

Qualidade de vida no trabalho

Carla Cristina Dutra Búrigo¹

Resumo

Este artigo, originado da Pesquisa: Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso na UFSC, tem como objetivo principal analisar como se caracteriza a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), na percepção dos servidores e dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A opção pelo tema da pesquisa justifica-se por ser essencial a qualquer organização que tenha por meta a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade de seus trabalhadores, bem como a implantação de programas de qualidade e/ou produtividade, pois QVT tem sido foco de, relativamente poucos, trabalhos acadêmicos com aplicação em universidades públicas.

A metodologia adotada é predominantemente qualitativa e este estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo/exploratório, privilegiando o estudo de caso, como modo de investigação.

Abstract

The main goal of this study is to analyse how the quality of life at the work place (QLW) is characterised in the perception of the employees and managers of the Federal University of Santa Catarina (UFSC). This topic was chosen because it is considered essential not only to any organisation where satisfaction, development and workers' productivity are goals to be fulfilled but also to those who plan to introduce quality and/or productivity programs. The topic was also chosen because it has been the subject of only a small number of academic studies with applicability in public universities.

The qualitative methodology was used in this study, and it can be described as descriptive-exploitative, using case studies.

The eight categories of WALTON (1973) were used to characterise the QLW.

¹ Servidora técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina

Para o desvelamento da pergunta desta pesquisa, foram utilizadas as oito categorias de WALTON (1973), como norteadoras na caracterização do que é QVT. Os resultados mostraram que, para os servidores e dirigentes da UFSC, QVT caracteriza-se pela presença de boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais) e satisfação no trabalho, entendida aqui como extensão da qualidade de vida.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

The research results show that to the employees and management staff of the UFSC the QLW is characterised by good work conditions (physical and social aspects) and by work satisfaction as an extension of life quality.

Keywords: Quality of life at the work place (QLW).

A insatisfação e a desmotivação no trabalho são agravantes na preocupação dos estudiosos e administradores. Além de ser um problema que afeta a muitos trabalhadores, independentemente da posição ou *status* que possuam na organização.

Essa insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destróem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas; em consequência, não há qualidade sem qualidade de vida no trabalho (QVT) (VIANNA, 1994; CARVALHO, 1994).

Muitas organizações tornaram-se ambientes propícios ao sofrimento do trabalhador, à sua apatia e ao seu descrédito, e, nelas, o trabalho que se presume ser produtivo torna-se entediante. Diante deste fato e, especialmente, para evitá-lo e evitar para a organização suas conseqüências danosas, muitos gerentes buscam incessantemente programas de qualidade, reengenharias, programas de motivação, como iniciativas isoladas, com o fim, também, de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

Com o advento da industrialização, o homem tornou-se “recurso” nas organizações, isto é, tornou-se um elemento concreto que deve pro-

duzir algo e, como tal, sua condição humana é ignorada, sendo apenas observado, controlado e avaliado em seu comportamento produtivo o que torna a relação "organização/trabalhador" meramente utilitária o que gera insatisfação, descontentamento e apatia nos trabalhadores.

Tal concepção de recursos humanos fundamentou-se nos princípios práticos da chamada administração científica, que veio dar suporte ao esforço de racionalização, ao aumento da produtividade e à redução de custos empresariais do meio industrial.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma alternativa de alguns pesquisadores, técnicos e administradores objetivando combater os efeitos negativos do *taylorismo* que envolve a preocupação com a satisfação das necessidades das pessoas e a humanização das relações de trabalho. Este trabalho utiliza a QVT como tema de pesquisa e tem como objeto a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com vistas a pesquisar e analisar a percepção dos servidores² e dirigentes quanto ao que caracterizam QVT em suas atividades diárias. Esta pesquisa foi desenvolvida no período compreendido de novembro de 95 e dezembro de 96.

A QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Remontemos, por exemplo, à busca do aprimoramento dos instrumentos primitivos dos quais decorriam suas condições de trabalho. Ao longo do tempo, a QVT vem recebendo diferentes títulos ou conotações, mas objetiva, em essência, facilitar ou satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolver de suas atividades na organização (RODRIGUES, 1994).

A QVT busca humanizar as relações de trabalho na organização mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho as questões associadas ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador.

A satisfação no trabalho, segundo (VIANNA, 1994, RODRIGUES, 1994 e DEMO, 1995), não pode estar isolada da vida da pessoa. RODRIGUES (1994:95) admite "que a QVT é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas também, em toda sua existência".

¹ Servidores aqui, são entendidos como servidores docentes e técnico-administrativos, conforme art. 2º da lei n. 8.112 de 11/12/90: "para efeitos desta lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público".

Há concordância quanto à origem do movimento de QVT, conforme registram (WALTON, 1973; NADLER e LAWLER, 1983; MORAES, 1990; VIEIRA, 1990; RODRIGUES, 1994; FERNANDES, 1996 e VIEIRA, 1996).

Para (MORAES, 1990), o referencial mais remoto é encontrado na década de 30, na Escola de Relações Humanas. Já naquela época era a que possuía uma maior identificação com a QVT, demonstrada na busca por teorias que enfatizassem os aspectos psicossociais e motivacionais, a fim de proporcionar maior bem-estar ao trabalhador e sua adaptação à tarefa executada. A Escola Comportamental, desmembramento da Escola de Relações Humanas, através de HERZBERG, destaca-se como pioneira da QVT, ao propor a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, e a abordagem do enriquecimento da tarefa.

O Termo QVT como nova abordagem em administração aparece na literatura somente no início da década de 50, na Inglaterra, com Eric TRIST e colaboradores que estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio pessoa/trabalho/organização. Nessa perspectiva foi desenvolvida uma abordagem sócio-técnica almejando compreender a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa.

Na década de 60 o movimento QVT tomou impulso com iniciativas de cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, na busca de pesquisar melhores formas de realizar o trabalho. Seguindo a linha sócio-técnica, impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista, a QVT teve como base as questões relativas à saúde, à segurança e à satisfação dos trabalhadores.

Até o final da década de 70 ocorreu uma estagnação no desenvolvimento da QVT e nas preocupações com ela, em virtude da alta inflação, da crise do petróleo e da competição internacional acirrada por novas forças industriais em países como o Japão.

Em 1979 a preocupação com a QVT entra numa nova fase, induzida pelo fascínio das técnicas de administrar utilizadas pelo Japão, como por exemplo, o Ciclo de Controle de Qualidade que se disseminou nas organizações do ocidente. A partir de então a QVT passa a ser vista como um conceito global, como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. Parte-se, assim, do pressuposto de que as necessidades e aspirações humanas do trabalhador também fazem parte da responsabilidade social do empregador.

A década de 80 foi marcada fortemente pela idéia de uma maior participação do trabalhador nas decisões das organizações. Diante deste fato, as organizações sentiram-se compelidas a repensar suas condutas e a buscar soluções participativas.

Nos anos 90, a QVT tornou-se foco de programas que estudam os fatores da saúde do trabalhador na organização, resgatando valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico. Ressalta-se, porém, a preocupação dos que buscam a QVT, para que ela não seja tratada como mais um modismo administrativo, mas internalizada como processo necessário e conceitualmente indispensável pelos gerentes e trabalhadores das organizações (NADLER e LAWLER, 1983; FERNANDES, 1989).

Atualmente a QVT está sendo difundida e desenvolvida em muitos países da Europa, além de nos Estados Unidos, Canadá e México, visando a atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho. (MORAES, 1990; FERNANDES, 1996).

No Brasil, algumas pesquisas nesta área vêm sendo desenvolvidas no sentido de ampliar o conhecimento sobre o tema e abrir novas discussões. No final da década de 80 os estudos sobre QVT se intensificaram e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) constituíram-se em organizações pioneiras nas pesquisas que vieram a contribuir com a comunidade científica.

Podem também ser citados alguns pesquisadores brasileiros que contribuíram construtivamente com o desenvolvimento de estudos sobre QVT em organizações das mais variadas áreas. Destacam-se (QUIRINO e XAVIER, 1987; FERNANDES e BECKER, 1988; SIQUEIRA e COLETA, 1989; MORAES, 1990; MACEDO, 1992; LIMA, 1994; RODRIGUES, 1994, FERNANDES, 1996 e, VIEIRA, 1996).

A definição de QVT é ampla e envolve **fatores pessoais** como: necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador; e **fatores situacionais** como: tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia. Além destes fatores, com os quais a QVT está ligada, ela está intrinsecamente relacionada à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento

organizacional (WALTON, 1973; QUIRINO e XAVIER, 1987; FERNANDES, 1988).

Para a **descrição** de QVT podem ser relacionados alguns desses conceitos, embora os autores apresentem diferentes enfoques ao conceituá-la. O que parece comum a todos os autores, entretanto, é a conciliação dos interesses dos trabalhadores e da organização, no sentido de melhorar e humanizar as situações de trabalho.

O termo **Qualidade de vida no trabalho** tem sido utilizado para referir-se a uma série de preocupações e projetos, sendo redefinido no transcorrer do tempo, à medida em que a concepção de trabalho foi evoluindo. Possui ampla abrangência na organização a ponto de qualquer iniciativa de melhoramento das condições de trabalho, ou mesmo das atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos ser chamada de QVT.

Muitos autores a consideram apenas como um fator de assepsia ambiental ou melhoria nas condições físicas de trabalho. Através de uma abordagem mais humanista admite-se que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, quando bem administrados e combinados geram maior satisfação e motivação aos trabalhadores, elevando seu nível de percepção sobre o assunto. Para os autores dessa abordagem, a concepção de QVT está associada diretamente com o repensar da atividade do trabalho, através do qual é estabelecida uma relação direta entre QVT e outros fatores da vida do trabalhador.

Sem uma definição consensual, o conceito global de QVT envolve, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade da organização. Porém, ressalta-se que, antes de se planejar programas ou ações de QVT é necessário conhecê-la e considerá-la como uma gestão dinâmica e contingencial porque as organizações e as pessoas mudam, dependendo do contexto no qual estão inseridas.

A QVT, tomada como uma intervenção global que envolve toda a organização, requer, necessariamente, a formação de uma mentalidade global que acredite no limite máximo da sensibilidade, de uma atitude permanente de fazer bem feito diante da perspectiva de transformar o trabalho em prazer, incluindo-o como vetor de fortalecimento da própria felicidade (VIANNA, 1994a).

A formação de uma mentalidade global para QVT interfere necessariamente na cultura da organização. Esta cultura é composta por elementos entre os quais se destacam: os valores, as crenças, os mitos, os ritos, os tabus, as normas, a comunicação formal e informal, que condicionam e direcionam o desempenho das pessoas devendo ser levados em conta em qualquer tentativa de mudança.

Para a mudança organizacional é necessária uma intervenção global, interativa e simultânea ao nível de cultura e sistemas de valores da organização (FERNANDES, 1989; VIANNA, 1994a), pois acredita-se que não se obtém QVT com a introdução de iniciativas isoladas.

Admite-se que a QVT vista como processo de amadurecimento cultural é o alicerce primordial de qualquer organização que planeje implantar programas sobre o assunto. Afinal, implantar programas de qualidade sem QVT assemelha-se ao velho ditado “faça o que digo, mas não faça o que faço”, uma vez que sugere parcialidade em detrimento da visão do todo.

Às vésperas do terceiro milênio, quando a qualidade dos serviços e dos produtos é o referencial diferenciador, acredita-se na relevância da QVT para as organizações. O que reforça esse argumento é o fato de alguns autores como (HACKMAN e ODLHAN, 1975; NADLER e LAWLER, 1983; SIQUEIRA e COLETA, 1989; FERNANDES, 1996 e WALTON, 1973), entre outros, terem desenvolvido modelos de QVT no intuito de apresentarem categorias e/ou indicadores que possam conceituar, prever e avaliar os esforços de QVT nas instituições.

O modelo de WALTON (1973), foi escolhido como norteador desta pesquisa. Este modelo define oito categorias conceituais que caracterizam as experiências do trabalhador no seu ambiente de trabalho. O autor salienta que, dependendo do contexto, novas categorias, indicadores ou dimensões poderão ser gerados.

Segundo WALTON as categorias que suprem uma estrutura para análise das características da QVT são:

1ª) Compensação justa e adequada: refere-se ao salário justo ou à adequação entre o trabalho e o pagamento. O ímpeto típico para o

emprego é “ganhar a vida”. Se este objetivo é alcançado afeta fundamentalmente a QVT. Contempla, ainda, os seguintes indicadores:

- a) justiça na compensação:³ é a remuneração necessária para o trabalhador viver dignamente diante das suas necessidades pessoais, sociais e econômicas e como contrapartida pelo trabalho desenvolvido; e
- b) proporcionalidade entre os salários: eqüidade na remuneração entre os membros de uma mesma organização e em relação a outros profissionais do mercado de trabalho.

2ª) Condições de trabalho: reportam-se à preservação da saúde e ao bem-estar do trabalhador. Esta categoria apresenta os seguintes indicadores:

- a) jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas;
- b) saúde ocupacional: é a saúde no trabalho. Refere-se ao bem-estar físico e mental do trabalhador;
- c) salubridade: condições ambientais propícias à saúde; e
- d) recursos materiais: quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do trabalho.

3ª) Uso e desenvolvimento das capacidades: é a oportunidade de o trabalhador aplicar no seu dia-a-dia o saber e as aptidões profissionais. Destacam-se os seguintes indicadores:

- a) autonomia: medida permitida ao trabalhador, de liberdade substancial, independência e discrição no planejamento, e execução de seu trabalho;
- b) autocontrole relativo: autodomínio e equilíbrio das ações das pessoas;
- c) qualidades múltiplas: múltiplas habilidades e a chance de utilização de uma larga escala de capacidades e habilidades da pessoa e habilitações pessoais; e
- d) informação sobre o procedimento total de trabalho: ter informações e conhecimentos plenos sobre o processo de trabalho.

4ª) Oportunidade de crescimento: destina-se à valorização do trabalhador através de oportunidades para que este possa manifestar, ex-

³ (QUIRINO e XAVIER, 1987; MACEDO, 1992; SELL, 1994 e FERNANDES, 1996).

pandir e desenvolver suas potencialidades. Ressaltam-se os seguintes indicadores:

- a) possibilidade de carreira: oportunização de avanços na carreira;
- b) crescimento pessoal: desenvolvimento das potencialidades, capacidades, habilidades e aptidões da pessoa com o objetivo de realizar em plenitude o seu potencial;
- c) programa de capacitação: conjunto de atividades que visem ao preparo do trabalhador para melhor desempenho das atribuições do seu cargo ou função, objetivando o seu crescimento pessoal e profissional e o da organização.

5ª) Integração social: é a ausência de diferenças hierárquicas altamente marcantes. Ocorre quando o trabalhador tem auto-estima no ambiente de trabalho e onde transpareçam os seguintes indicadores:

- a) ausência de preconceitos: inexistência de conceitos ou opiniões formadas precipitadamente no ambiente de trabalho;
- b) igualdade: ausência de estratificação em termos de símbolos de *status*, tais como religião, sexo, raça, origens, estilos de vida ou aparência;
- c) mobilidade: oportunidade de circulação ou movimento de idéias e de valores sociais no ambiente de trabalho;
- d) relacionamento: auxílio recíproco marcado pelo apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;
- e) senso comunitário: companheirismo e espírito coletivo que se estendem além das ações do trabalho.

6ª) Constitucionalismo: respeito e zelo da organização pelos direitos do trabalhador. Para tanto destacam-se os seguintes indicadores:

- a) direitos trabalhistas: normas que regem as relações de trabalho entre trabalhadores e organização, bem como os direitos resultantes da condição jurídica dos trabalhadores e o cumprimento dessas normas;
- b) privacidade pessoal: respeito à individualidade do trabalhador dentro da organização;
- c) liberdade de expressão: direito de o trabalhador poder se manifestar, discordar abertamente de visões que os superiores têm da organização sem medo de represália.

7ª) Trabalho e espaço total de vida: é o sentido de equilíbrio existente entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Consideram-se os seguintes indicadores:

- a) tempo para lazer e para a família: equilíbrio do trabalho com o espaço total de vida do trabalhador;
- b) papel balanceado do trabalho: distribuição racional dos horários de trabalho com as outras atividades pessoais; e
- c) significado do trabalho: representatividade do trabalho na vida do trabalhador.

8ª) Relevância social do trabalho: diz respeito ao empenho e comprometimento do trabalhador, no sentido de que a organização não favoreça a depreciação do seu trabalho e da sua profissão. Reveste-se dos seguintes indicadores:

- a) valorização do trabalho: percepção do sentimento de valor e relevância do seu trabalho pela organização e pela comunidade; e
- b) imagem e responsabilidade social da organização: preocupação do trabalhador quanto à imagem e responsabilidade do seu trabalho e da sua organização diante da comunidade.

Tanto em organizações privadas públicas como em, a QVT é relevante e a utilização de modelos norteadores é essencial, não apenas como categorias e/ou indicadores a serem analisados de forma estanque e limitada, mas de modo interativo, contextualizando-os junto às relações sociais, organizacionais e ambientais, permitindo, assim, identificar o “porquê” da sua configuração e o que implica em ter QVT no contexto institucional.

Na administração pública, a qualidade está relacionada à questão da cidadania (RAMOS, 1993; CARVALHO, 1994). Cidadãos, diante de um conceito genérico, são clientes das organizações públicas que mantêm a máquina do governo através do pagamento de impostos, taxas e contribuições e, por direito, devem receber serviços públicos de qualidade. Nesta perspectiva, os clientes e os servidores do serviço público consubstanciam-se em uma única identidade; são acima de tudo cidadãos.

A conquista da cidadania nas organizações passa pela conquista de uma melhor qualidade de vida no trabalho, assentada num contexto amplo de qualidade de vida. Estas conquistas são refletidas diretamente no contexto da cultura organizacional, definida por (FISCHER, 1995)

como a mágica comunhão de todos os seus membros, de forma única e diferenciada, devido à identidade de cada organização. Esta cultura organizacional e a sua missão precisam ser desveladas e conhecidas, quando se busca descobrir caminhos para incrementar a QVT e o processo de qualidade na organização.

Enquanto as empresas públicas se constituírem em depósitos de pessoas apáticas, gerenciadas por autocratas despreparados, pouco se obterá em termos de melhoria de QVT. É preciso investir em políticas adequadas, almejando comportamentos de adesão, iniciativa e compromisso pessoal. Investir e acreditar nas pessoas é a estratégia principal quando se pretende elevar o padrão de QVT.

A busca destas técnicas constitui, também, um traço de maturidade profissional, pois, com o sucateamento do serviço público brasileiro, a qualidade passa a ser o pilar básico para um esforço sistemático de melhoria desse serviço.

Dentre as instituições do serviço público estão as Universidades Federais, em especial a Universidade Federal de Santa Catarina, foco deste estudo. A literatura considera que estas são classes únicas de organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelas suas peculiaridades. Basicamente, tais características encontram-se na natureza dos trabalhos desenvolvidos, na tecnologia utilizada, nos recursos humanos disponíveis e nos clientes.

As universidades federais vivenciam momentos turbulentos, em busca de novas conquistas e posturas frente às práticas do governo. Exemplo dessas turbulências é a Reforma Administrativa (instituída pelo governo de Fernando Henrique Cardoso): que acaba com as gratificações e licenças por assiduidade; que reduz o pagamento de horas extras; que promete demitir funcionários sem estabilidade e que defende o enxugamento do quadro efetivo através de aposentadorias, entre outras medidas, para reduzir os gastos do governo. Estas medidas estão ameaçando significativamente a qualidade e a QVT das universidades (Folha de São Paulo, 21/4/96; IstoÉ, 23/11/96).

BUARQUE (1988) salienta que a universidade, nestes últimos anos, não perdeu qualidade, mas sim a qualidade da qualidade. Ela não perdeu conteúdo; ela perdeu o poder de usar o seu potencial para refazer o seu conteúdo conforme as exigências da sociedade ou as exigências de transformação da própria sociedade.

Caracterizar QVT no serviço público não é tarefa fácil, principalmente, devido aos entraves culturais.

O órgão de Recursos Humanos é caracterizado pela literatura como um dos principais veículos para viabilizar a QVT e vinculá-la às organizações. Também é tido como um guardião e catalisador da cultura, porque exerce funções estratégicas que provêm a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais (FREITAS, 1991).

Para tanto, presume-se que no RH deveriam estar profissionais altamente treinados e qualificados, vinculados à cultura organizacional, que, juntamente com os demais gerentes e com a administração central da empresa, possam desenvolver suas atividades com profissionalismo, a fim de colaborar com uma melhor QVT na organização.

Mas este cenário nem sempre é verdadeiro. Nas instituições universitárias, por exemplo, a descontinuidade administrativa ocorre devido à mudança de reitores, isto é, muitas vezes é uma agravante. Sem uma política definida de gestão de RH, as ações deste órgão oscilam de acordo com a linha de pensamento de seus reitores. E, nesta oscilação, as ações de RH e a própria QVT, bem como a motivação dos trabalhadores para o trabalho são alteradas em função de um descompromisso gerencial com o trabalhador e com a própria universidade. Esta descontinuidade administrativa reflete linhas de pensamento e de poder dentro da IES* e não uma visão organizacional mais globalizada. Nesta transição muitos trabalhos, por simbolizarem a gestão anterior, às vezes, são desfeitos, gerando, sentimentos de frustração.

Autores, como VIANNA (1994a) e FERNANDES (1996) admitem que todo gerente deve ser um administrador de recursos humanos, independente do grau hierárquico que ocupa na organização. Isso deve ocorrer para que os gerentes possam identificar as necessidades dos seus trabalhadores e buscar, através de ações estratégicas, conquistar melhores condições de QVT.

Neste contexto, o perfil do profissional de RH passa a ser o de um consultor especializado, um facilitador da ação gerencial dentro da organização, a quem cabe atender às demandas dos demais gerentes no que se refere ao desenvolvimento de seres humanos. A ação do órgão de RH deixa de ser meramente cartorial, prestadora de serviço e vai além. Cabe a esse órgão formular políticas e formas de gestão voltadas às ações globais e estratégicas da organização (GIL, 1994; GOMES, 1995; FERNANDES, 1996).

* Instituição de Ensino Superior

Com certeza, esta prática é um desafio tanto para o gerente de RH quanto para a organização que requer gerentes mais preparados, com uma visão mais generalista e humanista das relações de trabalho; gerentes que percebam o trabalhador não como um mero ser utilitário à instituição, mas como um ser humano que tem o trabalho como uma prática de sobrevivência, crescimento e satisfação pessoal.

Seja em empresas privadas ou públicas, a concepção de trabalho poderá se modificar, não só em termos práticos, mas como filosofia de vida que decorre da internalização, das novas concepções. Neste contexto, onde o trabalhador deverá ser ouvido, percebido e respeitado como ser humano e como cidadão, a concepção de trabalho poderá ser desvinculada da concepção de castigo, fardo, sacrifício e, poderá ser concebida como vetor importantíssimo da própria felicidade, cuja conquista é um dever que cada um tem diante de si mesmo.

Este estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo/exploratório e por ter abordagem predominantemente qualitativa.

Esta abordagem permite ao pesquisador uma interação com os participantes da pesquisa, durante a fase de coleta de conteúdos. Esta interação é enriquecedora para toda a análise e interpretação dos conteúdos permitindo ao pesquisador uma visão mediadora do contexto, no qual o pesquisado está inserido.

Os atores sociais envolvidos neste estudo foram os servidores técnico-administrativos e docentes, pertencentes há mais de 10 anos ao quadro efetivo da UFSC, lotados no *campus*, bem como dirigentes nos cargos de reitor, vice-reitor, secretário de planejamento, um pró-reitor, um diretor de unidade administrativa, um diretor de unidade acadêmica e um chefe de departamento.

Através de uma amostragem intencional foram escolhidos os participantes desta pesquisa, obedecendo aos critérios pré-estabelecidos, totalizando 96 pessoas assim distribuídas por grupos de participantes: 07 dirigentes, 38 docentes e 51 servidores técnico-administrativos.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados questionários abertos, entrevistas semi-estruturadas e consulta a diversos documentos sobre as condições de trabalho, legislação e estrutura da UFSC.

Para a formulação do roteiro do questionário e da entrevista, foram utilizadas as categorias e indicadores de WALTON. Para cada categoria, foi desenvolvida uma questão. Além disso, foram elaboradas mais duas questões para verificar o que os dirigentes e servidores da UFSC

entendem por QVT e se eles a percebem nos seus setores de trabalho e na Universidade.

Nos relatos pôde-se observar os reflexos da situação que os servidores da UFSC estavam vivenciando, como as ameaças da reforma administrativa e previdenciária, a transição administrativa da reitoria e a greve tendo como uma das bandeiras a política salarial.

De acordo com (SIMÃO, 1989), os relatos são versões da ação dos pesquisados, numa perspectiva fenomenológica, admitindo que a própria ação é contextual.

Observamos nos relatos que alguns indicadores de WALTON estavam presentes em várias categorias. Isto ocorreu devido à interrelação das mesmas, mas o que parece ser repetitivo, mostrou a representatividade desses indicadores no dia-a-dia do trabalho do servidor e que, conseqüentemente, interferem diretamente na QVT.

De modo geral, o grupo apresentou uma visão homogênea sobre QVT e seus indicadores, diferenciando-se quanto à posições referentes à natureza diferenciada de seus trabalhos.

Destacou-se, porém, o grupo de servidores de nível de apoio, o qual acredito estar “à margem” da UFSC. Admite-se esta posição, pois não interagem com o processo de trabalho, ou seja, alguns deles possuem limitações como, por exemplo, quanto à leitura e à escrita, quanto à perspectiva de profissionalização, quanto ao conhecimento sobre o processo total de trabalho, o que os leva a serem “monitorados” pelas chefias e demais colegas.

A pesquisa apresenta, ainda, conteúdos que fazem concluir que este grupo tem limitada compreensão do significado do trabalho, ou seja, limitam-se a fazer o que lhes é determinado. Por outro lado, a Universidade muito pouco faz para que este descomprometimento com o trabalho não persista.

Percebe-se também uma acomodação, por um lado, dos servidores ao compactuarem com esta situação na qual se encontram confortáveis, por não cumprir integralmente a jornada de trabalho, não tendo um comprometimento efetivo com o trabalho, e, por outro lado, dos dirigentes por se manifestarem cientes de tal situação, pouco fazendo para revertê-la ou, auxiliar construtivamente esses servidores, no que tange ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Considero que o processo de capacitação é um dos principais meios para reverter tal situação e possibilitar um real desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores de nível de apoio.

Ao desligar o gravador, muitos servidores do nível de apoio relataram que com frequência pegam atestado de saúde, alegando que qualquer pessoa inclusive o "pessoal de firma"³ pode substituí-los. Não se sentem interagindo com o processo total de trabalho, nem se consideram responsáveis pelo desenvolvimento do mesmo.

O conhecimento sobre este processo é fundamental e necessário para que o servidor sinta-se responsável pela atividade que desempenha. Este conhecimento possibilita uma maior interação com o trabalho, não permitindo uma subutilização das potencialidades e talentos dos servidores.

A qualidade no trabalho passa por essa esfera de conhecimento, participação e engajamento do trabalhador com o trabalho. Pois, como advogam (BARÇANTES e CASTRO, 1995:25), "qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho".

Para tanto, acredito na potencialidade humana, de poder fazer melhor desde que o trabalhador esteja engajado ao trabalho e não alheio ao seu processo, resultando desse engajamento um estado propício para o incremento e desenvolvimento da QVT.

Os participantes da pesquisa percebem a QVT como as boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais) e satisfação pessoal no trabalho como extensão da própria qualidade de vida.

Quanto à percepção da QVT no setor de trabalho e na UFSC, os participantes argumentaram que deixa a desejar devido aos inúmeros fatores, destacando como o mais importante as precárias condições de trabalho.

Há uma heterogeneidade nas condições de trabalho oferecidas pela UFSC, o que causa transtornos e rivalidades entre algumas áreas da Instituição, caracterizadas pelos participantes da pesquisa como "áreas nobres e áreas pobres".

Observamos, também, que a falta de condições para o trabalho em determinadas áreas dificulta aos servidores o desenvolvimento de suas atividades. Porém, há ainda a falta de conscientização, por parte dos trabalhadores da UFSC, quanto à preservação do patrimônio público.

3 Trabalho terceirizado, contratado pela Universidade

Foi perceptível o desleixo e o descuido com determinados equipamentos ou ferramentas de trabalho, nos locais pesquisados.

Devido às precárias condições de trabalho e aos baixos salários, notamos também um descomprometimento para com o mesmo, tanto por parte dos servidores, como dos docentes. Percebemos, ainda, uma desmotivação que considero, entre outros, reflexo da falta de gerenciamento. Em muitas unidades a ingerência e o descaso para com o cumprimento das obrigações do trabalho são gritantes.

A falta de gerenciamento ou, como salienta (VIANNA, 1994), falta de “agentes de mudança” é notável. São poucos os gerentes que percebem que o desempenho de suas unidades encontra-se fortemente comprometido com a qualidade de vida no trabalho, que se aplica tanto no ambiente produtivo de trabalho como no social que, muitas vezes, se reflete em um campo de forças conflituais em sua essência.

Durante os relatos foram transparentes os conflitos internos no ambiente de trabalho, inexistindo em alguns locais a visão do trabalhador enquanto “ser humano”. Há verdadeiras expressões de “estrelismo” e de falta de bom senso, permeando a falta de postura profissional e de respeito ao colega de trabalho.

A QVT é um processo complexo, com muitas facetas, que também se traduz em atitudes maduras de respeito e tolerância entre profissionais, na organização.

As atividades dos docentes e dos servidores técnico-administrativos são de naturezas diferenciadas, apesar de trabalharem em consonância para um mesmo fim. Essa visão diferenciada do trabalho deve ser respeitada, a fim de que se amenizem os conflitos no setor de trabalho. Para isto, é fundamental o conhecimento sobre o processo total de trabalho, com cada um ciente das suas atribuições e da unidade, bem como o engajamento no processo participativo de trabalho, aliado a uma liderança gerencial competente (DEMO, 1995; FERNANDES, 1996).

Neste contexto de desempenho gerencial, a ação do órgão de RH desenvolve um importante papel na capacitação desse pessoal. Para tanto, julgo necessário que este tipo de treinamento deva anteceder a posse ao cargo, permitindo, assim, um melhor desempenho na função.

Contudo, são necessários também critérios para a ocupação do cargo, a fim de que possa ser exercido por profissionais competentes e conhecedores da área em que vão atuar, pois o papel gerencial é de fundamental

importância para o incremento da QVT no setor de trabalho (GIL, 1994; GOMES, 1995).

O papel do órgão de RH preconizado como “guardião da cultura organizacional” é essencial para a QVT. Na UFSC, entretanto, de acordo com os participantes da pesquisa, faz-se necessária uma ação de RH mais construtiva, no sentido de incrementar o desenvolvimento dos servidores e das unidades.

De acordo com os envolvidos na pesquisa, as ações do órgão de RH são limitadas pela administração central da Universidade que não possibilita o desenvolvimento do órgão. A descontinuidade administrativa bem como a disseminação de tarefas na Instituição o limitam a ser um órgão cartorial. É relevante que o órgão de Recursos Humanos possa interagir num processo de desenvolvimento qualitativo da Instituição, através de atividades de planejamento, capacitação e avaliação, a fim de impulsionar a QVT.

A QVT na UFSC é possível desde que se possa investir no potencial do servidor, digamos assim, “adormecido”. Pois, a qualidade é “típica competência humana” e, acreditando no profissional estar-se-á depositando expectativas de que ele pode e fará melhor. Esta competência humana está atrelada ao processo educacional muito mais que à simples instrumentalização, em seu sentido mais amplo de preparação para a vida (VIANNA, 1994; DEMO, 1995).

Apesar dos entraves encontrados nas condições de trabalho na UFSC, acredito na viabilidade da QVT, pois há servidores que ainda buscam alternativas para melhor desenvolver suas atividades, como observamos nos relatos. É verdade que encontrei também servidores acomodados, mas a principal perspectiva de que é possível mudar este quadro é a importância dada pelos participantes à relevância social do trabalho que desenvolvem e o próprio significado atribuído por eles ao trabalho.

Muitos participantes responderam aos questionamentos referentes ao significado do trabalho com paixão e entusiasmo, argumentando que trabalho é vida, é satisfação, é busca de realização. E esta busca é possível, se as adversidades forem transformadas em condições de crescimento, pessoal e profissional.

Apesar, dos entraves quanto às limitações dos salários que foram considerados injustos e da inexistência de um plano de carreira digno para o pessoal técnico-administrativo, o fato de os pesquisados considerarem que há outras compensações que os levam a ter satisfação e motivação para o trabalho é outro indicador de que é possível incrementar a QVT.

Esta possibilidade de crescimento pessoal e profissional reflete-se na humanização das relações de trabalho, que é o objetivo maior da linha de investigação da QVT. Sem dúvida, o salário bem como a segurança dos direitos adquiridos refletem-se no desempenho e na satisfação do trabalho. Porém, acredito que, com relações de trabalho mais humanizadas, os pontos de indignação relativos a esses dois fatores poderão ser trabalhados mais efetivamente, se considerados os servidores como grupo social e como cidadãos (RAMOS, 1993).

De acordo com DEMO (1995:105), o sistema universitário precisa motivar os seus servidores e docentes "(...) não somente em termos financeiros, igualmente com apoio e oportunidades que os levem sempre mais a aprimorar a competência construtiva e participativa". Para tanto, é necessário que os deveres sejam respeitados e cumpridos, a fim de que não se permita a depreciação da imagem do trabalho, dos servidores e da Instituição.

Nesta perspectiva de humanização das relações de trabalho, o servidor é visto como um ser humano "mais do que um mero ser utilitário para a organização", e a QVT extrapola os limites da Instituição, refletindo-se na própria qualidade de vida. Pois, o trabalho é "vida" e influencia intensamente nas outras esferas vitais da pessoa (DEMO, 1995; VIANNA, 1994a).

Ao caracterizarem a QVT, os participantes ressaltaram vários outros indicadores que consideram relevantes, porém, para possibilitar uma visão mais sintetizada dos relatos trabalhados, as categorias podem ser assim apresentadas:

CATEGORIAS	SÍNTESE DOS RELATOS DOS PARTICIPANTES
Conceituação	Boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais), satisfação no trabalho como extensão da própria qualidade de vida.
Percepção da QVT nos setores e na UFSC	Nas unidades, enfatizaram que a QVT deixa a desejar devido às precárias condições de trabalho oferecidas. Outros afirmaram veementemente que não há QVT nos seus setores de trabalho. Para os servidores de apoio há QVT, devido à boa interação social. Quanto à Universidade, se comparada às demais universidades, consideram a QVT razoável, embora existam situações bastante heterogêneas.

Condições de trabalho	Físicas e estruturais, bastante heterogêneas; admitem que isto ocorre, principalmente, pelos poucos recursos enviados pelo governo federal; pela má distribuição desses recursos dentro da Universidade e pela falta de um efetivo gerenciamento.
Compensação justa e adequada	Há compensações subjetivas, a nível pessoal e profissional, dependendo da percepção que cada pessoa tem sobre o seu trabalho. Quanto à compensação financeira, admitem que ganham pouco, mas fora da UFSC a situação salarial também não é das melhores.
Oportunidade de crescimento	Para os docentes há oportunidade de crescimento devido às claras definições do programa de capacitação e do plano de carreira. Para os servidores técnico-administrativos o programa de capacitação foi uma conquista, mas a inexistência de um plano de carreira digno inibe a oportunidade de crescimento. Os participantes consideram limitada a ação do órgão de Recursos Humanos da UFSC.
Uso e desenvolvimento das potencialidades	Encontram dificuldades para utilizar as suas capacidades devido às precárias condições de trabalho físicas e estruturais, oferecidas pela UFSC. Destacam-se também aqueles que, apesar das adversidades encontradas, consideram usar e desenvolver ao máximo suas potencialidades.
Integração social	De modo geral relataram ter uma boa integração social. Porém, foi evidenciada uma relação de poder, autoritária, prevalecendo diferenças hierárquicas marcantes, entre professor e servidor. A relação com a chefia pode ser considerada estável, profissional.
Constitucionalismo	A UFSC respeita os direitos de seus servidores muito mais do que zela por eles. São cientes de que a gerência do governo federal inibe a autonomia da Universidade.
Trabalho e espaço total de vida	Buscam manter uma relação de equilíbrio entre trabalho e as outras esferas da vida. Sentem seus trabalhos valorizados pelos colegas e pelos alunos, parcialmente pela UFSC, devido às condições de trabalho oferecidas. Para os dirigentes a valorização vem com o tempo, com o resultado das ações de trabalho.
Relevância social do trabalho	Traduz-se na contribuição que dão, através do trabalho, para a concretização da missão da Universidade.

Referências Bibliográficas

- APOSENTADORIAS desfalcam universidades. *Folha de São Paulo*, 21 abr. 1996.
- BARÇANTE, Luiz C. e CASTRO, Guilherme C. *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.
- BRASIL. Lei n.8112, de 11 dez. 1990. *Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais*, Diário Oficial da União.
- BUARQUE, Cristovam. A qualidade da qualidade. *Educação Brasileira*, Brasília : CRUB, n.20, p.121-129, 1.sem. 1988.
- CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de, e TONET, Helena Corrêa. Qualidade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro : FGV, v.28, p.137-152, abr./jun. 1994.
- DEMO, Pedro. *Educação e qualidade*. São Paulo : Papyrus, 1995.
- FERNANDES, Eda. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador : Casa da Qualidade, 1996.
- _____. Qualidade de vida no trabalho: a renovação das empresas para os anos 90. *Tendências do Trabalho*, Rio de Janeiro, p.10-21, 1989.
- _____. BECKER, João L. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's. In: *Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, 12, 1988, Belo Horizonte. *Anais*. Belo Horizonte : ANPAD, p.1775-1792, 1988.
- FISCHER, Tânia. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo : FGV, v.35, p.56-69, jan./fev. 1995.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo : Atlas, 1994.
- GOMES, Maria Tereza. O velho feudo abre as suas portas. In: *Exame*, Rio de Janeiro, 18 jan. 1995.
- HACKMAN, J., OLDHAN, G. Development of the job diagnostic survey. In: *Journal of Applied Psychology*, v.60, n.2, p.159-170, 1975.

- LIMA, Irê S. O programa de qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho. In: *Reunião Anual da ANPAD*, 18, 1994, Curitiba. (Anais...) Curitiba : ANPAD, 1994, v.10, p.55-71.
- MACEDO, Douglas. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização. In: *Reunião Anual da ANPAD*, 16, 1992, Canela, RS. (Anais...) Canela, RS : ANPAD, 1992, p.153-167.
- MEIRELES, Andrei, FIGUEIRAS, Sônia. Os pactoídes de FHC. In: *Revista IstoÉ*, São Paulo, n.1412, 23 nov. 1996.
- MORAES, Lúcio F. R. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. In: *Reunião Anual da ANPAD*, 16, 1992, Canela, RS. (Anais...) Canela, RS : ANPAD, 1992, v.8, p.162-182.
- _____. et al. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: *Reunião Anual da ANPAD*, 14, 1990, Florianópolis, SC (Anais...) Florianópolis, SC : ANPAD, 1990, v.6, p.343-366.
- NADLER, David A., LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, EUA : American Management Association, v.11, p.20-30, winter, 1983.
- QUIRINO, Tarcizio Rego, XAVIER, Odiva Silva. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. In: *Revista de Administração*, São Paulo : USP, v.22, p.71-82, jan./mar., 1987.
- RAMOS, Adriana Lana. Qualidade nos serviços públicos: um reflexo do exercício da cidadania. In: *Reunião Anual da ANPAD*, 17, 1993, Salvador. (Anais...) Salvador : ANPAD, v. 9, p. 63-72, 1993.
- RODRIGUES, Marcus Vinício Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis : Vozes, 1994.
- SELL, Ingeborg. O crescimento do ser humano e as condições de trabalho. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 14, 1994, João Pessoa (Anais...) João Pessoa, 1994.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. S, COLETA, João A.D. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. *Psicologia do trabalho*, Rio de Janeiro, v.41, n.3, p. 1-66, 1989.
- VIANNA, Marco Aurélio. *Que crise é está?* Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994.

- VIANNA, Marco Aurélio. et al. *Recursos humanos: excelência de idéias, prática e ação*. Rio de Janeiro : Quartet, 1994a.
- VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis : Insular, 1996.
- VIEIRA, Débora F. V. B., HANASHIRO, Darcy M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v.11, n.2, p.41-46, jul./1990.
- WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, v.15, n.1, p.11-21, 1973.