

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação  
Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão  
Estratégica em Saúde

Rute Beatriz Alves

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO CENTRO DE SAÚDE  
SANTA MARTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO

Porto Alegre-RS, 2006

Rute Beatriz Alves

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO CENTRO DE SAÚDE  
SANTA MARTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ângela Beatriz Scheffer Garay**

Porto Alegre-RS, 2006

Rute Beatriz Alves

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO CENTRO DE SAÚDE  
SANTA MARTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde.

Conceito Final:

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientadora - Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre-RS, 2006

## **A G R A D E C I M E N T O S**

Agradeço a todos os funcionários do Centro de Saúde Santa Marta que colaboraram com a realização desse estudo, em especial à Psicóloga Andréa Aguiar Do Val e ao Dr. Manoel Olímpio Halvorcen Antunes.

Agradeço ao Ministério da Saúde e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul por ter me proporcionado, gratuitamente, uma especialização de grande qualidade.

Agradeço a minha mãe, ao Emerson e aos meus filhos pela compreensão e carinho.

À minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup> Ângela Beatriz Scheffer Garay, meu agradecimento especial pela disponibilidade, incentivo e preciosos ensinamentos. Por ter me indicado o melhor caminho, acreditado no meu potencial e me mostrado, com sua tranquilidade, que era possível vencer.

“Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo consigam desenvolver a empresa”.(Depoimento de Cleo Carneiro, *apud* Fernandes,1996, p. 38).

## RESUMO

Há algum tempo, o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está presente no dia-a-dia das pessoas, que cada vez mais buscam uma melhoria nas suas condições de vida, maior bem-estar e sensação de satisfação. O presente estudo objetivou identificar a percepção dos servidores do Centro de Saúde Santa Marta sobre Qualidade de Vida no Trabalho. O método empregado foi um estudo de caso exploratório, com análise qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados, através de um questionário desenvolvido para atender os objetivos desta pesquisa, respondido por 130 servidores (67%), dos que na época prestavam seus serviços no C.S. Santa Marta. Os resultados do estudo indicaram que os servidores em sua maioria, encontram-se “regularmente satisfeitos” a “satisfeitos” com os fatores que se relacionam à QVT, sendo que os itens “autonomia para realizar tarefas e relacionamento interpessoal com os colegas” apresentam-se como principais responsáveis pela satisfação, enquanto que os itens “salário, disponibilização de materiais e fluxo de informações” são os que mais contribuem para a insatisfação dos mesmos. Os fatores ambientais, segundo a percepção dos servidores, são os que mais contribuem para a sua insatisfação. Tais resultados apontam a necessidade da organização dar estímulo à continuidade aos fatores que causam satisfação e atentar para os pontos críticos de insatisfação.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no Trabalho; Satisfação; Gestão em Saúde.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução dos conceitos de QVT .....	18
Quadro 2 – Método de Westley .....	29
Quadro 3 – Categorias conceituais de QVT .....	31
Quadro 4 – Extraído do modelo de Walton para aferição de QVT .....	36
Quadro 5 – Estrutura para análise dos dados coletados .....	39

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Fatores a considerar para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho....	23
Figura 2 – Modelo de Davis & Werther .....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes por setor .....	40
Tabela 2 – Distribuição por cargo .....	41
Tabela 3 – Distribuição por tempo de serviço .....	41
Tabela 4 – Distribuição por vínculo formal de trabalho .....	42
Tabela 5 – Distribuição por sexo dos servidores .....	42
Tabela 6 – Escolaridade dos servidores .....	43
Tabela 7 – Distribuição por grau de satisfação, na dimensão organizacional .....	44
Tabela 8 – Distribuição por grau de satisfação, na dimensão ambiental .....	45
Tabela 9 – Distribuição por grau de satisfação, na dimensão comportamental .....	46

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	7
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	8
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	9
<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	15
2.1 OBJETIVO GERAL .....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	16
3.1 CONCEITUANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	16
3.2 BREVE REVISÃO HISTÓRICA .....	18
3.3 ALGUNS FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NO GRAU DE SATISFAÇÃO .....	20
3.4 ALGUNS MODELOS DE QVT .....	28
<b>4. MÉTODO</b> .....	37
4.1 SUJEITOS .....	38
4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	38
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	38
<b>5. ANÁLISE</b> .....	40
5.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS SERVIDORES .....	40
5.2 ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE QVT .....	43
5.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS .....	48

<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	54
<b>ANEXOS</b> .....	55

## INTRODUÇÃO

Há algum tempo, o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está presente no dia-a-dia das pessoas, que cada vez mais buscam melhorias em suas condições de vida, maior bem estar e sensação de satisfação em tudo que realizam. A Qualidade de Vida não se refere apenas à prática de exercícios físicos e cuidados com a saúde, mas também a diversos fatores que determinam se uma pessoa leva ou não, uma vida adequada de acordo com seus padrões pessoais.

Quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho, está-se referindo a aspectos que vão além das condições físicas ou higiênicas do ambiente onde se desenrola a atividade profissional, englobando, também, as implicações psicológicas e sociais do trabalho. Limongi-França (2003) enfatiza o caráter multidisciplinar da QVT, afirmando que a nova disciplina faz parte das mudanças pelas quais vem passando o trabalho e suas relações na moderna sociedade, em rápida e contínua transformação, tendo seus estudos evoluído da área da saúde, passando para psicologia, a sociologia e, finalmente, para as ciências administrativas.

Limongi-França (2003, p.20) enumera brevemente os motivos para a QVT estar tão em evidência:

A resposta é simples. Existe uma nova realidade social: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável [...]. O ambiente organizacional está rediscutindo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e ética. As novas referências de gestão são o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, os ambientes virtuais, a gestão em redes de conhecimento, as inovações tecnológicas e o questionamento da credibilidade das instituições.

A conceituação da QVT é complexa, e demanda a análise de pontos de vista diversos, sendo que “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas” (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p.22). A autora explica que o tema, por ser assim, difuso, engloba visões da realidade **socioeconômica** – num plano mais amplo, envolvendo a consciência coletiva acerca dos problemas sociais -, da realidade **organizacional** – como o palco onde se desenrola o trabalho

propriamente dito -, e da realidade da **condição humana no trabalho** – considerando que toda a pessoa é um complexo biopsicossocial dotado de potencialidades biológicas, psicológicas e sociais.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:

A elaboração do presente trabalho visa a identificar a percepção dos servidores do Centro de Saúde Santa Marta com relação à Qualidade de Vida no Trabalho.

Em uma perspectiva atual e globalizada com base na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade social das organizações, devemos considerar a percepção da qualidade de vida no trabalho como um indicador das necessidades do trabalhador e de alcance dos objetivos da instituição. Neste sentido, Tsukamoto (*apud* Fernandes, 1996) consultor internacional, no que denomina a educação-chave da qualidade, destaca:

*“É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor”.*

No Centro de Saúde Santa Marta, uma das unidades da Secretária Municipal de Saúde de Porto Alegre, voltada a usuários da região centro, é comum ouvir-se, de modo informal, por parte dos funcionários, insatisfações da seguinte ordem: quanto a organização do trabalho, distância entre o que é previsto ou exigido nas normas e o que é possível ou realmente feito pelo servidor; quanto as relações interpessoais, algumas dificuldade de relacionamentos entre servidores, chefias e usuários; quanto as condições de trabalho, estrutura física, equipamentos e instrumentos nem sempre adequados à realização eficaz das tarefas. Segundo enfatiza Fernandes (1996) problemas desse tipo, podem resultar em um servidor desmotivado, insatisfeito e descomprometido com o trabalho.

Além disso, tem-se uma grande diversidade de profissionais, que trabalham no atendimento direto e indireto ao usuário no Sistema Único de Saúde (SUS), com diferentes vínculos (federal, estadual e municipal), o que gera servidores com diferentes remunerações executando a mesma função; falta crescente de pessoal por absentéismo, licenças,

aposentadorias sem reposição, provocam sobrecarga de trabalho e desvio de função; falta de capacitação e atualização profissionais continuadas; falta de política de avaliação de desempenho; ausência de práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional; sistema de comunicação ineficiente, apresentando muitas vezes informações incorretas e dados inconsistentes e de credibilidade duvidosa.

Essas questões afetam a Qualidade de Vida no Trabalho gerando uma série de problemas que refletirão no atendimento ao usuário. Desta forma torna-se relevante a necessidade de identificar os principais fatores intervenientes na percepção de qualidade de vida no trabalho pelos funcionários como forma de subsidiar a gestão.

Com base nas reflexões acima, pretende-se, responder à seguinte questão de pesquisa:  
*Qual a percepção dos servidores do CS Santa Marta sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?*

## 1.2 JUSTIFICATIVA:

A escolha do tema é fruto da necessidade, nos dias atuais, de um modelo de gerenciamento de pessoas, que consiga aliar a valorização e a busca da qualidade de vida no trabalho e o alcance das metas organizacionais.

Quando a meta principal de uma organização voltada à saúde é o bom atendimento prestado ao usuário não podemos esquecer a importância de oferecer a quem atende, direta ou indiretamente, condições de trabalho que o permitam desenvolver suas potencialidades.

Então, assumindo-se tal enfoque sob a perspectiva do servidor torna-se importante conhecer suas expectativas, necessidades e sua percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho, o que com certeza irá ajudar o gestor a conhecer os pontos mais relevantes onde poderá intervir para melhorar as condições de trabalho dos seus servidores, o que se refletirá no atendimento ao usuário e no alcance dos objetivos da organização.

Justifica-se a elaboração deste trabalho pelo fato da autora desta monografia ser servidora pública que desempenha suas funções na chefia da área de apoio administrativo de uma instituição de Saúde, que vivencia em sua prática profissional, ora o descontentamento dos servidores quanto ao ambiente e condições de trabalho, ora a frustração dos gestores com as dificuldades e/ou limitações no alcance dos objetivos da instituição.

A justificativa do trabalho deve-se ao fato do tema ser contemporâneo, o enfoque proposto ser amplamente debatido na literatura merecendo uma reflexão mais aprofundada. A teorização permite uma análise da realidade e contribui para o aperfeiçoamento de práticas futuras de gerenciamento de pessoas.

Embora existam várias limitações de gestão, por parte dos responsáveis quanto a fatores que intervêm na QVT, a presente pesquisa busca levantar aspectos que dentro das possibilidades desses agentes, possam melhorar a satisfação dos servidores.

## **2 – OBJETIVOS**

### **2.1 – OBJETIVO GERAL:**

Identificar a percepção dos servidores do Centro de Saúde Santa Marta sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

### **2.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- identificar qual a percepção dos servidores acerca dos fatores organizacionais relacionados à QVT;
- verificar qual a percepção dos servidores acerca dos fatores ambientais relacionados à QVT;
- conhecer qual a percepção dos servidores acerca dos fatores comportamentais relacionados à QVT;

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 CONCEITUANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O termo Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizado desde o fim da década de 60 e seu significado tem sido discutido, ganhando várias interpretações. Há que se admitir a complexidade do tema, pois envolve a subjetividade do indivíduo, sua interface com a organização e a cultura organizacional.

As visões de QVT são multifacetadas, com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais. As práticas e os conceitos de QVT evoluíram de uma perspectiva predominantemente voltada para a saúde e a segurança para a conquista do *status* de estratégia empresarial (LIMONGI, 2003, p.20).

Detoni (apud Rodrigues, 1999, p. 76) afirma que são muitas as interpretações para a Qualidade de Vida no Trabalho. Elas passam pelo foco médico com o diagnóstico de doenças do indivíduo, até a exigência de elementos estruturais para o desenvolvimento de uma atividade produtiva. Embora tenha sido uma preocupação do ser humano muito remota, a idéia “sempre esteve voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Rocha (apud Davis, 1996, p. 38) afirma que QVT “são condições favoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados” ficando apenas restrito às condições ambientais.

Para Albuquerque e França (1998), “Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano” na realização do seu ofício.

De acordo com Campos (1992), um dos mais importantes conceitos do programa de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a

satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Questões como o posicionamento do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à relação chefia/subordinado são itens que não podem deixar de ser avaliados.

Fernandes (1996, p.45) afirma que “pode-se deduzir pela revisão bibliográfica que os elementos-chave de QVT apoiam-se especialmente em quatro pontos”:

- a) resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.);
- b) reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos, etc.);
- c) inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras);
- d) melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais).

Segundo Fernandes (1996), QVT pode ser conceituada 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”. Entende-se uma *gestão dinâmica* porque as organizações e as pessoas mudam constantemente, e é *Contingencial* porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para os fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Após reunir os conceitos de autores conhecidos, conclui-se que o termo QVT deva ser utilizado para definir a satisfação dos trabalhadores quanto às suas condições de trabalho, evidenciando vantagens para si próprio e para a organização em que trabalha. QVT deve ser utilizada como estratégia organizacional, são políticas e práticas empresariais que levam à qualificação e satisfação dos funcionários, objetivando o sucesso da organização.

### 3.2 BREVE REVISÃO HISTÓRICA

O aumento das responsabilidades sociais das organizações sociais e da maior conscientização dos trabalhadores surgidos nos anos 60 contribuíram para impulsionar os estudos sobre a QVT.

Fernandes (1996) sugere que o advento dos Programas de Qualidade Total no mercado internacional tenha despertado o interesse por QVT no Brasil, “em função da globalização do mercado em termos de uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiros”. A autora apresenta um trabalho de Nadler e Lawler (1983) considerado significativo, que analisa a QVT ao longo tempo conforme se pode verificar:

<b>Períodos e seus respectivos focos de QVT</b>	<b>Descrição</b>
1959 a 1972 – QVT como uma variável	Etapa de reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974 – QVT como uma abordagem	O principal foco passou a ser a pessoa, antes do resultado organizacional e tendia a trazer, ao mesmo tempo, melhorias tanto ao empregado como à administração.
1972 a 1975 – QVT como um método	Época dos métodos, abordagens e técnicas para melhorar as condições e ambientes de trabalho, tornando o trabalho mais produtivo e satisfatório. O sinônimo de QVT era: grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
1975 a 1980 – QVT como um movimento	Surgem termos como administração participativa e democracia industrial, que refletiam os ideais do movimento de QVT.
1979 a 1982 – QVT como tudo	Fase em que a QVT é considerada uma proteção à competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, entre outros problemas sofridos pela organização.
A partir de 1982 – QVT como nada	Preocupação que a QVT não passe apenas de um “modismo”, com o fracasso de projetos.

**Quadro 1 – Evolução do Conceito de QVT**

FONTE: Adaptado de Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996, p. 42).

A preocupação de Nadler e Lawler de que a QVT não se tornasse apenas um modismo, como visto no Quadro 1, está aos poucos perdendo força. Autores atuais, como Limongi-França (2004) e Marras (2005) evidenciam a concreta prática de gestão de QVT nas organizações atuais.

Limongi-França (2004) afirma que a maioria dos administradores considera que a utilização de ações e programas de QVT aumentou nos últimos cinco anos, havendo crescente percepção da importância de QVT. Em resposta à questão de que QVT é um modismo pós-industrial, a autora identifica uma nova realidade social: o aumento da expectativa de vida, o maior tempo destinado a atividades produtivas, a maior consciência do direito à saúde, apelos a novos estilos e hábitos comportamentais, a responsabilidade social e a consolidação do compromisso com o desenvolvimento sustentável. O ambiente organizacional está revendo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e ética, pois se vive a era do conhecimento. Assim, a QVT é parte integrante das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em constante e rápida transformação.

Marras (2005), defende a idéia de que a satisfação no trabalho e a motivação dos indivíduos são cruciais para as empresas, ele afirma que as organizações de ponta têm se preocupado com a carreira do trabalhador, por saberem claramente o quanto isso é motivador para o ser humano.

A QVT está em constante evolução, pois é vista como um processo de amadurecimento das organizações, em busca de qualidade dos serviços e dos produtos, sem esquecer, no entanto, que seu sucesso depende do esforço dos trabalhadores, que para se empenharem precisam de QVT.

### 3.3 ALGUNS FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NO GRAU SATISFAÇÃO

Morin (2002), ao abordar a satisfação com o trabalho, por meio de amplas pesquisas, conclui que o trabalho satisfatório é aquele que tem sentido. A execução de tarefas com prazer e sentimento de realização possibilita sentido ao trabalho à medida que o indivíduo exerce seus talentos, tem novas experiências, atualiza seu potencial e aumenta sua autonomia “O trabalho está associado ao grau de correspondência entre as exigências do trabalho e ao conjunto de valores, interesses e competências do indivíduo” (MORIN, 2002, p. 27). Segundo a autora, outros elementos podem ser considerados para que um trabalho seja satisfatório para quem o realiza, entre eles: a presença de desafios, a autonomia na realização das atividades e os mecanismos de *feedback* que são oferecidos sobre o desempenho.

A comunicação nas organizações é também um fator que pode influenciar na satisfação ou insatisfação com o trabalho. Segundo Coda (1997), o fornecimento de informações para que os empregados possam desenvolver um bom trabalho, a garantia de *feedback* constante e a criação de canais de comunicação podem garantir um mínimo de satisfação aos trabalhadores. As decisões anunciadas prontamente, a adequação das informações para o correto desempenho, a clareza e a compreensibilidade das informações transmitidas e o entendimento do processo de comunicação, como um elemento facilitador da integração da empresa, são itens que deveriam merecer atenção por parte dos gerentes e chefes. Quando não conduzido corretamente, este processo pode gerar insatisfação e, estando relacionado a fatores como política salarial inadequada ou inexistente, falta de reconhecimento, filosofia ou modelo de gestão incompatível com os interesses das pessoas e da organização, tem originado críticas ao papel das chefias e gerências, “configurando, na verdade uma crise de liderança e de projeto organizacional muito mais do que motivação [...]” (CODA, 1997, p. 103).

São vários os Fatores que podem influenciar na satisfação ou insatisfação com o trabalho e conseqüências para o indivíduo. A figura 1 ilustra alguns desses Fatores.

### 3.3.1 Motivação do trabalhador

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não será permanente. Segundo Davis e Newstrom (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

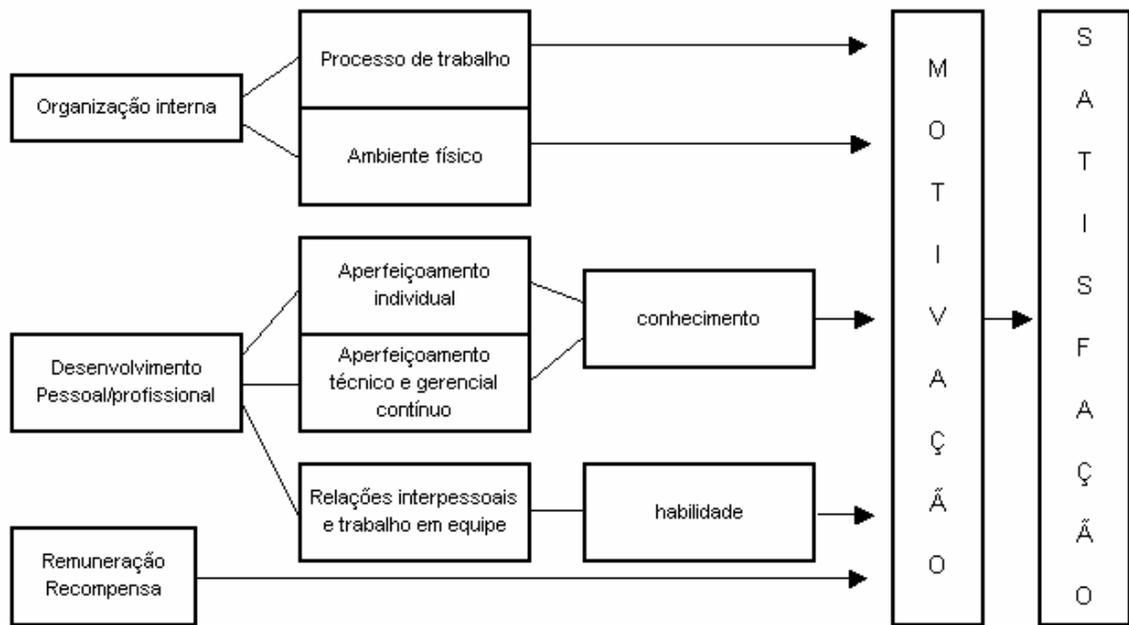
Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis e Newstrom (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los. Segundo Weiss (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”.

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. A vontade de trabalhar bem deteriora e as pessoas ficam desmotivadas, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado. Os obstáculos mais sérios são criados frequentemente pelos supervisores. Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns não são coerentes em suas expectativas e as mudam com frequência. Muitos têm uma constância excessiva em suas

expectativas, tornando-se inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho. Outros ainda não são sensíveis a necessidades de seus empregados.

A falta de capacidade ou de habilidade do empregado, forma uma barreira enquanto que a organização ergue barreiras quando não proporciona treinamento, oportunidades de carreira ou recompensas apropriadas.

A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e suas compreensões dos comportamentos necessários para conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. A motivação, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado. As reações das pessoas à satisfação ou à não satisfação de uma necessidade variam. Quanto mais conseguirmos conhecer as pessoas que nos cercam (e a nós mesmos), mais capazes seremos de entender suas necessidades e o que as motivará. Todavia, o comportamento humano depende de tantas complexidades e alternativas que somos obrigados a fazer previsões incorretas num bom número de vezes.



**Figura 1– Fatores a considerar para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho**

FONTE: Revista Divulgação em Saúde para Debate, Rio de Janeiro, nº 19, 2000.

Há três fatores principais a considerar: a organização interna, o desenvolvimento pessoal/profissional e a recompensa. Esses fatores procuram abranger aspectos tais como processo de trabalho, ambiente físico, aperfeiçoamento individual, aperfeiçoamento técnico e gerencial contínuo, relações interpessoais e trabalho em equipe. Estudiosos do assunto ao longo do tempo, procuraram então desenvolver modelos de QVT que englobam os fatores mais comuns presentes nessa relação.

Segundo Limongi (2003), parte da hipótese de que práticas, valores e percepções observáveis sobre Qualidade de Vida no Trabalho demonstram a emergência de uma nova e complexa competência gerencial.

Na verdade, a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas. “É claro que os dilemas não são separados, mas precisamos atar os fios”, afirma Giddens (1998). “Atar os fios”, quando se fala em QVT, começa com a análise das relações de trabalho nesta era da globalização e de seus paradoxos.

No campo da Qualidade de Vida no Trabalho, independentemente da camada analítica, seja ela biológica, psicológica, social ou organizacional, novas referências ou novos paradigmas estão surgindo. Veja-se o que acontece na área da saúde, seguindo as posições de Santos e Westphal (1999, p. 75 *apud* Limongi):

*“A nova saúde pública surge do reconhecimento de tudo o que existe ser produto da ação humana, salvo o que se poderia chamar de natureza intocada, em contraposição à hegemonia da terapêutica, como solução para todos os males que poderiam atingir o corpo do homem. A saúde de um indivíduo, de um grupo de indivíduos ou de uma comunidade depende também de coisa que o homem criou e faz, das interações dos grupos sociais, das políticas adotadas pelo governo, inclusive os próprios mecanismos de atenção à doença, de ensino da medicina, da enfermagem, da educação, das intervenções sobre o meio ambiente”.*

Segundo Limongi (2003, p.22) pode-se agrupar as dimensões sob as quais o tema QVT é discutido, em escolas de pensamento, com propósito basicamente analítico. Dentro das limitações, as escolas de pensamentos propostas pela autora são: socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

### **3.3.2 Escola centrada na visão sócio-econômica**

Enfatiza a consciência de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equitativa a responsabilidade e os direitos da sociedade

### **3.3.3 Escola centrada apenas na visão organizacional**

A rigor, Qualidade de Vida no Trabalho envolve uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem. É na dimensão organizacional, que muitos pesquisadores apoiaram sua reflexão sobre qualidade de vida no trabalho.

Talvez a referência paradoxal dessa escola seja Taylor, com seus estudos sobre as melhores formas de racionalizar a produção em massa, fenômeno típico do século XX. A razão do saber de Taylor era de natureza tecnológica, por meio do uso de melhores técnicas e métodos pelos empregados, estes vistos como uma das partes da complexa engrenagem produtiva. Após essa postura fragmentada, surge um movimento que enfatiza as relações

humanas e abre espaço, mais para a frente, para as questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Esse movimento foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne. Os centros reais de liderança estarem apoiados nas relações interpessoais da unidade de trabalho. Seguem-se os moldes de teorias de administração X e Y de McGregor e as concepções de maturidade-imaturidade de Chrys Argyris. Esses estudos tiveram um novo marco com Maslow, com o desenvolvimento do conceito de hierarquia de necessidades. Herzberg, na seqüência, introduz as necessidades higiênicas e de satisfação como pontos focais do processo de trabalho (Hersey e Blanchard, 1986). A partir da década de 70, os gurus da qualidade, entre eles Juran e Deming, são os precursores da discussão das questões de qualidade pessoal como parte dos processos de qualidade organizacional. Já na década de 90, os trabalhos norte-americanos de Schein, Handy, Mintzberg e Ulrich abordam novos conceitos de condição humana no trabalho, em extenso conjunto de contribuições sob a perspectiva organizacional, no que se refere a competência, estratégia, cultura e talento.

Entre os autores mais recentes, Spink é sem dúvida uma referência nacional e internacional, com a visão sócio-técnica. Fernandes e Rodrigues destacam-se como pensadores e consultores contemporâneos das questões organizacionais de qualidade de vida no trabalho. Do conjunto de contribuições da escola organizacional, podem-se destacar as seguintes características:

- expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal;
- política de gestão de pessoas – valorização e capacitação;
- marketing – imagem corporativa e comunicação interna;
- tempo livre – desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte;
- risco e desafios como fatores de motivação e comprometimento.

### **3.3.4 Escola sobre a perspectiva da condição humana no trabalho**

Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida, e está assim fundamentada:

- a dimensão biológica refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas;

- a dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia;
- a dimensão social revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

Segundo Lipowski (1986, apud Limongi, 2003) a saúde não seria apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Essa conceituação, adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986, abre campo significativo para a compreensão dos fatores psicossociais na vida moderna e, especificamente, no desempenho e na cultura organizacionais da saúde do trabalho.

A dimensão organizacional refere-se às questões de imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas das empresas.

### **3.3.5 Fatores críticos da gestão de QVT**

A observação em qualquer ambiente de trabalho leva à identificação de uma gama relativamente grande de informações relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Há inquietudes individuais e coletivas, quanto a pressões, conciliação de expectativa entre trabalho, família e consumo, sinais de *stress*, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos. Esses fatos provocam novas atitudes das empresas e mudança no modo de vida das pessoas, abrindo espaços continuamente para a discussão e a busca de qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

As lacunas e sobreposições de gestão parecem estar associadas à utilização de conceitos pouco precisos, por vezes inconsistentes e fragilmente atrelados à complexidade biopsicossocial das pessoas no trabalho. Para superar essas dificuldades, torna-se

indispensável consolidar atividades e interfaces organizacionais relativas à qualidade de vida. Além da gestão de qualidade de vida fundamentar-se em conceitos de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios, são necessários conhecimentos sobre a pessoa, o significado do trabalho, a educação corporativa, as novas tecnologias e o mercado. Trata-se, assim, de reconhecer que essa competência forma um conjunto de habilidades passíveis de unificação por meio de um sistema de gestão avançado, que está sendo construído a partir dos fatores críticos.

Sznelwar e Zidan (2000), organizadores de fórum de discussão científica sobre o “trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços”, assinalam que tais estudos mostram ser o trabalho executado sob fortes constrangimentos causados pela maneira como é concebido. Esses seriam os fatores que fortemente contribuiriam para o aparecimento de doenças ocupacionais, inclusive os Dort. Os aspectos a seguir foram considerados como fundamentais para a gênese do sofrimento dessas pessoas:

- forte pressão temporal caracterizada pela necessidade constante de superar-se ou de manter ritmos acelerados durante jornadas de, ao menos, seis horas;
- insuficiência de pausas e de intervalos entre atendimentos para a recuperação;
- fortes restrições ao diálogo com seus interlocutores (clientes), devido à imposição de respeito a roteiros predeterminados;
- restrições à livre movimentação pela necessidade de manter-se ligado ao posto de trabalho com pequenas interrupções ao longo da jornada;
- manutenção constante da atenção e forte solicitação de memória, principalmente as de curto e curtíssimo prazos, durante longos períodos;
- estímulo à competitividade entre colegas, por causa de programas de produtividade calcados na individualização excessiva da produção;
- conflitos constantes com superiores hierárquicos e ausência de espaço organizacional para expressão, discussão e resolução de problemas;
- fragmentação e inserção muito limitada das tarefas no processo de produção.

Todos os aspectos relacionados por Sznelwar e Zidan (2000) ratificam a complexa natureza psicossocial dos sintomas, exemplificando a presença de fenômenos relativos à interação pessoa-pessoa no ambiente altamente tecnológico.

### 3.3.6 Fatores psicossociais e qualidade de vida

As ações possíveis de serem desenvolvidas para manter as pessoas saudáveis podem, didaticamente, ser classificadas em ações de recuperação, proteção e promoção da saúde. As ações de recuperação da saúde são as desenvolvidas com pessoas já doentes, para recuperá-las tanto do ponto de vista físico como do psicológico e do social. As ações de proteção da saúde visam evitar a exposição dos indivíduos a agentes nocivos identificados – o emprego de equipamentos de proteção individual no trabalho (EPI) e a vacinação são exemplos que se enquadram nesse grupo. As ações de promoção da saúde são, por sua vez, mais abrangentes e extrapolam a mera preocupação de evitar doenças, embora elas sejam, também, importantes componentes. Ter saúde ou ser saudável não significa apenas não estar doente, mas também estar em estado de satisfação e plenitude. As questões de integração social, como solidariedade e afeto, fazem parte da saúde.

### 3.4 ALGUNS MODELOS DE QVT

Os modelos de QVT oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade de vida destes em situação de trabalho.

Fernandes (1996) diz que uma das dificuldades para investigar a qualidade de vida nas organizações reside na *“diversidade das preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional”*.

Pode-se começar com o estudo de autores clássicos, como Maslow (1954) e Herzberg (1968), que se ocuparam com os fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, com reflexos no desempenho e na auto-realização do indivíduo.

Outro modelo que tem sido apontado pela literatura é o de Westley (1979), segundo o qual a avaliação da qualidade de vida nas organizações pode ser examinada basicamente através de quatro indicadores fundamentais:

1. *Indicador econômico*, representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
2. *Indicador político*, representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado;
3. *Indicador psicológico*, representado pelo conceito de auto-realização ;
4. *Indicador sociológico*, representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

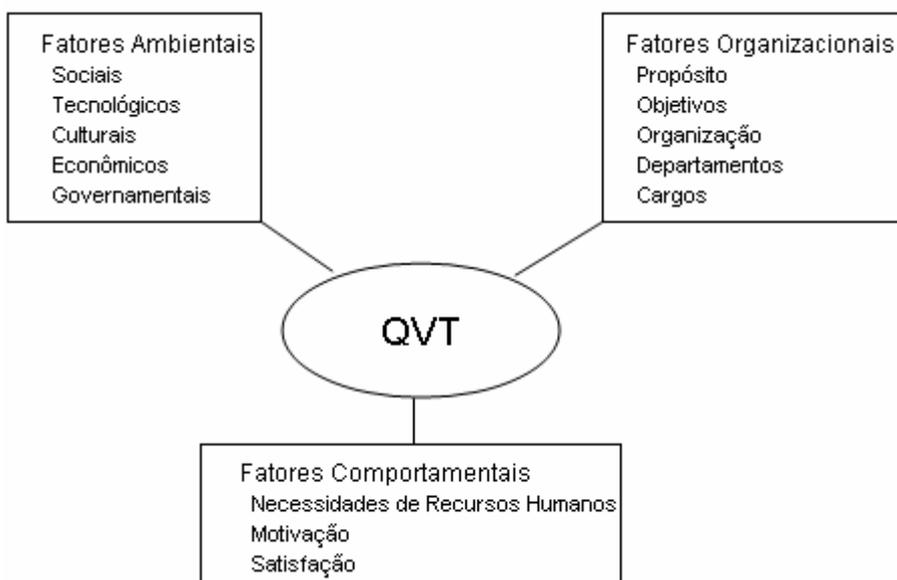
O modelo de QVT acima descrito pode ser melhor entendido analisando-se o quadro a seguir apresentado:

<b>ORIGEM DO PROBLEMA</b>	<b>SINTOMA</b>	<b>POSSÍVEIS INDICADORES</b>	<b>COMO RESOLVER</b>
<b>Político</b>	Insegurança	-insatisfação -greves	- auto-supervisionar o trabalho - aumentar a participação nas decisões.
<b>Econômico</b>	Injustiça	- insatisfação - greves	- aumento da cooperação entre os empregados - determinar a divisão dos lucros
<b>Psicológico</b>	Alienação	- desinteresse - absenteísmo	- enriquecer as tarefas.
<b>Sociológico</b>	Anomia	- trabalho sem significação - absenteísmo	- Construção de uma cultura de trabalho - definir os valores sociais da organização.

**Quadro 2 - Método de Westley**

FONTE: Adaptado de Rodrigues (1994, p. 88).

O próximo modelo que será visto é o de Davis & Werther (1983), o qual refere-se à influência de diversos fatores sobre a QVT, como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos, sendo o último o que afeta mais intimamente o trabalhador. Davis & Werther estruturaram este modelo através de três níveis de desafios: organizacionais, ambientais e comportamentais, assim esquematizados.



**Figura 2 – Modelo de Davis & Werter**

FONTE: Adaptado de Davis & Werther (1983, p.72)

Por sua vez Lippitt (1978) considera que são favoráveis, para melhor qualidade de vida no trabalho, situações em que se oferece oportunidade para o indivíduo 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 uma oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento.

Walton (1975), ressalta que qualidade de vida no Trabalho é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar “valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico”, e “atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas”.

No campo conceitual, o trabalho de Walton (1975) forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre Qualidade de Vida no Trabalho com oito categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego,

integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho. Embora não sejam desconhecidas, as diversidades das preferências e as diferenças individuais relativas as culturas, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na Qualidade de Vida no Trabalho. Contudo, o autor chama atenção para o fato de que o grupo de trabalhadores pesquisado, assim como o ambiente diferenciado pode gerar um conjunto distinto de critérios, ou seja, mudando o contexto, a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influenciam a qualidade de vida no trabalho, o resultado pode ser alterado. O referido modelo de Walton está ilustrado no Quadro 3.

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
1- Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2- Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4- Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5- Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6- Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7- O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8- Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

**Quadro 3 – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho**

FONTE: Walton apud Fernandes (1996, p 48).

Segundo Fernandes (1996), os Critérios do modelo de Walton (1975), podem ser definidos da seguinte forma:

**Compensação Justa e Adequada:** refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Walton (1974) diz que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo.

a) *renda adequada ao trabalho:* o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.

b) *equidade interna:* verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização.

c) *equidade externa:* a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

**Condições de Trabalho:** a satisfação do trabalhador está, neste ponto, relacionada à adoção de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária (Lima, 1995).

a) *jornada de trabalho:* a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedecem à legislação vigente e não causam fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores.

b) *ambiente físico Seguro e Saudável:* a organização respeita as normas de segurança. Utilizando equipamento de proteção individual, e procura continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

**Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence.

Contudo, Walton (1974) lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados. Não se deve esquecer que algumas pessoas desejam um trabalho fragmentado que exija pouca habilidade e até mesmo que seja firmemente controlado.

a) *autonomia*: a organização permite que o trabalhador tenha um determinado limite para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.

b) *significado da Tarefa*: o trabalhador sente-se realizado com a atividade desempenhada.

c) *identidade da Tarefa*: mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido.

d) *variedade da Habilidade*: a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.

e) *retroinformação*: a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

**Oportunidade de Crescimento e Segurança:** Walton (1974) focaliza basicamente a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Não exclui, de maneira alguma, suas próprias limitações; ao contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores. Seguindo este pensamento, Walton (apud Lima, 1995, p.67) “propõe avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridas, o nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando a obsolescência, a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, amigos e familiares e, por fim, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho”.

a) *possibilidade de arreira*: verifica-se a existência de uma política de recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadros de pessoal da mesma.

b) *crescimento profissional*: através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos

c) *segurança e Emprego*: a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

**Integração Social no Trabalho:** categoria que objetiva medir o grau de integração social existente na instituição. Fazendo uma adaptação a partir de Walton, para este trabalho foram definidos os seguintes critérios:

a) *igualdade de oportunidades*: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de “*status*” e/ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência;

b) *relacionamento*: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.

c) *senso comunitário*: grau do senso de comunidade existente na instituição.

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

a) *direitos trabalhistas*: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;

b) *privacidade pessoal*: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;

c) *liberdade de expressão*: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;

d) *normas e rotinas*: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

**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:

a) *papel balanceado no trabalho*: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar.

b) *Horário de entrada e saída do trabalho*: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e o convívio familiar.

**Relevância Social da Vida no Trabalho**: categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho 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:

a) *imagem da instituição*: visão do empregado em reação à sua instituição de trabalho importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição.

b) *responsabilidade social da instituição*: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos.

c) *responsabilidade social pelos serviços*: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade.

d) *responsabilidade social pelos empregados*: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

Através do estudo realizado sobre este modelo conclui-se que todos os critérios acima citados influenciam no trabalho e, assim, na vida dos indivíduos, e por isso devem ser muito bem gerenciados. Quando não é dado o devido tratamento a esses aspectos, os trabalhadores podem experimentar sentimentos de insatisfação e frustração, comprometendo seu desempenho na organização.

A amplitude do modelo de Walton, considerando fatores internos e externos à organização, permite a pesquisadora condição de melhor avaliar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Por tal motivo, foi este o modelo escolhido como referencial teórico para a elaboração da presente pesquisa, levando em conta a realidade do local.

<b>Dimensões</b>	<b>Critérios</b>
ORGANIZACIONAL	1- Compensação justa e adequada 2- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades 3- Oportunidade de crescimento e segurança
AMBIENTAL	1- Condição de Trabalho 2- Constitucionalismo
COMPORTAMENTAL	1- Integração social no Trabalho 2- Relevância social da vida no Trabalho

**Quadro 4 – Adaptado do Modelo de Walton, para aferição da qualidade de vida no trabalho.**

FONTE: Elaborado pela autora.

Considerou-se importante trabalhar com as seguintes dimensões: Organizacional, Ambiental e Comportamental.

#### 4. MÉTODO

Por método entende-se um conjunto de processos pelos quais se torna possível chegar ao conhecimento de algo. Assim, o método permite identificar a forma pela qual se alcança determinado fim ou objeto. O método é uma forma de pensar para chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo.

O propósito da pesquisa foi verificar a percepção dos servidores do Centro de Saúde Santa Marta sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Trata-se de um estudo de caso descritivo e qualitativo, de caráter exploratório. Segundo YIN (1981, *apud* ROESCH, 1999) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, podendo trabalhar tanto evidências qualitativas quanto quantitativas.

O estudo descritivo, conforme Gil (2002) e Vergara (2000), expõe características de determinado grupo ou de determinado fenômeno. Entre as pesquisas descritivas, estão aquelas que têm como objetivo estudar opiniões, atitudes e crenças de uma população etc. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática [...]” (GIL, 2002, p.42).

Os dados coletados, através de questionários, foram analisados quantitativamente e qualitativamente, visando traçar uma caracterização geral dos respondentes e atender aos objetivos propostos de coletar suas percepções sobre os aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relacionados à QVT. Os dados quantitativos foram analisados mediante tratamento estatístico e as questões abertas foram analisadas a partir da criação de categorias que surgiram nas respostas.

Considerando-se a escala de 1 a 5, onde 1 representa o nível “Muito Insatisfeito” e o 5 o nível “Muito Satisfeito”, e levando-se em conta as posições intervalares constantes, pode-se registrar o posicionamento dos participantes através da participação percentual.

Podemos considerar a escala confiável, pois se aplicou um teste de confiabilidade de Cronbach apresentando um alfa de 0,91, sendo que alfa acima de 0,60 é considerado confiável.

#### 4.1 SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram os atuais 194 servidores do Centro de Saúde Santa Marta, que atuam nos diferentes serviços prestados à população da região centro de Porto Alegre, que receberam o instrumento de pesquisa para ser respondido. Destes, 60 servidores são de origem Federal, 50 servidores de origem Estadual e 84 são de origem Municipal.

Do total de servidores, 130 responderam à pesquisa, representando 67% dos sujeitos de pesquisa.

#### 4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os questionários foram entregues primeiramente aos coordenadores de cada equipe, para que se pudesse agilizar a distribuição e coleta dos mesmos. Foi feito inicialmente um contato com esses coordenadores, onde foi exposto os objetivos do estudo e solicitado a colaboração dos mesmos na sensibilização dos funcionários.

Os dados foram coletados no final do mês de setembro de 2006. A receptividade foi muito boa, pela maior parte dos servidores, mas houve algumas resistências por parte de alguns servidores, que referiram não aprovar a estratégia dos questionários terem sido entregues pela chefia, que preferiam que a entrega fosse feita pessoalmente, e de alguns que devolveram após a data prevista para o recolhimento dos mesmos.

#### 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de um questionário desenvolvido para atender os objetivos desta pesquisa, respondido individualmente pelos servidores do Centro de Saúde Santa Marta. A escolha desse instrumento de pesquisa deveu-se a sua capacidade de atingir

um grande número de pessoas simultaneamente, viabilizando redução de tempo e custo. Além disso, este instrumento obtém respostas precisas e, em razão do anonimato, proporciona maior sinceridade por parte dos respondentes (LAKATOS e MARCONI, 1985).

A primeira parte do questionário corresponde aos dados dos respondentes, enquanto a segunda parte, mensura o grau de satisfação destes, numa escala de 1 “Muito insatisfeito” a 5 “Muito satisfeito”.

A estruturação do instrumento de coleta, foi baseada no Modelo de Walton (1975), que se destaca por apresentar uma variedade de critérios e fatores relacionados à QVT, muitos contemplados por outros autores, porém de uma forma abrangente destacando a complexidade do tema, com algumas adaptações à realidade da Organização estudada, apresentando-se com as seguintes características quanto as Dimensões, Critérios, Fatores e Questões associadas à QVT: (Quadro 5)

<b>Dimensões</b>	<b>Oito Critérios Walton</b>	<b>Fatores</b>	<b>Questões</b>
ORGANIZACIONAL	1. Compensação justa e adequada	a- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa	07 08 09
	2. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a- Autonomia b- Variedade de habilidades c- Retroinformação	10 11 12, 16 e 17
	3. Oportunidade de Crescimento e Segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança no emprego	13 14 15
AMBIENTAL	4. Condição de trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente Físico seguro e saudável	18 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25
	5. Constitucionalismo	a- Privacidade pessoal b- Liberdade de expressão c- Normas e rotinas	26 27 28
COMPORTAMENTAL	6. Integração Social no trabalho	a- Igualdade de oportunidade b- Relacionamento	29, 30 e 31 32, 33 e 34
	7. Trabalho e espaço total de vida	a- Papel balanceado do trabalho	35
	8. Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa	36 e 37

**Quadro 5 – Estrutura para análise dos Dados coletados no Instrumento de pesquisa**

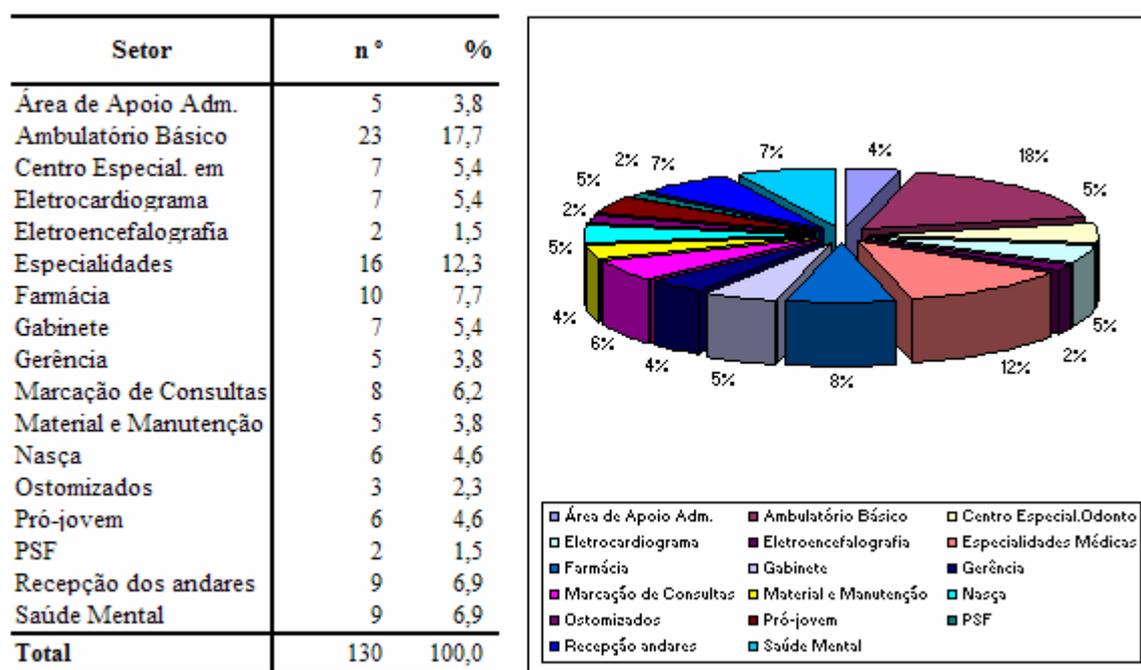
FONTE: adaptado do modelo de Walton.

## 5. ANÁLISE

### 5.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS SERVIDORES

Os 130 trabalhadores do Centro de Saúde Santa que responderam ao questionário apresentaram as características sistematizadas nas Tabelas de 1 a 6 e seus respectivos gráficos.

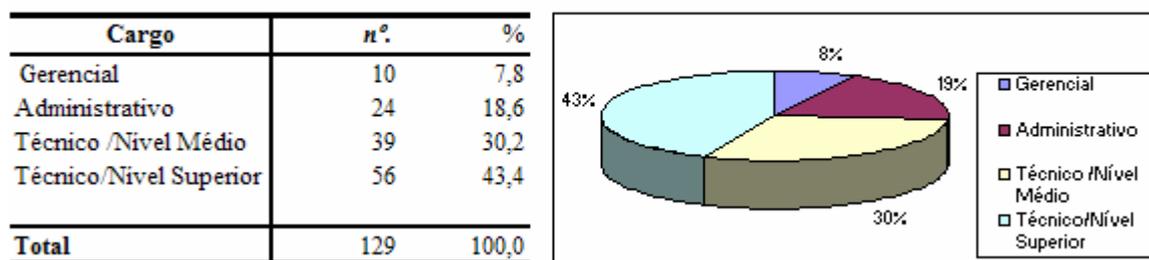
**Tabela 1 – Distribuição dos respondentes, por setor, do C. S. Santa Marta — 2006**



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

Observa-se, na Tabela 1, que a maioria dos respondentes atuam no Ambulatório Básico (17,7%), ou seja, na porta de entrada do serviço, onde o usuário busca o seu primeiro atendimento (ginecologia, pediatria ou clínico). O segundo setor que concentra grande número de servidores (12,3%) é o de especialidades médicas, justificando-se pela natureza de serviço prestado pelo Centro de Saúde Santa Marta. Os setores com menor número de servidores respondentes foram o setor de ostomizados, Programa de Saúde da Família (PSF) e o de eletroencefalograma, que também possuem o menor número de servidores.

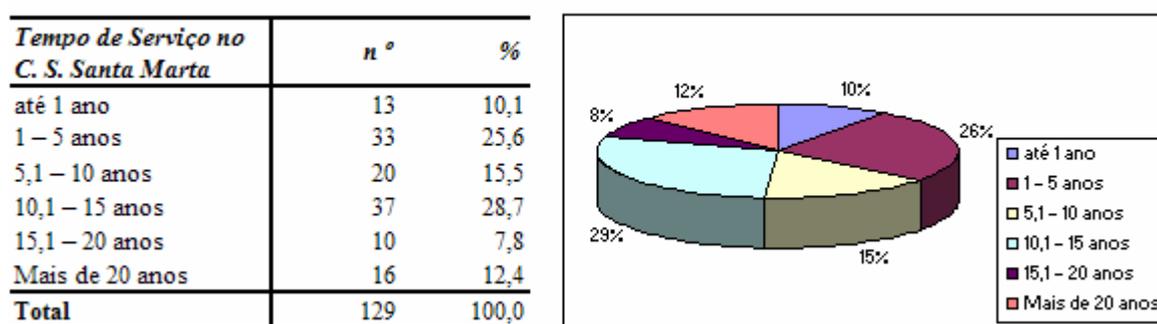
**Tabela 2 – Distribuição por cargo dos servidores do C. S. Santa Marta — 2006**



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

Observa-se na Tabela 2, que a maioria dos respondentes atua na área fim, ou seja, no atendimento à saúde, sejam os profissionais de nível superior como médicos, dentistas, enfermeiros, farmacêutica, nutricionistas, psicólogos, assistentes sociais, fonoaudiólogos e outros (43,4%), sejam os profissionais de nível médio, como auxiliares de enfermagem, de odontologia e outros (30,2%). Apenas 18,6% dos respondentes desenvolvem atividades administrativas, dentre estas o atendimento ao público, seja na recepção, na marcação de consultas ou na farmácia e 7,8% dos respondentes desenvolvem além de suas atividades do cargo, o gerenciamento de seus setores no C.S. Santa Marta.

**Tabela 3 – Distribuição dos servidores, por tempo de serviço, no C. S. Santa Marta — 2006**

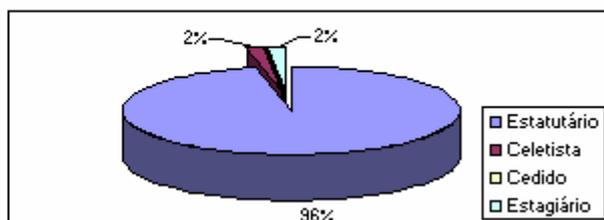


FONTE: Elaborado pela autora, baseado nos dados da pesquisa.

Na Tabela 3 observa-se que a maioria dos servidores encontra-se na faixa de 10,1 a 15 anos de tempo de serviço (28,7%) e na faixa inferior a 5 anos (25,6%). Esta última ocasionada pelo ingresso de novos servidores de nível superior, em virtude das ocorrências de aposentadorias e da necessidade de pessoal. O menor percentual encontra-se na faixa de 15,1 a 20 anos (7,8%). Nas demais faixas observa-se pouca diferença entre as categorias da variável tempo de serviço no C.S. Santa Marta.

**Tabela 4 – Distribuição por vínculo formal de trabalho dos servidores do C. S. Santa Marta — 2006**

Vínculo	n.º	%
Estatutário	125	96,9
Celetista	2	1,6
Cedido	0	0
Estagiário	2	1,6
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>

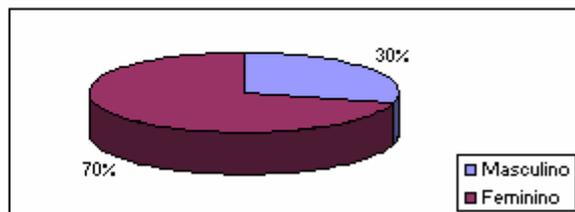


FONTE: Elaborado pela autora, baseado nos dados da pesquisa.

Constata-se a partir da observação da tabela 4, que a maioria dos servidores são estatutários (96,9%), com apenas 2 servidores celetistas e 2 estagiários respondentes.

**Tabela 5 – Sexo dos servidores do C. S. Santa Marta — 2006**

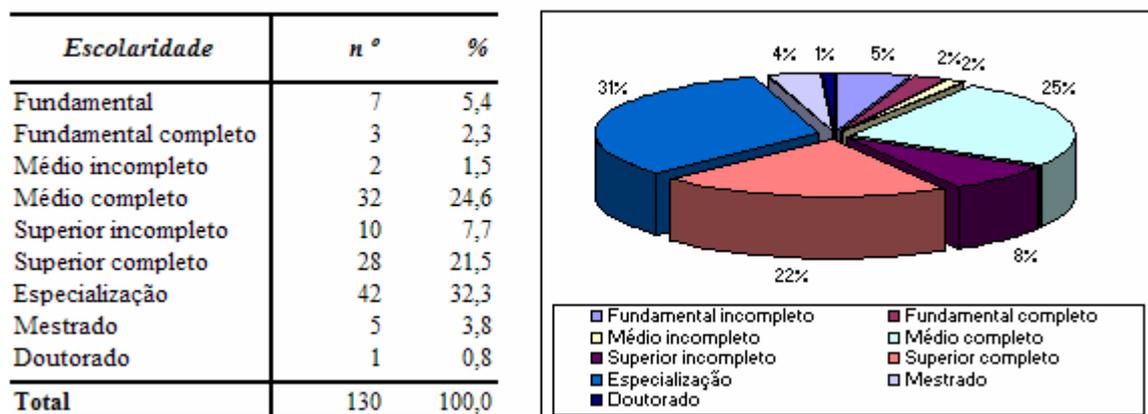
Sexo	n.º	%
Masculino	38	29,5
Feminino	91	70,5
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>



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

A Tabela 5 e a respectiva Figura apresentam os percentuais de sexo dos servidores que responderam. Verifica-se que em sua maioria (70,5%) é do sexo feminino.

Tabela 6 – Escolaridade dos servidores do C. S. Santa Marta — 2006



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

Na Tabela 6, verifica-se que o nível de instrução predominante (32,3%) entre os servidores, é a Especialização, seguido do Ensino Médio Completo (24,6%) e do Superior Completo (21,5%), o que demonstra o alto nível de escolaridade dos servidores do C.S. Santa Marta.

## 5.2 ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE QVT

Para analisar-se os dados resultantes da pesquisa, foram elaboradas tabelas que indicam o grau de satisfação dos servidores em blocos de dimensão: Organizacional (Tabela 7), Ambiental (Tabela 8) e Comportamental (Tabela 9).

Agrupou-se os percentuais de “muito insatisfeito” e “insatisfeito”, e os percentuais de “muito satisfeito” e “satisfeito”, para facilitar o entendimento e a análise dos resultados.

Tabela 7 - Distribuição dos servidores do C. S. Santa Marta, por grau de satisfação, na dimensão organizacional — 2006

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
Estabilidade no emprego que possui	89,2%	7,7%	3,1%
Minha autonomia para realizar tarefas	79,2%	11,5%	9,2%
Uso pleno do potencial e habilidades que possui	60,9%	32,8%	6,3%
Informações que recebo sobre como estou desempenhando minha função (feedback)	51,2%	31,8%	17,1%
Meu salário em relação ao Mercado de Trabalho	40,8%	50,8%	8,5%
Meu salário em relação ao dos meus colegas de mesma função na Unidade	37,5%	32,8%	29,7%
Fluxo de informações entre as pessoas	33,1%	50,8%	16,2%
Salário que recebo em relação ao trabalho que executo	32,3%	63,8%	3,8%
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da Instituição	22,3%	60,0%	17,7%
Possibilidade de ascensão nos diferentes níveis hierárquicos	22,3%	46,2%	31,5%
Fluxo de informações entre os diversos setores	21,7%	61,2%	17,1%
<b>Média</b>	<b>44,6%</b>	<b>40,9%</b>	<b>14,5%</b>

FONTE: Adaptado do modelo de Walton

Na **Dimensão Organizacional** (Tabela 7), a maioria dos respondentes está **insatisfeita** com o salário que recebe em relação ao trabalho que executa; com o fluxo de informações entre os diversos setores; com a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da instituição; com o salário em relação ao mercado de trabalho; e, com o fluxo de informações entre as pessoas. Estão **satisfeitos** com a estabilidade no emprego; com a autonomia para realizar tarefas; com o uso pleno do potencial e habilidades que possui; e, com as informações que recebem sobre como estão desempenhando suas funções (*feedback*).

Destaca-se como causa maior de **insatisfação** para 63,8% dos respondentes o “salário que recebe em relação ao trabalho que executa”, contra 32,6% que estão satisfeitos, sendo que 3,8% são indiferentes. Já o que causa maior **satisfação** para 89,2% dos respondentes é a “estabilidade no emprego”, contra 7,7% que estão insatisfeitos e 3,1% indiferentes. A partir das observações das atividades desenvolvidas no Centro de Saúde Santa Marta, constata-se que o grande percentual de servidores que tem a “autonomia” como fator de satisfação, são os profissionais técnicos que possuem autonomia sobre a sua atividade fim, como por exemplo, os médicos. Já os servidores que estão em cargos operacionais ou gerenciais, o mesmo não ocorre, pois estão “engessados” pelo sistema que caracteriza as instituições públicas, onde se está sujeito a uma hierarquia e a uma burocracia, ou seja, dependem do nível superior para a maioria das decisões.

Segundo Rodrigues (1995), a QVT pode ser entendida como a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas das tarefas e outras dimensões não dependentes

diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e conduta dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Walton (1975), diz que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo. No C.S. Santa Marta 63,8% dos servidores encontram-se insatisfeitos com o salário recebido, tendo em vista as tarefas que desenvolvem, a qualificação e a responsabilidade exigidas de lidar com a saúde da população.

Para Walton (1975), independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afetam a QVT.

**Tabela 8 - Distribuição dos servidores do C. S. Santa Marta, por grau de satisfação, na dimensão ambiental — 2006**

DIMENSÃO AMBIENTAL	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
Liberdade de expressão que possuo no meu local de trabalho	80,6%	9,3%	10,1%
Carga horária de trabalho	73,1%	13,8%	13,1%
Respeito à privacidade pessoal	72,3%	10,0%	17,7%
A consideração às minhas opiniões sobre o meu trabalho	69,0%	17,1%	14,0%
Asseio e higiene do ambiente de trabalho	40,8%	52,3%	6,9%
Condições de segurança para a execução do trabalho	34,1%	53,5%	12,4%
Local de trabalho e instalações	32,3%	60,0%	7,7%
Assistência à Saúde do Servidor e respectivos familiares	28,9%	53,9%	17,2%
Disponibilização de instrumentos e equipamentos	20,0%	67,7%	12,3%
Disponibilização de materiais	18,5%	70,0%	11,5%
Políticas da Instituição em relação à prevenção e diminuição dos riscos de Insalubridade	16,9%	66,9%	16,2%
<b>Média</b>	<b>44,2%</b>	<b>43,1%</b>	<b>12,6%</b>

FONTE: Adaptado do modelo de Walton.

Na Tabela 8, **Dimensão Ambiental** verifica-se que a predominância da **insatisfação** dos respondentes está associada às variáveis disponibilização de materiais, disponibilização de instrumentos e equipamentos, políticas da instituição em relação à prevenção e diminuição

dos riscos de insalubridade, local de trabalho e instalações, assistência à saúde do servidor e respectivos familiares, condições de segurança para a execução do trabalho, e asseio e higiene do ambiente de trabalho. Enquanto que a **satisfação** está associada à liberdade de expressão que possui no local de trabalho, respeito à privacidade pessoal, carga horária de trabalho e a consideração às opiniões sobre o trabalho.

Dentro desse bloco destaca-se como causa maior de **insatisfação** para 70,0% dos servidores a variável “disponibilização de materiais”, enquanto 18,5% estão satisfeitos e 11,5% são indiferentes.

**Tabela 9 - Distribuição dos servidores do C. S. Santa Marta, por grau de satisfação, na dimensão comportamental — 2006**

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
Relacionamento interpessoal com os colegas	90,7%	5,4%	3,9%
Relacionamento interpessoal chefe-subordinado	88,4%	4,7%	7,0%
Ausência de preconceitos (cor, sexo, credo, aparência física, etc.)	80,5%	11,7%	7,8%
Valorização como indivíduo e trabalhador que me é concedido no local de trabalho	74,4%	18,6%	7,0%
Tempo disponível para a família e lazer, além da minha jornada de trabalho	71,5%	20,8%	7,7%
Igualdade de tratamento que os superiores dispensam a todos os funcionários	71,3%	17,8%	10,9%
Preocupação da Unidade em sempre prestar Serviços de boa qualidade	67,7%	20,0%	12,3%
Imagem do C.S. Santa Marta na Comunidade	59,4%	28,9%	11,7%
Participação nas decisões que influenciam minhas atividades e meu ambiente de trabalho	57,8%	24,2%	18,0%
<b>Média</b>	<b>73,5%</b>	<b>16,9%</b>	<b>9,6%</b>

FONTE: Adaptado do modelo de Walton.

Já na **Dimensão Comportamental** (Tabela 9) não se encontra nenhuma variável relevante de insatisfação. É onde se pode perceber uma média geral maior de satisfação entre os respondentes. Destacam-se as variáveis “relacionamento interpessoal com os colegas” com 90,7% satisfeitos, 5,4% insatisfeitos e 3,9% indiferentes e o “relacionamento interpessoal chefe-subordinado” com 88,4% satisfeitos, 4,7% insatisfeitos e 7% indiferentes. A partir dos resultados colhidos, pode-se afirmar que o relacionamento no C.S. Santa Marta é bastante satisfatório, evidenciando harmonia e entrosamento na relação profissional entre os funcionários.

Referente à relação interpessoal chefe-subordinado é importante destacar que o relacionamento aqui mensurado é o de subordinado com seu superior imediato, não com a alta administração da organização.

Segundo Fernandes (1996), questões como o posicionamento do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à *relação chefia/subordinado* são itens que não podem deixar de ser avaliados, num Programa de Qualidade de Vida. Como foi constatado no C.S. Santa Marta o relacionamento interpessoal entre os colegas, e entre estes e as chefias, no atual momento, está muito bom, e isto é muito positivo, pois segundo a autora “*são os homens que fazem a diferença*”, pois se torna cada vez mais difícil dissociar sucesso organizacional de um adequado gerenciamento de pessoas.

Para Walton (1975), um programa de QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a 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”.

A partir dos resultados encontrados constata-se que o maior número de insatisfação dos servidores do Centro de Saúde Santa Marta está na Dimensão Ambiental. Os itens que mais se destacam neste bloco são: a falta de material (70%) e falta de instrumentos e equipamentos (67,7%), para o desenvolvimentos das atividades. Portanto, é nesta dimensão que os gestores devem empenhar-se em buscar uma melhoria, mas sem deixar de valorizar o que se têm, que é o bom relacionamento entre os funcionários e, entre estes e a chefia e continuar incentivando os itens em que a maioria dos servidores referem “satisfação” que são os fatores, liberdade de expressão, carga horária, respeito a privacidade e consideração às opiniões sobre o trabalho.

Outro item que causa “insatisfação” e sobre o qual os gestores podem tentar melhorar é, criar um fluxo mais eficiente de comunicação e informação entre os diversos setores. O ideal seria a informatização, mas talvez, a escassez de recursos, que tem caracterizado as atividades dos serviços públicos de saúde, não permita alcançar este objetivo; porém, mesmo em condições, desfavoráveis as relações interpessoais constituem um dos fatores determinantes da eficácia dos serviços, sugiro então que os coordenadores de equipe fiquem encarregados de fazer o link das informações, entre a administração e seus subordinados.

### 5.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS

Para a análise das 3 (três) questões abertas utilizou-se análise de conteúdo através da reunião das respostas semelhantes, destacando-se as citações mais relevantes para a compreensão dos objetivos propostos. Para a análise dos resultados passam a ser examinadas aquelas que se apresentaram mais significativas entre as respostas obtidas.

Na primeira questão: “*Cite 2 (dois) principais fatores que contribuem para sua satisfação com o trabalho:*”, o fator mais citado pela maioria dos respondentes, como de satisfação, foi o “bom relacionamento com os colegas”(50 vezes) seguido de “relacionamento com o usuário” (28 vezes) e o bom relacionamento com a chefia (27 vezes).

Os demais itens citados pelos respondentes com menor significação e em ordem decrescente, foram: gostar do que faz; autonomia; o local de trabalho; estabilidade; o horário de trabalho; valorização do trabalho; respeito a privacidade; salário pago em dia; atender os médicos; melhorar o espaço físico; condições para realizar tarefas; ausência de preconceitos; agendamento de consultas; bolsa de estágio/estudos; competência profissional; ar condicionado; diversidade de ações no trabalho; participação em decisões que influenciam o trabalho; conhecimento e informação; e, 2 não responderam esta questão.

Observa-se que os fatores de maior satisfação para a maioria dos servidores encontrados nesta questão, são os mesmos que predominam nas questões fechadas, com exceção de “relacionamento com o usuário”, que não foi abordado nas referidas questões.

Na segunda questão: “*Cite 2 (dois) principais fatores que contribuem para sua insatisfação com o trabalho:*”, o item mais referido foi a falta de material e de equipamentos (36 vezes), seguido por, baixo salário (22 vezes) e falta de políticas públicas para a saúde do trabalhador da saúde e de assistência familiar (15 vezes).

Outros itens de insatisfação citados pelos servidores, foram: insalubridade; falta de segurança para realização do trabalho; estrutura física do prédio; fluxo de

informações/comunicação; manutenção em geral; condições de trabalho; excesso de demanda; demora nos exames e em conseguir especialista; falta de organização; má distribuição das tarefas; desigualdades de tratamento, e de carga horária; falta de pessoas qualificadas para o serviço de portaria; falta de capacitação/treinamento; não reconhecimento e valorização; falta de higiene e asseio; falta de recursos humanos; ausência de um plano de carreira; falta de isonomia para os trabalhadores do SUS; pouca resolutividade; dificuldade de trabalhar em rede; falta de informatização; não gostar do que faz, e, excesso de conversa não condizente com o trabalho.

Nesta questão ficou visível que a falta de material e de equipamentos para o desenvolvimento das atividades é algo relevante para insatisfação da maioria dos servidores do Centro de Saúde Santa Marta, que muitas vezes ficam privados de atender, por falta de materiais, ou instrumentos de trabalho.

Na terceira questão: “ *Qual o significado de qualidade de vida no trabalho (QVT) para você?*”, Os itens que mais se destacaram nas respostas foram:

- “boas condições de trabalho para um bom atendimento ao usuário”;
- “gostar do que faz”;
- “um ambiente saudável”;
- “sentir-se bem no local de trabalho”;
- “poder exercer atividades com tranquilidade”;
- “Cuidados com a saúde”;
- “ter segurança”;
- “remuneração condizente com o trabalho”;
- “valorização e reconhecimento pelo trabalho”;
- “um bom relacionamento com a chefia”;
- “ter higiene no local de trabalho”;
- “realização profissional”;
- “QVT tem que considerar os fatores bio-psico e sociais”;

- “Investimento do governo para um melhor ambiente de trabalho”;
- “É um bom desempenho em qualquer local de trabalho”;

Os demais itens foram citados apenas uma vez, por isso são irrelevantes: qualificação no trabalho; clareza nas informações; mais medicação para dispensação; uma TV para o público nas salas de espera; QVT é ter restaurante no prédio com menor custo para os funcionários, água potável para todos e banheiros adequados; possibilidade de novos desafios e criatividade; autonomia; e suporte material. Sendo que 4 pessoas não responderam esta questão.

Procurou-se apresentar as diferenças e semelhanças nas percepções dos trabalhadores, no que diz respeito aos atributos pesquisados e nas várias interfaces que os mesmos têm com o sistema de saúde como um todo.

## 6. CONCLUSÃO

A partir dos resultados apresentados e com base no referencial teórico a respeito do tema abordado, tornou-se possível responder a questão básica de pesquisa: *qual a percepção dos servidores do C.S. Santa Marta sobre Qualidade de Vida no Trabalho?* Concluindo-se que dentro dos fatores pesquisados – organizacionais, ambientais e comportamentais – relacionados à QVT é, nos atributos associados aos fatores ambientais, que se encontram o maior percentual de insatisfação dos servidores, e nos atributos referentes aos fatores comportamentais, os de maior satisfação.

Para a maioria dos servidores do C.S. Santa Marta, Qualidade de Vida no Trabalho é: *“ter boas condições de trabalho para um bom atendimento ao usuário”*; *“gostar do que faz”* e *“sentir-se bem no local de trabalho”*.

Na Dimensão Organizacional identificou-se que o atributo de maior insatisfação dos servidores é *“salário que recebo em relação ao trabalho que executo”* e o de maior satisfação é *“estabilidade no emprego”*.

Verificou-se que é na Dimensão Ambiental que, na percepção dos servidores, encontram-se o maior número de variáveis de insatisfação. Destacando-se *“disponibilização de material”* como de maior insatisfação e *“liberdade de expressão”* como de maior satisfação.

Já na Dimensão Comportamental não se encontrou nenhuma variável significativa de insatisfação. É onde se obteve a maior média de satisfação por parte dos respondentes, evidenciando-se os *“relacionamentos”* como atributos de maior satisfação.

Neste trabalho foram levantados vários aspectos importantes que devem ser cada vez mais valorizados pelos gestores, como *“os relacionamentos”*; *“a liberdade de expressão”*; e, outros que podem ser melhorados, como a *“comunicação”*. Assim, embora existam várias limitações de gestão, por parte dos responsáveis, quanto a fatores que intervêm na QVT, como as questões *“da remuneração”* e *“da disponibilização de material e de instrumentos/equipamentos”*, a presente pesquisa levantou aspectos que estão dentro das possibilidades desses agentes em melhorar a satisfação dos servidores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer a percepção dos empregados sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho, através de técnicas confiáveis e científicas permite o monitoramento de melhorias contínuas, assim como se procede em termos dos programas de Qualidade total. (Fernandes, 1996,p 16).

Com os subsídios deste trabalho, que identificou os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho, deve-se dar continuidade a aplicação periódica do levantamento de clima organizacional, efetuando uma medição do grau de satisfação/insatisfação, dando-lhes pontuação, para futuras averiguações.

De acordo com Campos (1992), um dos mais importantes conceitos do programa de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho, para Albuquerque (1995), só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização. É uma evolução da Qualidade Total. Significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional.

Programas de Qualidade de Vida no Trabalho podem incrementar a produtividade através da melhoria da comunicação e coordenação entre os servidores e os diversos setores da instituição: do crescimento da motivação do servidor, no que diz respeito aos seus aspectos individuais; e da constante capacitação para o aprimoramento do desempenho. Para tal, sugere-se:

- Criação de um canal de comunicação constante de coleta e tratamento das opiniões dos servidores de todos os setores, com vistas a monitorar a mudança das suas necessidades e o impacto das melhorias efetuadas, pois são eles, em última instância que transmitem externamente a imagem do Centro de Saúde Santa Marta.

- Realizar seminários internos, dos servidores e chefias, para avaliação dos processos de melhorias;
- Cursos de informática, dentro dos locais de trabalho;
- Comunicações intensivas e sistemáticas aos servidores de todos os níveis, através de vários métodos e mídias. A linguagem exagerada e vazia deve ser evitada.
- *Feedback* contínuo – que é a realimentação de um processo, com informações. Ele permite a cada pessoa e à equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer ajustamentos, se necessário;
- Compartilhamento de informações – As informações têm de ser compartilhadas por toda equipe. As informações devem ser livremente partilhadas em todos os níveis.

Espera-se que o diagnóstico obtido e a proposição de melhorias tenham validade para a organização, fortalecendo os princípios de desenvolvimento das pessoas e qualidade dos serviços prestados, considerando-se sempre a preocupação com o bem-estar daqueles que ali trabalham.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCENÇO, Claudia Cristina Deves. **Qualidade de vida no trabalho**. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ANTUNES, Elaine di Diego. **Gestão de Pessoas**. Polígrafo (Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DÖOR, Magda R. **Satisfação no Ambiente de Trabalho: um Estudo de caso na 18ª CRS – Osório/RS**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2004, p. 25.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.  
HAENSSGEN, Patrícia. **Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de caso na área do transporte coletivo**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, Estelle M. Sentidos do trabalho. In: WOOD JUNIOR, T. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas 2002, p. 13-34.

Revista Divulgação em Saúde para Debate, nº 19. **“Curitiba: 20 anos de atenção primária a Saúde”**. CABES. Rio de Janeiro, 2000.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999, 301p.

## ANEXOS

Anexo I – Caracterização da organização quanto a distribuição dos serviços no espaço físico

Anexo II – modelo de Walton para aferição da QVT

Anexo III – instrumento de pesquisa – questionário aplicado

### 1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO QUANTO A DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS NO ESPAÇO FÍSICO – 6 (seis) andares

#### **TÉRREO**

##### **Área de Recepção**

Informações em geral; Marcação de Consultas para Especialidades Médicas (1.000/mês pela Central de Marcação, 300/mês internas, e 200/mês de transferências); Autorização de Exames (aproximadamente 11.000/mês), para todo o estado do RS; Confecção do Cartão SUS (50/mês, somente para moradores da região) e do Cartão de Agendamento (250/mês), para consultas na unidade.

##### **Farmácia Distrital**

Responsável pela dispensação de medicamentos Básicos e Controlados a usuários de toda capital, atendendo em média 18.000 receitas por mês.

##### **Programa de Saúde da Família - PSF**

Atende somente moradores de rua ou albergues

#### **1º ANDAR**

##### **Ambulatório Básico do C.S. Santa Marta**

Presta atendimento aos moradores da região Centro principalmente nas áreas de Clínica Geral, Ginecologia e Pediatria, bem como odontologia, nutrição e vacinação dos moradores da região. Faz também o cadastramento para usuários de insulina, entrega de fitas de controle do HGT e de preservativos masculinos somente para pessoas que são cadastradas no C.S. Santa Marta.

##### **Núcleo de Atenção à Saúde da Criança e Adolescente – NASCA**

Através de Equipe multiprofissional composta de médicos, psicólogo, assistente social, nutricionista, cirurgião dentistas e estagiários de enfermagem, prestam atendimento aos alunos das escolas da região Centro.

## **2º ANDAR**

### **Ambulatório Pró-jovem**

O ambulatório Pró-jovem atende adolescentes em situação de vulnerabilidade social, bem como encaminhados pelo poder judiciário, através de equipe multiprofissional formada por médicos, psicólogos, assistente social, psicopedagoga e terapeuta ocupacional.

### **Equipe de Saúde Mental**

É a Equipe de referência em Saúde Mental no atendimento à criança, no município de Porto Alegre. Possui profissional na área de Psiquiatria, Neurologia, Psicologia Fonoaudiologia e Psicopedagogia infantil.

### **Centro Especializado de odontologia – C.E.O.**

Atende usuários em odontologia especializada.

### **Ambulatório de Especialidades Médicas**

Presta atendimento nas áreas de Oftalmologia, Otorrinolaringologia, Pneumologia e Neurologia.

### **Enfermagem**

Supervisão dos serviços de enfermagem e acolhimento ao usuário.

## **3ºANDAR**

### **Ambulatório de Especialidades Médicas**

Atende as seguintes especialidades médicas: Alergologia, Cardiologia, Cirurgia Vascular, Dermatologia, Endocrinologia, Gastroenterologia, Neurologia, Nefrologia pediátrica e adulto, Oftalmologia, Pneumologia, Proctologia e Urologia.

**Centro de Apoio e Diagnóstico – C.A.D.**

Abrange os serviços de RX dentário, Eletrocardiograma, Eletroencefalograma, e Audiometria.

**4º ANDAR****Centro de Referência da Saúde do Trabalhador (CRST)****Equipe de Perícia Técnica (EPT)**

Esses dois serviços não estão sobre o gerenciamento do C.S. Santa Marta.

**PSF – Programa de Saúde da Família**

Atende moradores da Vila Chocolateiro, Papeleiros e Beira-Rio.

**5º ANDAR****Setor de Manutenção**

Responsável pela conservação, manutenção e patrimônio do C.S. Santa Marta.

**Setor de Material**

Responsável pelo controle e distribuição de material de consumo e permanente aos servidores do C.S. Santa Marta.

**Setor de Ostromizados**

Fornecer material especializado e orientações aos usuários portadores de ostomia.

**Serviços Terceirizados**

Portaria e Limpeza.

## **6º ANDAR**

### **Área de Apoio Administrativo**

Responsável por atividades de apoio à administração, informação de toda produção do Centro de Saúde Santa Marta, registros e assentamentos dos servidores, e pela expedição e recebimento de documentos.

### **Gabinete**

Assessoria à Coordenação do C.S. Santa Marta e Ouvidoria.

### **Coordenação do C.S. Santa Marta**

Responsável pelo gerenciamento de todos os serviços prestados pelo C.S. Santa Marta.

Atualmente, existem 14 cargos de chefia no Centro de Saúde Santa Marta, sendo exercidos por servidores efetivos designados para exercerem uma Função Gratificada (FG). Os cargos de chefia estão assim distribuídos: 01 gerente II do C.S. Santa Marta, 02 gerente de atividades I, 01 gerente do Ambulatório Básico, 01 gerente do Ambulatório de Especialidades Médicas, 01 responsável por atividades I, 01 gerente “A” do Centro de Apoio e Diagnóstico, 01 chefe do Núcleo de Referência em Saúde Mental da Criança e Adolescente, 01 chefe da Equipe de Apoio Operacional e 05 encarregados dos setores de Farmácia, Ambulatório Pró-jovem, Material, Manutenção e Área de Apoio Administrativo.

**Quadro 1: Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho**

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
1 – Compensação justa e adequada	a- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa
2 – Condição de Trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente físico seguro e saudável
3 – Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a- Autonomia b- Significado da tarefa c- Identidade da tarefa d- Variedade da habilidade e- Retroinformação
4- Oportunidade de crescimento e segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança no emprego
5 – Integração social no trabalho	a- Igualdade de oportunidade b- Relacionamento
6 – Constitucionalismo	a- Respeito às leis e direitos trabalhistas b- Privacidade pessoal c- Liberdade de expressão d- Normas e rotinas
7 – Trabalho e espaço total da vida	a- Papel balanceado no trabalho
8 – Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa

Fonte: Walton (1974 apud Vieira, 1996:4)

## PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO C.S. SANTA MARTA

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

*Esta pesquisa tem por objetivo verificar a percepção dos servidores do Centro de Saúde Santa Marta sobre Qualidade de Vida no Trabalho. É uma oportunidade para você contribuir com sua opinião, procurando trazer subsídios que possam vir a favorecer o melhoramento das condições de trabalho deste Centro de Saúde.*

*As informações individualmente coletadas estarão subsidiando a monografia de **Rute Beatriz Alves**, no curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde, e serão tratadas com extremo sigilo.*

*Lembrem-se: não existem respostas certas ou erradas.*

*Contando com sua colaboração, desde já, agradeço.*

#### DADOS CADASTRAIS

**1- Setor:** \_\_\_\_\_

**2 – Cargo:** ( ) Gerencial ( ) Administrativo ( ) Técnico/Nível Médio ( ) Técnico/Nível Superior

**3 – Tempo de Serviço no C.S. Santa Marta:** ( ) menos de 1 ano ( ) entre 1 e 5 anos ( ) entre 5,1 e 10anos ( ) entre 10,1 e 15 anos ( ) entre 15,1 e 20 anos ( ) mais de 20 anos

**4 – Vínculo/Contrato Formal de Trabalho:**

( ) Estatutário ( ) Celetista ( ) Cedido ( ) Estagiário

**5 - Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**6 - Escolaridade:** ( ) Fundamental incompleto ( ) Fundamental completo ( ) Médio incompleto ( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo, ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Por favor, marque com um “X” o seu **grau de satisfação** em relação aos itens apresentados a seguir. Considere suas respostas no contexto do seu cargo ou função atual. Para tanto, utilize a escala abaixo:

#### ESCALA

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

**1- Muito Insatisfeito**

**2- Insatisfeito**

**3- Indiferente**

**4- Satisfeito**

**5- Muito Satisfeito**

#### Meu grau de satisfação em relação a (o):

	1	2	3	4	5
<b>7</b> Salário que recebo em relação ao trabalho que executo.					
<b>8</b> Meu salário em relação ao dos meus colegas de mesma função na Unidade.					
<b>9</b> Meu salário em relação ao Mercado de Trabalho.					
<b>10</b> Minha autonomia para realizar tarefas.					
<b>11</b> Uso pleno do potencial e habilidades que possuo.					
<b>12</b> Informações que recebo sobre como estou desempenhando minha função ( <i>feedback</i> ).					
<b>13</b> Possibilidade de ascensão nos diferentes níveis hierárquicos					

14	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da Instituição.					
15	Estabilidade no emprego que possuo.					
16	Fluxo de informações entre as pessoas.					
17	Fluxo de informações entre os diversos setores.					
18	Carga horária de trabalho.					
19	Condições de segurança para a execução do trabalho.					
20	Assistência à Saúde do Servidor e respectivos familiares.					
21	Local de trabalho e instalações.					
22	Asseio e higiene do ambiente de trabalho.					
23	Políticas da Instituição em relação à prevenção e diminuição dos riscos de Insalubridade.					
24	Disponibilização de materiais.					
25	Disponibilização de instrumentos e equipamentos.					
26	Respeito à privacidade pessoal.					
27	Liberdade de expressão que possuo no meu loção de trabalho.					
28	A consideração às minhas opiniões sobre o meu trabalho.					
29	Ausência de preconceitos (cor, sexo, credo, aparência física, etc.).					
30	Igualdade de tratamento que os superiores dispensam a todos os funcionários.					
31	Participação nas decisões que influenciam minhas atividades e meu ambiente de trabalho.					
32	Relacionamento interpessoal com os colegas.					
33	Relacionamento interpessoal chefe-subordinado.					
34	Valorização como indivíduo e trabalhador que me é concedido no local de trabalho.					
35	Tempo disponível para a família e lazer, além da minha jornada de trabalho.					
36	Imagem do C.S. Santa Marta na Comunidade.					
37	Preocupação da Unidade em sempre prestar Serviços de boa qualidade.					

38 – Cite 2 (dois) principais fatores que contribuem para sua **satisfação** com o trabalho.

---



---

39 – Cite 2 (dois) principais fatores que contribuem para sua **insatisfação** com o trabalho.

---



---

40 – Qual é o significado de **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** para você?

---



---



---