



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
COORDENADORIA INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS-CIPE
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA-SEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

ANA PAULA SILVA DOS SANTOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO
NACIONAL DO SEMIÁRIDO**

CAMPINA GRANDE – PB
2012

ANA PAULA SILVA DOS SANTOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO
NACIONAL DO SEMIÁRIDO**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista em Gestão da Organização Pública.

Orientador: Prof. Ms Robson Fernandes Barbosa

CAMPINA GRANDE – PB
2012

S237q Santos, Ana Paula Silva dos.
Qualidade de vida no trabalho [manuscrito]: um estudo de caso
no instituto nacional do semiárido / Ana Paula Silva dos Santos. – 2012.

69f. .il:color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão da Organização Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, Secretaria de Educação a Distância - SEAD, 2012.

“Orientação: Profº. Me. Robson Fernandes Barbosa”.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Administração Pública. 3.
INSA - Satisfação Organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 353.5

ANA PAULA SILVA DOS SANTOS

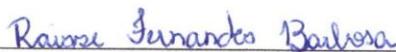
- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO NACIONAL DO SEMIÁRIDO

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista em Gestão da Organização Pública.

Aprovada em 14/08/2012.



Ms Robson Fernandes Barbosa / UFCG
Orientador



Ms Raisse F. Barbosa / UFRN
Examinador



Ms Dayann F. Barbosa / SES-PB
Examinadora

Dedico este trabalho a todos os funcionários públicos que buscam construir permanentemente um modelo de gestão comprometido com a qualidade de vida de todos e todas as cidadãs brasileiras.

AGRADECIMENTOS

Esse momento de agradecimentos se constituiu em conhecimentos e reconhecimentos, lembranças da persistência, determinação e descobertas. Lembranças das reflexões sobre o compromisso com o serviço público e com a sociedade brasileira. O respeito e a admiração pela população do Semiárido brasileiro, bem como o reconhecimento do papel relevante do Instituto Nacional do Semiárido (INSA), enquanto órgão público, no processo de desenvolvimento da região, foram as principais motivações para focar o presente estudo neste Instituto. O que me leva a fazer um agradecimento especial a todos os funcionários que se dispuseram em contribuir com suas preciosas informações, incluindo aqueles que participaram de forma indireta. Ao meu amor maduro, Ricardo Lima, sempre presente. A direção do INSA pelo apoio. Ao orientador Robson Fernandes Barbosa, pelo estímulo e atenção. A amiga Jadcely Rodrigues Vieira, pelas contribuições indispensáveis. Aos meus familiares: Maria Petrócia (mãe), Olegário Nunes (pai-in memorian), José Nunes e Rosália (padrinhos), Lili e Joãozinho (irmãos), que me inspiram no dia a dia para alçar vôos cada vez mais ousados, na busca pela minha qualidade de vida. Aos professores do curso de especialização pelo conhecimento compartilhado. Ao amigo Felipe Ulloa. As amigas Sueleide Nóbrega, Solange Ventura, Maria Betânia e Socorro Santos, funcionárias públicas, companheiras de luta, exemplos de dedicação, compromisso e ética no serviço público.

Mais bela é a justiça, e melhor a saúde; mais agradável é possuir o que amamos. Todos estes atributos estão presentes nas melhores atividades, e identificamos uma destas (a melhor de todas) como a felicidade.

Aristóteles

RESUMO

A abordagem sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido considerada uma das mais importantes no processo de definição do desempenho de organizações públicas e privadas. Apesar disso, ainda são incipientes os estudos que tratam dessa questão no contexto da administração pública. Com objetivo de analisar a satisfação de funcionários públicos, especialmente no que se refere à qualidade de vida no trabalho, tomou-se como objeto empírico o Instituto Nacional do Semiárido (INSA), aplicando-se questionários estruturados. Os dados foram submetidos à análise estatística e de conteúdo. Constatou-se, dentre outras questões, que não há na organização estudada ações efetivas ou uma política de QVT, apenas ações pontuais já previstas legalmente, a exemplo da avaliação de desempenho. Apesar de seus funcionários demonstrarem satisfação quanto à QVT, apontaram aspectos relevantes para se pensar em ações direcionadas na perspectiva da prevenção.

Palavras-chave: Qualidade de Vida. Qualidade de Vida no Trabalho. Trabalho. INSA.

A B S T R A C T

The approach to Quality of Work Life (QWL) has been considered one of the most important in defining the performance of public and private organizations. Nevertheless, there are incipient studies that address this issue in the context of public administration. Aiming to analyze the satisfaction of public officials, especially with regard to quality of life at work, the Instituto Nacional do Semiárido (INSA) was taken as empirical object of study, where structured questionnaires were applied. Data were subjected to statistical and content analysis. It was observed, among other matters, that there is no effective action or a policy of QWL in the studied organization, only specific actions already legally provided, such as the performance evaluation. Despite its employees demonstrate satisfaction with QWL, they pointed relevant aspects to think of actions aimed at prevention perspective.

Keywords: Quality of Life. Quality of Working Life. Work. INSA.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Quadro de pessoal do INSA	37
QUADRO 2 -	Satisfação global com o senso da organização	42
QUADRO 3 -	Satisfação com a forma como o INSA gere os conflitos de interesse	42
QUADRO 4 -	Satisfação com envolvimento dos servidores nos processos de tomada de decisão do INSA	43
QUADRO 5 -	Satisfação com gestão do seu setor	46
QUADRO 6 -	Satisfação com a forma como o INSA recompensa os esforços individuais e de grupo	46
QUADRO 7 -	Satisfação com o modo como o INSA lida com as propostas/ideias/iniciativas individuais ou grupais	48
QUADRO 8 -	Motivação para aprender novos métodos de trabalho	50
QUADRO 9 -	Motivação para sugerir melhorias no INSA	51
QUADRO 10 -	Satisfação com o perfil de liderança do seu chefe	51
QUADRO 11 -	Satisfação com a forma como seu chefe aceita críticas construtivas	52
QUADRO 12 -	Considera importante o trabalho que realiza no INSA	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	– Nível de Escolaridade	40
GRÁFICO 2	– Nível de satisfação quanto ao envolvimento dos funcionários em atividades de melhoria	44
GRÁFICO 3	– Satisfação quanto ao apoio que o INSA concede para o desenvolvimento pessoal e profissional	45
GRÁFICO 4	– Postura do INSA face à necessidade de mudança e modernização	47
GRÁFICO 6	– Satisfação em relação a forma como o INSA lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais	48
GRÁFICO 7	– Satisfação com a igualdade de tratamento	49

LISTA DE SIGLAS

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
INSA	Instituto Nacional do Semiárido
OMS	Organização Mundial de Saúde
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
CCQ	Ciclo de Controle e Qualidade
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
PPA	Plano Plurianual
PACTI	Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional
C&T	Ciência e Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 APROXIMAÇÕES AO TEMA QUALIDADE DE VIDA.....	15
3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): histórico, conceitos e tendências	23
3.1 Considerações sobre o significado do trabalho	23
3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	26
3.3 Qualidade de Vida no Trabalho: modelo formulado por Richard Walton (1973).....	31
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 Sobre a organização estudada.....	34
4.2 Coleta de dados.....	37
4.3 Tratamento e análise dos dados	39
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	40
5.2 Satisfação global dos funcionários com a organização	41
5.3 Satisfação com o desenvolvimento da carreira.....	44
5.4 Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	45
5.5 Satisfação com as condições de trabalho.....	47
5.6 Níveis de motivação	49
5.7 Satisfação com o chefe/líder.....	51
5.8 Permanência dos funcionários no INSA.....	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
7 REFERÊNCIAS	57
ANEXOS	59

1 INTRODUÇÃO

O mundo das organizações tem passado por várias mudanças com o processo de globalização. Diante de um mercado competitivo e da introdução de novas tecnologias como forma de manter o controle do trabalho pelo capital, as organizações têm buscado novas estratégias para se manter, criar novas técnicas de gestão, e inovar o sistema de produção. Essa realidade afeta tanto o setor privado, quanto o público.

Nesse contexto, o fator humano passou a ser fundamental. Mas isso ocorre diante das reivindicações da classe trabalhadora por melhores condições de trabalho, a exemplo da redução da jornada diária, melhores salários, entre outros. Nos dias atuais, as expectativas dos trabalhadores não residem apenas na aquisição do salário, mas na busca pela realização pessoal e profissional, considerando fatores objetivos e subjetivos. É importante notar que o trabalhador passa a maior parte do dia na organização em que trabalha, portanto, o modelo gerencial influencia diretamente no nível de satisfação ou na sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Pensar na QVT é considerar o bem estar, no ambiente saudável, na satisfação das pessoas no processo de desenvolvimento de suas atividades. Essa tem sido uma preocupação crescente das organizações, considerando a sua influência no processo de gestão.

Os objetivos pessoais e os da organização devem convergir, de modo que o ser humano seja compreendido como sujeito. “Deve-se levar em consideração a representação da subjetividade e da singularidade, pois fazem parte da vivência do ser humano como um indivíduo biopsicossocial” (ROCHA; FRITSCH, 2002, p.54). Nessa perspectiva, garantir a aplicação da QVT é um desafio no âmbito da administração pública, pois além do tema ser pouco explorado, ainda há incerteza quanto às responsabilidades pela gestão desse processo. Mas essa aplicação pode responder a questões históricas referentes à valorização do trabalho dos agentes públicos e ao bem estar individual e familiar. No âmbito privado, diferentemente, os estudos sobre QVT possui forte presença.

A escolha em desenvolver o estudo de caso no Instituto Nacional do Semiárido (INSA) foi motivada pela possibilidade de contribuir com o bem estar dos trabalhadores da organização a partir das reflexões e resultados da investigação realizada *in loco*, subsidiando futuras ações no campo da QVT, além de colaborar com o debate não só do ponto de vista gerencial, mas também da humanização do trabalho.

Historicamente, o tema Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser estudado nos anos 1950, aprofundando-se nos anos 1960. Em 1970 é difundido e nos anos 1980 há maior investimento em pesquisas nessa área, refletindo diretamente no Brasil. De acordo com Petry, Gomes e Rausch (2010, p.03) “Os programas de QVT são exigências dos tempos. Expressam o compromisso com os avanços da ciência, da civilização e da cidadania. E ainda, por isso, um desafio para muitos”.

Entre os vários especialistas no tema, Richard Walton (1973) se destaca pela importante contribuição ao criar um método que não se limita ao ambiente laboral. Ele contempla o maior número de dimensões (oito), incluindo fatores associados à vida fora do trabalho. “Além disso, este modelo inclui dimensões cuja influência na qualidade de vida do trabalhador não ocorre de forma direta, ou seja, não está associada ao trabalho em si, e sim da forma como ele é conduzido”. (OLIVEIRA; ANDRADE, 2011, p.04) Por esta razão, o método criado por este autor é o mais referenciado nos estudos sobre QVT no Brasil.

As concepções sobre qualidade de vida e trabalho foram ao longo do tempo passando por transformações. A Revolução Industrial imprimiu um valor abstrato ao trabalho, conseqüentemente o trabalhador era confundido com uma máquina, não existindo qualquer preocupação com o bem estar físico, mental e emocional. Hoje, não há mais espaço para esse pensamento, considerando que o trabalhador passou a ser visto como um diferencial competitivo.

O objetivo desse estudo foi analisar a satisfação de funcionários do INSA, especialmente no que se refere à Qualidade de vida no Trabalho (QVT). Para isso, utilizou-se o método de avaliação em QVT formulado por Richard Walton (1973), a partir da aplicação de um questionário composto por 37 (trinta e sete) perguntas estruturadas, com respostas variando entre o muito satisfeito e o muito insatisfeito, contemplando 08 (oito) dimensões: Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Oportunidade de crescimento e segurança; Integração social na organização; Constitucionalismo; O trabalho e o espaço total de vida; Relevância social da vida no trabalho.

O trabalho está dividido em quatro capítulos: 1) Reflexões sobre qualidade de vida, considerando sua influência nos estudos posteriores sobre qualidade de vida no trabalho; 2) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), destacando a relação entre a concepção de trabalho e as repercussões na vida das pessoas que dele participa, gerando riquezas, transformando a natureza e o próprio homem. Traz ainda o entendimento sobre QVT e breves considerações

do método de Richard Walton; 3) Aspectos metodológicos; 4) Apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

2 APROXIMAÇÕES AO TEMA QUALIDADE DE VIDA

Podem-se encontrar, na literatura, estudos que tratam do tema qualidade de vida em diferentes áreas do conhecimento, tais como a Filosofia, a Economia, a Sociologia e a Psicologia Social. Seu conceito se apresenta a partir de várias facetas, e ao longo do tempo tem se revelado multidimensional, traduzindo a subjetividade, por isso para compreendê-lo é necessário um diálogo inter e multidisciplinar.

A História da Filosofia e da Ciência faz ver que o ser humano esteve e ainda está preocupado em identificar as realidades, bem como explicar o segredo das suas origens e da sua existência sobre o planeta e até fora dele. De certa forma, esta é a constante na relação sujeito-objeto no mundo. Porém, o homem nunca esteve tão angustiado com o encontro da felicidade como nos tempos atuais, marcados pelas ânsias da modernidade.

Mais recentemente o ser racional dá-se conta de que viver é interpretar, e, mais do que isso, é procurar dar sentido ao caminho e ao ato de caminhar. Viver não é realizar-se sozinho, não é nem mesmo encontrar sua alegria pessoal de viver. Antes de ser uma realização de si, viver conforme a Razão filosófica motivada por alguma esperança é dar sentido à História, que compreende ao mesmo tempo realidades distintas e interdependentes entre Razão-Espaço-Tempo.

No período marcado pela racionalidade mitológica a compreensão era de que o bem-estar e a felicidade pertenciam exclusivamente às divindades. Neste momento, o homem não conseguia ainda explicar racional nem objetivamente os acontecimentos.

A reflexão sobre as condições *da vida feliz* já se fazia presente em Sócrates, Platão e Aristóteles, conforme aponta Masip (2001). É importante notar que diferentes pensadores propuseram novos paradigmas, ainda em discussão por especialistas, e que compõem, como é o caso deste trabalho, um ponto de partida para a discussão do significado do conceito de qualidade de vida na modernidade (ou na pós-modernidade, como preferem alguns).

Nos dias atuais verifica-se um monstruoso reducionismo, no qual se pretende descrever o que seja a melhor qualidade da vida em pleno bem-estar. A vida das pessoas tem sido cada vez mais orientada pela ciência e pela tecnologia, onde o mundo feliz passa a ser visto apenas como objeto de satisfação dos seus prazeres relativos à sua sensibilidade, reduzindo-se tudo à ordem do saber, do prazer e do gozo. Apesar desta situação não ser condenável, cabe aqui uma indagação: será que a felicidade ocorre apenas quando às necessidades materiais são atendidas? Na sociedade de consumo é como se o ser feliz fosse reduzido às puras formas de manipulação e de absorção das condições materiais da existência.

Faz-se necessário um padrão de racionalidade que dê sentido à vida e ao próprio ato de consumir, até porque a filosofia, ainda hoje, permanece sendo a promotora da vida em qualidade, mediante o raciocínio, o diálogo e a constante busca¹.

A Razão alcançou a modernidade como “instrumental”, criadora de uma série de objetos carregados de magia e simbologia. Esta Razão consumista pensou em encher o paraíso moderno de maçãs, porém serpentes ideológicas de várias ordens e origens as envenenaram, logo o homem objetivado deu-se conta de que maçã é bom, mas nem tudo se reduz a maçãs. Estará no consumo elevado a razão da felicidade? Pelas próprias limitações da razão instrumental, ela gera suas contradições e suas críticas, sendo necessário recuperar aquilo que a contrapõe, isto é, a emancipação.

A modernidade nasceu em meio a este conflito, que é um misto de nostalgia e de frustração. Porém, hoje existe uma crítica ao positivismo tecnicista, tanto científico e tecnológico, como filosófico, tão presente à construção do mundo globalizado, onde só existe uma mística, que é o progresso, gerador da vida em qualidade (IANNI, 1995).

Esse novo contexto também é marcado por problemas ambientais, e a ecologia se apresenta como um aspecto fundamental. As contradições, as inseguranças e as insatisfações, são mais preocupantes que em qualquer fase da evolução humana. No mundo atual, chamado de pós-moderno, verifica-se desintegração e perdas, por um lado, esperança e luta por um mundo limpo e ecologicamente acolhedor, por outro.

Nesse novo cenário, começa a surgir uma Razão que é por si mesma, a Razão da justiça e da equidade, a Razão que colocará a economia (a casa) a serviço de toda utopia. Nesta tomada de posição, aparecem diversos mitos modernos. O mito é um “nada-tudo”, também presente na busca da felicidade. Ele pode ter sua significação, se e quando justificado racionalmente encontrar sua Razão de ser. Tudo converge para uma terra ecologicamente humana e racional. Não há porque ter medo da Razão, mesmo quando ela se faz exigente.

Durante toda a sua evolução, a Razão se pôs a manter ou escapar das situações, para alcançar o bem-estar e a dignidade ética, fonte da felicidade. Neste processo, jamais existiu apenas o mito ou apenas a Razão. Quando a Razão julgou-se adulta e fugiu do mito, terminou por ver-lhe fugirem as utopias. O mito é indispensável, quando não se sobrepõe à Razão. Assim, o mito não faz medo ao se transfigurar em uma visão poética do mundo. Quando isto acontece, o mito é sonho, busca, e a Razão do agir na construção da felicidade. O mito do bem viver deve ser elemento indispensável na caminhada em busca do ser feliz.

¹ Para fazer o contraponto às formas de busca da felicidade contemporâneas, caberia compreendê-la na Antiguidade e na Idade Média, o que não é intenção neste trabalho.

A questão mais profunda não está em saber o que deve ser feito, para que os homens sobrevivam na natureza, mas em saber como a própria existência deve ser percebida e vivida, afirma Giddens (2002). Nessa perspectiva, o debate é necessário, em particular sobre a globalização, comparando o mundo de hoje com o de épocas passadas.

A (s) qualidade (s) de uma vida feliz sobre o planeta Terra não existem, não serão objetos de uma teoria nem de uma prática. A felicidade jamais será algo pronto, acabado, imposto ou arrebatado. Ela está dentro do próprio indivíduo e da História que o envolve.

Ao pensar sobre Qualidade de Vida (QV) na contemporaneidade, podemos perceber, na literatura, que o conceito de felicidade adotou, ao longo do tempo, várias nomenclaturas e, conseqüentemente, vários sentidos, com o intuito de traduzir, cada vez mais, a temática. Ao longo das últimas décadas do século XX, o conceito evoluiu e se tornou relevante na compreensão do que caracteriza uma vida boa, felicidade ou bem-estar. Abordar a questão da felicidade do ponto de vista da filosofia é de extrema importância, para que se possa compreender o que este conceito representa para as discussões atuais de qualidade de vida.

Com o desenvolvimento urbano-industrial a ideia de qualidade de vida incorpora outros elementos. De acordo com Gomes (2002, p.261)

A discussão acerca do tema qualidade de vida surgiu na contemporaneidade, ligada aos estudos sobre a vida nas cidades. Destacam-se nesses estudos as preocupações com o fluxo de migração, o crescimento desordenado, o aumento da pobreza, a má utilização dos recursos naturais e as conseqüências do processo de globalização. Atualmente, a qualidade de vida é uma preocupação de várias ciências, cujo interesse maior é o desenvolvimento humano, o multiculturalismo e a invenção da tradição dos novos espaços redefinidos pela modernidade.

Pode-se observar na literatura que ainda não existe um consenso no entendimento de QV, mas o conceito pode ser compreendido, a partir de valores não materiais, como amor, liberdade, solidariedade, inserção social, realização pessoal e felicidade (MINAYO; HARTZ & BUSS, 2000).

Apesar da discordância na definição de qualidade de vida, Felce e Perry (1995) reuniram quinze fontes importantes, na tentativa de explicar quais domínios integram o construto. Os aspectos operacionalizados por vários autores foram reunidos em cinco domínios:

- 1) Bem-estar físico – inclui saúde, aptidão física e segurança física;
- 2) Bem-estar material – compreendem finanças ou renda, qualidade do ambiente, privacidade, posses, alimentação, transporte, lugar de moradia, segurança e estabilidade;

- 3) Bem-estar social – inclui duas maiores dimensões: relações interpessoais (com a família e amigos) e atividades na comunidade (relação com o apoio social recebido);
- 4) Desenvolvimento e atividades – está relacionado com autodeterminação, competência ou independência e à procura por atividades funcionais como: trabalho, lazer, serviço doméstico, educação e produtividade;
- 5) Bem-estar emocional – inclui afeto e humor, satisfação com: amor próprio, status, respeito, fé religiosa.

A influência na concepção de qualidade de vida pode ser identificada a partir de determinados períodos históricos e contextos. A partir dos anos 1940, o conceito traduziu a ideia de que a saúde das pessoas era um forte indicador. Após a Segunda Guerra Mundial, período que se estendeu entre os anos de 1939 e 1945, esse pensamento ganhou notoriedade, o que coincidiu com o desenvolvimento de procedimentos e técnicas destinadas à manutenção da vida de enfermos crônicos e terminais e de bebês prematuros, ou que estavam sob o risco de morte (NÉRI, 2004).

Nesse período, a questão da qualidade de vida também pode ser compreendida a partir da necessidade dos países diante dos problemas resultantes da guerra. Surge a expressão desenvolvimento, para caracterizar aqueles países que, por enfrentarem os problemas advindos do conflito internacional, necessitavam reconstruir suas bases econômicas.

A partir daí, várias teorias do desenvolvimento enfatizaram a importância da renda *per capita* como um delineador do desenvolvimento social e econômico. A avaliação da qualidade de vida por meio da renda *per capita*, considerava valores quantitativos, o nível de renda ou a aquisição de bens materiais das populações, sendo assim, mascarava a realidade das regiões menos desenvolvidas. Esse tipo de avaliação foi bastante criticado, visto que eram apenas somadas as riquezas totais do país através do PIB (Produto Interno Bruto), mascarando-se as reais condições das regiões menos desenvolvidas.

Após a Segunda Guerra Mundial, efetivou-se o chamado *Welfare State* ou Estado do Bem-Estar Social nos países desenvolvidos. Mas antes desse acontecimento, existiam claros sinais de que o Estado capitalista sofria uma grande transformação, em um ambiente de profunda crise das instituições liberais em meio ao turbilhão econômico motivado pela Grande Depressão, também conhecida como a Crise de 1929². Esse modelo de Estado foi influenciado pelos princípios do Utilitarismo, no século XIX, e caracteriza-se por adotar “medidas de reforma social em larga escala, identificando, como grandes males sociais da

² Período de recessão econômica do século XX que gerou altas taxas de desemprego, queda do PIB de diversos países, queda da produção industrial. Só foi superada com a segunda guerra mundial.

época, a ignorância, a doença e a pobreza, (...) o termo Qualidade de Vida é introduzido, procurando sublinhar que existe mais na condição humana do que o Bem-Estar Material” (GALINHA; RIBEIRO, 2005, p.205).

Nos Estados Unidos essa crise chega ao ápice em 1933, o que levou o presidente da época a aprovar uma série de medidas conhecidas como *New Deal*, inaugurando novas funções para o Estado. Este, passou a estimular o crescimento econômico através de um poderoso sistema de regulamentação da atividade econômica e de aumento do gasto público, com a implementação de políticas sociais, visando a redução do desemprego e do impacto da crise nas condições de vida da população mais pobre. Destaca-se ainda a criação do sistema de proteção trabalhista e previdenciário (HOBSBAWM, 1995).

Durante as décadas de 1960, 1970 e 1980, desenvolveu-se o conceito de desenvolvimento sustentável como aquele que atende as necessidades da geração atual sem comprometer as gerações futuras. Representa a preocupação com a questão ambiental, estando esta ligada a um dos componentes que integra a qualidade de vida.

Para auferir os níveis de desenvolvimento foi inserido nesse modelo um novo indicador de qualidade de vida, considerado de grande relevância para sua compreensão. O discurso, naquele momento histórico, era o de preservação ambiental, como medida para garantir o bem-estar da população. Pode-se dizer que o discurso buscava estabelecer uma nova relação entre os indivíduos e a natureza, nas mais diferentes formas, seja pelo aspecto econômico (dimensão objetiva), como também pela realização de troca entre homem-natureza, beneficiando o bem-estar emocional das pessoas (dimensão subjetiva).

O discurso desenvolvimentista tratado pelos mais renomados economistas, inclui o ambiente natural como uma preocupação concreta na construção do conceito qualidade de vida. O meio ambiente passa a ser visto como meta de preservação, tendo, como preocupação, não somente os aspectos subjacentes da preservação ambiental pelo lado econômico, como também de promoção na qualidade de vida das pessoas inseridas nesse meio. Nesse sentido, a qualidade de vida estaria comprometida pela falta de consciência humana e política da necessidade de preservar o ambiente.

Um grande marco na mudança do conceito de desenvolvimento, indo além da dimensão economicista e materialista, foi a criação do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano)³ nos anos 1990. Uma proposta inovadora, que busca mensurar a qualidade de vida

³ O IDH foi criado pelo economista paquistanês Mahbub ul Hag, com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel de economia de 1998. A proposta foi de criar um índice que pudesse se

dos países, por meio de indicadores que vão além do rendimento *per capita*; *esperança de vida ao nascer, representando vida longa e saudável; nível educacional, a partir da frequência e a taxa de analfabetismo, representando o conhecimento; e o PIB real, em paridade do poder de compra, representando um padrão de vida decente.*

Esses indicadores representam a noção de que a qualidade de vida não se mede apenas pelo PIB *per capita*, ou seja, a média da produção de riqueza de uma nação dividida pela população de uma região ou país, levando em conta outras dimensões importantes da vida como a educação, para que os países invistam no desenvolvimento humano do seu povo.

Outro fator importante, é que a maioria dos estudos sobre a população menciona o tema qualidade de vida, mesmo apresentando com frequência uma discussão centrada na demografia, ocupação de território, condições de vida, impacto ambiental, buscando entender as estratégias de sobrevivência e resistência das populações de baixa renda. Esses estudos reforçam as pesquisas quantitativas sobre determinados indicadores: saúde, educação, renda, saneamento básico etc.

Investir na satisfação das necessidades básicas não significa proporcionar um bem-estar ou garantir felicidade a todos, mas uma condição de igualdade e de poder, a partir da qual a população poderá ter acesso a outras oportunidades. É preciso entender que bem-estar e felicidade são em si aspectos de difícil acesso no plano objetivo do conhecimento formal. Por isso, para serem compreendidos, remetem diretamente a uma imersão no campo da subjetividade (GOMES, 2002, p. 262).

De acordo com Néri (2004) a preocupação de atribuir dimensões subjetivas ao conceito de qualidade de vida teve, como marco referencial, o estudo de Campbell. Esse estudo foi importante porque deu base para que outros pesquisadores da área contestassem a utilização apenas dos indicadores econômicos, dando maior importância aos aspectos subjetivos na avaliação da qualidade de vida da população em geral.

Nas últimas décadas, surgiu uma nova teoria que marcou a compreensão do conceito de qualidade de vida, denominada bem-estar subjetivo. Para Diener; Suh (1997, p.192), o que caracteriza os indicadores sociais objetivos são as medidas quantitativas, em lugar dos indivíduos e suas percepções. Não se nega a relevância de tais medidas, pois podem apresentar aspectos de uma sociedade que a avaliação subjetiva não é capaz de fazer.

A qualidade de vida pode ser definida como uma combinação entre condições de vida e satisfação. E ainda pode ser definida com base em elementos objetivos - incluem medidas

aproximar da leitura das reais condições de vida das populações de todos os países, incluindo aí as regiões mais pobres.

culturalmente pertinentes do bem-estar objetivo; e subjetivos - incluem um peso de satisfação medido pela importância individual. Dentre estes elementos estão: bem-estar material, saúde, produtividade, intimidade, segurança, comunidade e bem-estar emocional. (CUMMINS, 1997)

Sobre o conceito de Qualidade de vida, Minayo, Hartz e Buss (2000, p.08) definem da seguinte forma:

é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo portanto uma construção social com a marca da relatividade cultural.

A satisfação de um indivíduo nem sempre está relacionada às suas condições de vida, pois ela pode se apresentar sob diferentes formas sejam elas pessoais, culturais, ambientais, entre outras. Nessa direção, “A qualidade de vida é um construto aberto, que pode ser integrado por outros atributos a partir das particularidades da cultura” (VIEIRA *et. al.*, 2011, p. 59).

Quando o assunto é a qualidade de vida de uma população, ela pode ser analisada a partir do conceito de Bem-estar subjetivo. De acordo com Cuandra e Florenzano, (2003) a ideia de felicidade está relacionada à qualidade de vida, bem-estar subjetivo, satisfação com a vida e bem-estar social. Entre as três principais formas de avaliar a qualidade de vida de uma população está o bem-estar subjetivo, agregando indicadores socioeconômicos.

Diener & Suh (1997) afirmam que avaliar como as pessoas pensam e sentem sobre suas próprias vidas é de fundamental importância, para compreender o bem-estar. Isso possibilita a importância dada à avaliação da sociedade e não de uma avaliação realizada pelo governo, por exemplo.

As pesquisas sobre bem-estar subjetivo receberam influência primeiramente do campo da sociologia e da qualidade de vida, quando investigadores dessa área de conhecimento realizaram pesquisas para saber como fatores demográficos - renda e estado civil - influenciam no bem-estar subjetivo. Autores como Bradburn (1969), Andrews; Withey (1976), Campbell (1976) são exemplos de estudiosos da área. Outra linha de investigação esteve no campo da saúde mental, com as contribuições de Jahoda (1958). Registram-se também a influência de psicólogos que estudavam a personalidade de pessoas felizes, com destaque para Wessman; Medas (1966); e psicólogos das áreas social e cognitiva como Brickman; Campbell (1971), Parducci (1995) *apud* Diener (2003).

Em muitos estudos pode ser encontrada a afirmação de que qualidade de vida e o bem-estar subjetivo são sinônimos de felicidade. Porém, o termo felicidade possui múltiplos significados, razão pela qual alguns pesquisadores preferem utilizar o termo bem-estar subjetivo para caracterizar a avaliação que as pessoas fazem da própria vida.

Na atualidade, o conceito de qualidade de vida mais aceito e utilizado pela academia é o da Organização Mundial de Saúde (OMS). Desde que a OMS incluiu, em sua definição, aspectos de natureza psicológica, reunindo bem-estar físico, mental e social, despertou a ideia de desenvolver um instrumento que fosse capaz de avaliar o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas, já que os instrumentos disponíveis para tais avaliações baseavam-se em culturas (Estados Unidos e Inglaterra) que não traduziam a realidade sócio-cultural das populações de diferentes países e que tem sido ao longo do tempo, objeto de críticas de pesquisadores mais preocupados com a influência de tais variáveis na compreensão da qualidade de vida.

Por essa razão, a OMS desenvolveu um instrumento que levou em consideração a perspectiva transcultural. Para definição do conceito, foi desenvolvido um instrumento na versão abreviada WHOQOL-bref, envolvendo 14 centros de pesquisa, localizados em diferentes colocações culturais, como: Austrália, Croácia, França, Índia, Israel, Japão, Netherlands, Panamá, Rússia, Espanha, Tailândia, U.K., Estados Unidos e Zimbábwe.

Após um consenso, os vários pesquisadores e especialistas dos lugares, onde é validado o instrumento de qualidade de vida, chegaram à seguinte definição: qualidade de vida “é a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (THE WHOQOL GROUP, 1995, p. 1405). Segundo Fleck *et al* (1999) a OMS compreende que o conceito de qualidade de vida é subjetivo e multidimensional, em que o sujeito avalia suas condições de vida tanto pelos aspectos positivos como negativos.

As pesquisas sobre qualidade de vida permitiram estudos específicos sobre o nível de motivação e satisfação dos trabalhadores no contexto das organizações, isto é, sobre a qualidade de vida no trabalho.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): histórico, conceitos e tendências

3.1 Considerações sobre o significado do trabalho

O trabalho constitui uma característica genérica da ação humana. O trabalho concreto é um ato que se passa na relação entre o homem e a natureza, é a transformação do real, pelo qual o homem constrói a si próprio como indivíduo e a totalidade social da qual participa. Nesta relação o homem tem a capacidade de projetar na consciência ações antes de serem construídas na prática, é o que Marx indica como processo de evolução humana.

O trabalho, como criador de valores de uso, como trabalho útil, é indispensável à existência do homem – quaisquer que sejam as formas de sociedade – é necessidade natural e eterna de efetivar o intercâmbio material entre o homem e a natureza, e, portanto, de manter a vida humana (MARX, 1982, p. 50).

Nesse sentido, o trabalho possui uma dupla centralidade: criador e mantenedor da vida humana e como princípio educativo. Como valor de uso e mantenedor da vida humana, o trabalho se expressa no processo de transformação, criação e recriação da natureza através dos seus conhecimentos, evoluindo-se constantemente numa dimensão de liberdade. Como princípio educativo, a centralidade do trabalho está no fato de que ele deve ser aprendido e socializado, visto como um direito e dever de todos os seres humanos.

Lessa e Tonet (2008, p. 21) sintetizam o trabalho como um processo de produção de base material da sociedade pela transformação da natureza. É, sempre, a objetivação de uma prévia-ideação e a resposta a uma necessidade concreta. Nesse processo de sociabilidade humana, são expressas diferentes objetivações. Nas sociedades primitivas o trabalho era objetivado apenas para sua subsistência. Com o passar do tempo, estas sociedades descobriram a agricultura e a pecuária, fundando-se um excedente, e, surgindo com isto, a exploração do homem pelo homem, mas, não necessariamente a exploração da força de trabalho.

Entre os séculos XI e XVIII, as rotas comerciais e as cidades se expandiram e, após a Revolução Industrial (1776 - 1830), surgiram duas classes sociais distintas: a burguesia e o proletariado⁴. A partir deste contexto, juntamente com o surgimento da sociedade capitalista, o trabalho passa a ter a conotação abstrata. O produto do trabalho passa a ter utilidade vital,

⁴ A burguesia passou a ser identificada como a classe dominante do modo de produção capitalista e o termo proletariado é designado para a classe trabalhadora, que por sua vez, é caracterizada pela falta de propriedade, e principalmente por não possuir os meios de produção capazes de gerar seu sustento, precisando vender sua força de trabalho para aqueles que possuem os meios de produção.

passa a ser agregado ao valor de uso, um valor de troca, uma mercadoria, apropriada pelo capital e mensurado pelo tempo dedicado a esta tarefa. O proletário passa a vender sua força de trabalho em troca de salário. Sendo assim, o trabalho produz mais valia⁵ e é instituída a base do modo de produção capitalista.

As novas configurações do modo de produção capitalista modificaram as relações sociais, onde as diferentes formas de gestão e organização do trabalho são determinadas. Os indivíduos perderam a noção do trabalho enquanto categoria transformadora e evolutiva do homem e da natureza, passando a considerá-lo apenas como objeto de remuneração.

É importante destacar que o Capitalismo vem sendo marcado por momentos de crise. A crise de 1930, pós-guerra, se deu pela superprodução agrícola, diminuição do consumo, o livre mercado e a queda da Bolsa de Nova Iorque; posteriormente, a dos anos 1970, que se perpetuou devido à queda da taxa de lucros e o esgotamento da economia mundial, representou a passagem do modo de produção taylorismo/fordismo para o modelo japonês – o toyotismo. Destaque-se ainda uma crise recente, entre os anos de 2008 e 2009, como um desdobramento da crise financeira internacional; a queda dos preços dos imóveis, o alto grau de inadimplência, que afetaram a economia mundial.

O toyotismo reconfigurou um novo patamar de exploração e intensificação do trabalho, acarretando repercussões no mundo do trabalho e da classe trabalhadora. Isso se expressa na perda da consciência de classe, graças ao discurso capitalista da participação do proletariado na gerência da empresa, passando a ser chamados muitas vezes de sócios. Também se instituiu a polivalência das funções, a perda da garantia dos direitos conquistados historicamente, a precarização das condições de trabalho acentuada diante da terceirização, subcontratação, e desterritorialização da produção. Neste contexto, a mão de obra enfrenta a desqualificação, com baixos salários, alta rotatividade, e, muitas vezes, a ausência de legislação trabalhista intensifica a exploração da força de trabalho.

Com a dinâmica capitalista de reduzir custos, a flexibilização das relações de trabalho surge como paradigma que promete a ampliação das oportunidades de emprego e expansão do mercado de trabalho. O que se tem observado é que este modelo de flexibilização não diminuiu os índices de desemprego, provando que ele não seria a solução para superar essa problemática.

O discurso da flexibilização desvaloriza a força do trabalho vivo, em que os trabalhadores são responsabilizados pela sua não inserção no mercado de trabalho, por sua

⁵ É um termo utilizado por Karl Marx para se referir a disparidade entre o salário pago aos trabalhadores e o valor do trabalho produzido por eles.

falta de qualificação, apontada como razão do desemprego, sendo ainda, desinteresse, preguiça ou inaptidão dos indivíduos.

O modelo de produção flexível ampliou sua margem apostando no setor de serviços. Entretanto, este setor também dispensa força de trabalho, acirrando-se um desemprego maciço, que se encontra naturalizado. A destruição e redução de postos de trabalho têm provocado o aumento da informalidade, como única estratégia de sobrevivência dos trabalhadores. A redução de custos, por parte do Estado, tem afetado diretamente os direitos sociais e trabalhistas.

De um modo geral, percebe-se que existe uma relação paradoxal entre as pessoas e suas relações de trabalho. Ele pode se apresentar como uma atividade penosa, sofredora, mas também pode ser percebido como algo que constrói a identidade pessoal, estimula o crescimento dos indivíduos, dá status e dá sentido a vida.

Na sociedade moderna, o trabalho ganhou um sentido fragmentado, burocratizado, tomado por normas, rotinas ou por exigências e conflitos relacionados à vida social e familiar. Isso trás conseqüências danosas a vida dos trabalhadores, provocando estresse, desinteresses, sobrecarga de tarefas, corrida contra o tempo, insatisfação salarial, entre outros fatores emocionais que levam ao absenteísmo, doenças psicossomáticas tais como: ansiedade, depressão, transtorno do pânico, etc., alienação e a própria perda de sentido ao trabalho. Encontra-se ainda no contexto da instabilidade no emprego, a sensação de insuficiência profissional, pressão para comprovação de eficiência, impressão de estar cometendo erros profissionais e a percepção da falta de reconhecimento de seus esforços.

Entretanto, o trabalho tem um papel indispensável para os seres humanos, seja porque através dessa atividade, o homem transforma a natureza (podendo, lamentavelmente, também destruí-la) e a si próprio, além de criar a cultura, a história e a linguagem; ou simplesmente por uma condição de sobrevivência e social.

Apesar de a evolução da concepção sobre trabalho ter possibilitado ultrapassar a ideia de mera sobrevivência para condição de realização, nos dias atuais, “o trabalho ocupa o vazio existencial e o social, na vida das pessoas, passando a ser uma forma de sublimar necessidades frustradas, derivando daí a sensação de que não se pode viver sem ele”. (RODRIGUES, 2002, p.12)

Essas questões vão refletir diretamente no contexto organizacional (público e privado), nas relações entre empregado e empregador, na própria organização do trabalho. Por isso, a relevância do tema qualidade de vida no trabalho, o que tem provocado estudiosos a querer entender e explicar essas problemáticas, na perspectiva de superá-las. Surgem, a partir daí,

propostas e experiências de humanização do trabalho, reconhecidas como fundamentais para o melhor desempenho das organizações.

Vale salientar, que esse fenômeno ganha maior notoriedade numa conjuntura internacional onde surgem novas demandas do meio ambiente, exigindo cada vez mais responsabilidade social das organizações, bem como maior consciência do trabalhador quanto aos direitos sociais e trabalhistas. Busca-se, portanto, pela qualidade de vida no trabalho, o estímulo à criatividade, ao desenvolvimento das competências, maior satisfação e bem estar dos trabalhadores, e esta tem sido uma questão determinante para o sucesso ou o fracasso de uma organização, seja ela pública ou privada.

Essas, dentre outras questões, vem sendo amplamente discutidas e tem estimulado cada vez mais a realização de pesquisas científicas a nível internacional e nacional.

3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho (QVT), como campo específico de estudo científico, surgiu ao longo dos séculos XVIII e XIX, a partir da sistematização dos modelos de produção adotados na época.

No século XX, com a Revolução Industrial, o tema passou a ter maior atenção e os estudos foram intensificados devido a preocupação com as lutas frequentes da classe trabalhadora em defesa da humanização do trabalho nas fábricas, redução da carga horária e salários justos. Pois, fatores como o crescimento econômico, o avanço tecnológico e o sistema produtivo, marcaram um contexto organizacional onde elementos humanos e ambientais eram negligenciados. As mudanças resultantes das lutas foram lentas e não ocorreram sem conflitos.

Entre os teóricos que contribuíram de modo decisivo não só na origem como no desenvolvimento da abordagem sobre QVT estão Elton Mayo, com a teoria das relações humanas (1932); e Maslow, Herzberg e McGregor, com a teoria comportamental (1957). Neste último período, a compreensão era de que o comportamento organizacional está fundamentado no comportamento individual, razão pela qual era necessário estudar sobre a motivação humana. Nos estudos de Maslow os critérios adotados eram o fisiológico, a segurança, os sociais, a estima, e a auto-realização. Já Herzberg, adotou dois fatores: os higiênicos ou insatisfacientes e os motivacionais ou satisfacientes. Diferente de McGregor que criou a teoria X e Y (na teoria X - o trabalho como sofrimento e o homem como

preguiçoso; e na teoria Y - o trabalho como satisfação e o homem como capaz). (ROCHA; FRITSCH, 2002, p.55-56)

Contudo, as contribuições científicas de referência na área de QVT e os mais destacados são Walton (1973), Hackman e colaboradores (1975), Oldham (1975), podendo ser considerados como precursores. Mas não podemos esquecer de outros estudiosos que também apontam modelos teóricos quantitativos e qualitativos de avaliação da QVT: Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e colaboradores (1983), Huse e Cumings (1985).

Do ponto de vista histórico, o início das primeiras teorias sobre QVT datam dos anos 1950. Dois elementos estavam associados: produtividade e a satisfação do trabalhador. O termo Qualidade de Vida no Trabalho surge na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric Trist e seus colaboradores, os quais buscavam compreender a relação entre indivíduo, trabalho e organização. Eles observaram que um dos aspectos fundamentais é a realização do indivíduo no trabalho. Porém, Petry, Gomes e Rausch (2010), Abrantes e Göttems (2007), afirmam que o termo em questão ganhou notoriedade pública através do professor Louis Davis, da Universidade da Califórnia (UCLA), em Los Angeles, no início dos anos 1970.

Foi nesse contexto que foram iniciados os estudos e olhares sobre um modelo que agrupasse indivíduo/trabalho/organização, chamado de qualidade de vida no trabalho – QVT. A expectativa era de que as organizações pudessem aumentar sua produtividade sem esquecer a motivação e a satisfação das pessoas. Nos Estados Unidos, foi incorporada como uma função gerencial formal. (ROCHA; FRITSCH, p. 56)

Mas o auge das pesquisas sobre QVT foi os anos 1960, tendo como foco o bem-estar do trabalhador, tanto pelo viés da saúde física quanto psicológica. As autoras ressaltam que nesse período, a preocupação estava na reestruturação das tarefas.

Considerava-se como dimensões da QVT a adequada e satisfatória recompensa; segurança e saúde do trabalho, desenvolvimento das capacidades humanas, crescimento e segurança profissional, integração social, direitos dos trabalhadores, espaço total de vida no trabalho e fora dele, e relevância social. (p.56)

No início da década de 1970, devido à crise financeira enfrentada pelos Estados Unidos e à competitividade dos mercados, houve uma redução dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, tanto por parte do governo como das próprias empresas. O foco das organizações passou a ser a sua própria sobrevivência, ficando os estudos sobre o bem-estar físico e psíquico dos trabalhadores em segundo plano.

A preocupação e os estudos nessa área só foram retomados no final desta década, especialmente pelas grandes corporações, visando implantar Programas de Qualidade de Vida

no Trabalho (PQVT). Porém, fortemente influenciado pelo padrão administrativo japonês, baseados nos chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), adotados nas empresas norte-americanas. A qualidade de vida no trabalho foi redefinida com base em oito características, quais sejam: “uma firme disposição para agir, maior aproximação do cliente, autonomia e iniciativa dos trabalhadores, produtividade por intermédio dos trabalhadores, orientação por valores (...)”. (ROCHA; FRITSCH, 2000, P.56)

Nesse cenário, devido ao processo de reestruturação produtiva, ocorrem mudanças nas relações de produção e de trabalho, bem como no papel dos estados nacionais: redução do papel do Estado, flexibilização das relações trabalhistas, aumento do desemprego e da exclusão, introdução de políticas estatais de valorização do capital financeiro. Essas questões vão afetar as sociedades capitalistas ocidentais. Isso aparece marcado, por um lado, pelo aumento das mudanças no mundo do trabalho, associado à inovação tecnológica, à revolução informacional, ao aumento do consumo e do ciclo de vida dos produtos, e à redução do número de trabalhadores. Por outro, exige-se organizações mais eficientes, capazes de sobreviver no mercado globalizado e competitivo, trabalhadores polivalentes, habilidosos, criativos, que saibam lidar com problemas complexos e relacionar-se socialmente, isto é, um novo perfil de trabalhador e um novo paradigma organizacional.

Os anos 1980 foram aqueles que mais se pensaram e realizaram pesquisas sobre o assunto. É quando no Brasil também se iniciam os estudos, mesmo influenciados por modelos estrangeiros. Posteriormente, as pesquisas passaram a ser resultantes de experiências locais. Podem ser citados estudos relevantes como o da EMBRAPA, em Brasília, o das Universidades do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais, como precursores na abordagem do tema no país.

Mas isso não ocorre por acaso, pois esse período é marcado pela forte e ampla mobilização e organização dos movimentos sociais e de comunidades em prol da melhoria das condições de vida de milhares de famílias em todo o território nacional, fato que culminou na aprovação da Constituição brasileira de 1988, documento que consolida os direitos e valores democráticos. Em seu Art. 196 – “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”. Conseqüentemente há uma mudança na organização do trabalho e no reordenamento das estruturas das organizações públicas e privadas.

No âmbito público, os efeitos negativos da modernização conservadora, como o aumento do absenteísmo, de acidentes, de doenças do trabalho e de licenças-saúde, foram

decisivos para se pensar uma nova forma de pensar e gerir nas organizações governamentais. O bem estar e a satisfação dos servidores públicos, a eficiência e a eficácia dos serviços ofertados, na perspectiva da QVT, ainda representam um desafio.

Em 1986, a Organização Mundial de Saúde (OMS) adotou um conceito de saúde a partir de uma abordagem multidimensional, com enfoque biopsicossocial, englobando o bem estar biológico, psicológico e social. A ideia de QVT, que toma como base essa perspectiva, possibilitou a criação de um espaço para entender e gerenciar tal enfoque no ambiente de trabalho.

Sendo assim, pesquisadores de diferentes áreas da ciência têm contribuído para ampliação e difusão de conhecimentos nessa área, a exemplo da biomédica, da ecologia, da ergonomia, da psicologia, da sociologia, da economia, da administração e da engenharia, mas também tem sido foco de interesse de gestores, dirigentes, trabalhadores e profissionais, como parte de um movimento histórico que parte da crise estrutural da forma de acumulação taylorista/fordista, demandando um novo modelo de gestão.

Nos anos 1990 houve uma abordagem ampla do termo qualidade de vida no trabalho, principalmente nas universidades, na mídia, nas empresas do país. As áreas de destaque são a Administração e a Psicologia.

Quanto ao conceito de QVT verifica-se, na literatura, que são variados, podendo ser aplicados em contextos diferentes. Dentre eles, é comum encontrar a relação entre os interesses da organização e dos trabalhadores. Para alguns autores, a abordagem está ligada à missão e valores da empresa, cumprimento das metas, equilíbrio entre objetivos, meios e atividades, na perspectiva de que os trabalhadores/as podem identificar problemas, formas de trabalho, inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, contribuindo para o melhor desempenho organizacional; para outros, está fortemente relacionado a recompensa, salários justos, saúde e segurança no trabalho, planos de cargos e carreiras, valorização das pessoas, assistência a saúde física e mental, além de atividades de lazer e espaços de convivência e descanso, satisfação e bem estar aos funcionários no desenvolvimento de suas tarefas (TEMOCHE, 2008, p.212-213).

O conceito de qualidade de vida no trabalho é amplo e abarca uma série de leis que passaram a vigorar no início do Século XX. Dentre estas podem ser elencados a proibição do trabalho infantil, a jornada diária de trabalho de oito horas, a jornada semanal de trabalho de 40 horas e o estabelecimento de condições que minimizem o risco de acidentes. (PEDROSO, 2010, p.40)

Considera-se que o conceito de QVT está associado à qualidade de vida do indivíduo, levando em conta a influência de fatores subjetivos, sociais, culturais, éticos e também do estilo de vida. Assim, seria necessário contemplar a interação do indivíduo com o coletivo e com o ambiente. Nessa perspectiva, “Pode ser vista como filosofia e método para uma melhor satisfação do indivíduo no trabalho e melhores resultados para os objetivos organizacionais”. (ROCHA; FRITSCH, 2002, p.56)

A escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infra-estrutura familiar constituem fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira com que a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam em atitudes dificultadoras e facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da QVT (BOM SUCESSO, 1997, p.29 *apud* PETRY; GOMES; RAUSCH, 2010, p. 3-4).

Nesse sentido, a qualidade de um produto ou de uma ação está diretamente vinculada à qualidade de vida dos indivíduos envolvidos no processo. Daí a necessidade de valorização permanente dos trabalhadores, a partir de uma política de QVT preventiva, de modo a contribuir com a satisfação, a auto-estima e as expectativas.

[Assim] a qualidade de vida no trabalho relaciona-se de modo direto com as possibilidades concretas de no trabalho, as pessoas serem compreendidas como sujeitos humanos integrais e integradores, e de terem respondidas as suas expectativas, necessidades, desejos etc. O conceito de QVT baseia-se na premissa de oportunizar a melhoria na qualidade de vida das pessoas, abrangendo todos os aspectos deste viver: a pessoa, o trabalho, a família, o grupo social e o ambiente. Hoje, sabe-se que a QVT não pode ser isolada e relacionada apenas ao trabalho, pois os dois contextos – dentro e fora do trabalho – influenciam-se mutuamente. Nas pesquisas recentes, a QVT tem medido o que é feito pelas pessoas e o que elas fazem por si mesmas e pelos outros. (RODRIGUES, 2002, p.59)

Na prática gerencial do setor público, ainda persistem dúvidas quanto à gestão e responsabilidades da QVT, fato que pode contribuir para criação de ações isoladas e assistencialistas. Enquanto filosofia, a QVT deve fazer parte da política institucional, isto é, do pensar e do fazer coletivo. O setor de Recursos Humanos ou Gestão com Pessoas terá papel importante no desenvolvimento de ações específicas de fortalecimento e consolidação, que contemplem não só dimensões físicas e ambientais, mas também o bem estar do trabalhador dentro e fora da organização, benefícios, natureza do cargo, remuneração justa.

As experiências com Qualidade de Vida no Trabalho vêm sendo introduzidas aos poucos dentro das organizações, embora já seja abordada a mais de meio século, em particular pelas grandes corporações, e tem sido incorporada a programas de Responsabilidade Social.

3.3 Qualidade de Vida no Trabalho: modelo formulado por Richard Walton (1973)

Nos estudos quantitativos ou qualitativos sobre qualidade de vida no trabalho, especialmente no Brasil, Richard Walton (1973), é um dos autores mais destacados. Foi o precursor na formulação de um modelo teórico de Qualidade de Vida no Trabalho, e é considerado o mais completo entre os demais modelos clássicos. De acordo com Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 321) “Para Walton, a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT”.

Criado na década de 1970, o modelo é composto pelo maior número de dimensões ou critérios de avaliação da QVT, os quais enfatizam aspectos internos e externos ao trabalho. Para ele, os fatores e dimensões são centrais para estudar QVT nas organizações. Por esta razão, vem sendo amplamente utilizado em pesquisas realizadas por diversas áreas de conhecimento como administração, psicologia organizacional e recursos humanos.

Na literatura, existem elaborações variadas do modelo teórico de Walton. A partir das suas bases qualitativas, diferentes autores quantificaram e transformaram em instrumentos de avaliação da QVT, identificados e utilizados nos dias atuais. No Brasil, a tradução pioneira do modelo de Walton mais utilizada é a de Fernandes (1996), que organiza os critérios de Walton em sub-critérios, conforme quadro (1) abaixo:

<i>Dimensões</i>	<i>Fatores</i>
1. Compensação justa e adequada	- Equidade interna e externa; - Proporcionalidade entre salários; - Justiça na compensação; - Partilha dos ganhos de produtividade.
2. Condições de trabalho	-Jornada de trabalho razoável; -Ambiente físico seguro e saudável; -Ausência de insalubridade.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	-Autonomia; -Qualidades múltiplas; -Informação sobre o processo total do trabalho; -Autocontrole relativo.
4. Oportunidades de crescimento e segurança	-Possibilidade de carreira;

	-Crescimento pessoal; -Perspectivas 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; -Liberdade de expressão; -Direitos trabalhistas; -Tratamento imparcial; -Privacidade pessoal.
7. O trabalho e o espaço total de vida	-Papel balanceado no trabalho; -Poucas mudanças geográficas; -Tempo para lazer e família; -Estabilidade de horários.
8. Relevância social da vida do trabalho na vida	-Imagem da empresa; -Responsabilidade social da empresa; -Responsabilidade pelos produtos; -Práticas de emprego.

Fonte: Fernandes (1996) *apud* por Oliveira; Andrade (2011, p.06)

1. **Compensação justa e adequada** – refere-se à equidade (interna e externa) entre a remuneração e o trabalho realizado, adequada às habilidades, a experiência e a responsabilidades no cargo;
2. **Condições de trabalho** – está relacionada às condições existentes, que envolve jornada de trabalho, tarefas desempenhadas, condições físicas e materiais, ambiente saudável;
3. **Uso e desenvolvimento de capacidades** – esta dimensão visa mensurar a QVT a partir da possibilidade que o trabalhador tem de exercer autonomia; relevância da tarefa desenvolvida; identidade com a atividade desenvolvida; utilizar suas habilidades de modo criativo e dinâmico; retroinformação ou retorno ao trabalhador de informações referente a avaliação das suas atividades e de suas ações de um modo geral;

4. **Oportunidade de crescimento e segurança** – diz respeito às oportunidades oferecidas pela organização para crescimento pessoal e a segurança de emprego - possibilidade de carreira; crescimento pessoal (formação continuada e aplicação); e o grau de segurança do trabalhador em relação à manutenção do emprego;
5. **Integração social na organização** – mede o grau de integração na organização, verificando a ausência de preconceitos; igualdade de oportunidades; mobilidade; relacionamento interpessoal e espírito de equipe; e senso comunitário;
6. **Constitucionalismo** – mensura a QVT em relação ao cumprimento dos direitos e deveres dos trabalhadores; privacidade pessoal; liberdade de expressão; normas e rotinas;
7. **O trabalho e o espaço total de vida** – Tem relação com o equilíbrio satisfatório entre a vida pessoal e o trabalho;
8. **Relevância social da vida no trabalho** – Percepção do trabalhador com relação a responsabilidade social da organização – relação com a comunidade; com a qualidade dos serviços prestados; disponibilizados à comunidade; e responsabilidade social pelos empregados.

De acordo com Pedroso (2010), existem outros estudos que propõe instrumentos quantitativos ao modelo de Walton, como é o caso de Detoni (2001), que fundi os sub-critérios construídos por Fernandes (1996), para subsidiar pesquisas empíricas sobre avaliação da satisfação do trabalhador, por uma escala que vai de 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito); por sua vez, Timossi *et. al* (2009) utiliza os subcritérios de Detoni para propor uma escala de avaliação que “(...) consiste na transcrição dos critérios apontados por Detoni para a forma interrogativa, e, com relação à escala de respostas, foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco alternativas, baseando no instrumento WHOQOL-100 (...)” 1 (muito insatisfeito) e 5 (muito satisfeito) (p.47).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão partiu da pesquisa exploratória por permitir “ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica [...]” (TRIVINÕS, 1987, p.109). E da pesquisa descritiva por possibilitar a descrição a partir de dados primários, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema.

De acordo com Laville e Dionne (1999) a escolha por uma abordagem qualitativa, quantitativa ou uma articulação de ambas deve estar a serviço do objeto de pesquisa. Em razão disso, optou-se pela pesquisa quantitativa e qualitativa. A abordagem qualitativa se preocupa com um nível da realidade que não pode ser quantificado: “[...] a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 2004, p. 21-22). Diferentemente, a abordagem quantitativa está relacionada ao uso de técnicas estatísticas que quantificam os dados levantados, classificando-os e facilitando a compreensão a partir de variáveis.

De acordo com Triviños (1987, p.110-111) “No estudo de casos os resultados são só válidos para o caso que se estuda”.

O Estudo de Caso não é uma etapa exploratória de um tipo de pesquisa. É uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005, p. 33). A adoção desse método se dá quando as questões da pesquisa são do tipo: “como” e “porque”; em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e quando o foco se encontra em fenômenos sociais complexos.

4.1 Sobre a organização estudada

O Instituto Nacional do Semiárido⁶ (INSA) é uma unidade de pesquisa que integra a estrutura básica do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Foi criado em 2004, por meio da Lei nº 10.860, e regulamentado em 2006, com a aprovação da estrutura

⁶ O Semiárido brasileiro é uma região com regime pluvial irregular, solos são rasos, com ocorrência de vegetação do tipo xerófila, resistente a longos períodos de estiagem. Abrange os estados do Nordeste: Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, além do Vale do Jequitinhonha, no Norte de Minas Gerais.

regimental com base na Portaria Ministerial 896/2006 e neste mesmo ano foi indicado o primeiro Diretor do Instituto, através de um processo de seleção que é definido pelo próprio MCTI. Para isso, é criado um Comitê de Busca para escolha da lista tríplice de candidatos, em seguida é feita a indicação de um deles por parte do Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, para um exercício de quatro anos. A estrutura básica do Instituto é composta pelo Diretor, dois Assessores Técnicos, um Assistente Técnico e o Conselho Técnico-Científico. Este último tem a função de orientar e assessorar o Diretor.

No ano seguinte, foi iniciada a construção do Planejamento Estratégico, visando ajustá-lo as metas do Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional (PACTI 2007-2010) e ao Plano Plurianual (PPA) do MCTI. Contou com a participação de 65 instituições e 1.660 especialistas interessados na temática do Semiárido Brasileiro, e resultou em contribuições para elaboração do primeiro Plano Diretor da Unidade (PDU) para o período 2008-2011 e o segundo com vigência 2011-2015.

O INSA tem como missão “Viabilizar soluções interinstitucionais para desafios de articulação, pesquisa, formação, difusão e políticas para o desenvolvimento sustentável do Semiárido brasileiro, a partir de uma filosofia que assume a semiaridez como vantagem” (PDU, 2011-2015, p.15).

Enquanto unidade de pesquisa do MCTI, o INSA tem por finalidade:

Promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a integração dos pólos socioeconômicos e ecossistemas estratégicos da região do semi-árido brasileiro, bem como realizar, executar e divulgar estudos e pesquisas na área do desenvolvimento científico e tecnológico para o fortalecimento do desenvolvimento sustentável da região (LEI 10.860/2004).

Destaca-se, ainda, as competências do INSA, conforme art. 4º. do Regimento Interno, Portaria MCT nº. 896/2006. São elas:

- I - promover, coordenar e realizar estudos programas, projetos e atividades de pesquisa científica e de desenvolvimento tecnológico, no âmbito de suas finalidades;
- II - realizar atividades relacionadas com o desenvolvimento e a aplicação de tecnologias apropriadas em áreas e programas estratégicos e de interesse regional e nacional;
- III - promover e realizar estudos e pesquisas aplicados ao meio ambiente, especialmente aqueles voltados para o uso de recursos hídricos, para a preservação e recuperação de ecossistemas, e para sua sustentabilidade na região do semi-árido brasileiro;
- IV - propor diretrizes para formulação de políticas públicas e para execução de programas regionais, inclusive, para elaboração de planos de aplicação dos Fundos constitucionais;
- V - difundir conhecimentos científicos e tecnologias, já disponíveis ou resultantes de sua atividade de pesquisa;
- VI - promover e patrocinar a formação e especialização de recursos humanos na sua área de competência;

- VII - estabelecer intercâmbio científico e técnico com instituições nacionais, estrangeiras e internacionais;
- VIII - prestar serviços técnicos, emitir relatórios e laudos técnicos, quando solicitados, bem como desenvolver produtos, serviços e tecnologias nas suas áreas de atuação;
- IX - promover e patrocinar conferências, nacionais e internacionais, simpósios, cursos e outros tipos de eventos técnico-científicos;
- X - dar apoio científico e tecnológico a atividades produtivas regionais compatíveis com as peculiaridades físicas da Região do Semi-Árido e a integração sócio-econômica;
- XI - propor mecanismos de captação de recursos financeiros para pesquisa e ampliar as receitas próprias;
- XII – interagir com as demais instituições de ensino e de pesquisa da Região, promovendo a integração de estudos, pesquisas, projetos e programas de caráter científico e tecnológico por elas realizados.

Em termos de infraestrutura o INSA dispõe de um complexo administrativo (Sede) e da Estação Experimental. O complexo administrativo está localizado na Avenida Francisco Lopes de Almeida, s/n, bairro Serrotão, em Campina Grande (PB), e funciona desde novembro de 2011⁷. Possui instalações modernas, composta por seis blocos com mais de 2.640 m² de área total construída. Além das salas equipadas para pesquisadores e técnicos administrativos, existe refeitório, sala para biblioteca, auditório, salas de treinamento, sala de vídeo conferência, sala de reunião, ambiente de convivência, espaço amplo para estacionamento.

A Estação Experimental Lagoa Bonita é um espaço destinado à execução de pesquisas e experimentos de tecnologias sustentáveis. Fica localizada a 5 Km do complexo administrativo, no Sítio Lucas, zona rural de Campina Grande. Funciona desde 2006 e dispõe de uma área de 675 hectares. O espaço físico construído encontra-se organizado da seguinte forma: sala de informática, sala de ferramentas e almoxarifado, viveiro de produção de mudas, casa de vegetação, estação meteorológica, centro de manejo para apoio de pesquisas com o bovino pé-duro, áreas cultivadas com cactáceas, forrageiras e outras espécies nativas do Semiárido brasileiro.

Atualmente estão sendo construídos na Estação Experimental o Centro de Manejo de Caprinovinocultura e estrutura de laboratórios múltiplos, que acomodará as áreas de Reprodução Animal, Genética Aplicada, Ecofisiologia e Ecologia Vegetal, Biotecnologia, Recursos Naturais e Agroindústria. Tais instalações darão base para as pesquisas do INSA, bem como aquelas realizadas em parceria.

A equipe do INSA foi inicialmente formada por servidores transferidos de outras unidades de pesquisa do MCTI e por Bolsistas. Em 2008, houve o primeiro concurso público

⁷ Antes da mudança para a nova Sede – complexo administrativo – o INSA funcionava no prédio da Associação Comercial de Campina Grande, localizada na Rua Floriano Peixoto, 715, Centro.

para ampliar a equipe técnico-científica e administrativa, que resultou na aprovação de 08 pesquisadores e 08 técnicos administrativos, formando hoje o quadro de pessoal permanente com 16 servidores de carreiras. Houve ainda a ampliação do número de bolsistas. Para atender outras demandas, o Instituto conta também com uma equipe de trabalhadores terceirizados. Conta atualmente com um quadro funcional formado por um total de 107 funcionários, com diferentes vínculos e que exercem atividades diversas, conforme quadro (01) abaixo.

Permanente	Concursados	16
	Removidos	06
Terceirizados	Apoio Administrativo	10
	Apoio operacional	33
	Vigilantes	16
Bolsistas		22
Estagiários (área administrativa)		04
Total		107

No momento, os projetos desenvolvidos pelo INSA estão concentrados nas seguintes áreas: Desertificação e Mudanças Climáticas, Biodiversidade, Reuso de Águas, Aproveitamento Agroindustrial de cactáceas, Desenvolvimento e Tecnologias Sociais, Sistema de Produção Animal Sustentável, Melhoramento Genético Vegetal, Melhoramento Genético Animal.

4.2 Coleta de dados

A definição dos participantes da pesquisa foi feita a partir de um levantamento prévio quanto ao número de funcionários⁹ do INSA, o tempo de atuação, o tipo de vínculo e as

⁸ Os trabalhadores terceirizados que desenvolvem atividades de apoio operacional e vigilância estão distribuídos na Sede do INSA e na Estação Experimental. Os bolsistas estão em sua maioria envolvidos em atividades de pesquisa.

⁹ A Constituição de 1988 emprega os termos “servidores públicos” e “agentes públicos” para se referir aos trabalhadores do Estado. No caso do chamado servidor público esta é uma categoria de agente público, que se dedica a Administração Pública. O Código Penal brasileiro define o funcionário ou servidor público da seguinte forma: “Art. 327 - Considera-se funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública. § 1º - Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, e quem trabalha para empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública. (Incluído pela Lei nº 9.983, de 2000)” (Código Penal - Decreto Lei 2848/40). Para fins desse trabalho optamos por utilizar o termo funcionário para nos referir a todos aqueles que compõem o quadro de pessoal do INSA, independente o vínculo empregatício, ou seja, para nos referir a todos os participantes da pesquisa.

funções. A Constituição de 1988 emprega os termos “servidores públicos” e “agentes públicos” para se referir aos trabalhadores do Estado. No caso do chamado servidor público é uma categoria de funcionários permanentes, que se dedica a Administração Pública.

O Código Penal brasileiro, Lei 2848/40, define o funcionário ou servidor público da seguinte forma:

Art. 327 - Considera-se funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública. § 1º - Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, e quem trabalha para empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública. (Incluído pela Lei nº 9.983, de 2000) (BRASIL, 1998)

Para fins desse trabalho optamos por utilizar o termo funcionário para nos referir a todos aqueles que compõem o quadro de pessoal do INSA, independente do vínculo empregatício, ou seja, para nos referir a todos os participantes da pesquisa.

Verificou-se que os terceirizados são o maior número de trabalhadores, com 59 pessoas; os bolsistas chegam a 22 pessoas; e os trabalhadores permanentes são apenas 22 pessoas, sendo 09 pesquisadores e 13 técnicos administrativos. Outro dado relevante é que um grupo significativo de funcionários entre terceirizados e bolsistas está no Instituto desde a sua implementação (2007).

Dessa forma, constituíram o campo da pesquisa os agentes públicos vinculados ao INSA - servidores permanentes, terceirizados e bolsistas -, cuja participação se deu com base na disponibilidade de tempo e interesse¹⁰. Apesar de as categorias dos vigilantes e a dos estagiários serem consideradas importantes, pois também exercem certa influência no desempenho organizacional, por razões operacionais, não foi possível realizar a pesquisa com esses dois grupos. Buscou-se obter no levantamento de dados o maior número de representação dos funcionários, possibilitando um olhar amplo sobre as relações entre a organização e os trabalhadores.

A coleta de dados se deu no mês de junho de 2012 e os instrumentos utilizados foram a técnica da observação, que “significa separar, em meio à complexa vida social, aquilo que é circunstancial e periférico daquilo que é essencial e diz respeito ao problema investigado” (COSTA, 2005, p.342), e o questionário estruturado, que é uma das técnicas de investigação mais utilizadas e mais simples da pesquisa social. Para a referida autora o questionário “(...) é necessário notadamente nos casos em que o cientista não dispõe de dados sobre determinadas

¹⁰ Apesar de as categorias dos vigilantes e a dos estagiários serem consideradas importantes, pois também exercem influência no desempenho organizacional, por razões operacionais, o grupo não participou da pesquisa.

características da população, e quando se quer obter levantamentos específicos sobre certos aspectos, opiniões e comportamentos de uma população” (p.355).

Foi feita uma adaptação do questionário disponível em: www.vpgr.azores.gov.pt, acesso em: 12/01/2012. Composto por oito dimensões relacionadas à satisfação e à motivação dos trabalhadores, possui questões de múltipla escolha, variando entre o muito satisfeito e o muito insatisfeito, além de um espaço para sugestões.

4.3 Tratamento e análise dos dados

As análises estatísticas foram derivadas pelo uso do programa SPSS statistics (Statistical Package for Social Sciences) base 18.0. Os dados brutos foram ordenados e classificados permitindo uma visão sobre a satisfação dos trabalhadores, agregando-os de acordo com as diferentes dimensões e posterior interpretação dos resultados. Utilizou-se a análise de Conteúdo Temática proposta Bardin (1977, p. 42), que a define como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

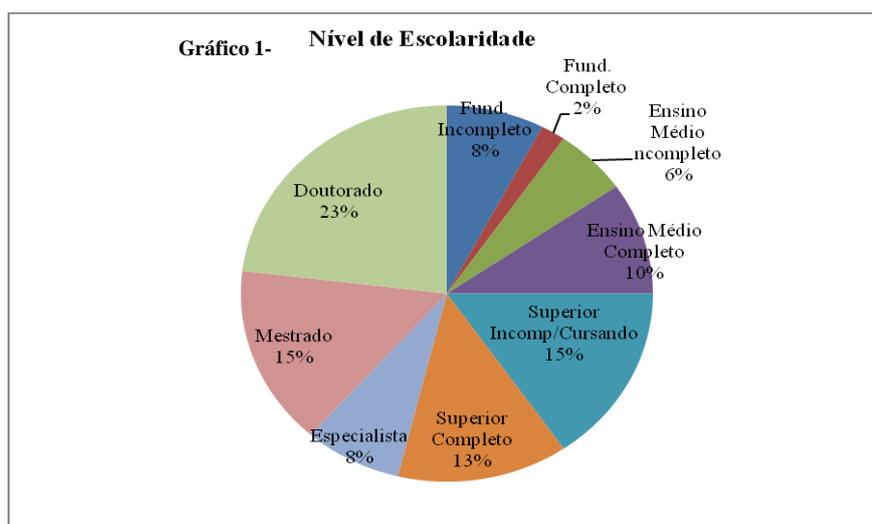
Como resultados dessa análise foram verificadas: satisfação global com a organização, satisfação com o desenvolvimento da carreira, satisfação com a gestão e sistemas de gestão, satisfação com as condições de trabalho, níveis de motivação, satisfação com o chefe/líder.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Do universo total, 52 pessoas responderam os questionários, predominando os servidores permanentes e os bolsistas. O perfil dos participantes demonstra que o gênero masculino é mais representativo, com 63,5%, já o gênero feminino chega a 36,5%. A faixa etária dos respondentes varia entre 22 e 40 anos, com destaque para os que estão entre 31 e 40 anos, 36,5%. Seguidos dos que possuem entre 22 e 30 anos, 30,8%, entre 41 e 50 anos, 23,1%, acima de 51 anos, 7,7%. Apenas 1,9%, têm entre 18 e 21 anos. Verificou-se, ainda, que apenas 25% são solteiros, enquanto os 75% dos trabalhadores estão casados/união estável ou já vivenciaram esta experiência.

Observou-se também que mais de 50% dos participantes da pesquisa possuem no mínimo o ensino superior completo (gráfico 1). São pessoas com formação predominantemente na área das ciências naturais (agronomia, zootecnia, biologia, técnico agrícola, engenheiro agrícola).



As atividades desenvolvidas pelos respondentes são variadas: 44,2% estão no campo da pesquisa; 32,7%, na área técnico-administrativa; e 21,2% são do apoio operacional (serviços gerais). Quanto ao tempo de atuação no INSA, 51,9% responderam ter entre 1 a 4 anos. Esse dado reflete o aumento do número de tecnologistas, pesquisadores e assistente em C&T contratados por meio de concurso público realizado nos anos de 2008/2009. Os demais,

21,2%, têm entre 5 e 7 anos de tempo de atuação, e os que tem menos de 1 ano alcançam os 25%. Apenas uma pessoa não respondeu.

A pesquisa também demonstrou que 63,5% dos participantes já trabalharam em outras organizações na função que exercem hoje. Outro dado importante é sobre a origem dos pesquisados, constatando-se o seguinte: 73,1% das pessoas nasceram no semiárido brasileiro, apenas 25% são de outros estados e municípios não pertencentes a região. Uma pessoa não respondeu.

5.2 Satisfação global dos funcionários com a organização

O nível de satisfação em relação ao desempenho global do INSA foi apontado como satisfatório entre os 59,6% participantes. Em segundo lugar destacou-se os 23,1% que estão pouco satisfeito. Já 9,6% revelaram estar insatisfeitos com tal desempenho. 5,8% estão muito insatisfeitos e apenas 1,9 responderam estar muito satisfeito.

Algumas observações foram feitas em relação a este item. Destacaram que há consciência quanto ao desafio que é fazer um instituto de pesquisa do MCTI em pouco tempo de existência, especialmente quando se trata de uma atuação que também inclui a extensa região do Nordeste brasileiro, com suas particularidades. Um dos participantes afirmou: “Temos muito por fazer, estamos só começando”. Mas, por outro lado, destacaram que “diferentemente de outras instituições que não são tão novas como o INSA, estamos muito aquém da missão que nos tem sido proposta”. E mais, seria necessário o INSA focar em linhas efetivas de ações e “atuar prioritariamente como articulador das instituições de pesquisa da região”.

Essas questões são retomadas quando os participantes foram indagados sobre a *satisfação global com o senso da organização* (Quadro 2). O sentido da pergunta está relacionado ao que pretende ser o INSA, a sua atuação no e para o SAB, no foco de atuação na região em Ciência, Tecnologia e Inovação, quanto ao Perfil renovador da imagem do SAB, ter o potencial provocador do pensamento sobre e para o SAB, além de buscar potencializar o desenvolvimento sustentável da região e do Brasil. Mais uma vez nesse quesito o nível de pessoas satisfeitas foi superior a cinquenta por cento, 51,9%. Os que responderam como pouco satisfeito chegou a 26,9%. Nesse caso, os participantes enfatizaram apenas a importância da ampliação da equipe.

	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Insatisfeito	3	5,8
Insatisfeito	5	9,6
Pouco Satisfeito	14	26,9
Satisfeito	27	51,9
Não respondeu	3	5,8
Total	52	100

Outro fator relevante é sobre o relacionamento do INSA com os cidadãos e a sociedade. A pergunta foi o quanto os participantes estão satisfeitos com essa relação. Neste ponto, demonstraram estar pouco satisfeitos 50%. As pessoas satisfeitas chegaram a 34,6%. Os demais 9,6% insatisfeitos, 1,9% muito insatisfeito, e 3,8% não responderam. As observações feitas pelos participantes da pesquisa sobre esse ponto foram as seguintes¹¹:

Até o presente momento as ações do INSA tem sido vistas como pouco relevante aos olhos da sociedade;
 Faltam canais de comunicação do INSA com os cidadãos, em linguagem adequada;
 Precisa ampliar o relacionamento além da Paraíba;
 Esta melhorando com os anos, porém muito aquém;
 Para estar plenamente satisfeito o INSA precisaria ser maior c/ mais servidores e mais atuante, coisas naturais que o tempo trará; não é problema da gestão atual;
 Há necessidade de ampliar ainda mais o relacionamento com os cidadãos e a sociedade;
 O INSA ainda não disse pra que existe;
 Porque esta faltando a participação junto a base da pirâmide, dos processos do dia a dia dos cidadãos.

Sobre a *forma como o INSA gere os conflitos de interesse* verificou-se que houve uma diferença pequena entre os participantes que estão satisfeitos, 38,5%, e pouco satisfeitos, 36,5% (quadro 3).

	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Insatisfeito	1	1,9
Insatisfeito	9	17,3
Pouco Satisfeito	19	36,5
Satisfeito	20	38,5
Muito Satisfeito	1	1,9
Não responderam	2	3,8
Total	52	100

¹¹ Todas as respostas foram transcritas na íntegra.

De acordo com as observações, existe uma visão otimista e uma expectativa em relação a esse aspecto – “tudo virá no seu tempo devido”, afirmou um dos participantes. Entretanto, demonstraram a preocupação com “conflitos pessoais” e a ausência de “reuniões para discutir aspectos importantes e não apenas o envio de comunicados de decisões tomadas pela cúpula da direção”.

A participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão é considerada um fator importante, um indicador de que a organização se preocupa com a valorização do funcionário. Nesse aspecto, a maioria dos participantes revelou que estão pouco satisfeitos, 38,5%. Por outro lado, 32,7% disseram estar satisfeitos com a forma do INSA gerenciar os conflitos de interesse (quadro 4).

	<i>F</i>	%
Muito Insatisfeito	3	5,8
Insatisfeito	9	17,3
Pouco Satisfeito	20	38,5
Satisfeito	17	32,7
Muito Satisfeito	2	3,8
Não respondeu	1	1,9
Total	52	100

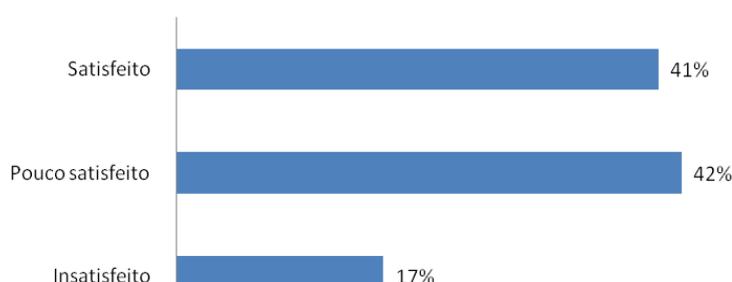
Vários respondentes reconheceram a relevância de um modelo de gestão participativa. Entretanto, a gestão compartilhada não está sendo posta em prática, demonstrando que 61,6% deles não estão satisfeitos. Ainda sobre esse assunto, um dos participantes da pesquisa destacou: “As decisões devem acontecer com a participação de todos os servidores, a diretoria deve ser participativa”. Outro complementa: “não existe envolvimento dos servidores nas decisões (pelo menos não tenho participação). O fator comunicação também foi citado, quando mais um dos participantes respondeu: “não observo boa comunicação da gestão técnica com os servidores. Há falta de comunicação das gerências com o restante servidores”.

As organizações modernas reconhecem o valor das pessoas ou dos recursos humanos ou ainda do capital intelectual nelas presentes. Está aí o diferencial entre as organizações, e não mais na tecnologia aplicada, apesar desta ser indispensável. Considera-se que a qualidade de qualquer produto ou da ação por elas desenvolvida também depende do bem estar daqueles que participam do processo. Essa realidade exige uma nova forma de gestão que valorize a criatividade e a troca de ideias em seus diferentes níveis de relacionamento – com seus

funcionários, seus clientes, a comunidade, os parceiros. Portanto, rompe com a lógica hierarquizada, na qual é comum a prática: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Quando perguntados sobre o nível de *satisfação em relação ao envolvimento dos funcionários em atividades de melhorias para a organização*, os resultados demonstraram que 59% não estão satisfeitos.

Gráfico 2 - Nível de satisfação quanto ao envolvimento dos funcionários em atividades de melhorias



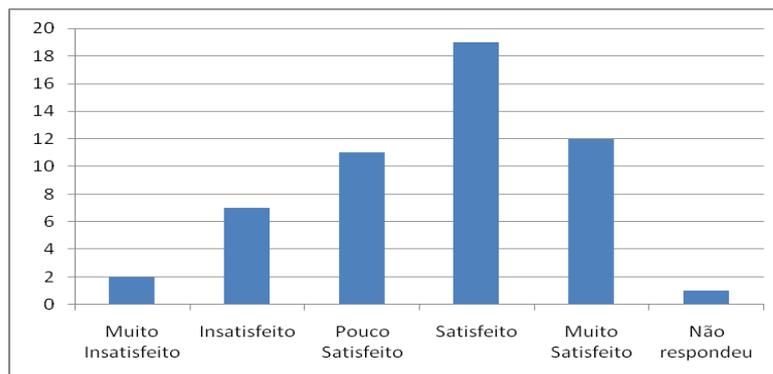
Um dos participantes reforçou dizendo que “Existe uma grande apatia ou mesmo má vontade que limita a produtividade em favor da melhoria organizacional”. Em razão disso “os servidores não se envolvem muito por razões diversas”, outro comenta. Isso é reforçado quando mais um participante diz que “o envolvimento acontece pelo que parece, cada um defende seu projeto”.

5.3 Satisfação com o desenvolvimento da carreira

O *desenvolvimento da carreira profissional* é um elemento importante quando se trata da QVT. O Plano de Cargos e Carreiras está oficialmente relacionado a essa questão, mas nem todas as organizações oferecem. No caso do INSA esse é uma possibilidade concreta e demonstra que a realidade institucional hoje é satisfatória para 53,8% dos participantes da pesquisa. Os muito satisfeitos chegou a 17,3%. Entre os muito insatisfeitos, insatisfeitos e pouco satisfeitos, a variação foi de 5,8% a 9,6%. Apenas 2 pessoas não responderam.

De acordo com o gráfico 3, verifica-se o nível de satisfação dos funcionários quanto ao *apoio que o INSA concede para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Um participante diz: “O INSA viabilizou meu processo formativo”.

Gráfico 3 – Satisfação quanto ao apoio que o INSA concede para o desenvolvimento pessoal e profissional



Considerando as *vantagens e benefícios que a organização oferece para o crescimento profissional*, 48% estão satisfeitos. Porém, houve o registro do “excesso de demandas administrativas do MCTI (...)”. Ao mesmo tempo, um dos respondentes apontou que é importante repensar a forma de atendimento as demandas internas de bolsistas e pesquisadores, de modo a facilitá-las ou descentralizá-las, a partir de prioridades. Seguindo as demais variáveis, 5,8% estão insatisfeitos; 13,5% insatisfeitos; 26,9% pouco satisfeitos; e 5,8% muito satisfeitos.

Ainda sobre o desenvolvimento da carreira, perguntou-se sobre o *quanto estão satisfeitos com as ações de formação que realizou até o presente*. As respostas foram as seguintes: 51,9% satisfeitos; 19,2% pouco satisfeitos; 17,3% muito satisfeitos. Os que responderam estar insatisfeitos chegaram a 7,7%, enquanto os muito insatisfeitos foram 1,9%. As observações feitas pelos participantes revelaram otimismo ao dizer: “posso realizar mais, muito mais e prevejo isto no INSA”. Contudo, existem expectativas quanto a oferta de mini-cursos, por exemplo. Outro pesquisado avalia que deve “haver mais capacitação e formação profissional em todas as funções de serviços existentes na instituição”. Para isso, “é preciso dar maior prioridade na liberação de recursos para as ações de formação e treinamento”.

5.4 Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Um dos pontos abordados no questionário foi o grau de *satisfação dos funcionários com a gestão do seu setor*. Uma parcela correspondente a 51,9% responderam estar satisfeitos, enquanto 26,9% se sentem pouco satisfeitos. Alguns participantes fizeram destaques, quais sejam: “A relação entre coordenação de pesquisa e os pesquisadores/tecnologistas vem melhorando, mas ainda é deficiente”. Do ponto de vista

administrativo, foi dito que “há sérias restrições advindas de excesso de burocracia”. A realização de “reuniões amígdas para resolver problemas de comunicação” foi sugerida por um dos respondentes.

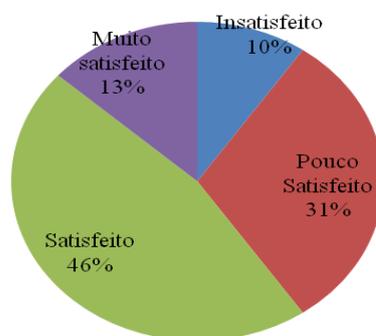
	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Insatisfeito	1	1,9
Insatisfeito	4	7,7
Pouco Satisfeito	14	26,9
Satisfeito	27	51,9
Muito Satisfeito	6	11,5
Total	52	100

Em relação a *fixação de metas individuais e do grupo* 50% dos funcionários pesquisados consideram satisfatória. Para 30,8% é pouco satisfatório, 5,8 insatisfatório e 3,8 muito satisfatório. Do universo total 9,6% das pessoas não responderam. O *nível de satisfação quanto a forma como o INSA recompensa os esforços individuais* foi avaliada pela maioria dos funcionários como positiva, com um percentual de 48,1%. Resultado aproximado, embora menor, foi obtido com as respostas dos respondentes *quanto a forma como o INSA recompensa os esforços grupais*, em que 42,3% classificaram como satisfatório. Segundo os participantes “falta o reconhecimento de quem recebe a recompensa”. E mais, “os servidores tem dificuldades em trabalhar em equipe”. Conforme detalhamento no quadro 6 a seguir.

<i>Quadro 6</i>	<i>Satisfação com a forma como o INSA recompensa os esforços individuais</i>		<i>Satisfação com a forma como o INSA recompensa os esforços de grupo</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Insatisfeito	1	1,9	7	13,5
Insatisfeito	6	11,5	---	---
Pouco Satisfeito	16	30,8	19	36,5
Satisfeito	25	48,1	22	42,3
Muito Satisfeito	3	5,8	3	5,8
Não respondeu	1	1,9	1	1,9
Total	52	100	52	100

Quando perguntados sobre a *postura do INSA face à necessidade de mudança e modernização*, a avaliação também foi positiva, considerando a satisfação de 46,2% dos respondentes. Uma parcela correspondente a 30,8% está pouco satisfeita. O gráfico (4) abaixo especifica os dados:

Gráfico 4 - postura do INSA face à necessidade de mudança e modernização



Ainda referente a esse ponto, os comentários dos participantes foram os seguintes: “acho que o INSA precisa ampliar mais este tópico, embora veja esforços da gestão neste sentido, bons esforços”. Mas “precisa melhorar o relacionamento com outras instituições de pesquisa e desenvolvimento”. Em outra perspectiva, um funcionário diz: “não estou vendo muita coisa não. Acredito que poderíamos estar muito mais a frente”. Outro finaliza: “ocorre uma resistência de alguns funcionários (...) a lógica de trabalho das gestões anteriores, é necessário um trabalho de sensibilização e conscientização com a missão atual do INSA”.

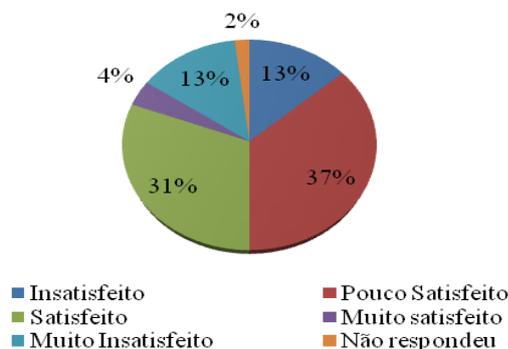
5.5 Satisfação com as condições de trabalho

Criar e manter boas condições de trabalho é fundamental para que as organizações estabeleçam um ambiente saudável e a própria imagem. Nessa perspectiva, há o interesse por ações de QVT tanto do trabalhador, quanto da organização, seja ela pública ou privada, assegurando a saúde física, mental e emocional, o bem estar dos empregados.

Uma ampla parcela dos funcionários (65,4%) considerou *suas condições de trabalho* a partir dos aspectos como: luminosidade, barulho, temperatura etc. Muito satisfatória (38,5%) e satisfeitos (26,9%), atendendo as suas necessidades. Já 25% estão pouco satisfeitos, e 3,8% insatisfeitos. Dos participantes 5,8% não responderam.

O nível de *satisfação em relação a forma como o INSA lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais*, segundo os participantes foi pouco satisfeito para a maioria, 36,5%. Segue o detalhamento no gráfico a seguir.

Gráfico 6 - satisfação em relação a forma como o INSA lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais



Sobre esse aspecto os respondentes reforçaram a necessidade da realização de reuniões. Assim, “escutar e analisar as versões dos lados que geraram o conflito, queixa ou problemas, para que a tomada de decisão não seja, ou tenha, caráter pessoal”. Reforçaram ainda que existe a “falta habilidade e liderança no trato de problemas pessoais”.

A boa colaboração dos trabalhadores tem uma relação direta com a maneira como eles são compreendidos e com as iniciativas criadas pela organização para reforçar os comportamentos esperados.

Verificando o quadro 7, os dados referentes ao nível de *satisfação com o modo como o INSA lida com as propostas/ideias/iniciativas individuais ou grupais*, constatou-se que 55,8% estão satisfeitos.

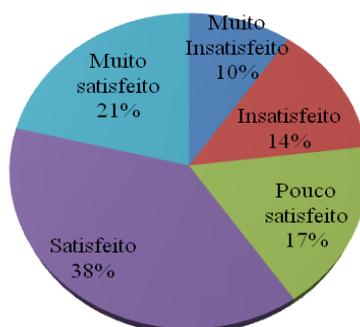
<i>Quadro 7 – Satisfação com o modo como INSA lida com as propostas/ideias/iniciativas individuais ou grupais.</i>		
	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Insatisfeito	2	3,8
Insatisfeito	2	3,8
Pouco Satisfeito	11	21,2
Satisfeito	29	55,8
Muito Satisfeito	7	13,5
Não respondeu	1	1,9
Total	52	100

Quanto ao *horário de trabalho*, observou-se que 50% dos funcionários estão satisfeitos e 38,5% muito satisfeitos. Seguidos dos pouco satisfeitos, 7,7% e, por fim, 3,8% estão insatisfeitos.

Em seguida investigou-se sobre a *possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais*. Pode-se verificar que 65,4% dos respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Outra parcela revelou estar insatisfeito ou muito insatisfeito, 9,6. Os demais, 19,2 estão pouco satisfeitos.

A igualdade de tratamento no INSA foi considerada satisfatória, entretanto para 23,1% dos respondentes estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. O gráfico 7 apresenta os resultados obtidos a partir da coleta de dados.

Gráfico 7 - Satisfação com a igualdade de tratamento



5.6 Níveis de motivação

Nos dias atuais, uma das preocupações, que também se coloca como desafiadora para os gestores é a motivação dos empregados. A preocupação com a QVT pode servir como um elemento com alto grau motivacional. Um passo importante é compreender as necessidades dos trabalhadores, onde haja influência e benefícios mútuos entre administração e os empregados, exercendo poderes compartilhados e não de um sobre o outro.

De acordo com Oliveira; Andrade (2011, p.03),

A qualidade de vida no trabalho está ligada à motivação dos funcionários, para isso é necessário 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 grupo.

Ainda de acordo com os autores, a motivação esta associada a forma de atuação dos líderes. Em qualquer agrupamento o líder é sempre aquele que, diferente das demais pessoas,

são procurados em situações de risco, incerteza ou alguma atividade a ser executada. “Quando os líderes estimulam as emoções de forma positiva, tiram o melhor de cada um. Quando as emoções são canalizadas de modo negativo, são solapados os alicerces emocionais que permitem que as pessoas se destaquem”. Goleman (2002) *apud* Oliveira; Andrade (2011, p.03)

No caso do INSA os resultados referentes a *motivação dos funcionários para aprender novos métodos de trabalho*, foram os seguintes (quadro 8):

<i>Quadro 8 – Motivação para aprender novos métodos de trabalho.</i>		
	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Desmotivado	2	3,8
Desmotivado	3	5,8
Pouco Motivado	5	9,6
Motivado	18	34,6
Muito Motivado	23	44,2
Não respondeu	1	1,9
Total	52	100

No que diz respeito a *motivação para desenvolver trabalho em equipe*, 82,7% dos funcionários estão motivados ou muito motivados. Uma porcentagem de 9,6% afirmaram estar pouco motivado, e apenas 7,6% dos respondentes estão desmotivado ou muito desmotivado. Outro aspecto relevante abordado na pesquisa foi verificar se os funcionários *se sentem motivados para participação em ações de formação*. Quanto a isso responderam que estão abertos a novas ideias, sugestões, entre outros. Dos 52 participantes, 84,6% estão motivados ou muito motivados. Identificou-se também que 9,6% está pouco motivado e 5,7% desmotivado ou muito desmotivado. Foram feitas pelos respondentes as observações que se seguem: “(...) passar conhecimentos e experiência me dão prazer”.

Em relação a *motivação para participar de mudança no INSA*, os funcionários observaram que “todos que estão aqui querem mudanças (para melhor), no entanto tem coisas que parecem estar engessadas! Falta mais participação de todos! Espaço para construção coletiva”. Os dados abaixo revelam uma situação positiva, onde mais uma vez aparece um número significativo de funcionários motivados, isto é, 82,7% estão motivados ou muito motivados. Os 11,5% estão pouco motivados. Os demais, 5,7% afirmaram estar muito desmotivado ou desmotivado.

Já em relação a *motivação para sugerir melhorias no INSA*, verificou-se que 78,9% estão motivados ou muito motivados, conforme mostra o quadro abaixo (9). Entretanto, para alguns participantes as “diferenças pessoais muitas vezes superam situações mais importantes que as propostas em si”, expressando-se um sentimento do tipo “pra que sugerir se não vai ser ouvido”.

<i>Quadro 9 – motivação para sugerir melhorias no INSA.</i>		
	<i>F</i>	<i>%</i>
Desmotivado	3	5,8
Pouco Motivado	8	15,4
Motivado	25	48,1
Muito Motivado	16	30,8
Total	52	100

A motivação para fazer alta avaliação dos funcionários também foi abordado na pesquisa. Ao ser perguntado sobre *estar motivado para questionar os seus conhecimentos e suas habilidades e maneiras de fazer*, as respostas foram as seguintes: 75% estão motivados ou muito motivados. 21,2 pouco motivados e apenas 3,8% não responderam.

5.7 Satisfação com o chefe/líder

O perfil de liderança do chefe foi avaliado com um bom nível, como mostra o quadro 10 a seguir.

<i>Quadro 10 – Satisfação com o perfil de liderança do seu chefe.</i>		
	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Insatisfeito	5	9,6
Insatisfeito	4	7,7
Pouco Satisfeito	6	11,5
Satisfeito	29	55,8
Muito Satisfeito	8	15,4
Total	52	100

Com relação ao *empenho do chefe no processo de mudança*, foi um aspecto também positivo alcançando um índice de 63,5% de funcionário satisfeitos. Seguido de 19,2% pouco satisfeitos, 7,7% insatisfeitos, 3,8 muito insatisfeito e 5,8% não responderam. Entretanto, um dos respondentes observou que é “precisa ousar mais”.

Em relação a forma como o chefe aceita críticas construtivas, as respostas demonstraram o seguinte:

Quadro 11 – Satisfação com a forma como seu chefe aceita críticas construtivas.

	<i>F</i>	%
Muito Insatisfeito	2	3,8
Insatisfeito	2	3,8
Pouco Satisfeito	13	25,0
Satisfeito	22	42,3
Muito Satisfeito	11	21,2
Não respondeu	2	3,8
Total	52	100

Algumas observações foram feitas nesse sentido: “Sim, é pessoa aberta, democrática e, sobretudo, educado”. “Tem que saber lidar com as críticas negativas também. Reduzir as decisões tomadas por impulso pessoal”. “Precisa ser mais sensível a mudança e aceitação das realidades dos indivíduos”.

A *forma como o chefe delega competências e responsabilidades*, segundo os funcionários é satisfatório ou muito satisfatório para 65,4%, pouco satisfatório para 21,2%, muito insatisfatório ou insatisfatório para 11,5%. Os que não responderam foi um percentual de 1,9%. Os respondentes revelaram que “As responsabilidades vem sendo delegadas para os mais comprometidos, enquanto outros menos comprometidos ficam ociosos e pouco aproveitados”. Complementaram ainda: “O INSA é pequeno e ainda sem estrutura gerencial estabelecida” (...). Entretanto, afirmaram que “as atividades/competências/responsabilidades estão concentradas na mão de alguns poucos da mesma forma que na gestão anterior, com a diferença do grupo que hoje é ‘privilegiado’”.

No que se refere a *forma como o chefe lida com o estímulo e a iniciativa das pessoas*, repete-se o índice satisfatório ou muito satisfatório, 57,3%. Muito insatisfeito ou insatisfeito foi um percentual de 11,6%, enquanto 17,3% estão pouco satisfeitos. Nesse ponto 3,8 dos participantes da pesquisa não responderam. Os destaques sobre essa pergunta foram os seguintes: “A direção geral investe num processo de estímulo das pessoas. A coordenação de pesquisa iniciou um bom trabalho neste sentido, ainda restrito aos bolsistas”. Outro respondente diz que “Estimula, mas não cobra”. Do ponto de vista da gestão afirmaram que o chefe “(...) precisa analisar mais o campo de visão, em relação às áreas de atuação dos servidores”.

5.8 Permanência dos funcionários no INSA

Esse aspecto foi muito bem avaliado pelos participantes da pesquisa. Quando os funcionários foram perguntados se consideram importante o trabalho que realiza no INSA, as respostas foram as seguintes:

Quadro 12 - <i>Considera importante o trabalho que realiza no INSA</i>		
	<i>F</i>	<i>%</i>
Muito Pouco	1	1,9
Médio	5	9,6
Muito	24	46,2
Extremamente	22	42,3
Total	52	100,0

Destacara que “gostaria de realizar mais pesquisa”. E ainda que “preciso melhor me articular com os parceiros para que meu trabalho seja importante para o INSA e para o SAB”. Outra pessoa afirmou: “Acho que sou pouco aproveitada, gostaria de colaborar mais”.

O nível de satisfação dos funcionários quanto a contribuição do seu trabalho para o INSA e a sociedade, foi bem avaliado. Estão satisfeitos ou muito satisfeitos 69,2%, pouco satisfeitos 28,8%, e insatisfeito 1,9%. Alguns comentários dos participantes sobre esse assunto que vale a pena citar: “Gostaria de estar melhor capacitado para desempenhar melhor minhas atividades (...)”. “Melhorar e ampliar as ações de pesquisa e desenvolvimento tecnológico na minha área de atuação”. “Tenho muito mais a contribuir. O que fiz até aqui é muito pouco”. “Sempre considero pouco o que retornamos a sociedade”.

Para os trabalhadores é importante ter o retorno de como estão desempenhando suas atividades. Isso sugere um *feedback* frequente. De acordo Davis; Newstron (1992) citado por Petry; Gomes; Rausch (2010, 06) “(...) a satisfação no trabalho é um fator crítico que necessita ser compreendido, acompanhado e trabalhado de modo a evitar os problemas potenciais da insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das organizações”. “Não recebo *feedback*”.

Ao responder se *estão satisfeitos com as informações que são fornecidas pelo INSA sobre o desempenho no trabalho dos funcionários*, estão satisfeitos ou muito satisfeitos 63,4. Muito insatisfeitos e insatisfeitos 7,6%, e pouco satisfeitos 25%. Optaram por não responder 3,8%.

Verificando a satisfação com a qualidade de vida no trabalho, 65,4% dos respondente disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Muito insatisfeitos ou insatisfeitos chegaram a 11,5%, e pouco satisfeitos 21,2%. Não respondeu 1,9%. Mas destacaram a necessidade de “(...) melhorar as relações interpessoais na instituição”. Outra entrevistado revela: “não tenho estabilidade financeira e você esta sujeito a perder a bolsa, isso afeta o psicológico e consequentemente a qualidade de vida”.

Referente a *pretensão de continuar a aprofundar ou enriquecer sua linha de trabalho atual, quer dentro ou fora do INSA*, as respostas foram positivas, revelando que 92,3% responderam que sim. Apenas 1,9% deu resposta negativa, e 5,8% decidiram não responder essa questão. Mas quando indagados se *pretendem permanecer no INSA*, ao longo de determinados períodos, o maior percentual 44,2% responderam desejar um tempo superior a 10 anos. Menos de 10 anos 25%, até 3 anos 23,1%, e os não respondentes chegaram a 7,7%.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apontou algumas reflexões que possibilitaram identificar a relevância da atenção a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), independente do contexto das organizações públicas e privadas. O estudo, a partir das dimensões definidas por Richard Walton (1973), possibilitou ampliar a abordagem sobre QVT na organização estudada, verificando diferentes aspectos ligados a satisfação dos funcionários. Entende-se que mesmo que tais dimensões estejam relacionadas a diferentes aspectos político, econômico, social, psicológico e jurídico, além de ser considerada a mais completa, pode apresentar lacunas.

O modelo pensado por Walton, nos anos 1970, ainda é bastante utilizado por diferentes áreas de conhecimento para subsidiar estudos sobre QVT, chegando a ultrapassar os demais modelos clássicos.

Verificou-se com os dados apresentados que a grande maioria dos funcionários estão satisfeitos com a gestão e as oportunidades criadas pelo INSA. Entretanto, algumas questões no tocante a relações interpessoais, comunicação, participação em processos de decisões, relação dos gestores com os outros funcionários, formação e capacitação, merecem muita atenção. São fatores que podem levar a um movimento interno favorável para o melhor desempenho individual e grupal e o sucesso das ações empreendidas pela organização. O que reflete na imagem institucional e na relação com a sociedade. Não podem esquecer que o funcionário, seja ele permanente ou temporário é uma peça indispensável para que se cumpra a missão institucional.

Para o INSA, que atua no campo da pesquisa, dirigidas a ciência, tecnologia e Inovação na/para a região, o desafio está em investir na melhoria da qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento sustentável do semiárido brasileiro. Trata-se de um movimento que se insere numa nova forma de pensar e fazer institucional, incorporando demandas que interferem no seu desempenho. É construir uma nova cultura de valorização do humano como base da vida em sociedade. De acordo com (ROCHA; FRITSCH, p.68), “Trata-se de um movimento de construção de uma nova cultura de valorização do ser humano como fundamento de toda a vida em sociedade”

Os resultados do estudo realizado podem servir de base para a gestão do INSA implantar ações específicas melhorando elementos aqui avaliados positivamente pelos seus funcionários, bem como contemplar outros aspectos no campo da QVT.

Este estudo não pretende esgotar a temática, haja vista que pretensão é colaborar para que modelos de gestão ultrapassados, excessivamente hierarquizados no serviço público, sejam superados. Para isso, é preciso refletir sobre as suas especificidades, considerando fatores históricos e culturais.

7 REFERÊNCIAS

- CUADRA, H. & FLORENZANO, R. El bienestar subjetivo: **hacia una psicología positiva**. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 2003. (pp. 83-96).
- CUMMINS, R. A. **Comprehensive Quality of Life Scale - adult**. School of Psychology. Deakin University. Fifth Edition (ComQol-A5). Deakin University, 1997. (pp.39-52) <http://deakin.edu.au/research/acqol/instruments/comqol-scale/comqol-a5.pdf> Acesso em 06 de junho de 2012.
- COSTA, Cristina. Sociologia: **introdução a ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna, 2005.
- DIENER, E.; SCOLLON, C. N.; LUCAS, R. E. The evolving concept of subjective well-being: **the multifaceted nature of happiness**. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 2003. (pp. 187–219.)
- DIENER, E. & SUH, E M. Subjective Well-being and age: **na international analysis**. *Annu. Rev. Gerontol. Geriatr.* 17, 1998. (pp. 304-24)
- FELCE, D., & PERRY, J. (1995). Quality of Life: **Its Definition and Measurement**. *Research in Developmental Disabilities*, 16, 1995. (pp. 51 – 74)
- FLECK M.P.A., LOUZADA S., Xavier M., CHACHAMOVICH E., Vieira G., Santos L., & Pinzon, V. **Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da organização mundial da saúde (WHOQOL-100)**. *Revista Saúde Pública*, 33 (2), 1999. (pp.198-205)
- FLECK, M. P. A. *et al.* A avaliação de qualidade de vida: **guia para profissionais da saúde**. Porto Alegre, Artmed: 2008.
- FREITAG, B. **A teoria crítica ontem e hoje**. São Paulo, Ed. Brasiliense: 1988. (pp.38-50)
- FERREIRA, M. C.; ALVES, L. TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: **o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. *Revista Psicologia: teoria e pesquisa*. Vol. 25, n. 3. Brasília, 2009.
- GALINHA, I., & RIBEIRO, J. L. P. **História e Evolução do Conceito de Bem-Estar Subjetivo**. *Revista Psicologia, Saúde e Doenças*, 2, 2005. (pp. 203-214)
- GIDDENS, A. (2002). **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro, Ed. Jorge Zahar, p. 206.
- GOMES, Ramonildes Alves. **Representações sociais e culturais da qualidade de vida entre famílias de agricultores**. *Revista Raízes*, Vol. 21, nº 02. Campina Grande: UFCG/PPGS, junho-dezembro, 2002.

HOBSBAWN, E. Era dos Extremos: **O breve século XX**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IANNI, O. Teorias da globalização. **Rio de Janeiro. Ed. Civilização Brasileira, 1995. (pp. 93 e 96)**

MASIP, Vicente. **História da Filosofia Ocidental**. São Paulo: EPU, 2001.

MINAYO, M.C.S., HARTZ, Z.M.A., & BUSS, P.M. (2000). Qualidade de vida e saúde: **um debate necessário**. Revista Ciência & Saúde Coletiva, 2000. (pp.7-18)

NERI, A. L. (2004). Qualidade de vida na velhice. In REBELATTO, J.R.; MORELLI, J.G. da Silva *et al.* Fisioterapia Geriátrica: **a prática da assistência ao idoso**. São Paulo: Manole, 2004. (pp. 1-36)

OLIVEIRA, Marcelo Manarelli de; ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de. **Qualidade de vida no trabalho: a importância de uma pesquisa de satisfação dos funcionários bem elaborada**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, RJ, CNEG: 2011.

PETRY, Josiane Patricia; GOMES, Giancarlo; RAUSCH, Rita Buzzi. Qualidade de Vida no Trabalho: **percepção dos servidores técnicos-administrativos da região de Joinvile – UNIVILLE**. XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP: ENEGEP, 2010.

ROCHA, Cleonice Silveira da; FRITSCH, Rosângela. Qualidade de Vida no Trabalho e ergonomia: **conceitos e práticas complementares**. Revista Serviço Social e Sociedade, nº 69, Ano XXIII. São Paulo: Cortez, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: **evolução e análise no nível gerencial**. 9ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

TEMOCHE, Maria Dora Ruiz. **Dicionário de termos relativos à gestão de pessoas**. Campina Grande: EDUEPB, 2008.

The WHOQOL Group. The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): **Position paper from the World Health Organization**. Social Science & Medicine, 1995. (pp.1403-1409)

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências Sociais: **a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, F. L. R. SUDENE e desenvolvimento sustentável: **planejamento regional durante a década neoliberal**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2004.

ANEXOS

ANEXO I**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Estou sendo convidado/a a participar de um estudo denominado “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSA“. Diante de tal esclarecimento:

- Autorizo a participação da pesquisa, respondendo as perguntas feitas durante a entrevista, não havendo nenhum risco ou desconforto.
- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial, revelando os resultados se assim desejarem.
- Poderei recusar-me a participar, ou retirar meu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho proposto, não havendo penalização ou prejuízo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho assegurando assim a minha privacidade.
- Não terei qualquer despesa ou ônus financeiro e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos e, portanto, não havendo necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da instituição responsável.
- Em caso de qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, poderei contatar a pesquisadora responsável Ana Paula Silva dos Santos através do número 8831 9649.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados com o pesquisador.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Campina Grande, _____ de _____ de 2012.

Participante _____

ANEXO II

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Campina Grande, 01 de junho de 2012.

Estamos cientes da intenção da realização do projeto intitulado **“QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSA**, desenvolvida pela pesquisadora Ana Paula Silva dos Santos, regularmente matriculada no Curso de Especialização em Gestão da Organização Pública, promovido pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, sob a orientação do Prof. Robson Fernandes Barbosa. Dada à relevância da proposta, solicitamos oferecer o apoio necessário de acordo com a programação desta Unidade.

Atenciosamente,

ANEXO III**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO**

Este questionário objetiva verificar sua percepção sobre **Qualidade de Vida no Trabalho**. Nosso interesse é saber o quanto está satisfeito (a) em relação a vários aspectos do seu trabalho. É importante que você responda todas as questões. Caso você não tenha certeza sobre que resposta dar em uma questão, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Escolha uma entre as alternativas de cada questão e circule/marque no número que melhor representa a sua opinião.

I – Identificação

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Faixa Etária:

De 18 a 21 anos De 22 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos
 Acima de 51 anos

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a)/União Estável Separado/Divorciado(a) Outro

4. Nível de Escolaridade:

Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto
 Ensino médio completo Ensino superior incompleto/cursando Ensino superior completo
 Especialização Mestrado Doutorado

5. Função que exerce no INSA: Administrativa Pesquisa Serviços Gerais

6. Tempo de serviço no INSA: _____

7. Já atuou em outras organizações na sua área de atuação? Sim Não Se sim, quanto tempo: _____

8. Nasceu na região do Semiárido brasileiro? Sim Não

II – Questionário

A1 - Você está satisfeito com o desempenho global do INSA?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

A2 – Satisfação global com o senso da organização: Ser do SAB e para o SAB, Foco em CTI, Perfil renovador da imagem do SAB, Potencial provocante do pensamento, potencial no desenvolvimento do Brasil?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

A3 - O quanto você está satisfeito com o relacionamento do INSA com os cidadãos e a sociedade?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

A4 - Você está satisfeito/a com a forma como o INSA gere os conflitos de interesses?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

A5 – Está satisfeito com o envolvimento dos servidores nos processos de tomada de decisão do INSA?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

A6 – Quanto ao envolvimento dos servidores em atividades de melhoria?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

A7 – Você está satisfeito com as vantagens e benefícios que o INSA oferece?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

B1 – Você está satisfeito com o desenvolvimento da carreira?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

B2 – Você está satisfeito com as ações de formação que realizou até ao presente?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

B3 – O quanto você está satisfeito com o apoio que o INSA concede para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

C1 – Você está satisfeito com a gestão do seu setor?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

C2 – Quanto está satisfeito com a forma como as metas individuais e do grupo são fixadas?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

C3 – Em relação a forma como o INSA recompensa os esforços individuais?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

C4 – Em relação a forma como o INSA recompensa os esforços de grupo?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

C5 – Está satisfeito com a postura do INSA face à necessidade de mudança e modernização?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

D1 – Suas condições de trabalho são adequadas (luminosidade, barulho, temperatura etc.) e atendem as suas necessidades?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

D2 – Está satisfeito com a forma como o INSA lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

D3 – Você está satisfeito com o modo como o INSA lida com as propostas/ideias/iniciativas individuais ou grupais?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

D4 – Quanto ao horário de trabalho?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

D5 – Quanto a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

D6 – Está satisfeito com a igualdade de tratamento no INSA?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

E1 – Você está motivado para aprender novos métodos de trabalho?				
Muito Desmotivado 1	Desmotivado 2	Pouco Motivado 3	Motivado 4	Muito Motivado 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

E2 – Tem motivação para desenvolver trabalho em equipe?				
Muito Desmotivado 1	Desmotivado 2	Pouco Motivado 3	Motivado 4	Muito Motivado 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

E3 – Sente-se motivado para participação em ações de formação?				
Muito Desmotivado 1	Desmotivado 2	Pouco Motivado 3	Motivado 4	Muito Motivado 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

E4 – Está motivado para participar em projetos de mudança no INSA?				
Muito Desmotivado 1	Desmotivado 2	Pouco Motivado 3	Motivado 4	Muito Motivado 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

E5 – Está motivado para sugerir melhorias no INSA?				
Muito Desmotivado 1	Desmotivado 2	Pouco Motivado 3	Motivado 4	Muito Motivado 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

E6 – Está motivado para questionar os seus conhecimentos e as suas habilidades e maneiras de fazer?				
Muito Desmotivado 1	Desmotivado 2	Pouco Motivado 3	Motivado 4	Muito Motivado 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

F1 – Está satisfeito com o perfil de liderança do seu chefe?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

F2 – Está satisfeito com o empenho do seu chefe no processo de mudança?				
Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5

Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:

F3 – Está satisfeito com a forma como seu chefe aceita críticas construtivas?

Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

F4 – Está satisfeito com a forma como seu chefe delega competências e responsabilidades?

Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

F5 – Quanto a forma como o seu chefe lida com o estímulo e a iniciativa das pessoas?

Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

G1 – Você considera importante o trabalho que realiza no INSA?

Nada 1	Muito Pouco 2	Médio 3	Muito 4	Extremamente 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

G2 – Você está satisfeito com a contribuição do seu trabalho para o INSA e a sociedade?

Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

G3 – Está satisfeito com as informações que te fornecem sobre o seu desempenho no trabalho?

Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

G4 – Está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?

Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Pouco Satisfeito 3	Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Caso deseje, registre aqui suas sugestões de melhoria:				

H1 - Em relação a sua permanência no INSA:
Pretende continuar a aprofundar ou enriquecer sua linha de trabalho atual, quer dentro ou fora do INSA? () Sim () Não
Você pretende permanecer no INSA:
() Até 3 anos?
() Menos de 10 anos?
() Superior a 10 anos?

Instrumento adaptado: Disponível em:<www.vpgr.azores.gov.pt>. Acesso em: 12/01/2012.

Obrigada!