, tendo em vista sugerir melhorias no funcionamento do hemocentro. O projeto já conta com a aprovação da Comissão de Pesquisa da Faculdade de Medicina da UFRGS. O projeto apresenta boa revisão da literatura sobre o tema e contextualizada de modo adequado o problema de pesquisa. Também define com clareza a metodologia a ser adotada. Apresenta termo de consentimento adequado. No entanto, pelo cronograma apresentado , a pesquisa encontrar-se-ia, no mês de março, na fase de redação do trabalho de conclusão, com entrega e defesa previstas para abril, o que indica que o projeto já foi desenvolvido. Nesse sentido, solicita-se esclarecimento quanto ao atual estágio do desenvolvimento da pesquisa.

CEP/UFRGS

Após a atualização do projeto de pesquisa, encaminhe novamente para análise através da opção PESQUISA - PESQUISADOR - Projeto, botão AVALIAÇÕES, disponível no Portal de Serviços.

Atenciosamente,

Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS