

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFESSORES DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: A RELAÇÃO ENTRE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA E UMA PRIVADA**

**Giselda Sallon Dias**

**Porto Alegre, 2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFESSORES DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: A RELAÇÃO ENTRE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA E UMA PRIVADA**

**Giselda Sallon Dias**

**Orientador: Lia Buarque de Macedo Guimarães, Ph.D.**

**Banca Examinadora:  
Angela de Moura Danilevich, Ms.  
Ire Silva Lima, Dr.  
Jose Luis Duarte Ribeiro, Dr.  
Neusa Rolita Cavedon, Dr.**

**Trabalho de conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – Modalidade  
Profissionalizante - ênfase - Qualidade e Gerência de Serviço**

**Porto Alegre, 2001**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em Engenharia e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Profª. Lia Buarque de Macedo Guimarães, Ph.D.**  
**Orientadora**  
**Escola de Engenharia**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

---

**Profª. Helena Beatriz Bettella Cybis**  
**Coordenadora**  
**Mestrado Profissionalizante em Engenharia**  
**Escola de Engenharia**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

**Banca Examinadora:**  
**Angela de Moura Danilevich, Ms.**  
**PPGEP/UFRGS**  
**Ire Silva Lima, Dr.**  
**UBRA**  
**Jose Luis Duarte Ribeiro, Dr.**  
**PPGEP/UFRGS**  
**Neusa Rolita Cavedon, Dr.**  
**PPGA/UFRGS**

*Dedico este trabalho a*

*LIVIA, minha filha adorada, pela compreensão das ausências.*

*MÁRIO, esposo, companheiro e amigo, que sempre me apoiou  
nesta trajetória.*

*LAVINO (in memorian), por me alcançar os valores que possuo.*

*Agradeço a todos que, com sua amizade, contribuíram para a  
realização desta dissertação, especialmente a Alexandre Pinto  
Wolffenbuttel, Angela de Moura Ferreira Danilevich, César  
Augustus Tchemayer, Fabiane Nör Manfrão, José Ribeiro  
Hessel, Léo Felipe Zelata, Lia Buarque de Macedo Guimarães,  
Luis Felipe Nascimento, Márcia Elisa Soares Echeveste, Sinval  
Oliveira Souza, aos professores do PPGEP e aos professores que  
se dispuseram a participar da pesquisa.*

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar e analisar o nível de satisfação, de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo teórico de Walton (1973), de professores universitários do curso de Administração de Empresas, em uma universidade pública e em uma privada, ambas localizadas no Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e comparativa, cujo enfoque foi quantitativo, através de um *survey*. Os resultados apontam os professores da universidade privada com nível de satisfação superior aos professores da universidade pública, em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. Observa-se, porém, que existem pontos críticos de insatisfação na universidade privada e pública.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to identify and to analyze the satisfaction level, of Quality of Life in the Work, according to the theoretical model of Walton (1973), academical teachers of the course of Business School, in a Public and on a Private University, both located in Rio Grande do Sul. For so much, a descriptive and comparative research was accomplished, whose focus was quantitative, through a survey. The results point the teachers of the private university with level of superior satisfaction to the teachers of the public university, in relation to the indicators of Quality of Life in the Work. However, it is observed that critical points of dissatisfaction exist in the public and private university.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> Modelo das características da dimensão da tarefa.....	38
<b>Figura 02</b> Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade de Huse e Cummings.....	42
<b>Figura 03</b> Médias gerais do nível de satisfação dos professores pesquisados, por Categoria .....	78
<b>Figura 04</b> Indicadores da Categoria Condições de Trabalho com diferenças Significativas.....	79
<b>Figura 05</b> Indicadores da Categoria Compensação Justa e Adequada com diferenças significativas.....	80
<b>Figura 06</b> Indicadores da Categoria Oportunidade de Crescimento e Segurança com diferenças significativas.....	80
<b>Figura 07</b> Indicadores da Categoria Relevância Social da Vida no Trabalho.....	81
<b>Figura 08</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o sexo, em relação à carga horária para atividades de professor.....	85
<b>Figura 09</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme regime de trabalho, em relação à limpeza do ambiente físico .....	86
<b>Figura 10</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade em relação ao a infra- estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades de professor .....	87
<b>Figura 11</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador salário pago pelas atividades de professor .....	88
<b>Figura 12</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador salário pago pelas atividades do professor .....	89
<b>Figura 13</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador plano de benefícios oferecido pela universidade. ....	90
<b>Figura 14</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador equidade salarial externa.....	91
<b>Figura 15</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador equidade salarial externa. ....	92
<b>Figura 16</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador equidade salarial interna .....	93
<b>Figura 17</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador autonomia do trabalho do professor. ....	94

<b>Figura 18</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador incentivo da universidade para realização de atividades administrativas .....	95
<b>Figura 19</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria .....	96
<b>Figura 20</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador possibilidade de ascensão na universidade. ....	97
<b>Figura 21</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologias de ensino. ....	98
<b>Figura 22</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a regime de trabalho, em relação ao indicador treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologias de ensino. ....	99
<b>Figura 23</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador incentivo financeiros para atualização docente.....	100
<b>Figura 24</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador relacionamento com os alunos. ....	101
<b>Figura 25</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o tempo de universidade, em relação ao indicador relacionamento com os alunos.....	102
<b>Figura 26</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o tempo de universidade, em relação ao indicador cumprimento das obrigações .....	103
<b>Figura 27</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador liberdade de expressão na universidade.....	104
<b>Figura 28</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a categoria docente, em relação ao indicador imagem da universidade na comunidade.....	105
<b>Figura 29</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho em relação ao indicador universidade se preocupar com a comunidade. ....	106
<b>Figura 30</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador forma de gestão de RH adotada pela universidade. ....	107
<b>Figura 31</b> Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador forma de gestão de RH adotada pela universidade.....	108



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho do modelo de Walton (1973).....	34
<b>Quadro 02</b> Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho do modelo de Westley (1979)....	36
<b>Quadro 03</b> Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho do modelo de Davis e Werther (1983).....	40
<b>Quadro 04</b> Indicadores de QVT usados na pesquisa, a partir da categorização de Walton ....	68
<b>Quadro 05</b> Síntese da significância do cruzamento das variáveis com as categorias.....	82

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> Frequência dos dados pessoais dos professores pesquisados.....	72
<b>Tabela 02</b> Média geral das categorias e indicadores.....	76
<b>Tabela 03</b> Síntese da significância da comparação entre as médias das duas universidades...78	

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	18
1.1 A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO....	18
1.2 A IMPORTÂNCIA DOS ESTUDOS DA SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO.....	20
1.2.1 Abraham Maslow.....	20
1.2.2 Douglas McGregor.....	22
1.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TERMO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
1.4 MODELOS E INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	29
1.4.1 Modelo de Richard Walton.....	29
1.4.2 Modelo de Wililiam Westley.....	35
1.4.3 Modelo de Hackman e Oldham.....	36
1.4.4 Modelo de Werther e Davis.....	39
1.4.5 Modelo de Huse e Cummings.....	41
1.4.6 Modelo de Eda Conte Fernandes.....	43
1.5 ESTUDOS NA ÁREA NO BRASIL.....	46
1.6 ESTUDOS NA ÁREA EM OUTROS PAÍSES.....	49
1.7 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO BRASIL.....	49

<b>1.8 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM OUTROS PAISES.....</b>	<b>50</b>
<b>2. TRABALHOS DO PROFESSOR.....</b>	<b>52</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>57</b>
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	57
3.2 ESCOPPO DA PESQUISA.....	57
3.3 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS.....	58
3.4 POPULAÇÃO ESTUDADA.....	64
3.5 LEVANTAMENTO DE DADOS.....	64
3.5.1 Estudo Piloto.....	64
3.5.2 Instrumento da Pesquisa.....	65
3.5.3. Descrição do Instrumento da Pesquisa.....	66
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	68
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTANDOS.....</b>	<b>70</b>
4.1 PERFIL DAS UNIVERSIDADE PESQUISADAS.....	70
4.1.1 Universidade Privada.....	70
4.1.2 Universidade Pública.....	71
4.2 PERFIL DOS PROFESSORES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS.....	71
4.3 APRESENTAÇÃO DO LEVANTAMENTO DE DADOS DOS PROFESSORES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E PRIVADA.....	76
4.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS.....	78
4.5 ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS RESULTADOS.....	81
4.5.1 Categoria: Condições de Trabalhos.....	84
4.5.2 Categoria Compensação Justa e Adequada.....	88
4.5.3 Categoria: Uso e Desenvolvimento de Capacidades.....	94
4.5.4 Categoria: Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	95
4.5.5 Categoria: Integração Social na Organização.....	101
4.5.6 Categoria: Direitos e Deveres.....	103

	13
<b>4.5.7 Categoria: Trabalho e Esforço Total de Vida.....</b>	<b>104</b>
<b>4.5.8 Categoria: Relevância Social da Vida no Trabalho.....</b>	<b>105</b>
<b>4.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>108</b>
<b>4.6.1 Universidade Privada.....</b>	<b>109</b>
<b>4.6.2 Universidade Pública.....</b>	<b>112</b>
<b>4.6.3 Comparação entre as Universidades.....</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIA.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>128</b>

## INTRODUÇÃO

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

Tsukamoto (1992)

O trabalho dos professores, em especial os de graduação em Administração, que se vêm divididos entre a consultoria nas empresas e a atividade acadêmica, muitas vezes acumulando as duas atividades vem, ao longo do tempo, sendo desgastado pelo mercado de trabalho.

A atividade acadêmica mudou. Mais ágil e com tecnologia de ponta, é necessário uma grande adaptação a estes novos meios de tecnologia e de ensino/aprendizagem, a fim de que este profissional se capacite cada vez mais. Além do mestrado, que já é exigência mínima do Ministério da Educação e Cultura, o doutorado e as atualizações se fazem presentes no dia-a-dia do professor universitário.

O trabalho como professor, conforme Dejours (1997), é uma profissão de sofrimento, que proporciona desgaste físico e mental, em consequência das exigências da profissão da academia. Estes aspectos podem produzir impactos na Qualidade de Vida no Trabalho do professor, influenciando a qualidade do ensino/aprendizagem.

O trabalho do professor no curso de graduação em Administração, além de refletir todo o desgaste da profissão, acrescenta mais um desafio: deve estar atualizado com o segmento empresarial e com as novas tecnologias de gestão e métodos de trabalho empresarial, como subsídio para ministrar suas aulas.

Partindo deste pressuposto, verifica-se que a relação do homem com o trabalho não constitui-se em algo tão simples quanto parece, pois as necessidades das empresas de estarem capacitadas é o grande desafio das gerências para manter o equilíbrio dos fatores pessoais, ambientais e sócio econômicos, que podem interferir nesta relação. Portanto, as universidades também devem estar interessadas nas necessidades e na satisfação de seus professores para proporcionar-lhes melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

Conforme Fernandes e Gutierrez (1988), Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a esforços no sentido de melhorar, ou humanizar, as situações de trabalho, orientados por soluções mais adequadas em pesquisas e estudos que visam à reformulação das condições negativas dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa, e mais satisfatórias para os executores.

A presente dissertação discorre sobre Qualidade de Vida no Trabalho de professores do curso de graduação em Administração, analisando a relação de uma universidade pública e de uma privada. Entende-se, assim, a investigação como uma alternativa para compreender o trabalho do professor de Administração neste contexto tão competitivo de mercado entre as universidades que primam pela qualidade do ensino. O principal fator desta qualidade nos cursos universitários depende diretamente dos professores.

Neste sentido, faz-se necessário um estudo sobre as percepções dos professores de Administração em universidades (pública e privada) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Considerando que os professores no desempenho de suas atividades, em suas convivências e em seus padrões de vida (qualidade de vida) afetam diretamente as suas condições de trabalho, inclusive as relações em sala de aula, é justo analisar se tudo isso afeta, ou não, positivamente o resultado de sua atividade.

Ciente deste aspecto, o professor é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso do ensino e aprendizagem dos alunos, como fator determinante para o negócio da universidade.

A importância de estudar a Qualidade de Vida no Trabalho dos professores do curso de graduação de Administração em universidade pública e privada, vem ao encontro da qualidade do ensino e da competitividade entre as universidades, pois quanto mais satisfeitos os professores, melhor o resultado do ensino/aprendizagem.

## OBJETIVOS

O objetivo principal desta dissertação é identificar e analisar o nível de satisfação das categorias de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo teórico de Walton (1973), dos professores universitários do curso de Administração em uma universidade Pública e uma Privada.

Os objetivos secundários são:

- a) pesquisar a satisfação de professores em Administração quanto aos aspectos da sua atividade, considerados como categorias de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1974);
- b) identificar o perfil de professores do curso de Administração que trabalham nas universidades pública e privada, quanto à idade, sexo, estado civil, nível de instrução, tempo de serviço na profissão, dedicação exclusiva *versus* empresas e universidade, faixa salarial na universidade e na outra atividade;
- c) comparar o nível de satisfação entre professores das universidades pública e privada;
- d) comparar o nível de satisfação entre professores das universidades pública e privada, considerando o perfil da população alvo (idade, sexo, instrução, tempo de universidade, categoria docente e regime de trabalho);
- e) identificar quais as categorias de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Walton (1973), necessitam de mais atenção.

Para atingir estes objetivos, é necessário verificar as seguintes hipóteses:

- a) O nível de satisfação dos professores do curso de Administração da universidade privada é maior que o nível de satisfação dos professores do curso de Administração da universidade pública?

As variáveis como idade, sexo, instrução, tempo de universidade, categoria docente e regime de trabalho influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho dos professores pesquisados?

- b) As oito categorias de Walton em relação à idade, sexo, instrução, tempo de universidade,



categoria docente e regime de trabalho diferem da universidade privada para a universidade pública?

## **ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo traz a evolução histórica do tema, os conceitos e os métodos de QVT, a fim de clarificar o assunto e seu significado.

O trabalho do professor está descrito no terceiro capítulo, onde são apresentadas as diversas atividades que caracterizam este trabalho.

O quarto capítulo trata do método e do procedimento da pesquisa realizada nas universidades pública e privada.

O quinto capítulo constitui-se da apresentação dos dados da pesquisa efetuada e da análise estatística. Caracteriza-se o perfil da amostra da população e o cruzamento deste com os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como é apresentado os resultados e a discussão dos dados em sintonia com as hipóteses e os objetivos. No último capítulo, são apresentadas as conclusões finais sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos professores universitários do curso de Administração em uma instituição pública e em uma privada.

# **1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Para o entendimento da Qualidade de Vida no Trabalho, é necessário efetuar uma breve revisão histórica, pois a evolução das relações de trabalho e do homem vem, desde os seus primórdios, até a atualidade.

## **1.1 A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Para abordar Qualidade de Vida no Trabalho, faz-se necessário citar a Administração Científica com base, principalmente, nos estudos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), pioneiro nos estudos das teorias administrativas.

Taylor, naquela época, iniciava um processo de conscientização da importância do trabalho, quando começou suas experiências na observação detalhada do trabalho do operário, analisando o modo como este trabalho era executado, com objetivo de racionalizá-lo. Entretanto, preocupava-se mais com a produtividade do trabalhador, pois, nesta época, verificou que o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Concluiu que o operário mais capaz e com disposição para produtividade também produzia menos, pois percebia a mesma remuneração que outro operário menos interessado, conseqüentemente, acabava se acomodando e não produzia de acordo com sua capacidade. Diante deste cenário, começou os estudos de Taylor (Taylor, 1979).

No primeiro período de Taylor (1979), sua principal preocupação foi com a racionalização do trabalho. Ele buscava eliminar os desperdícios e elevar a produtividade, baseando-se em

métodos científicos ao invés dos métodos empíricos. Principalmente pelo estudo de Tempos e Movimentos, Taylor (1979) efetuou um trabalho minucioso de acompanhamento de todos os movimentos executados pelos operários, racionalizando-os.

A abordagem de Taylor (1979), no segundo período, caracteriza-se pela análise do aspecto econômico que atinge a produtividade nas operações. Acreditando que o homem trabalhava apenas pelo salário percebido, procurou especializar o trabalhador ao máximo, criando o sistema de prêmios de produção ou incentivos para aqueles operários que atingissem produção superior ao tempo-padrão determinado. Taylor, neste período, valorizou os trabalhadores através de incentivos salariais, possibilitando-lhes condições de ganhar proporcionalmente à sua produção. Considerou que o trabalho servia apenas como meio para a obtenção de renda dos trabalhadores, porém acreditava que o objetivo do trabalhador era somente de satisfazer suas necessidades básicas, através do recebimento do seu salário. Considerava-os incapazes de tomar decisões e de saber lidar com novas situações.

Face a este cenário, Taylor (1992) constituiu a “Lei da Fadiga”, a qual tinha por objetivo verificar o limite da capacidade física do homem ao executar uma determinada tarefa, na época, considerada penosa, a fim de que o trabalho não causasse muito esforço físico e cansaço ao trabalhador. O treinamento dos operários era importante, pois era utilizada mão-de-obra não-especializada, composta por sulistas ou imigrantes que tinham como experiência de vida aquela vivida em seus países de origem ou a escravidão nas propriedades rurais do Sul dos Estados Unidos da América. Este trabalhador, com o treinamento, obtinha condições de desempenhar suas tarefas de acordo com um conjunto de normas previamente estabelecidas, procurando diminuir a fadiga. Considerando os padrões atuais de Qualidade de Vida no Trabalho, este fato levou o trabalhador a um desgaste físico e mental quase desumano, tornando com certeza, a tarefa mais árdua.

Em suma, fundamentada na linha taylorista, as pessoas têm tarefas e capacidades diferentes nas empresas, com distinta separação entre os que planejam, os que controlam e aqueles que simplesmente executam. Os gerentes são os que teriam a capacidade para planejar; os supervisores, são aqueles altamente especializados em determinada tarefa e que exercem controle sobre seus subordinados; os operários, meros executantes.

Ainda hoje, em muitas empresas, encontram-se situações em que tal concepção taylorista é predominante: o trabalhador sendo considerado um mero executante, incapaz de tomar decisões, cumprindo ordens e sendo de fácil substituição, devendo ser altamente supervisionado.

Chiavenato (1993, p. 112) critica as idéias de Taylor e afirma que “a Administração Científica restringiu-se às tarefas e aos fatores diretamente relacionados ao cargo e à função do operário. Muito embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano”.

Apesar de controvérsias, as idéias de Taylor ainda são utilizadas nas diversas escolas sociais e de produção. Druker (1972, p.132) salienta que a Administração Científica “foi, assim, uma das idéias pioneiras, libertadoras. Sem ela, seria impossível o verdadeiro estudo dos seres humanos no trabalho”.

## **1.2 A IMPORTÂNCIA DOS ESTUDOS DA SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO TRABALHO**

### **1.2.1 Abraham Maslow**

Os estudos da satisfação do indivíduo no trabalho faz o contraponto com a era do taylorismo. Nestes estudos o que importa é a relação homem e trabalho, onde são estudadas as necessidades humanas no trabalho, sendo o marco do início da valorização humana.

Abraham Maslow (1991) afirma que o ser humano é dotado de várias necessidades, obedecendo a uma classificação hierárquica: à medida que uma é satisfeita, automaticamente surge outra em seu lugar.

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades”. Maslow (1971, p. 338)

Maslow (1991) classificou e organizou as necessidades humanas em uma hierarquia, criando uma teoria da motivação humana que enfoca a motivação de uma forma geral. A hierarquia das necessidades de Maslow é composta por cinco degraus:

- a) fisiológicas:** estas necessidades estão no nível inferior da pirâmide hierárquica, dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie e constituem pressões que levam o indivíduo a buscar a sua satisfação;
- b) segurança:** necessidade relacionada com segurança e proteção contra perigos físicos e econômicos;
- c) sociais:** necessidades relacionadas com a vida social do indivíduo com outras pessoas;
- d) reconhecimento ou estima:** dizem respeito às necessidades de auto-estima, independência e status;
- e) auto-realização:** localizada no topo da pirâmide, representa a necessidade do indivíduo de se realizar plenamente como pessoa no plano de suas aspirações e potencialidades.

Ao longo do tempo, as teorias mantiveram a preocupação de aumentar a produtividade dos empregados, de acordo com as necessidades e exigências sociais de cada época e, em vista disto, estas concepções foram se transformando e se aprimorando. Na evolução histórica, houve um crescimento de valorização do trabalho de um modo geral, porque não somente a produção era importante, mas também a satisfação das pessoas.

Segundo Chiavenato (2000) a Teoria da Motivação de Maslow baseia-se nas seguintes pressuposições.

- a) o comportamento humano pode ter mais de uma motivação. O comportamento motivado é uma espécie de canal pelo qual muitas necessidades podem ser satisfeitas (isoladas ou simultaneamente);

- b) nenhum comportamento é casual, mas motivado. Esta motivação implica na orientação para objetivos;
- c) as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de importância ou de urgência: uma necessidade superior somente se manifesta quando a necessidade inferior for satisfeita.

As necessidades podem variar de uma pessoa para outra, pois toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação, ou de insatisfação, de outras necessidades.

Maslow (1971) admite que sua hierarquia não é tão rígida, pois sugere que as necessidades podem estar parcialmente satisfeitas quando surge uma nova necessidade. Os seres humanos, de uma forma geral, possuem várias necessidades, e não apenas uma.

### **1.2.2 Douglas McGregor**

As teorias de McGregor, desenvolvidas durante a década de 60, foram inspiradas nas idéias sobre satisfação de necessidades propostas por Maslow.

McGregor (1980) afirma que o “o trabalho atende às necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia”.

Segundo o autor, as necessidades egoístas são aquelas que englobam a auto-estima, ou seja, respeito, confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento, além de “status”.

McGregor agrupou todas as idéias relacionadas a indivíduos e trabalho humano, decorrentes da Administração Científica, e a denominou de Teoria “X”, que corresponde a uma visão tradicional do trabalhador. São elas (McGregor, 1980, p. 41-42):

- a) o ser humano, em geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;

b) considerando esta aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;

c) o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

McGregor (1980) salienta que a Teoria “X” explica as conseqüências de uma determinada estratégia administrativa; não explica nem descreve a natureza humana, embora pretenda fazê-la. Esta estratégia administrativa é autoritária e determina o comportamento dos indivíduos no trabalho.

McGregor (1980) propôs uma outra forma de ver o indivíduo no trabalho e a identifica como a Teoria “Y”, estabelecendo novos pressupostos. São eles:

a) o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo das condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação;

b) o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho, em vista dos objetivos organizacionais. O indivíduo está sempre disposto a se autodirigir e a se autocontrolar, visando os objetivos a que se comprometeu;

c) o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas é a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação.

d) o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como também a procurá-las. A recusa de responsabilidades e a falta de ambição estão relacionadas a experiências adversas;

e) a capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade nas soluções de problemas organizacionais é amplamente distribuída na população mais do que geralmente se pensa;

f) nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

A Teoria “Y” de McGregor (1980) propõe ao indivíduo a satisfação no ambiente de trabalho e das necessidades atendidas. Ela declara que administrar é basicamente um processo de criar oportunidades, liberando potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas.

A Teoria “X” oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que seria devido à natureza dos recursos humanos com os quais temos de trabalhar. Se os empregados são preguiçosos, indiferentes, avessos a assumir responsabilidades, intransigentes, não criativos e não querem cooperar, a Teoria “Y” sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle empregados na administração.  
(McGregor, 1980, p. 53-54)

Segundo McGregor (1980), as pessoas dedicam a vida para a satisfação de suas necessidades. Portanto, a menos que tenham a certeza de que possam satisfazer suas necessidades no trabalho, as pessoas não trabalharão voluntariamente para a organização. A certeza de que o trabalho trará oportunidades de satisfação é muito importante para que as pessoas queiram cooperar.

Constata-se que a Teoria “Y” de McGregor (1980) estimula aspectos como autodesenvolvimento, criatividade, autonomia, recompensas, satisfação no trabalho e necessidades do ego. Estes aspectos são, entre outros, determinantes para a Qualidade de Vida no Trabalho.

### **1.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TERMO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Segundo Fernandes (1996, p. 40), a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho surgiu na década de 50, com as pesquisas de Eric Trist e colaboradores, no Tavistock



Institute, que deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, utilizando a denominação para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Para Bowditch e Buono (1992, p. 206), o termo Qualidade de Vida no Trabalho surgiu no final da década de 60 para enfatizar a deficiência da qualidade de vida no local de trabalho. Esta concepção teve origem na sociedade americana, preocupada com os efeitos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores e com as maneiras de se melhorar a experiência de uma pessoa no trabalho.

Segundo Rodrigues (1994), no início da década de 60, as mudanças foram um momento importante para a história, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, de onde se estenderam para todo o mundo. Por exemplo: os estudantes franceses e os trabalhadores norte-americanos exerceram pressão imediata no interior das organizações, provocando conflitos e crises, os quais trouxeram mudanças de posturas no modelo de organização, que passaram a ensaiar os primeiros estudos em direção a melhorias na Qualidade de Vida.

Após este período, até a década de 70, a Qualidade de Vida no Trabalho deixa de ser uma preocupação importante. As organizações preocupavam-se e tinham suas atenções desviadas para a alta inflação e a substituição do petróleo que, até 1974, era uma fonte de energia de baixo custo (Huse e Cummings apud Rodrigues, 1994, p. 78) <sup>1</sup>.

Para Walton (1973), a idéia de Qualidade de Vida no Trabalho é calcada na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, pela reestruturação do desenho dos cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado à formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e melhoria do meio ambiente organizacional.

---

<sup>1</sup> HUSE, Edgar F. e CUMMINGS, Tomas G. *Organization Development and Change*. 3ª ed. St. Paul Ed. Minn. 1985.

Bowditch e Buono (1992) salientam que, a partir de 1979, entra-se no segundo ciclo de interesse na Qualidade de Vida no Trabalho. Este interesse ressurgiu a partir do declínio da postura competitiva dos Estados Unidos e do seu estilo gerencial, no qual o compromisso com o trabalho e o empregador era menor que em outros países.

Nesta época, começou-se a pensar que os concorrentes internacionais poderiam estar fazendo algo diferente na gestão das empresas que influenciasse sua eficácia na produtividade.

Por outro lado, muitos dos projetos de Qualidade de Vida no Trabalho, iniciados na década de 70, começavam a apresentar sucesso. Este cenário proporcionou, nos primeiros anos da década de 80, um interesse renovado pela importância da qualidade de vida dos empregados, principalmente na relação entre os programas de produtividade enfocados nos empregados e os esforços da Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir dos fatos elencados, a Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo objeto de estudo acadêmico em diversos países.

Corrêa (1993) entende este tema como um fenômeno desvendado pouco a pouco, sendo necessária a compreensão das motivações e dos valores dominantes, no estudo do contexto socioeconômico.

Fernandes (1996) salienta que à expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” não se pode atribuir uma definição consensual. O conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalhador e na responsabilidade social da empresa.

Os referenciais acima dizem respeito ao trabalho e às pessoas. Portanto, pode-se concluir que objetiva a produtividade e a satisfação das pessoas, mas como ser integral, no qual são observadas as questões de trabalho e as pessoais.

Constata-se, ainda, que as pessoas estabelecem relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e os aspectos financeiros. A Qualidade de Vida no Trabalho, porém, vai além deste conceito simplista: é a busca do equilíbrio físico, mental e espiritual, tornando-se fundamental para o

sucesso das áreas social, afetiva, profissional e de saúde que, segundo Lipp (1994), são os “quadrantes de vida”. Qualidade de Vida é muito mais que viver: é o viver que é bom e compensador.

Rodrigues (1994) conceitua:

Qualidade de Vida no Trabalho resulta da combinação direta de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e conduta dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Robins (1989) define Qualidade de Vida no Trabalho como um processo com o qual as organizações verificam as necessidades dos funcionários e os mecanismos dos projetos para novo desenho da vida no trabalho. A chave deste conceito inclui a segurança no trabalho, melhor sistema de recompensa, pagamento coerente, oportunidade de crescimento, participação em grupos e incremento da produtividade.

Nurick (1985) possui uma visão mais ampla de Qualidade de Vida no Trabalho. Conceitua como um conjunto de questões e processos interativos, dirigidos ao objetivo de melhorar a vida no trabalho. Estes significados parecem se agregar em quatro domínios distintos, porém relacionados, que enquadram a Qualidade de Vida no Trabalho, como:

- a) filosofia: possui valores e suposições subjacentes, que são colaborativas, humanísticas e igualitárias por natureza;
- b) conjunto de estruturas e métodos: possui metas compartilhadas, comitês, uso de consultores, estratégias de DO, etc., para a mudança organizacional;
- c) conjunto de processos humanos: participação dos funcionários na solução de problemas e tomada de decisões, relações intra e intergrupais melhores, maior competência interpessoal, decorrente de uma mudança planejada;
- d) conjunto de resultados: possui avaliações adaptativas longitudinais e holísticas,

freqüentemente dirigidas a questões como satisfação no trabalho, eficácia organizacional e produtividade individual que podem ser acompanhadas e dirigidas.

Nurick (1985) salienta que o desenvolvimento de qualquer programa abrangente de desenvolvimento organizacional, efetivamente resulta em um novo subsistema organizacional, no qual esses quatro domínios básicos interagem.

Qualidade de Vida no Trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações (Nadler e Lawler, 1983).

Nadler e Lawler (1983) ainda salientam três aspectos operacionais importantes:

a) a Qualidade de Vida no Trabalho é um aspecto central como processo de tomada de decisões participativa e do envolvimento das pessoas em vários níveis da hierarquia das organizações;

b) qualidade de Vida no Trabalho trata da reestruturação da natureza que os funcionários realizam e do local de trabalho em si, para tornar o trabalho mais compatível com as necessidades individuais e com as estruturas sociais no ambiente de trabalho;

c) qualidade de Vida no Trabalho verifica as questões que envolvem a estrutura de recompensa no local de trabalho, considerando maneiras inovadoras de se recompensar o esforço do empregado.

Conclui-se que os modelos dos diversos autores de Qualidade de Vida no Trabalho são ferramentas que tratam dos aspectos relacionados à satisfação dos empregados no local de trabalho. Estes modelos podem ser utilizados em vários segmentos sócio técnicos, entre eles: a Macroergonomia, que visa melhorar o sistema homem-máquina e prevê a participação dos trabalhadores ao longo de todo o estudo.

Conforme Brown, 1995 (apud Guimarães, 1998)<sup>2</sup> a Macroergonomia é o campo que enfatiza a interação entre os contextos organizacional e psico-social de um sistema e o projeto, implementação e uso de novas tecnologias.

Segundo Guimarães (1998), a Macroergonomia reconhece que os fatores organizacionais, políticos, sociais e psicológicos do trabalho têm a mesma importância na adoção de novas idéias, como o mérito das próprias idéias em si.

Salienta-se que, muitas vezes, há confusão no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e Macroergonomia. Entre os vários estudos que usam a ferramenta de Qualidade de Vida no Trabalho, existem pontos em comum: todos acentuam a importância das pessoas, da organização e do trabalho. As necessidades atendidas dos trabalhadores e do trabalho levam a um clima favorável para a maximização da produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho. A Macroergonomia é a ciência multidisciplinar que estuda a adaptação das condições de trabalho, ambiente físico, aspectos organizacionais e aspectos comportamentais. Pode-se assumir, então, que os estudos que usam a ferramenta de Qualidade de Vida no Trabalho para a melhoria da qualidade de vida, têm um enfoque ergonômico, já que a ergonomia é uma ciência multidisciplinar e sua meta é a qualidade de vida.

## **1.4 MODELOS E INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Foram desenvolvidos por pesquisadores diversos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, visando identificar aspectos relevantes nas organizações. Demonstrar-se-á os principais modelos teóricos do estudo da Qualidade de Vida no Trabalho e os seus indicadores.

### **1.4.1 Modelo de Richard Walton**

Richard Walton, professor da *Harvard Business School*, é uma autoridade reconhecida em assuntos relacionados à administração da força de trabalho. Sua pesquisa vai desde causas da alienação do trabalho, passando por experiências em várias organizações, que iniciaram

---

<sup>2</sup> BROWN, O. Jr. The Development and Domain of Participatory Ergonomics. In: *IEA WORLD CONFERENCE 1995 and BRAZILIAN ERGONOMICS CONGRESS, 7*, Rio de Janeiro. *Proceedings...* Rio de Janeiro.

mudanças por meio da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, e evoluindo para novas formas de organização do trabalho.

Walton (1973) manifestou sua preocupação com a forma como a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser conceituada, ou medida, ou ainda, quais são os critérios apropriados para se medir a Qualidade de Vida no Trabalho e como elas estão inter-relacionados. Outro ponto que o autor questiona é se cada um dos critérios está relacionado com a produtividade e se eles têm caráter universal.

Walton (1974) propõe oito categorias inter-relacionadas, formando um conjunto que possibilita ao pesquisador aprender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Elas apresentam a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como os aspectos relacionados à satisfação e percepção dos empregados sobre os fatores positivos e/ou negativos no trabalho.

As oito categorias de Qualidade de Vida no Trabalho, da teoria de Walton (1975), são as mais abrangentes para a análise e percepção do trabalhador dentro de uma organização porque avaliam aspectos como autonomia, múltiplas habilidades, mobilidade social na organização de trabalho e segurança no emprego.

As categorias de Walton (1974) podem ser assim definidas:

**a) Compensação Justa e Adequada:** esta categoria objetiva mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado. Desdobra-se em três critérios ou indicadores:

- equidade interna – equivalência na remuneração entre indivíduos de uma mesma organização;
- equidade externa – equivalência na remuneração entre indivíduos de outras organizações;
- remuneração adequada – remuneração necessária para o indivíduo viver dentro dos

padrões de necessidades pessoais, culturais, sociais e econômicas da comunidade onde está inserido.

**b) Condições de Trabalho:** visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho. Esta categoria estuda os seguintes aspectos:

- carga de trabalho – trabalho executado pelo indivíduo dentro do horário previsto;
- jornada de trabalho – número de horas trabalhadas, definidas ou não pela legislação, em relação ao trabalho realizado;
- ambiente físico – local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde;
- condições de saúde – trabalho executado sem riscos de doenças e de acidentes.

**c) Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** visa mensurar as oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e aptidões profissionais. Esta categoria estuda os seguintes aspectos:

- autonomia – liberdade, independência e descrição do indivíduo na programação e execução do seu trabalho;
- significado da tarefa – relevância do trabalho executado, na vida e no trabalho de outros indivíduos, dentro ou fora da organização;
- identidade da tarefa – a execução da tarefa na sua integridade e no seu resultado;
- variedade das habilidades – possibilidade de utilização pelo indivíduo de suas novas capacidades e habilidades;
- retroinformação – informações ao indivíduo sobre o processo total de trabalho.

**d) Oportunidade de Crescimento e Segurança:** visa mensurar a oportunidade de crescimento na carreira ou na organização, bem como o sentimento de segurança. O autor sugere:

- possibilidade de carreira – possibilidade de avançar na carreira dentro da organização;
- crescimento pessoal – educação continuada do indivíduo, objetivando o desenvolvimento das habilidades e sua aplicação;
- segurança de emprego – segurança do indivíduo em relação à manutenção do seu emprego.

**e) Integração Social na Organização:** objetiva mensurar o grau de satisfação do empregado em relação à organização onde trabalha. Também relaciona-se com a auto-estima e as possibilidades de igualdade perante a organização. Estabelece os seguintes fatores a serem avaliados:

- igualdade de oportunidades – ausência na organização de discriminação em relação à raça, sexo, credo, origens, idade, estilo de vida ou aparência;
- relacionamento – relacionamento interpessoal e respeito com a individualidade de cada um;
- senso comunitário – senso de comunidade existente na organização.

**f) Constitucionalismo:** tem por finalidade medir os direitos e os deveres dos empregados e como estão sendo administrados pela organização. São fatores-chave desta categoria:

- direitos trabalhistas – cumprimento dos direitos do trabalhador;
- privacidade - privacidade que o indivíduo tem dentro da organização;
- liberdade de expressão – liberdade de expressão pelo indivíduo sem medo de represálias;



- normas e rotinas – forma como as normas e rotinas impactam no trabalho.

**g) Trabalho e Espaço Total de Vida:** esta categoria relaciona-se com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do indivíduo. Visa mensurar o equilíbrio do horário de trabalho e o convívio familiar. O fator chave desta categoria é:

- papel balanceado no trabalho – equilíbrio entre as exigências profissionais e a vida familiar.

**h) Relevância Social da Vida no Trabalho:** objetiva mensurar a percepção do empregado em relação à responsabilidade social da empresa para com a comunidade. Fatores desta categoria:

- imagem da instituição – importância da organização para a comunidade. Orgulho e satisfação do indivíduo por ser membro integrante da organização;
- responsabilidade social da instituição – responsabilidade social da organização em resolver problemas da comunidade;
- responsabilidade social pelos serviços – responsabilidade social da organização em prestar serviços de qualidade;
- responsabilidade social pelos empregados – valorização e participação do indivíduo em relação a política de Recursos Humanos.

Complementando sua abordagem, Walton (1974) aponta, ainda, algumas implicações para a produtividade, com a prática de suas oito categorias:

- Normalmente, é possível reformular o trabalho de forma que, simultaneamente, aumente a oportunidade de usar e desenvolver as habilidades humanas e melhore a produtividade.
- A garantia rigorosa dos direitos dos trabalhadores, seu sexto critério, frequentemente

envolve um *trade-off*, ou seja, uma análise de compromissos entre duas situações, com a eficiência exigida da tarefa.

- Se os direitos dos empregados "são mais reconhecidos, deve ser porque acreditamos nestes direitos, ainda que eles reduzam a produtividade" (Walton, 1974).

As categorias e os fatores estão classificados no Quadro 01

As mudanças organizacionais avançam vertiginosamente e Walton (1975) salienta que as expectativas dos funcionários aumentam muito em relação às mudanças das condições organizacionais. Somente com uma reestruturação do trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho poderá ser maior.

**Quadro 01** Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho do modelo de Walton (1973):

CATEGORIAS	CRITÉRIOS
1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Remuneração Adequada Equidade Interna Equidade externa
2 CONDIÇÕES DE TRABALHO	Carga de trabalho Jornada de trabalho Ambiente físico Seguro e saudável Condições de saúde
3 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança de emprego
5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6 CONSTITUCIONALISMO	Direitos trabalhistas Privacidade Liberdade de expressão Normas e rotinas
7 TRTABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho
8 RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRTABALHO	Imagem da instituição Responsabilidade social da instituição Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Adaptado de Fernandes, 1996, p.48.

### 1.4.2 Modelo de William Westley

Westley (1979) considera que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser examinada com base em quatro indicadores fundamentais, onde cada um abrange vários aspectos:

- a) indicador econômico: representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
- b) indicador político: representado pelo conceito de segurança do emprego, o direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado;
- c) indicador psicológico: representado pelo conceito de auto-realização;
- d) indicador sociológico: representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas e com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

Neste modelo, caso os indicadores não forem bem administrados, serão as causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia na vida das pessoas.

Para Westley (1979), a alienação (indicador psicológico) é decorrente da desumanização do trabalho e esta alienação é devida à mecanização e à automação, pois a maioria das organizações mudaram suas formas de trabalho sem que houvesse envolvimento do trabalhador.

Posteriormente, Ruschel (1993) adaptou estes indicadores (Quadro 2.2) abordando questões como:

- a) Indicador econômico, representado por equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, condições do local de trabalho, carga horária e interferência do ambiente do trabalho do ambiente externo.

b) Indicador político, representado pela segurança no emprego, atuação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia.

Indicador psicológico, representado pelas dimensões de realização, nível de desafio, desenvolvimento profissional, criatividade e auto-avaliação, variedade da tarefa e identidade da tarefa.

c) Indicador sociológico, representado pela participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

**Quadro 02** Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho do modelo de Westley (1979)

<b>Econômico</b>	<b>Político</b>	<b>Psicológico</b>	<b>Sociológico</b>
Remuneração adequada Benefícios Local de trabalho Carga horária Ambiente externo	Segurança no emprego Atuação sindical Retroinformação Liberdade de expressão Valorização do cargo Relacionamento com a chefia	Realização potencial Nível de desafio Desenvolvimento profissional Criatividade Auto-avaliação Variedade de tarefas Identidade com tarefa	Participação nas decisões Autonomia Relacionamento interpessoal Grau de responsabilidade Valor pessoal

Fonte: Ruschel, 1993.

### 1.4.3 Modelo de Hackman e Oldham

Para Hackman e Oldham (1983), o apoio de seu modelo de Qualidade de Vida no Trabalho realiza-se sobre características objetivas de trabalho. Os autores classificam as cinco características das Tarefas para o Projeto de Trabalho, nas Dimensões Centrais da Tarefa:

**a) Dimensões da tarefa:** é determinada por cinco características que expressam a opinião do trabalhador:

- variedade de habilidades – visa medir o uso de várias habilidades e talentos pelo mesmo indivíduo para execução de atividades distintas;

- identidade de tarefa – objetiva medir a execução de um trabalho completo, visando resultados visíveis;
- significância de tarefa – visa medir a influência que a tarefa desempenhada tem sobre outras pessoas, na organização ou fora da mesma;
- nível de autonomia – visa medir a liberdade, independência e descrição do indivíduo em relação à programação e procedimentos de execução da sua tarefa;
- *feedback* – visa medir as informações que o indivíduo recebe sobre seu desempenho de superiores, colegas ou clientes (extrínseco) e as informações que o indivíduo recebe do seu desempenho através da execução de seu trabalho (intrínseco).

**b) Estado psicológico**, estados psicológicos que devem ser satisfeitos pelo trabalho:

- significação percebida do trabalho – visa medir como o indivíduo experimenta a sua tarefa de maneira significativa;
- responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho – visa medir como o indivíduo sente-se responsável em relação ao resultado de seu trabalho;
- conhecimento dos resultados do trabalho – visa medir como o indivíduo conhece e entende a maneira como trabalha.

**c) Resultados pessoais e de trabalho** que proporcionarão, em consequência:

- alta motivação interna para o trabalho – visa medir o grau de motivação própria, em relação ao seu trabalho;
- alta qualidade no desempenho do trabalho – visa medir o trabalho em relação à qualidade do trabalho;

- alta satisfação com o trabalho – visa medir o bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho;
- absentismo e rotatividade – visa medir a média de faltas do pessoal.

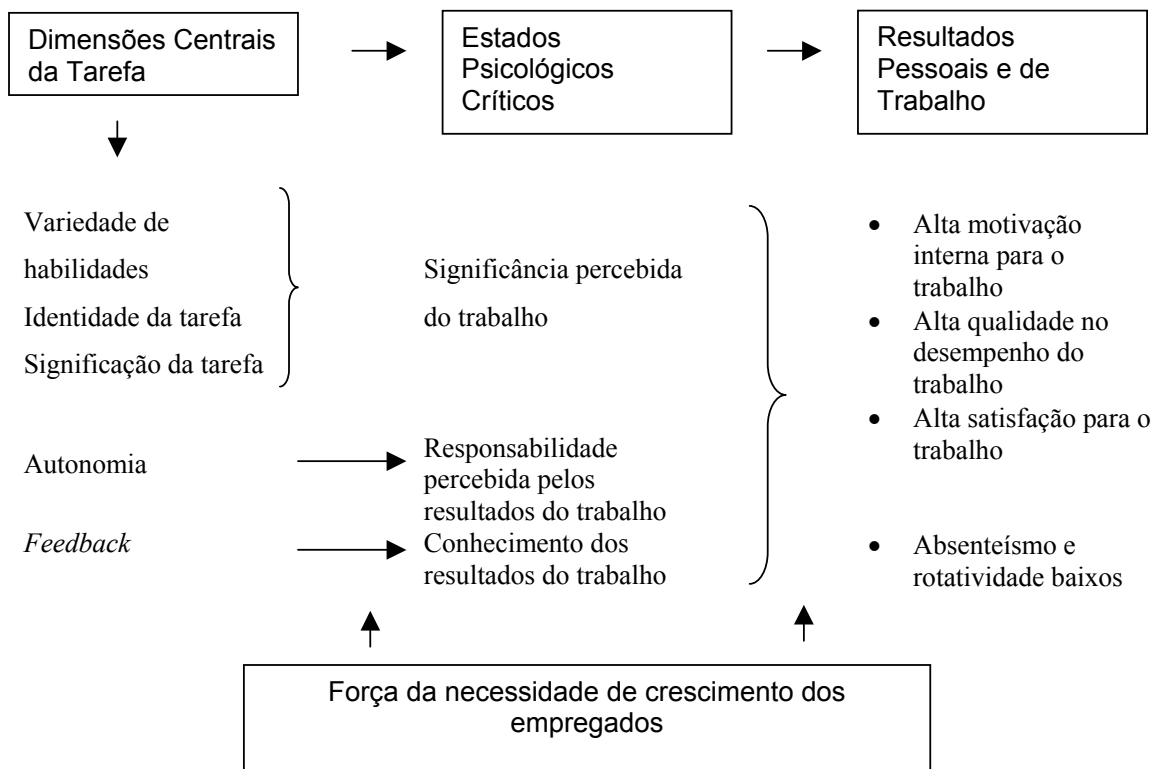


Figura 01 Modelo das características da dimensão da tarefa

Fonte: Hackman, 1983, p.88.

Para Rodrigues (1994), com base neste modelo, a Qualidade de Vida no Trabalho é o resultado das dimensões básicas da tarefa, que geram motivação e satisfação no indivíduo, podendo impactar nas médias de faltas, absentismo e no desempenho do trabalho.

#### 1.4.4 Modelo de Werther e Davis

Para Werther e Davis (1983), os cargos “são o elo entre as pessoas e a organização”. Em seguimento à sua afirmação, os autores acentuam que os cargos representam, além de uma fonte de renda para os trabalhadores, um meio de satisfazer suas necessidades.

O modelo de Werther e Davis (1983) classifica as exigências sobre o projeto de cargo como organizacionais, ambientais e comportamentais (Quadro 2.3), os quais influenciam o indivíduo e seu cargo em termos de Qualidade de Vida no Trabalho. Os elementos classificam-se em:

**a) Elementos organizacionais:** consideram a eficiência. Também são analisados pela abordagem mecanicista, que procura agrupar um número de tarefas em um cargo, tendo-se como resultado a especialização. Ainda é considerado o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho, que são as maneiras de desempenhar o trabalho. Werther e Davis (1983) salientam que cargos projetados eficientemente permitem um trabalhador motivado e a maximização da produção;

- Abordagem mecanicista – visa a identificação de cada tarefa em um cargo. A definição do projeto de cargo busca a especialização.
- Fluxo de trabalho – o processo de produção que determina a seqüência e o equilíbrio entre os cargos, visando o trabalho com eficiência.
- Práticas de trabalhos – forma como o trabalho é executado pelo indivíduo.

**b) Elementos ambientais:** segundo os autores, não podem ser ignorados, em vista de sua significação nas condições de trabalho, os quais envolvem habilidades, disponibilidades de empregos e expectativas sociais, e englobam aspectos culturais, históricos, competitivos, sociais, econômicos, tecnológicos e governamentais.

- Habilidades e disponibilidades de empregos – visa equilibrar as exigências do cargo com as habilidades dos funcionários.
- Expectativas sociais – visa definir o cargo, respeitando os anseios da sociedade.

**c) Elementos comportamentais:** os autores salientam que a Qualidade de Vida no Trabalho também é afetada pela motivação, satisfação e as necessidades humanas. Entre outras, inclui no enfoque a autonomia, a variedade da tarefa, a identidade da tarefa, as informações sobre o desempenho, as responsabilidades assumidas, o uso das habilidades e a informação sobre o desempenho.

- Autonomia – visa proporcionar liberdade e responsabilidade pelo trabalho.
- Variedade – visa aplicar as diferentes habilidades e capacidades.
- Identidade da tarefa – aponta a visão de todo o processo do trabalho executado, para que o indivíduo conheça sua contribuição para o resultado.
- Retroinformação – visa proporcionar informações sobre o trabalho desempenhado pelos indivíduos.

**Quadro 03** Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho do modelo de Werther e Davis (1983)

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem mecanicista</li> <li>• Fluxo de trabalho</li> <li>• Práticas de trabalhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades e disponibilidades de empregos</li> <li>• Expectativas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Variedade</li> <li>• Identidade da tarefa</li> <li>• Retroinformação</li> </ul>

Fonte: Werther e Davis (1983, p.75).

Werther e Davis (1983) afirmaram que a Qualidade de Vida no Trabalho é afetada por fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo. É a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador. Conclui-se que o projeto de



cargos produz satisfação no trabalhador, mas não consegue eliminar todas as insatisfações dele apenas com a reformulação de cargos.

#### **1.4.5 Modelo de Huse e Cummings**

Huse e Cummings (1985) também definem Qualidade de Vida no Trabalho como uma forma de pensar envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois elementos distintos:

- preocupação do bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional;
- participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho.

Huse e Cummings (1985) entendem que estes objetivos podem ser definidos por quatro aspectos:

Participação do trabalhador: diz respeito ao envolvimento do empregado no processo de tomada de decisões, em vários níveis organizacionais, através de um esforço consciente e adequado da empresa. Os principais meios de operacionalizar a participação do trabalhador são a criação de grupos de trabalho cooperativos, além da inclusão dos operários de linha na análise e solução dos problemas de produção.

a) Projeto de cargos: envolve a reestruturação dos cargos exercidos por indivíduos e grupos. Para isto, deve-se considerar tanto as necessidades dos empregados, como as exigências tecnológicas. Este aspecto inclui o enriquecimento do trabalho pela maior variedade da tarefa, *feedback* e grupos de trabalho auto-regulados.

Sistemas de recompensa inovadores: trata-se de uma recente adição aos projetos de Qualidade de Vida no Trabalho. Envolve todo plano de cargos e salários da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de *status* existentes entre os trabalhadores, assim como promover um ambiente de participação e de alta performance.

Melhorias no ambiente de trabalho: envolvem mudanças nas condições físicas ou tangíveis do trabalho, combinadas à outras atividades de Qualidade de Vida no Trabalho. Os principais aspectos deste fator são: flexibilidade de horários, instituição de grupos semi-autônomos e modificações no local ou nos equipamentos de trabalho.

Huse e Cummings (apud Rodrigues, 1994, p. 78)<sup>1</sup> explicitam, em sua obra, os pontos de maiores convergências e preocupações relativos às dimensões que proporcionam ao indivíduo uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, os quais são: recompensa adequada e satisfatória, segurança e saúde no trabalho, desenvolvimento das capacidades humanas, crescimento e segurança profissional, integridade social, direito dos trabalhadores, relevância social e espaço total de vida dentro e fora do trabalho.

Os autores entendem ainda que, de uma forma indireta, a Qualidade de Vida no Trabalho pode vir a afetar positivamente a produtividade. Quando o funcionário tiver maior motivação, maior capacidade e maior coordenação, com certeza possuirá maior produtividade, como mostra a Figura 2.2.

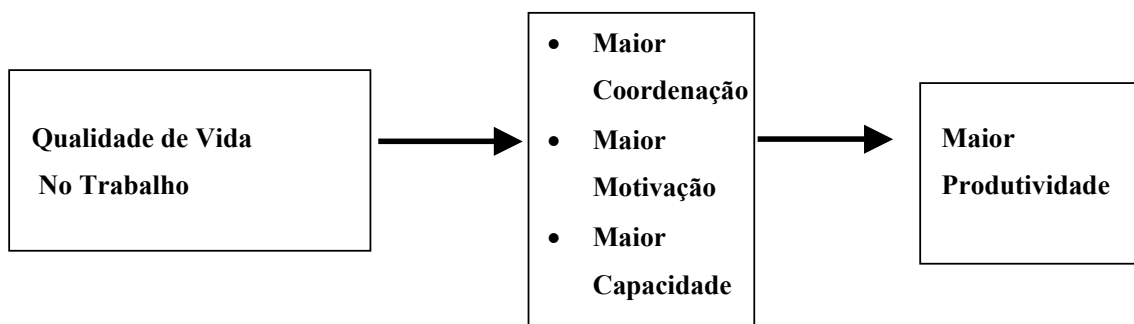


Figura 02 Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade de Huse e Cummings

Fonte: Huse e Cummings apud Rodrigues (1994, p.91).

Complementando sua colocação, Huse e Cummings (1985) afirmam que as intervenções de Qualidade de Vida no Trabalho podem incrementar a produtividade de três maneiras: como resultado dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, há um aumento na comunicação e na coordenação entre empregados e departamentos de uma mesma organização. Estes fatos podem melhorar a produtividade, visto que os mesmos auxiliam na integração de diferentes trabalhos ou setores, contribuindo para a tarefa como um todo; a Qualidade de Vida no Trabalho pode aumentar a motivação dos trabalhadores. Uma maior motivação pode traduzir-se em uma melhor performance, contanto que os indivíduos possuam as habilidades necessárias e que a tecnologia e a estrutura do trabalho permitam o aumento desta performance;

---

<sup>1</sup> HUSE, Edgar F. e CUMMINGS, Tomas G. *Organization Development and Change*. 3ª ed. St. Paul Ed. Minn, 1985.

as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho podem aumentar a capacidade dos trabalhadores, habilitando-os a um melhor desempenho.

#### **1.4.6 Modelo de Eda Conte Fernandes**

Fernandes (1996), no Brasil, propôs a metodologia “Auditoria Operacional de Recursos Humanos”, com o objetivo de mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho, bem como subsidiar informações para melhorar a qualidade de vida dos empregados.

Fernandes (1996) trata a Qualidade de Vida no Trabalho como fator fundamental à produtividade e à sobrevivência da empresa, bem como para a competitividade do mercado. A pesquisadora apresenta seis fases para a implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho:

**a) preparação:** é a fase de levantamento de informações junto à organização e funcionários e seleção da metodologia de trabalho;

**b) sensibilização:** fase de discussão da proposta pela alta gerência, objetivando comprometimento e envolvimento com o Programa;

**c) planejamento:** fase de planejamento com os dirigentes;

**d) execução:** fase de determinação do modelo analítico a ser utilizado, o qual deve atender a um referencial teórico e às necessidades da empresa;

**e) apresentação do relatório apreciativo:** fase de elaboração do roteiro da entrevista, com base no modelo analítico, visando o levantamento de dados do desenho do cargo, seguida de análise e interpretação dos resultados;

**f) plano de ação:** fase de levantamento da percepção dos empregados referente à sua satisfação no trabalho, possibilitando à organização buscar melhorias contínuas em Qualidade de Vida no Trabalho.

Visando medir a Qualidade de Vida no Trabalho, Fernandes (1996) elaborou um instrumento de levantamento de dados, a partir do modelo analítico da pesquisa, o qual apresenta a seguinte estrutura:

**Bloco 1 - Questão introdutória:** visa detectar a percepção do funcionário sobre a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).

**Bloco 2 - Condições de trabalho:** visa explorar a satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam suas funções, abrangendo os seguintes itens: limpeza, arrumação, segurança e insalubridade.

**Bloco 3 - Saúde:** visa explorar a satisfação dos empregados quanto às ações da empresa no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos. Os itens a serem investigados são: assistência/funcionários, assistência familiar, educação/conscientização e saúde ocupacional.

**Bloco 4 - Moral:** visa constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional, tais como: identidade na tarefa, reações interpessoais, reconhecimento/*feedback*, orientação para pessoas, garantia de emprego.

**Bloco 5 - Compensação:** visa medir o grau de satisfação dos funcionários em relação a práticas de trabalho e política de remuneração, incluindo os seguintes itens: salários (equidade interna), salários (equidade externa), salário variável (PROFIT, bônus, participação nos resultados), benefícios (oferecidos pela empresa) e benefícios (em relação a outras empresas).

**Bloco 6 - Participação:** visa explorar a percepção do entrevistado em termos de sua aceitação e engajamento nas ações empreendidas, no sentido de gerar as condições indispensáveis à sua participação efetiva, incentivadas a partir de oportunidades relacionadas a: criatividade, expressão pessoal, repercussão de idéias dadas, programas de participação e capacitação para o posto.

**Bloco 7 - Comunicação:** visa investigar a eficácia das comunicações internas em todos os níveis, verificando-se o nível de informação sobre aspectos que lhe dizem respeito, quais sejam: conhecimento de metas, fluxo de informações (*top-down*) e veículos formais (jornal).

**Bloco 8 - Imagem da empresa:** visa investigar a percepção dos colaboradores, tendo em vista os seguintes aspectos: identificação com empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade comunitária e enfoque no cliente.

**Bloco 9 - Relação chefe-funcionário:** visa avaliar a satisfação, ou a insatisfação, da relação profissional, ou pessoal, com seu chefe.

**Bloco 10 - Organização do trabalho:** visa avaliar as novas formas de trabalho, considerando: inovações/métodos/processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho.

**Bloco 11 - Dados de identificação:** visa identificar o indivíduo em relação ao: setor/departamento, posto, turno, idade, sexo, nível de instrução e tempo de empresa.

Analisando-se os modelos dos principais autores que tratam da temática, identifica-se fatores importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho:

A teoria de McGregor salientou-se exatamente em uma época em que o modelo de desenvolvimento baseado nas idéias de Taylor mostrava os primeiros sinais de esvaziamento. O modelo de Auditoria de Recursos Humanos, sugerido por Fernandes (1996), visa o levantamento das percepções dos funcionários em relação ao nível de satisfação das condições e da organização do trabalho na organização. Este modelo possui muitas interfaces com o modelo proposto por Walton (1974), que propõe oito categorias conceituais, no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características mais significativas da Qualidade de Vida no Trabalho. O enfoque possui diversos indicadores em comum com os demais modelos de Westley, Hackman, Werther e Davis e Huse e Cummings. Percebe-se que itens como remuneração justa e adequada, condições de trabalho, segurança no emprego, entre outros, estão entre os objetivos de estudo dos mais diversos autores.

Hackman e Oldham (1975) e Werther e Davis (1983) trabalham com o enriquecimento de cargos e acreditam que, com uma eficiente projeção de cargos, os trabalhadores ficam motivados, refletindo no aumento da produtividade.

Percebe-se que o objetivo maior dos autores está na ênfase do bem-estar, da satisfação do trabalhador, da participação, dos problemas do trabalho e projetos de cargos, a fim de buscar maior produtividade.

### **1.5 ESTUDOS NA ÁREA NO BRASIL**

Os estudos desenvolvidos por autores e pesquisadores em Qualidade de Vida no Trabalho, nas últimas décadas, tornaram-se importantes para várias categorias de trabalho.

Paiva e Marques (1999) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar diferenças entre professores de duas instituições de ensino superior: uma pública federal, e outra, privada confessional (ambas situadas em Belo Horizonte – MG), nas quais verificaram as variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho, de estresse e de situação de trabalho, tendo em vista os desgastes físico e mental ocasionados pelas exigências da profissão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e comparativa, cujo enfoque foi qualitativo e quantitativo, através de *survey*, que abordou 85 docentes de cursos superiores de engenharia civil, elétrica e mecânica. Foi utilizado o referencial teórico de Hackman e Oldham (1983) e Westley (1979) para elaboração do instrumento da pesquisa.

Em termos de dados demográficos, as grandes diferenças relacionam-se aos níveis de escolaridade e de renda mensal. Os professores da instituição pública apresentam escores de Qualidade de Vida no Trabalho inferiores aos da instituição privada, porém ambos com nível de satisfação.

O nível de estresse foi indicado como normal e baixo pela maioria dos pesquisados.

Quanto à situação de trabalho, foram identificadas diferenças entre tipos de dedicação à carreira acadêmica (exclusiva ou parcial), participação em pesquisa, administração de aulas,

relacionamento com sindicatos e/ou entidades de classe e com partidos políticos. As mudanças ambientais percebidas afetam, segundo os pesquisados, suas vidas de formas e de áreas diferenciadas. Salienta-se que, em termos de remuneração, os professores da instituição pública percebem um valor bem inferior aos professores da instituição privada. Em relação à motivação interna para o trabalho, os professores da instituição privada possuem um escore superior aos professores da instituição pública. Verificou-se que, de uma forma geral, os professores das universidades pública e privada estão satisfeitos em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. As grandes diferenças relacionam-se, portanto, aos níveis de satisfações específicas e aos resultados pessoais e de trabalho, sendo superiores na instituição privada.

Braga, Honório e Marques (2000) realizaram um estudo com o objetivo de avaliar a Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho da Quarta Região Eclesiástica da instituição religiosa, a qual compreende os Estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, através de *survey*, que abordou 198 ocupantes de cargos pastorais na região eclesiástica escolhida, de onde extraiu-se uma amostra de 74 pessoas (37% do universo). Foi utilizado o referencial teórico de Hackman e Oldham (1983) para elaboração do instrumento da pesquisa.

Este estudo constatou que a maioria das variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho medidas foram avaliadas de maneira satisfatória pelos participantes desta pesquisa. Situações diferentes foram encontradas com relação às variáveis de Estresse Ocupacional, que apontaram os pesquisados com significativa propensão ao estresse.

Piccinini e Tolfo (1998) realizaram uma pesquisa de caráter exploratória-descritiva sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho, sob o referencial teórico de Walton (1973). Foram identificadas 30 empresas que oferecem as condições mais atraentes para os trabalhadores, com base em oito dimensões que permitem avaliar as melhores práticas em Recursos Humanos. Das 30 empresas, 10 foram destacadas como as melhores para se trabalhar no Brasil: Accor Brasil, Arthur Andersen, PROMON, SAMARCO, USIMINAS, Belgo Mineira, Brasmotor, Elma Chips, Goodyear e XEROX.

Foram analisados os dados das organizações cujas práticas avaliadas, de forma positiva pelos seus empregados, possibilitam apontar, em ordem decrescente: orgulho do trabalho e da

empresa, adequação na comunicação interna, oportunidade de carreira, camaradagem no trabalho, segurança na gestão, treinamento e desenvolvimento, inovação no sistema de trabalho e salários e benefícios. Estes itens apresentam estreita similaridade com o modelo de Walton (1973) para a análise da Qualidade de Vida no Trabalho.

Os resultados positivos de pesquisas que avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil têm sido fonte de questionamentos por parte de estudiosos mais críticos. A investigação analisada reforça a tese de que é reduzido o número de empresas que efetivamente pratica ações que visem a Qualidade de Vida no Trabalho do seu pessoal.

Lima (1994) realizou uma pesquisa em profundidade, sobre Qualidade de Vida no Trabalho, junto aos operários de uma empresa de construção de edificações de Florianópolis – Santa Catarina. A pesquisa teve como objetivo medir o nível de satisfação dos operários e foi utilizada a forma não estruturada de entrevista, com base em um roteiro básico contendo apenas tópicos gerais dos fatores básicos propostos por Walton (1974).

Os resultados da pesquisa realizada demonstram, globalmente, a tendência a muita satisfação dos operários da empresa com a Qualidade de Vida no Trabalho. Apenas alguns fatores e dimensões destacaram-se como insatisfação: salário x trabalho e relacionamento com o patrão.

Kilimnik, Moraes e Santos (2000) realizaram uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse Ocupacional e o Sistema *Just-In-Time*, em uma indústria de autopeças mineira. A pesquisa realizada foi caracterizada como descritivo-analítica, de natureza comparativa. Utilizaram instrumento básico de coleta de dados com base nos questionários OSI (*Occupational Stress Indicator*) de Cooper e JDS (*Job Diagnostic Survey*) de Hackman e Oldham (1995), adaptados à realidade da organização pesquisada. A pesquisa revelou que tanto o operariado quanto os gerentes/supervisores apresentaram níveis satisfatórios de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que os gerentes/supervisores ainda possuem um nível melhor de Qualidade de Vida no Trabalho do que o operariado. Este estudo revelou a existência de propensão ao estresse ocupacional.



## **1.6 ESTUDO NA ÁREA EM OUTRO PAÍS**

Bruce (1999) salienta uma pesquisa que indicou 100 melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos, que possuem Qualidade de Vida no Trabalho. Esta pesquisa dá apoio para a relação entre os empregados e a organização e salienta que as empresas que possuem maior Qualidade de Vida no Trabalho têm uma taxa de crescimento mais alta de recursos, ativos e crescimento sustentável. A empresa que possui Qualidade de Vida no Trabalho cria uma mão-de-obra mais flexível, leal e incentivada, que é essencial para determinar a competitividade da empresa, como também recruta pessoas mais qualificadas.

Esta pesquisa confirma uma associação positiva entre Qualidade de Vida no Trabalho e desempenho de negócios.

## **1.7 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO BRASIL**

No Brasil, muitas empresas já possuem programas de Qualidade de Vida no Trabalho, mas algumas merecem destaque.

A Calçados Azaléia S.A. é, atualmente, a maior indústria de calçados femininos do Brasil e uma das cinco maiores do mundo. Desde seu início, a Azaléia tem demonstrado amplo comprometimento e interesse por seus funcionários. No início de 1991, a empresa sistematizou seu programa de Qualidade de Vida no Trabalho, através da implantação do projeto Azaléia Construindo o Futuro 2001. Salienta-se a fase de diagnóstico executada pela empresa, que foi ampla e criteriosa. Com base no diagnóstico (pesquisa interna), determinaram a qualidade de vida e as condições de trabalho existentes, assim como a situação habitacional, educacional e de necessidades gerais dos empregados. Como resultado, foram definidas as maiores necessidades e reivindicações dos funcionários por ordem de prioridade, as quais são: saúde, habitação, educação, transporte e segurança. Após a definição destes indicadores, foram elaborados planos e programas que atendessem a estas expectativas. Além destes programas, outros foram implantados: participação nos resultados, Clube do Aposentado e Associação Atlética Azaléia. A Associação mantém um Centro de Tradições

Gaúchas, dois corais (infanto-juvenil e adulto), dois grupos de teatro (juvenil e adulto), grupos de artesanato e uma biblioteca (Informativo RH – Azaléia, 1999).

O projeto de Qualidade de Vida no Trabalho da Azaléia, além de desenvolver uma base sólida para o crescimento da empresa, vem impulsionando seu Programa de Qualidade e Produtividade. As estatísticas apontam um aumento de 3,5 vezes o seu faturamento nos últimos anos, além de dobrada sua produção (Manfrão, 1999).

A Comet, empresa de tecnologia de informação, localizada em Cotia, na região da Grande São Paulo, cresceu 209% e faturou 34 milhões de reais, em 1998. O empresário Décio Ketis salienta que a matéria-prima da empresa são as pessoas, por isso valorizar o ambiente em que elas trabalham é fundamental.

A Comet está concentrada em um terreno de 8.700 metros quadrados, na altura do quilômetro 30 da Rodovia Raposo Tavares. Possui piscina, quiosque, baralhos, peças de dominó e tabuleiros de xadrez à disposição de todos na empresa. Também adota horário flexível, pois o que vale na Comet são os resultados. Muitas reuniões são desenvolvidas na beira da piscina ou em um ambiente descontraído. Ketis está seguro que a informalidade, além de melhorar a produtividade, vai ajudá-lo a atrair e reter os talentos necessários para a empresa, pois a Comet valoriza a capacidade de aprender e a criatividade de cada funcionário (EXAME, 1999).

## **1.8 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM OUTROS PAÍSES**

A fábrica montadora de Tarrytown da General Motors possuía uma das médias mais altas de insatisfação, sofria o maior número de greves e a taxa de absenteísmo era de 12%. Em 1973, foi criada e distribuída a filosofia da Qualidade de Vida no Trabalho, e uma série de ações foi tomada no sentido de obter confiança e respeito entre a gerência e os trabalhadores. Iniciou-se um programa de treinamento dos funcionários para solução de problemas, análise de custos, formação de equipes e comunicações.

O programa de QVT era abrangente, sendo introduzido lentamente e tendo uma dupla base de apoio: a gerência e o sindicato. Surgia uma fábrica lucrativa. O absenteísmo caiu para 3% e as reclamações diminuíram em 97%. Os funcionários seriam valorizados pelas suas habilidades e idéias (Davis e Newstrom, 1996).

## 2 TRABALHO DO PROFESSOR

No que tange ao trabalho docente, Vasconcelos (2000) salienta capacidades necessárias:

O professor deve possuir três capacidades igualmente desenvolvidas: bom transmissor de conhecimentos, o professor que sabe ensinar; bom crítico das relações socioculturais da sociedade e do momento histórico no qual está inserido, bom pesquisador, capaz de, através de estudos e pesquisas sistemáticas e de investigações empíricas, produzir o novo e induzir seu aluno a também criar.

Verifica-se que estas capacidades estão inseridas no ensino, na pesquisa e na extensão, caracterizando o trabalho do professor em universidades.

Conforme Marques (1984), no trabalho docente há o desafio de construir o ensino, a pesquisa e a extensão. Esta situação faz a essência das atividades do professor, sendo que, destas características, surgiu o trabalho intelectual do docente, que assumiu mais um desafio: a autoria de publicações.

No papel de intelectual, Giroux (1997) salienta que os professores devem assumir todo o potencial como estudiosos e profissionais ativos e reflexivos, em sua área de atuação.

.... professores devem assumir responsabilidade ativa pelo levantamento de questões sérias acerca do que ensinam, como devem ensinar e quais são as metas mais amplas pelas quais estão lutando. Isto significa que eles devem assumir um papel responsável na formação dos propósitos e condições de escolarização...(Giroux, 1997, p.161)

Marques (1995) atribui ao professor competente a prática persistente da reflexão pessoal e do discurso argumentativo na comunidade da profissão. Não basta simplesmente executar procedimentos de conteúdos e instrução predeterminados, eximindo-se do papel de intelectual. O professor também deve assumir o papel de mediador em sala de aula (Marques,

1995) em relação ao conhecimento científico, às experiências pessoais e às expectativas dos alunos.

Isto significa conceber o professor como mediador decisivo entre o currículo estabelecido e os alunos, um agente ativo no desenvolvimento curricular, um modelador dos conteúdos que se distribuem e dos códigos que estruturam estes conteúdos, condicionando, com isso, toda gama de aprendizagem dos alunos (Sacristán, 1998, p.166).

A figura do professor é definida ao mesmo tempo em que é definidora, pois, enquanto o currículo molda os docentes, na prática é traduzido por eles, ou seja, há uma influência recíproca (Sacristán, 1998).

Considerando-se a questão curricular, torna-se evidente que o professor deve contribuir com seus próprios conhecimentos sobre o que ensina e porque ensina, fazendo o diferencial do bom profissional.

Esta perspectiva deveria ser considerada quando se enfatiza demasiado a importância dos professores na qualidade do ensino. A profissão docente não é apenas algo eminentemente pessoal e criativo, sujeito às possibilidades da formação e ao desenvolvimento do pensamento profissional autônomo dos professores, mas é exercida também num campo que pré-determina em boa parte e sentido, a direção e a instrumentação técnica de seu conteúdo (Sacristán, 1998, p.167)

As instituições promovem a formação de seus profissionais de modo que estes não sejam apenas executores, mas também criadores e inventores de instrumentos pedagógicos de vivências. Os professores devem possuir capacidade de autodesenvolvimento reflexivo, que sirva de suporte ao conjunto de decisões que são chamados a tomar no dia-a-dia, no interior da sala de aula e no contexto da instituição (Nóvoa, 1995).

A educação estabelece para o professor, na execução de sua tarefa, a competência em sua área de conhecimento (administração), as relações interpessoais com alunos e colegas, o domínio de turma e o cumprimento de horários e datas, que são colocados como fatores avaliativos de um bom profissional.

Este professor está inserido em uma universidade e sua ação sempre estará condicionada por este aspecto, pois suas decisões serão tomadas em um ambiente de trabalho, que tem suas normas, sua política, sua filosofia e suas tradições.

Considerando o pensamento de Nóvoa (1995), a universidade deve encorajar os professores no sentido de trocar experiências para que não seja apenas um formador, mas também um formando. O reforço da auto-estima, no âmbito da universidade, proporciona maior capacitação de professor.

Considerando-se que muito do conhecimento profissional do professor é adquirido através do tempo, durante sua prática, é neste sentido que os professores, que possuem tantas responsabilidades e tarefas, recorrem a soluções que são fundamentadas em suas experiências profissionais e embasadas na fundamentação teórica.

Mas é preciso juntar a humildade com que a professora atua e se relaciona com seus alunos, uma outra qualidade, a amorosidade, sem a qual o seu trabalho perde o significado. E amorosidade não apenas aos alunos, mas ao próprio processo de ensinar (Freire, 1995).

A amorosidade é importante para a relação do aluno e professor, pois, com uma relação de afetividade, é mais fácil o ensino/aprendizado. Por outro lado, demonstra o prazer e a satisfação do profissional em ser professor.

Em 1998, especialistas definiram o perfil do professor para o terceiro milênio: o professor deixa de ser o detentor do conhecimento, tornando-se o mediador entre os alunos e a informação. É afetivo com os alunos. Os professores mais afetuosos são, justamente, mais lembrados no futuro. É criativo, porque não basta apenas acumular informações. Sabe manejar as novas tecnologias. Em um mundo de mudanças constantes, está sempre disposto a aprender coisas novas (Zero Hora, junho de 1998).

Agora, em 2001, especialistas definem o novo perfil do professor do futuro no âmbito da socialização e da cidadania: pessoa confiável, mediador intercultural, animador de uma comunidade educativa, garantia da lei, organizador de uma vida democrática, transmissor cultural e intelectual. No âmbito da construção de saberes e competências: organizador de uma pedagogia construtiva, garantia no sentido de saberes, criador de situações de aprendizagem, administrador da heterogeneidade, regulador dos processos e percursos de formação (Correio do Povo, setembro de 2001).

O professor universitário deve acompanhar estas mudanças na educação e neste novo perfil, independente de ser de uma universidade pública ou privada, que, com certeza, sofrerá alterações nas relações de trabalho e no significado do trabalho do professor universitário.

Para Fidalgo (1996), a lógica do assalariamento entre professores do ensino público e privado é diferente. Considera, ainda, que a mudança de condição de funcionário público para funcionário de empresa privada interfere no perfil e na imagem social da categoria, alavancando o processo da troca da força de trabalho por recompensas salariais, sendo valorizados como trabalhadores produtivos. No ensino privado, a mantenedora mantém a equidade salarial, respeitando as normas de mercado, enquanto que, no ensino público, o Estado regulamenta os salários atendendo a uma série de peculiaridades nas relações sociais e de produção.

Portanto, os professores das universidades privadas possuem condições mais adequadas para a sua capacitação profissional e melhores condições de trabalho. Em contrapartida, as universidades públicas, conforme a mídia, mostram desvalorização salarial e social que vem afetando a imagem da categoria e do próprio ensino, refletindo, assim, sua capacitação.

Cabe ao professor desvencilhar-se de receitas e soluções prontas e buscar, nas suas experiências, as soluções criativas e compatíveis para a construção de um profissional crítico, reflexivo e responsável por sua própria formação. Além destas características, deve possuir um bom relacionamento interpessoal com seus alunos. Este profissional, ao qual são atribuídas tantas atividades, ainda, é necessário estar satisfeito com o seu trabalho, para proporcionar qualidade ao ensino/aprendizagem.

Cavedon (2000) realizou uma pesquisa com o objetivo de identificar a existência de similaridades entre a cultura organizacional de duas universidades: uma pública e outra privada. Salientou como pontos importantes na universidade pública a escassez de recursos; o renome da instituição; a falta de controle gerencial sobre as atividades; excesso de burocracia; e a liberdade de expressão. Quanto aos professores da universidade pública eles se valem da universidade como vitrine; valorizam os relacionamentos antigos entre colegas e a presença de novos professores na rotina de trabalho. Na universidade privada, alguns pontos importantes

salientados foram: a boa infra-estrutura e recursos; incentivo a qualificação do corpo docente; e melhorias a serem implementadas (ex.planejamento estratégico).

Não há evidências de que o trabalho do professor de Administração seja diferente do trabalho de um professor de graduação de qualquer outra área.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO**

O presente trabalho é um estudo de campo descritivo, com característica de uma pesquisa quantitativa *survey* (enquete) em duas universidades: uma pública e uma privada. Conforme definido por Trujillo (1982), pesquisa quantitativa é procedimento de análise com a utilização de computadores eletrônicos para tratamento dos dados. Um *survey* tem por objetivo levantar, ou indagar, sobre determinada situação em uma população (Trujillo, 1982). A pesquisa descritiva, conforme Triviños (1987), visa verificar uma determinada situação, fatos, opiniões ou comportamento em uma determinada população. Neste caso, primeiramente levanta-se o perfil do professor do curso de graduação em Administração destas duas universidades. Após, com base no Modelo Teórico de Walton (1974), coleta-se os dados de avaliação para a Qualidade de Vida no Trabalho do professor de Administração.

O modelo de Walton (1974) foi escolhido como referencial pela sua abrangência e possibilidade de estudar toda a dimensão de Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **3.2 ESCOPO DA PESQUISA**

Com base nos objetivos principal e secundário, busca-se responder às seguintes questões de pesquisa:

1) Quais as características que configuram o perfil do professor de Administração?

Qual a situação da Qualidade de Vida no Trabalho da população-alvo no universo pesquisado, em relação às categorias de Walton (1974)?

Existem diferenças entre a Qualidade de Vida no Trabalho dos professores do curso de graduação em Administração das universidades pública e privada?

Existem diferenças em relação a Qualidade de Vida no Trabalho dos professores do curso de graduação em Administração das universidades pública e privada, considerando as variáveis do perfil desse profissional?

Quais aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Walton (1974), necessitam de maior atenção por parte do professor ou por parte das universidades?

### 3.3 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS

Com o objetivo de manter a univocidade dos termos apresentados ao longo do estudo, são definidos:

- **categoria:** grupo de indicadores que definem determinada classe de Qualidade de Vida no Trabalho;
- **indicador:** determinado item que serve de avaliação, mensuração, comparação ou apreciação da Qualidade de Vida no Trabalho;
- **bloco:** identificação de cada categoria no questionário;
- **condições de Trabalho:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação as condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes indicadores:
  - a) carga horária para as atividades de professor: número de horas trabalhadas em relação às atividades de professor;

- b) carga horária das atividades extraclasse: número de horas trabalhadas extraclasse, para elaboração de provas, exercícios, correção de provas, etc.;
- c) equipamentos e materiais disponíveis: quantidade de equipamentos (TV, vídeo, retro-projetor, canhão, etc.) e materiais (lâminas, folhas, etc.) disponíveis para a execução das atividades;
- d) qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis: equipamentos e materiais com boa qualidade e adequado ao desenvolvimento tecnológico;
- e) conforto do ambiente físico: local de trabalho que permita uma situação confortável para o desenvolvimento das atividades;
- f) limpeza do ambiente físico: local de trabalho (salas de aula, corredores, banheiros) limpo para o desenvolvimento das atividades;
- g) infra-estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades de professor: ambiente dentro da universidade que favoreça o desenvolvimento das atividades;
- h) condições de segurança e de saúde para execução das atividades de professor: ambiente saudável em relação aos riscos de periculosidade ou de doenças.

**Compensação Justa e Adequada:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à remuneração direta ou indireta recebida pelo trabalho realizado, apresentando os seguintes indicadores:

- a) salário pago pelas atividades de professor: remuneração adequada para os padrões culturais, sociais e econômicos do profissional;
- b) plano de benefícios oferecido pela universidade: conjunto de benefícios disponíveis para o professor;

c) equidade salarial interna: equidade na remuneração entre outros professores da mesma universidade que exerçam atividades similares;

d) equidade salarial externa: equidade na remuneração entre outros professores e outras universidades;

e) remuneração das atividades extraclasse (preparação de provas e aulas, etc.).

**Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que o professor tem de aplicar em suas atividades (seu conhecimento, habilidades e aptidões profissionais), apresentando os seguintes indicadores:

a) *feedback* dos alunos sobre o trabalho dos professores: informação ao professor acerca da avaliação de suas atividades pelos alunos;

b) *feedback* dos superiores sobre os trabalhos dos professores: informação ao professor acerca da avaliação de suas atividades pelos seus superiores;

c) autonomia do trabalho do professor: liberdade, independência e discrição para execução das atividades;

d) utilização do conhecimento profissional pelo professor: disponibilizar as experiências profissionais para a execução das atividades;

e) utilização do conhecimento científico como professor: disponibilizar as experiências do conhecimento científico para a execução das atividades;

f) aplicação da criatividade como professor: utilização de criatividade para o desenvolvimento das atividades;

g) influência que a atividade do docente tem sobre a vida profissional dos alunos;

h) influência que a atividade do docente tem sobre a vida pessoal dos alunos.

**Oportunidade de Crescimento e Segurança:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que a universidade estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus professores e para a segurança de emprego, apresentando os seguintes indicadores:

a) estabilidade na universidade: grau de segurança dos professores quanto à manutenção dos seus empregos;

b) incentivo da universidade para realização de mestrado: oportunidade que a universidade proporciona ao professor para a realização de mestrado;

c) incentivo da universidade para realização de doutorado: oportunidade que a universidade proporciona ao professor para a realização de doutorado;

d) incentivo da universidade para realização de atividades de pesquisa: oportunidade que a universidade proporciona ao professor para realização de pesquisas;

e) incentivo da universidade para realização de atividades administrativas: oportunidade que a universidade proporciona ao professor para a realização de atividades de gestão ou técnico/administrativo;

f) incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria: oportunidade que a universidade proporciona ao professor para desenvolver atividades de consultoria em empresas;

g) plano de carreira oferecido pela universidade: viabilidade de oportunizar a carreira de professor em níveis diferentes;

possibilidade de ascensão na universidade: viabilidade de oportunizar progressão na universidade e na carreira;

treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino: oportunidade que a universidade proporciona ao professor para a realização de educação continuada, visando acompanhar as inovações de mercado;

incentivos financeiros para atualização de docentes (seminários, congressos): oportunidade que a universidade proporciona ao professor para a realização de atualização das inovações de mercado.

**Integração Social na Organização:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à integração social existente na universidade, apresentando os seguintes indicadores:

a) igualdade de tratamento e oportunidades: grau de ausência na estrutura hierárquica da universidade em relação à discriminação ou favorecimento;

b) relacionamento entre professores na universidade: grau de relacionamento interpessoal entre os professores na universidade;

c) relacionamento com os alunos: grau de relacionamento interpessoal entre professores e alunos na universidade;

d) relacionamento entre superiores e professores: grau de relacionamento interpessoal entre os superiores e os professores.

**Direitos e Deveres:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação ao cumprimento dos direitos e deveres na universidade, apresentando os seguintes indicadores:

a) cumprimento de obrigações: forma como a universidade cumpre a legislação e as normas vigentes;

b) liberdade de expressão na universidade: forma como o professor pode expressar seus pensamentos e idéias perante a comunidade acadêmica;

c) liberdade de expressão em sala de aula: forma como o professor pode expressar seus

pensamentos e idéias em sala de aula na universidade;

d) respeito à privacidade pessoal na universidade: grau de privacidade que o professor possui na universidade.

**Trabalho e Espaço Total de Vida:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional do professor, apresentando os seguintes indicadores:

a) equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho de professor e na vida pessoal: grau de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;

b) tempo para a vida familiar: forma como o professor disponibiliza tempo para sua vida extra-universidade;

c) tempo para lazer: forma como o professor disponibiliza tempo para a qualidade de vida.

**Relevância Social da Vida no Trabalho:** categoria que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à responsabilidade social da universidade junto à comunidade e à qualidade de prestação dos serviços, apresentando os seguintes indicadores:

a) fato da universidade procurar prestar serviços de boa qualidade aos clientes (alunos): percepção do professor quanto à responsabilidade da universidade em prestar serviços com boa qualidade;

b) imagem da universidade na comunidade: percepção do professor em relação à imagem da universidade (orgulho e satisfação pessoais) na comunidade;

c) conceito da universidade nos órgãos públicos: percepção do professor em relação à imagem da universidade dentro dos órgãos públicos;

d) universidade se preocupar com a comunidade: percepção do professor em relação à

importância da sua universidade na comunidade;

e) responsabilidade social pelos professores: percepção do professor quanto à sua participação na universidade;

f) forma de gestão de RH adotada pela universidade: percepção do professor em relação à política de recursos humanos adotada pela universidade.

**Inventário de Melhorias:** tem por objetivo possibilitar ao professor expressar-se quanto à percepção do nível de Qualidade de Vida no Trabalho proporcionada pela universidade.

### **3.4 POPULAÇÃO ESTUDADA**

O universo a que se refere o presente estudo é composto pelos professores de Administração em nível superior, de duas universidades, sendo uma pública e a outra, privada.

A população da universidade particular deste estudo totaliza 55 professores do curso de Administração e mais 63 professores da universidade pública.

A escolha desta população deveu-se ao fato de serem trabalhadores do ensino superior, que desempenham várias atividades, entre elas: o ensino, a pesquisa, a extensão e/ou área administrativa, podendo ainda atuar junto à iniciativa privada. Sem dúvida, são profissionais que requerem disponibilidade de vários horários e turnos para desempenharem suas atividades. Portanto, a QVT para esses profissionais pode caracterizar-se como fator determinante para a qualidade do ensino.

### **3.5 LEVANTAMENTO DE DADOS**

#### **3.5.1 Estudo piloto**

No primeiro momento, foi efetuado o levantamento da bibliografia específica do assunto em estudo – QVT–, o que oportunizou a construção de um questionário com questões fechadas,



com base no Modelo Teórico de Walton (1974), utilizando-se as categorias para a definição dos blocos da pesquisa:

- Dados Pessoais
- Bloco 1 – Condições de Trabalho
- Bloco 2 – Compensação Justa e Adequada
- Bloco 3 – Uso e Desenvolvimento de Capacidades
- Bloco 4 – Oportunidade de Crescimento e Segurança

Bloco 5 – Integração Social na Organização

- Bloco 6 – Direitos e Deveres
- Bloco 7 – Trabalho e Espaço Total de Vida
- Bloco 8 – Relevância Social da Vida no Trabalho
- Bloco 9 – Inventários de Melhorias

Este questionário foi aplicado em um grupo de 10 professores do curso de Administração das duas universidades pesquisadas, cujos dados serviram para a validação preliminar das categorias e indicadores de Walton, bem como ajustes que definiram o instrumento definitivo da pesquisa.

A importância dessa etapa é a de buscar homogeneidade de entendimentos e interpretações das questões formuladas, bem como clareza e objetividade do instrumento.

### **3.5.2 Instrumento da Pesquisa**

Com base nas respostas do estudo piloto e nas observações feitas pelos professores, foram evidenciados os erros de interpretações e efetuadas as alterações para construção do questionário de pesquisa definitivo (anexo II).

Em relação ao questionário de pesquisa aplicado nesse estudo de campo, houve a necessidade

de adequar o instrumento à realidade dos professores pesquisados. As alterações foram: o título do Bloco 6 passou para direitos e deveres, ao invés de constitucionalismo; a reformulação de duas questões no Bloco 3, questões 3.7 e 3.8, que não estavam atendendo ao trabalho do professor; e a inclusão do Bloco 9 – inventário de melhorias–, com uma questão aberta.

Ressalta-se que essas alterações apoiam-se no fato de que não se pode importar modelos sem adaptá-los às necessidades da população-alvo do trabalho.

### **3.5.3 Descrição do Instrumento da Pesquisa**

Para o instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário estruturado e autopreenchível, por ser um tipo que possibilita, ao pesquisado, privacidade, confiança e anonimato, e que, em consequência, garante ao pesquisador a obtenção de respostas mais sinceras. Conforme Lakatos e Marconi (1982), “as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, objetiva e precisa, em linguagem acessível ou usual do pesquisado, para serem entendidas com facilidade”. Foi assegurado ao pesquisado o anonimato, através da entrega e do recolhimento dos questionários pelo próprio pesquisador.

O objetivo do questionário foi medir a percepção do professor do curso de Administração de uma universidade pública e de uma privada quanto aos indicadores de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. Para este fim, foi utilizada uma escala do tipo Likert, que permite medir atitudes e fazer comparações. Esta escala possui a vantagem de medir várias dimensões de uma questão (Goode e Hatt, 1969).

Utilizou-se escala de satisfação e insatisfação onde: (1) MI = muito insatisfeito; (2) I = insatisfeito; (3) N = neutro; (4) S = satisfeito; (5) MS = muito satisfeito; Nã = não se aplica, para as oito categorias dos critérios de Walton (1974). As categorias e indicadores de Walton referente à Qualidade de Vida no Trabalho investigadas estão descritas no Quadro 3.1, que também expõe a localização de cada item no questionário por bloco de identificação.

Na devolução do questionário, no caso da universidade particular, o pesquisado deixava o questionário preenchido dentro de uma “pasta” pertencente ao pesquisador, condutor dessa pesquisa. No caso da universidade pública, o questionário era lacrado e deixado em uma urna na portaria. Em ambos os casos, buscou-se o anonimato do pesquisado.

Se, por um lado, o anonimato garantiu a sinceridade das respostas, por outro, dificultou a coleta dos questionários na universidade pública. Foi necessário efetuar três chamadas, sendo a primeira direcionada aos próprios professores, por envelope lacrado e nominal. Em um segundo momento, o chefe de Departamento de Administração solicitou o preenchimento via *e-mail* para todos os professores. Considerando que, mesmo assim, não se obtinha um percentual aceitável conforme Lakatos e Marconi (1982), de 25%, e Goode e Hatt (1969), de 20%, fez-se mais um apelo, sempre de forma geral, que atingia todos os professores, inclusive os que já haviam respondido. Após essas solicitações, conseguiu-se o percentual aceitável de 26,98%. Este fato gerou uma demanda de tempo superior a estimada, extrapolando em 30 (trinta) dias a data de devolução dos questionários preenchidos.

Recebeu-se 31 (56,36%) questionários preenchidos da universidade privada, dos 55 professores do curso de Administração, e 17 (26,98%) questionários da universidade pública, dos 63 professores pesquisados.

Salienta-se que, em relação ao instrumento de pesquisa, nem todos foram respondidos integralmente pelos professores, fato este que originou certos *missing values* responsáveis pelas divergências nas frequências totais.

A confiabilidade do instrumento de pesquisa foi verificada através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach (1951), o qual resultou em 0,8646, excedendo o alfa mínimo para confiabilidade, que é de 0,55%.

**Quadro 04** Indicadores de QVT usados na pesquisa, a partir da categorização de Walton.

<b>Blocos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Indicadores</b>
1	Condições de Trabalho	Carga horária Equipamentos e materiais Ambiente físico Segurança e saúde
2	Compensação Justa e Adequada	Salário Eqüidade interna e externa Benefícios
3	Uso e Desenvolvimento das Capacidades	<i>Feedback</i> Autonomia Variedade do conhecimento Variedade da habilidade
4	Oportunidade de Crescimento e Segurança	Crescimento pessoal Possibilidade de carreira Segurança no emprego
5	Integração Social na Organização	Igualdade de oportunidades Relacionamento interpessoal
6	Direitos e Deveres	Obrigações legais Liberdade de expressão Privacidade
7	Trabalho e Espaço Total de Vida	Equilíbrio entre lazer e trabalho
8	Relevância Social da Vida no Trabalho	Imagem e conceito da instituição
9	Inventários de Melhorias	Percepção do nível de Qualidade de Vida no Trabalho

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da coleta dos instrumentos de pesquisa respondidos, utilizou-se o *software Excel* para a tabulação dos dados. Para realizar a análise estatística dos dados, utilizou-se um *software* específico: *Statistical Package for the Social Sciences* (S.P.S.S.)

As variáveis de identificação foram tratadas pelo mesmo *software* S.P.S.S., que resultaram na definição do perfil dos professores do curso de Administração de uma universidade pública e de uma privada, analisando-se a frequência e o percentual das respostas.

Utilizou-se a média, que é mais fidedigna para a realidade da pesquisa, para verificar o nível de satisfação por categoria dos professores pesquisados das universidades pública e privada. Também efetuou-se o teste U Mann-Whitney que é utilizado para comparação de amostras independentes. Este teste é utilizado em pesquisas como alternativa ao teste não paramétrico  $t$  para equalização das médias, quando os dados estão em escala ordinal (Kellner, 1997). Este teste ratifica o grau de significância das questões que merecem atenção.

Posteriormente, para análise das variáveis do perfil, utilizou-se o teste Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), que testa a associação entre duas variáveis categóricas, no caso a universidade pública e a privada, com as variáveis de identificação. Por meio dos resultados, pode-se dizer quais indicadores de QVT possuem expressão significativas entre as duas universidades (Kellner, 1997).

A análise estatística se faz necessário para a validação do trabalho científico, excluindo o empírico, e para indicar as diferenças das respostas dos professores pesquisados.

Essa análise será apresentada no Capítulo 5 dessa dissertação.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais resultados da análise estatística dos dados obtidos na pesquisa de campo.

A sistemática adotada para apresentação dos dados consta em cinco tópicos: (1) no primeiro, a apresentação do perfil das universidades pesquisadas; (2) no segundo, estão descritas o perfil dos professores do curso de graduação das universidades pesquisadas (pública e privada) ; (3) no terceiro, é realizada a análise descritiva das categorias e dos indicadores quanto à percepção de satisfação atribuído à Qualidade de Vida no Trabalho; (4) no quarto, as hipóteses da pesquisa são estatisticamente testadas e interpretadas pelas médias e (5) no quinto, as hipóteses da pesquisa são estatisticamente testadas e interpretadas verificando indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho com as variáveis do perfil.

### **4.1 PERFIL DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS**

Considerando que a população em estudo são os professores do curso de Administração de duas universidades (uma pública e outra privada), torna-se necessário um breve caracterização do perfil dessas duas universidades.

#### **4.1.1 Universidade Privada**

A universidade privada está localizada no Rio Grande do Sul, caracterizada como uma universidade particular comunitária, sem fins lucrativos, mantida pela Ordem dos Padres

Jesuítas da Província do Brasil Meridional. Conforme o decreto-lei nº 722, foi autorizada em 31 de julho de 1969. De acordo com o número de alunos, é considerada a maior universidade mantida pela Companhia de Jesus no país, maior universidade católica do Brasil e a maior universidade privada da Região Sul.

Essa universidade privada possui 1.029 professores e 1.200 funcionários técnico-administrativos. Possui 28.876 alunos na graduação, em distribuídos em 43 cursos.

O curso de graduação em Administração de Empresas possui 1.786 alunos, e 55 professores específicos de Administração.

#### **4.1.2 Universidade Pública**

A universidade pública está localizada no Rio Grande do Sul, caracterizada como uma universidade pública federal, sem fins lucrativos, mantida pela esfera administrativa da União. Foi reconhecida como universidade em 1934.

Ocupa posição de destaque no cenário nacional, como um dos maiores orçamentos do Estado do Rio Grande do Sul, como a primeira em publicações e como segunda em produção científica entre as federais, considerando-se o número de professores.

A universidade pública possui 2.120 professores e 2.889 funcionários técnico-administrativos. Com 22.138 alunos na graduação, distribuídos em 52 cursos. O curso de graduação em Administração de Empresas possui 1.483 alunos, e 63 professores específicos de Administração.

#### **4.2 PERFIL DOS PROFESSORES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS**

Os professores que formaram a amostra da pesquisa foram caracterizados de acordo com as seguintes variáveis: idade, sexo, instrução, tempo de universidade, categoria docente, regime de trabalho e turno de trabalho.

**Tabela 01** Frequência dos dados pessoais dos professores pesquisados.

	<b>UNIVERSIDADE PRIVADA</b>	<b>UNIVERSIDADE PÚBLICA</b>
<b>PROFESSORES RESPONDENTES</b>	31	17
<b>TEMPO DE UNIVERSIDADE</b>		
1 ) Até 24 anos	-	-
2 ) De 25 a 33 anos	6	-
3 ) De 34 a 44 anos	13	7
4 ) Mais de 45	12	10
<i>TOTAL</i>	<i>31</i>	<i>17</i>
<b>SEXO</b>		
1) Feminino	13	6
2) Masculino	18	11
<i>TOTAL</i>	<i>31</i>	<i>17</i>
<b>INSTRUÇÃO</b>		
1) Especialização	4	-
2) Mestrado	12	3
3) Mestrado em curso	7	-
4) Doutorado	1	10
5)Doutorado em curso	7	3
6) Pós-doutorado	-	1
<i>TOTAL</i>	<i>31</i>	<i>17</i>
<b>TEMPO DE UNIVERSIDADE</b>		
1) 1 a 9 anos	18	6
2) 10 a 19 anos	5	2
3) 20 a 29 anos	2	6
<i>TOTAL</i>	<i>25</i>	<i>14</i>
<b>CATEGORIA DOCENTE</b>		
1) Professor Auxiliar	3	-
2) Professor. Assistente	10	3
3) Professor. Adjunto	11	13
4) Professor. Titular	3	-
5) Professor. Substituto		1
<i>TOTAL</i>	<i>27</i>	<i>17</i>
<b>REGIME DE TRABALHO</b>		
1) Horista	22	1
2) Dedicção exclusiva		14
3) 20 horas	4	2
4) 40 horas	5	-
<i>TOTAL</i>	<i>31</i>	<i>17</i>
<b>TURNO DE TRABALHO</b>		
1 ) Manhã	-	-
2 ) Tarde	1	-
3 ) Noite	14	1
4 ) Variável	14	8



5) Manhã e noite	1	2
6) Manhã, tarde e noite	-	5
7) Manhã e tarde	-	1
8) Tarde e noite	1	-
<i>TOTAL</i>	<i>31</i>	<i>17</i>
<b>ATIVIDADE COM REMUNERAÇÃO EXTRA</b>		
1) Sim	26	8
2) Não	4	9
<i>TOTAL</i>	<i>30</i>	<i>17</i>
<b>LOCAL DA ATIVIDADE</b>		
1 ) Universidade pesquisada	2	3
2 ) Outras universidades	1	-
3 ) Empresas	5	-
4 ) Consultoria	12	3
5 ) Outra __	2	1
6) Universidade pesquisada/Consultoria	1	1
7) Empresas e Consultorias	3	-
8) Outras universidades e consultoria	1	-
<i>TOTAL</i>	<i>27</i>	<i>8</i>
<b>TEMPO DA ATIVIDADE ANTERIOR POR SEMANA</b>		
1) Variável	1	2
2) 4 horas	2	-
3) 6 horas	-	1
4) 8 horas	3	-
5) 10 horas	1	-
6) 12 horas	3	-
7) 20 horas	5	1
8) 30 horas	5	1
9) 40 horas	2	1
<i>TOTAL</i>	<i>22</i>	<i>6</i>
<b>RENDA NA UNIVERSIDADE PESQUISADA</b>		
1 ) Até 4 salários mínimos.	2	-
2 ) 5 a 10 salários mínimos	7	4
3 )11 a 20 salários mínimos	9	1
4 )21 a 30 salários mínimos	5	8
5 ) Mais 31 salários mínimos	6	2
<i>TOTAL</i>	<i>31</i>	<i>15</i>
<b>RENDA NA(S) OUTRA(S) ATIVIDADES</b>		
1 ) Até 4 salários mínimos	3	-
2 ) 5 a 10 salários mínimos	8	2
3 )11 a 20 salários mínimos	6	2
4 )21 a 30 salários mínimos	4	2
5 ) Mais 31 salários. Mínimos.	3	2
<i>TOTAL</i>	<i>24</i>	<i>8</i>

Observa-se, pela distribuição na Tabela 01, que a frequência dos professores respondentes da universidade privada é maior que a da pública, considerados os fatos já expostos no capítulo da metodologia.

No que diz respeito à idade, verifica-se que a universidade privada possui uma população de 41,9% na faixa etária de 34 a 44 anos, enquanto que na universidade pública, 58,8% está com mais de 45 anos. Conclui-se, neste caso, que a primeira possui um quadro de professores mais jovens no curso de Administração.

Quanto ao sexo, a população nas duas universidades constitui-se em um percentual maior de professores do sexo masculino: 58,1% na universidade privada e 64,7% na universidade pública.

Observa-se que 58,8% dos professores da universidade pública possuem doutorado. Em contrapartida, apenas 3,2% dos professores da universidade privada já possuem doutorado. Verifica-se, também, que é expressivo o percentual de professores da universidade privada que estão cursando o doutorado (22,6%) e mestrado (22,6%). Salienta-se que 17,6% dos professores da universidade pública estão com o doutorado em curso e 5,9% dos professores possuem pós-doutorado.

Observa-se, pela distribuição dos tempos de universidade, que na universidade privada existe uma população de 58,1% com até 9 anos de tempo de serviço. Por outro lado, na universidade pública, há uma população de 35,3% com até 9 anos. Verifica-se que na universidade privada, apenas 6,4% dos professores estão entre 20 e 29 anos de tempo de serviço, enquanto que na universidade pública, 35,4% estão entre 20 e 29 anos de tempo de serviço.

Verifica-se que, na universidade privada, os professores do curso de Administração estão concentrados na categoria docente de professor assistente e professor adjunto, enquanto que na universidade pública eles estão em sua maioria como professor adjunto.

Observa-se que os professores de Administração, na universidade privada, em sua maioria são horistas (71,0%), enquanto que, na universidade pública, a situação é inversa: em sua maioria possuem dedicação exclusiva (82,4%).

Verifica-se que, na universidade privada, os professores de Administração estão concentrados em dois pólos: à noite (45,2%) e no turno variável (45,2%); enquanto que, na universidade pública, a concentração está no turno de trabalho variável (47,1%) e nos turnos manhã, tarde e noite (29,4%), perfazendo um total de 76,5% da população pesquisada.

Os professores da universidade privada possuem em sua maioria (83,9%) outras atividades com remuneração extra. Em contrapartida, apenas 12,9% dos professores privada não possuem outras atividades remuneradas. Enquanto que 47,1% dos professores da universidade pública possuem outras atividades com remuneração extra e 52,9% não possuem outras atividades com remuneração extra.

Os professores da universidade privada, em sua maioria, possuem atividade extra associadas a consultorias (38,7%). Na universidade pública, a realização das atividades extras (remuneradas) são na própria instituição (17,6%) e em consultoria (17,6%).

Verifica-se, que na universidade privada, 16,1% dos professores ocupam 20h semanais de atividade extra e 16,1% ocupam 30h semanais. Por outro lado, os professores da universidade pública dedicam um tempo mais variável quanto a realização de atividades extra.

Pode-se observar que dentre os professores da universidade privada, 29% dos professores estão concentrados na faixa salarial de 11 a 20 salários mínimos, seguidos de 22,6% na faixa de 5 a 10 salários mínimos. A universidade pública possui 47,1% dos seus professores do curso de Administração na faixa de 21 a 30 salários mínimos.

Salienta-se que, paralelo a esses dados, deve ser observado o regime de trabalho dos referidos professores em suas universidades, pois os professores da universidade pública, estão em sua maioria com dedicação exclusiva, enquanto que, na universidade privada, 71% são horistas.

Observa-se que, na universidade privada, 25,8% dos professores pesquisados percebem entre 5 a 10 salários mínimos, e 19,4% dos professores percebem de 11 a 20 salários mínimos, pela realização da atividade extra. Na universidade pública, os professores dividem-se igualmente nas quatro categorias superiores de ganhos, entre 5 a mais de 31 salários mínimos.

### 4.3 APRESENTAÇÃO DO LEVANTAMENTO DE DADOS DOS PROFESSORES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICA E PRIVADA

A percepção dos professores do curso de graduação em Administração de Empresas de uma universidade pública e uma privada foi efetuada utilizando-se as oito categorias sugeridas por Walton (1974): Condições de Trabalho, Compensação Justa e Adequada, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Direitos e Deveres, Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social da Vida no Trabalho.

A análise descritiva foi feita com base na média geral por categoria e pela média de cada indicador que compõem as categorias de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme Tabela 02 e Figura 03

Cada indicador foi mensurado em seis escalas diferentes: duas de insatisfação, duas de satisfação, uma neutra e uma de não se aplica (expurgo), variando de 1 a 5, sendo 1 – muito insatisfeito, 2 – insatisfeito, 3 – indiferente, 4 – satisfeito e 5 – muito satisfeito. Desse modo, considerado como indiferente o valor 3, os valores acima reproduzem satisfação e, abaixo, insatisfação.

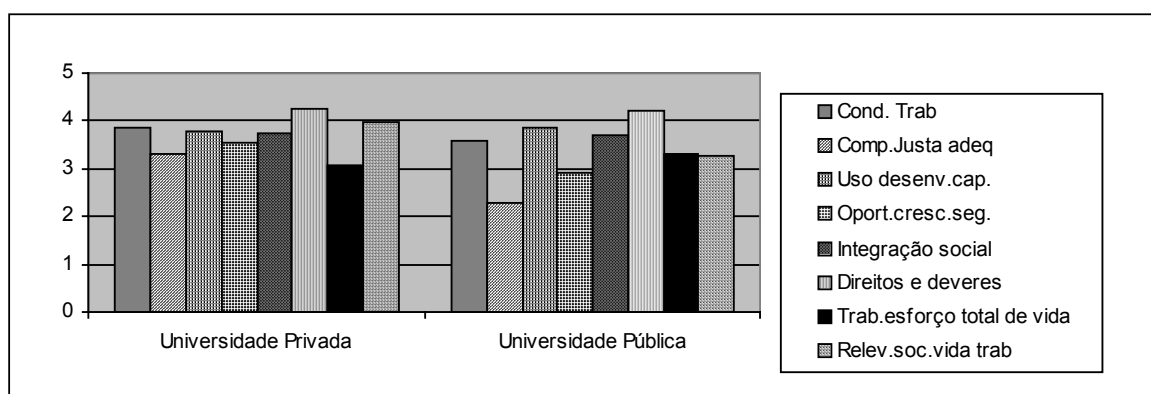
**Tabela 02** Médias gerais das categorias e indicadores

CATEGORIAS/Indicadores	Universidade Privada		Universidade Pública	
	Médias	Desvio Padrão	Médias	Desvio Padrão
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>				
Carga horária para as atividades de professor	3,42	,96	4,06	,56
Carga horária para as atividades de professor	3,11	1,22	3,65	1,00
Equipamentos e materiais disponíveis	3,87	,94	3,18	1,24
Qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis	4,13	,82	3,65	1,11
Conforto do ambiente físico	3,77	,92	3,47	1,28
Limpeza do ambiente físico	4,42	,67	3,19	1,17
Infra-estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades do professor	3,87	,96	3,47	1,18
Condições de segurança e de saúde para execução das atividades do Professor	4,35	,75	3,88	1,11
<i>MÉDIA GERAL</i>	3,87		3,57	
<b>COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>				
Salário pago pelas atividades de professor	3,39	1,17	1,82	,81

Plano de benefícios oferecido pela universidade	3,27	1,14	2,31	1,14
Eqüidade salarial interna	3,66	,81	2,94	1,12
Eqüidade salarial externa	3,71	,76	1,94	,93
Remuneração das atividades extra classe (preparação de provas e aulas, etc)	2,50	1,26	2,40	1,24
<i>MÉDIA GERAL</i>	<i>3,31</i>		<i>2,28</i>	
<b>USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES</b>				
<i>Feedback</i> dos alunos sobre o trabalho dos professores	3,52	,93	3,38	1,09
<i>Feedback</i> dos superiores sobre os trabalhos dos professores	2,82	1,16	2,80	1,42
Autonomia do trabalho do professor	4,17	,91	4,50	,52
Utilização do conhecimento profissional como professor	4,23	,62	4,18	,95
Utilização do conhecimento científico como professor	3,90	,87	4,12	,99
Aplicação da criatividade como professor	4,19	,79	4,12	1,27
Influência que a atividade do docente tem sobre a vida profissional dos alunos	3,76	,83	3,92	,67
Influência que a atividade do docente tem sobre a vida pessoal dos alunos	3,48	,85	3,73	,47
<i>MÉDIA GERAL</i>	<i>3,76</i>		<i>3,84</i>	
<b>OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b>				
Estabilidade na universidade	4,28	,59	3,88	1,15
Incentivo da universidade para realização de mestrado	3,62	1,32	4,22	,83
Incentivo da universidade para realização de doutorado	3,55	1,14	3,60	1,07
Incentivo da universidade para realização de atividades de pesquisa	3,57	1,17	3,12	1,41
Incentivo da universidade para realização de atividades administrativas	3,56	1,33	2,88	1,15
Incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria	3,15	1,46	2,53	1,46
Plano de carreira oferecido pela universidade	3,63	,89	2,71	1,40
Possibilidade de ascensão na universidade	3,48	,91	2,53	1,30
Treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino	3,73	,94	2,25	1,18
Incentivos financeiros para atualização de docentes (seminários, congressos)	2,86	1,25	1,60	,74
<i>MÉDIA GERAL</i>	<i>3,54</i>		<i>2,93</i>	
<b>INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO</b>				
Igualdade de tratamento e oportunidades	3,13	1,11	3,29	1,57
Relacionamento entre professores na universidade	3,71	1,07	3,47	1,28
Relacionamento com os alunos	4,42	,56	4,29	,77
Relacionamento entre superiores e professores	3,71	1,07	3,76	1,20
<i>MÉDIA GERAL</i>	<i>3,74</i>		<i>3,70</i>	
<b>DIREITOS E DEVERES</b>				
Cumprimento de obrigações	4,23	,62	3,94	,77
Liberdade de expressão na universidade	4,13	,78	4,20	,94
Liberdade de expressão em sala de aula	4,39	,62	4,53	,64
Respeito à privacidade pessoal na universidade	4,20	,76	4,19	,66
<i>MÉDIA GERAL</i>	<i>4,24</i>		<i>4,22</i>	
<b>TRABALHO E ESFORÇO TOTAL DE VIDA</b>				
Equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho de professor e na vida pessoal	3,23	1,17	3,29	1,10
Tempo para a vida familiar	3,13	1,18	3,35	1,00
Tempo para lazer	2,87	1,23	3,24	1,03
<i>MÉDIA GERAL</i>	<i>3,08</i>		<i>3,29</i>	
<b>RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO</b>				
Fato da universidade procurar prestar serviços de boa qualidade aos clientes (alunos)	3,94	,93	3,47	1,18
Imagem da universidade na comunidade	4,53	,51	3,41	1,00

Conceito da universidade nos órgãos públicos	4,14	,71	3,59	,80
Universidade se preocupar com a comunidade	4,32	,48	3,41	1,06
Responsabilidade social pelos professores	3,61	,83	3,29	1,16
Forma de gestão de RH adotada pela universidade	3,38	,94	2,53	1,18
<i>MÉDIA GERAL</i>	3,99		3,28	

Observa-se na figura 03, que os dados referentes à compilação por categoria, em relação a QVT na universidade pública, somente duas categorias foram avaliados pelos professores de graduação de Administração como insatisfeitos, (Compensação Justa e Adequado e Oportunidade de Crescimento e Segurança). Em contrapartida, na universidade privada, as categorias apresentadas aos professores todas foram avaliadas como satisfeitas.



**Figura 03** Médias gerais do nível de satisfação dos professores pesquisados, por Categoria

#### 4.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS

O teste não-paramétrico Mann-Whitney foi utilizado para a análise de cruzamentos dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, das duas universidades.

**Tabela 03** Síntese da significância da comparação entre as médias das duas universidades.

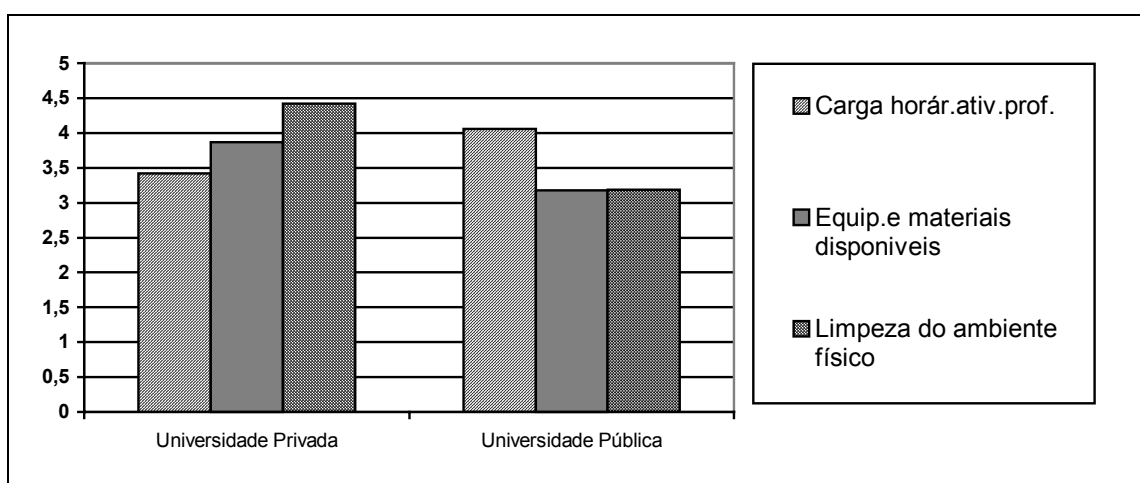
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Méd.Univ. Privada	Méd. Univ. Pública	Significância
1.1 Carga horária para as atividades de professor.	3,42	4,06	**
1.3.Equipamentos e materiais disponíveis	3,87	3,18	*
1.6 Limpeza do ambiente físico	4,42	3,19	***
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA			
2.1 Salário pago pelas atividades de professor	3,39	1,82	***
2.2 Plano de benefícios oferecido pela universidade	3,27	2,31	**
2.3 Equidade salarial interna	3,66	2,94	**

2.4 Equidade salarial externa	3,71	1,94	**
<b>OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b>			
4.5 Incentivo da universidade para realização de atividades administrativas	3,56	2,88	*
4.7 Plano de carreira oferecido pela universidade	3,63	2,71	**
4.8 Possibilidade de ascensão na universidade	3,48	2,53	**
4.9 Treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino	3,73	2,25	***
4.10 Incentivos financeiros para atualização de docentes (seminários, congressos)	2,86	1,60	***
<b>RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO</b>			
8.2 Imagem da universidade na comunidade	4,53	3,41	***
8.3 Conceito da universidade nos órgãos públicos	4,14	3,59	**
8.4 Universidade se preocupar com a comunidade	4,32	3,41	***
8.6 Forma de gestão de RH adotada pela universidade	3,38	2,53	**

Legenda:\*\*\* = significância a 1%, \*\* = significância a 5%, \* = significância a 10%,

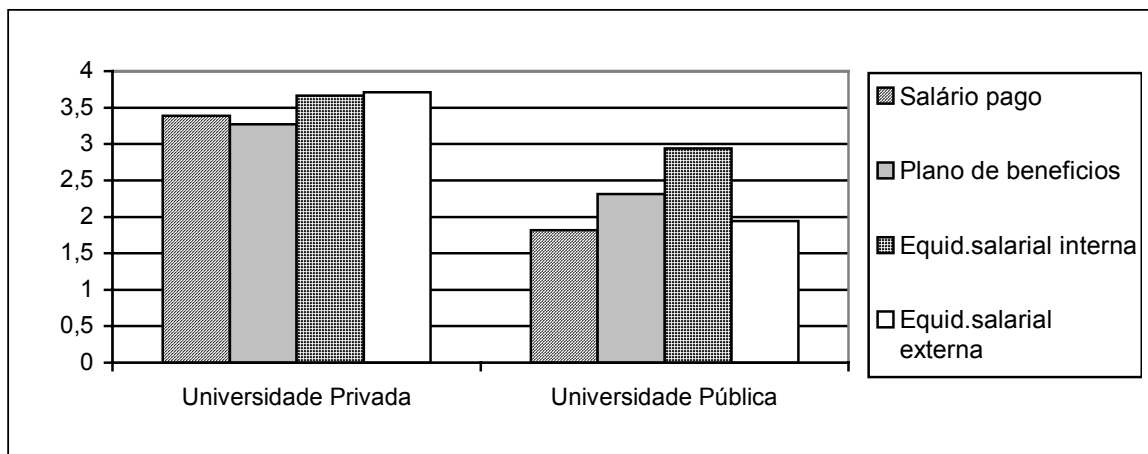
Com base na Tabela 03, verifica-se que existem diferenças significativas entre a universidade privada e a universidade pública, em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme apresentado a seguir:

Conforme a figura 04, na universidade pública o nível de satisfação por parte dos professores do curso de graduação de Administração é maior em relação a carga horária para as atividades de professor, que pelos professores do curso de Administração na universidade privada. Em contrapartida para os outros indicadores: equipamentos e materiais disponíveis e limpeza do ambiente físico, o nível de satisfação é maior por parte dos professores do curso de Administração na universidade privada.

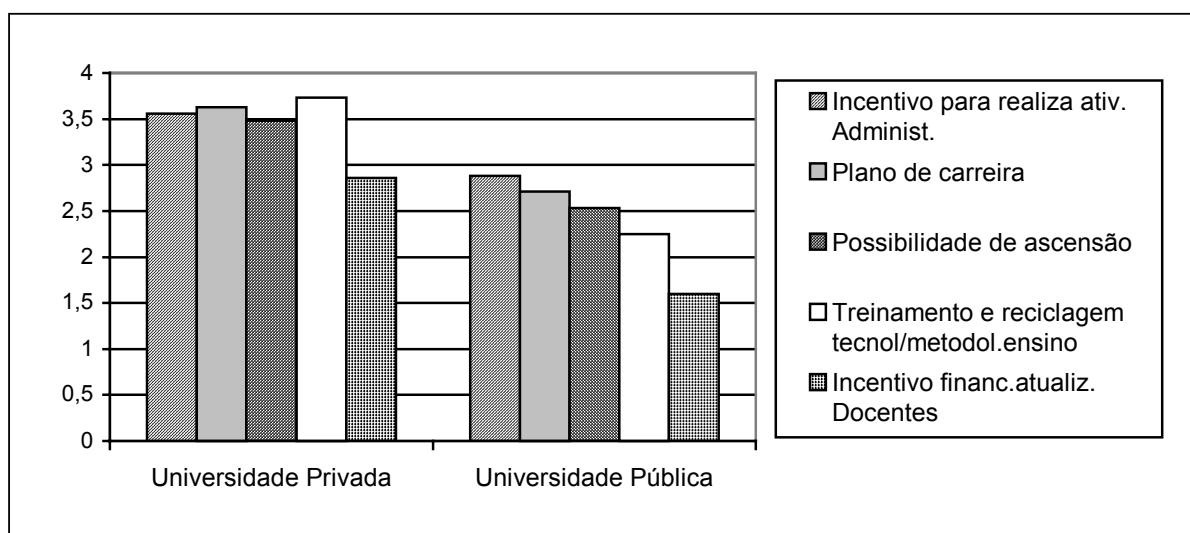


**Figura 04** Indicadores da Categoria Condições de Trabalho com diferenças significativas.

Conforme a figura 05, na universidade pública o nível de satisfação por parte dos professores do curso de graduação de Administração na universidade privada é maior em relação aos indicadores: salário pago pelas atividades de professor, plano de benefícios oferecidos pela universidade, equidade salarial interna e externa, que pelos professores do curso de Administração na universidade pública



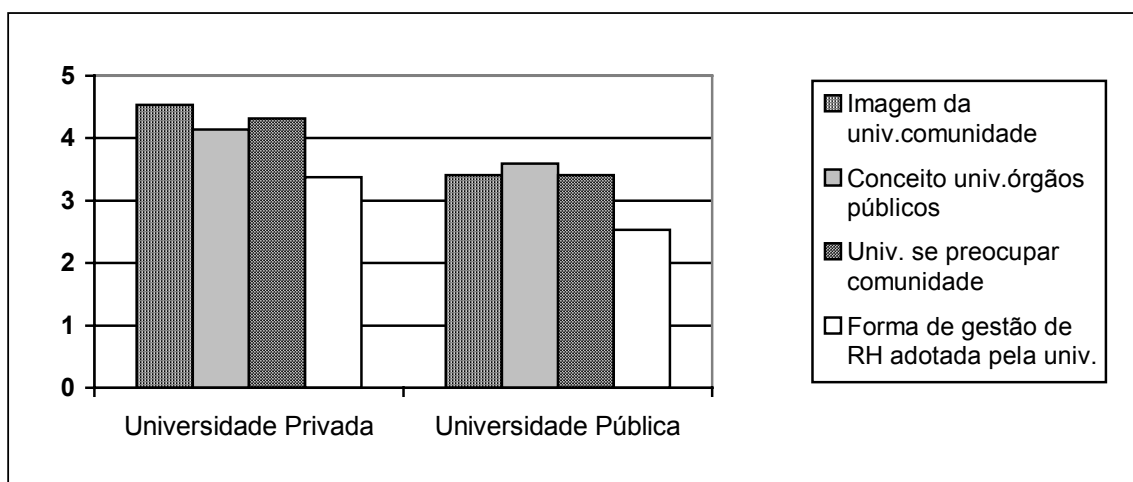
**Figura 05** Indicadores da Categoria Compensação Justa e Adequada com diferenças significativas



**Figura 06.** Indicadores da Categoria Oportunidade de Crescimento e Segurança com diferenças significativas.



Conforme a figura 06, na universidade pública o nível de satisfação por parte dos professores do curso de graduação de Administração na universidade privada é maior em relação aos indicadores: incentivo para realização de atividades administrativas, plano de carreira, possibilidade de ascensão, treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino e incentivos financeiros para atualização de docentes, que pelos professores do curso de Administração na universidade pública



**Figura 07** Indicadores da Categoria Relevância Social da Vida no Trabalho

Conforme a figura 07, na universidade pública o nível de satisfação por parte dos professores do curso de graduação de Administração na universidade privada é maior em relação aos indicadores: imagem da universidade na comunidade, conceito da universidade nos órgãos públicos, universidade se preocupar com a comunidade e forma de gestão de RH adotada pela universidade, que pelos professores do curso de Administração na universidade pública

#### 4.5 ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS RESULTADOS

Neste tópico, apresenta-se as possíveis associações entre as variáveis, bem como as diferenças estatisticamente significativas, de acordo com as características pessoais dos professores das universidades pesquisadas (privada e pública).

Utilizou-se o teste Qui-Quadrado, conforme Kellner (1997), que testa a associação entre duas variáveis categóricas. Primeiramente, verifica-se a significância do teste, ou seja, se existe associação entre as duas variáveis estudadas. Para a pesquisa, realizou-se cruzamentos das variáveis para verificar a existência da relação das categorias de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1974), e seus indicadores, com o perfil da população-alvo: idade, sexo, instrução, tempo de universidade, categoria docente e regime de trabalho.

Para o teste Qui-Quadrado estatístico, utilizou-se o nível de significância de 1%, 5% e 10%. A síntese da significância dos cruzamentos entre as variáveis do perfil e as categorias de Qualidade de Vida no Trabalho estão expostas nos quadro 05.

**Quadro 05** Síntese da significância do cruzamento das variáveis as categorias:

INDICADORES	IDADE	SEXO	INSTRUÇÃO	TEM UNI	CAT DOC	REG TRA
<b>Condições de Trabalho</b>						
1.1 Carga horária para as atividades de professor.	NS	**	NS	NS	NS	NS
1.2 Carga horária das atividades extraclasse	NS	NS	NS	NS	NS	*
1.3.Equipamentos e materiais disponíveis	NS	NS	*	NS	NS	NS
1.4 Qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis	NS	NS	NS	NS	*	NS
1.5 Conforto do ambiente físico	*	**	NS	NS	NS	NS
1.6 Limpeza do ambiente físico	NS	NS	NS	NS	NS	**
1.7 Infra-estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades de professor	*	NS	NS	NS	NS	NS
1.8 Condições de segurança e de saúde para execução das atividades de professor	NS	*	NS	NS	NS	*
<b>Compensação Justa e Adequada</b>						
2.1 Salário pago pelas atividades de professor	*	NS	NS	NS	NS	***
2.2 Plano de benefícios oferecido pela universidade	*	NS	NS	NS	NS	NS
2.3 Equidade salarial interna	NS	NS	NS	NS	NS	*
2.4 Equidade salarial externa	**	NS	NS	NS	NS	***
2.5 Remuneração das atividades extraclasse (preparação de provas e aulas, etc.)	NS	NS	*	NS	NS	NS
<b>Uso e Desenvolvimento de Capacidades</b>						
3.1 <i>Feedback</i> dos alunos sobre o trabalho dos professores	NS	NS	NS	NS	NS	NS
3.2 <i>Feedback</i> dos superiores sobre os trabalhos dos professores	NS	NS	NS	NS	NS	NS
3.3 Autonomia do trabalho do professor	**	NS	NS	NS	**	NS
3.4 Utilização do conhecimento profissional como professor	NS	NS	NS	NS	NS	NS
3.5 Utilização do conhecimento científico como professor	NS	NS	NS	NS	NS	NS
3.6 Aplicação da criatividade como professor	NS	NS	NS	NS	**	NS

3.7 Influencia que a atividade do docente tem sobre a vida profissional dos alunos	NS	NS	NS	NS	NS	*
3.8 Influencia que a atividade do docente tem sobre a vida pessoal dos alunos	NS	NS	NS	NS	NS	NS
<b>Oportunidade de Crescimento e Segurança</b>						
4.1 Estabilidade na universidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS
4.2 Incentivo da universidade para realização de mestrado	NS	NS	NS	NS	NS	NS
4.3 Incentivo da universidade para realização de doutorado	NS	NS	NS	NS	NS	NS
4.4 Incentivo da universidade para realização de atividades de pesquisa	NS	NS	NS	NS	***	NS
4.5 Incentivo da universidade para realização de atividades administrativas	**	NS	NS	N	NS	NS
4.6 Incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria	**	**	NS	NS	NS	NS
4.7 Plano de carreira oferecido pela universidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS
4.8 Possibilidade de ascensão na universidade	**	NS	NS	NS	NS	NS
4.9 Treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino	***	NS	NS	NS	NS	***
4.10 Incentivos financeiros para atualização de docentes (seminários, congressos)	**	NS	NS	NS	NS	NS
<b>Integração Social na Organização</b>						
5.1 Igualdade de tratamento e oportunidades	NS	**	NS	NS	NS	NS
5.2 Relacionamento entre professores na universidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS
5.3 Relacionamento com os alunos	**	NS	*	*	NS	NS
5.4 Relacionamento entre os superiores e professores	NS	NS	NS	NS	NS	NS
<b>Direitos e Deveres</b>						
6.1 Cumprimento das obrigações	NS	NS	NS	*	NS	NS
6.2 Liberdade de expressão na universidade	NS	NS	NS	NS	NS	**
6.3 Liberdade de expressão em sala de aula	NS	NS	NS	NS	NS	NS
6.4 Respeito a privacidade pessoal na universidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS
<b>Trabalho e Espaço Total de Vida</b>						
7.1 Equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho de professor e na vida pessoal	NS	NS	NS	NS	NS	NS
7.2 Tempo para a vida familiar	NS	NS	NS	NS	NS	NS
7.3 Tempo para lazer	NS	NS	NS	NS	NS	NS
<b>Relevância Social da Vida no Trabalho</b>						
8.1 Fato da universidade procurar prestar serviços de boa qualidade aos clientes (alunos)	NS	NS	NS	NS	NS	***
8.2 Imagem da universidade na comunidade	NS	NS	*	NS	***	NS
8.3 Conceito da universidade nos órgãos públicos	NS	NS	NS	NS	NS	NS
8.4 Universidade se preocupar com a comunidade	NS	NS	NS	NS	NS	**
8.5 Responsabilidade social pelos professores	NS	**	NS	NS	NS	**
8.6 Forma de gestão de RH adotada pela universidade	**	NS	NS	NS	*	**

**Legenda:** \*\*\* = significância a 1%, \*\* = significância a 5%, \* = significância a 10%, NS = não significância.

Pelos resultados expostos, em uma análise geral, observa-se que existe influência das variáveis do perfil dos professores do curso de Administração nas universidades privada e

pública em relação a categorias e seus indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. Este fato demonstra que existem diferenças da percepção dos pesquisados sobre os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, que serão demonstrados (os mais significativos na visão do pesquisador) a seguir:

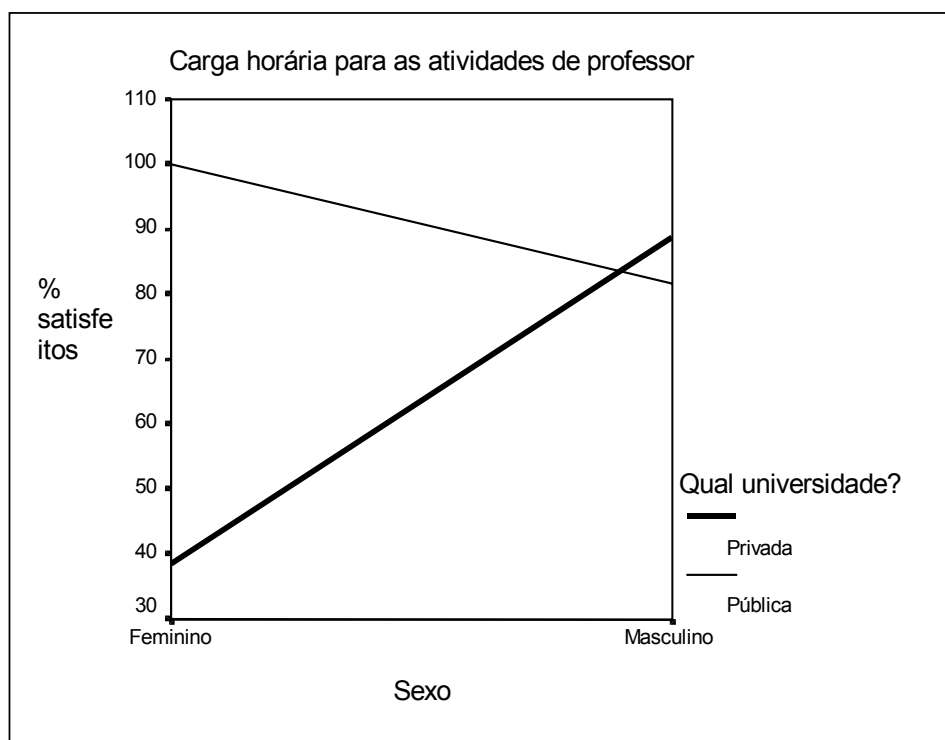
#### **4.5.1 Categoria: Condições de Trabalho**

Pelos resultados expostos, verifica-se que, de um modo geral, houve influência das variáveis do perfil dos professores em relação à categoria em estudo, exceto no indicador **tempo de universidade**, que não apresentou significância nos cruzamentos em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. Nas demais variáveis do perfil, houve significância, conforme explicado nos figuras.

Na Figura 08 mostra que os professores do sexo feminino da universidade pública estão mais satisfeitos do que os professores da universidade privada, em relação à **carga horária para as atividades de professor**.

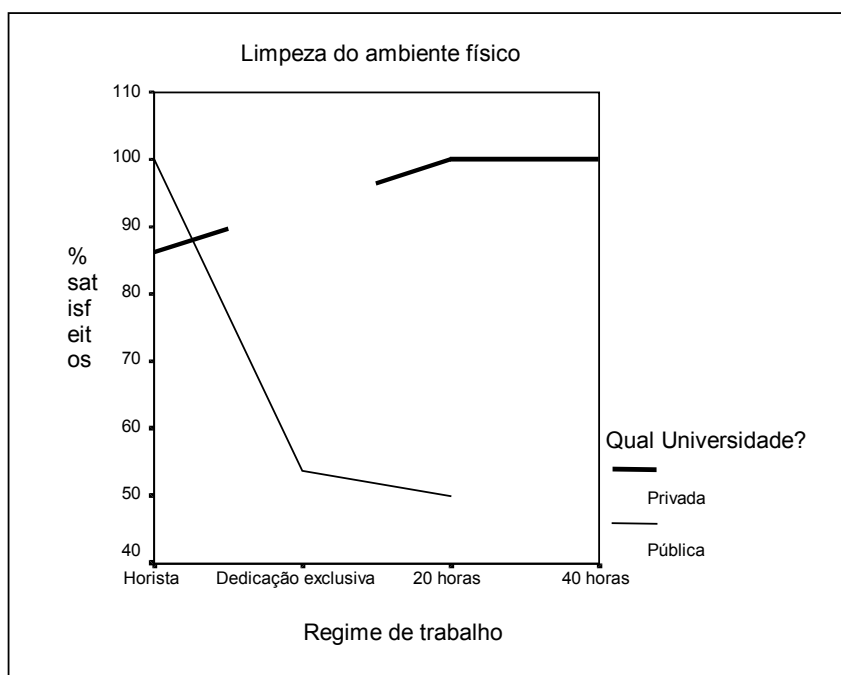
Este fato se inverte para os professores do sexo masculino, pois os da universidade privada estão mais satisfeitos que os da universidade pública.

Salienta-se que 100% dos professores do sexo feminino da universidade pública estão satisfeitos com a **carga horária para as atividades de professor**



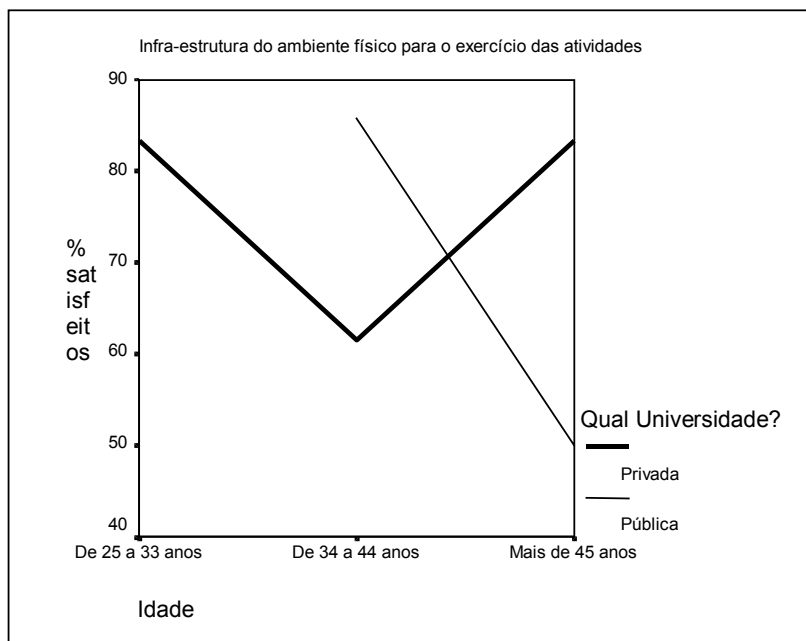
**Figura 08** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o sexo, em relação à carga horária para atividades de professor.

Observa-se, na Figura 09, que os professores da universidade privada que possuem 20h e 40h estão 100% satisfeitos com a limpeza do ambiente físico. Na universidade pública, este fato se inverte, pois os que possuem 20h e os que possuem dedicação exclusiva são os que menos estão satisfeitos; os horistas estão 100% satisfeitos.



**Figura 09** Satisfação dos professores pesquisados o, conforme regime de trabalho, em relação à limpeza do ambiente físico

A Figura 10 mostra que os professores na faixa etária de 34 a 44 anos da universidade privada estão menos satisfeitos que os demais professores das outras faixas etárias. Na universidade pública, verifica-se um acentuado declínio no nível de satisfação, pois quanto maior a faixa etária, maior a não satisfação.

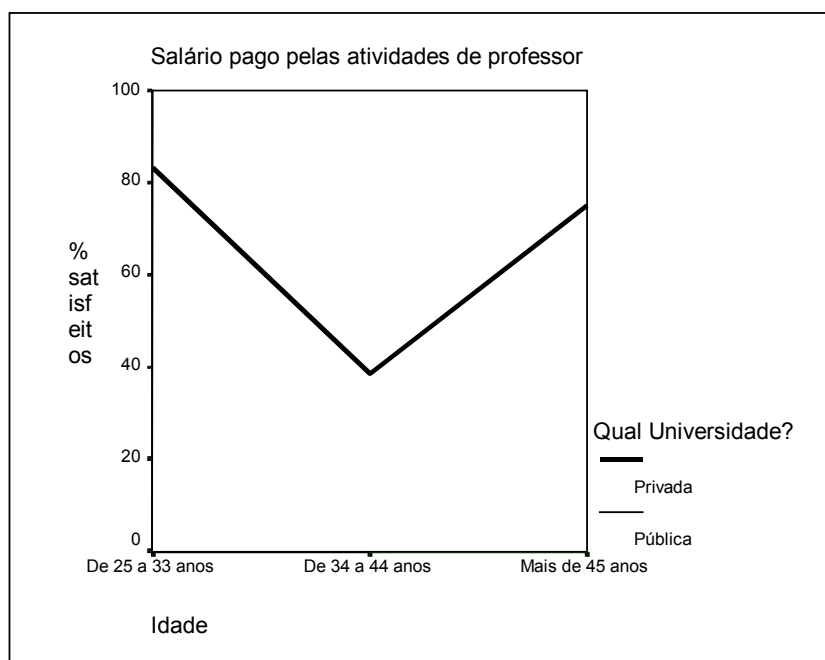


**Figura 10** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade em relação ao a infra-estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades de professor

#### 4.5.2 Categoria Compensação Justa e Adequada

A Figura 11 mostra que os professores da universidade privada que estão menos satisfeitos pertencem à faixa etária de 34 a 44 anos. Os professores da faixa etária de 25 a 33 anos e com mais de 45 anos estão 80% satisfeitos.

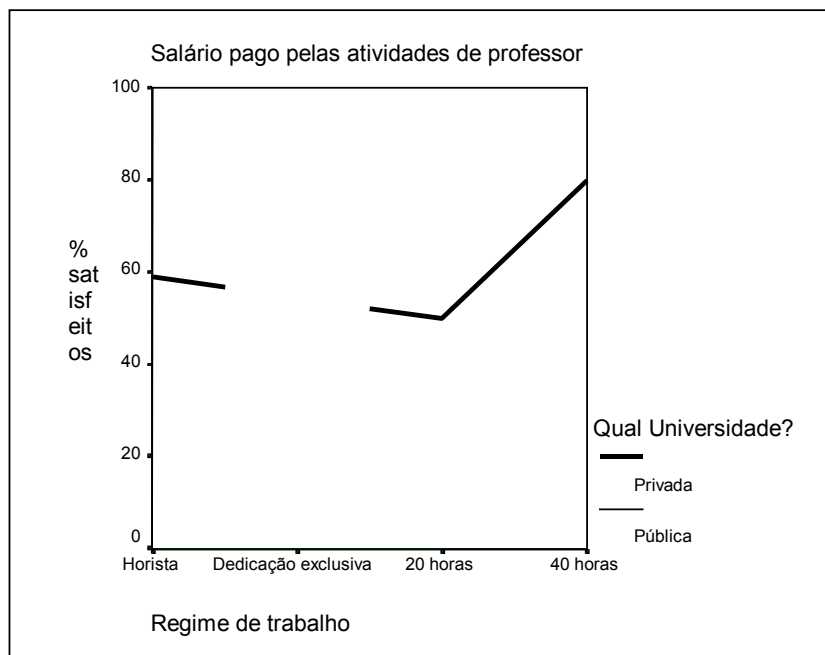
Os professores da universidade pública estão insatisfeitos com o salário pago pelas atividades de professor, conforme as Figuras 11 e 12, visto que não aparecem na figura de satisfação.



**Figura 11** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador salário pago pelas atividades de professor

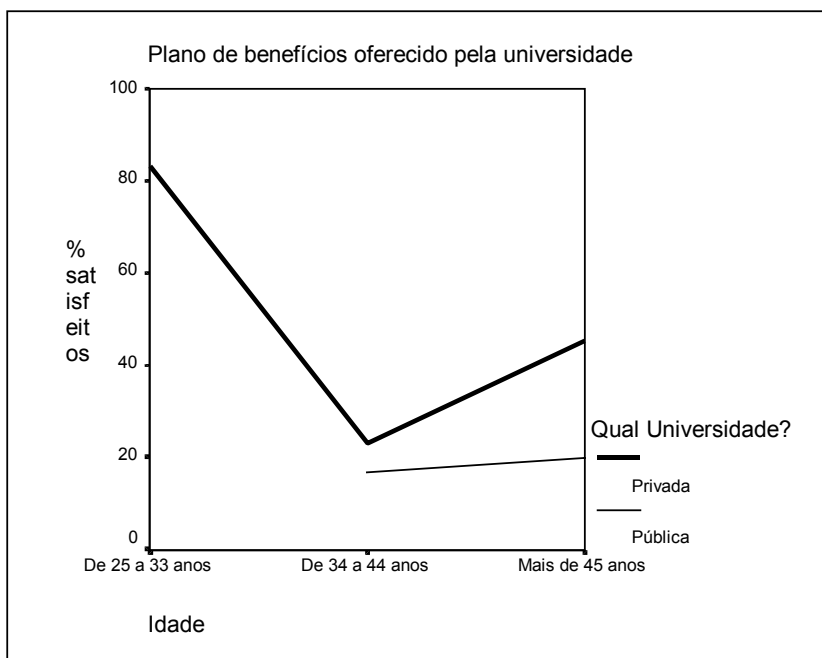


A Figura 12 mostra que os professores da universidade privada que perfazem 40 horas estão muito satisfeitos. Os professores horistas também estão muito satisfeitos. Os professores, com nível de satisfação mais baixo, são os que perfazem 20 horas quanto ao **salário pago pelas atividades de professor**. Verifica-se que os professores da universidade pública não estão satisfeitos, visto que não aparecem no figura de satisfação.



**Figura 12** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador salário pago pelas atividades do professor

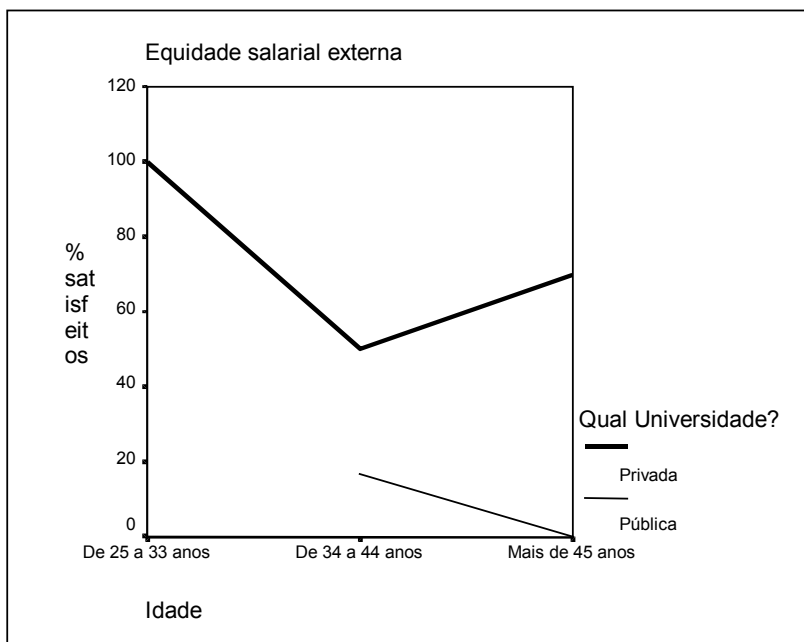
A Figura 13 demonstra que os professores da universidade pública pertencentes à faixa etária de 34 a 44 anos e com mais de 45 anos estão satisfeitos. Na universidade privada, os professores pertencentes à faixa etária de 34 a 44 anos e com mais de 45 anos estão satisfeitos, e os da faixa etária de 25 a 33 anos estão muito satisfeitos.



**Figura 13** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador plano de benefícios oferecido pela universidade.

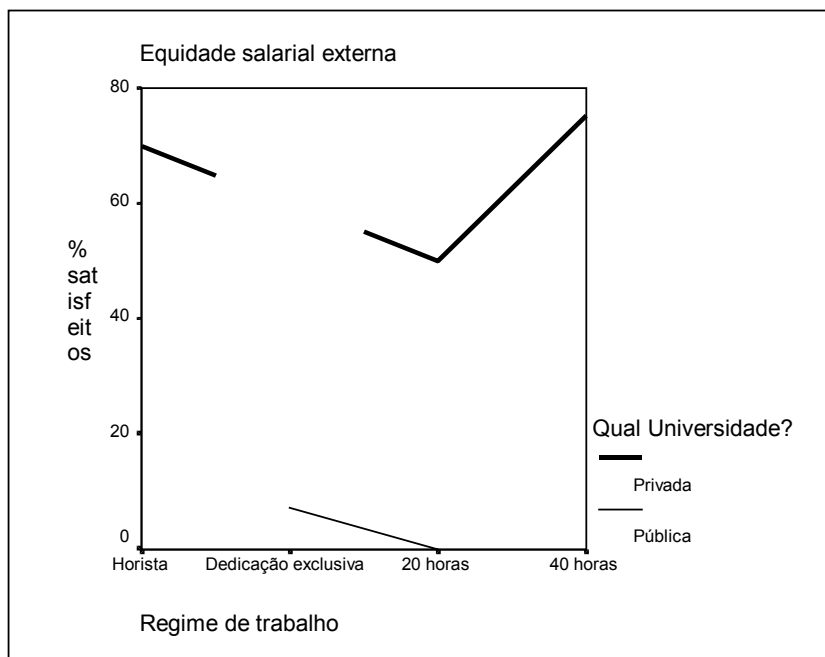
Constata-se, na Figura 14 os professores da universidade privada pertencentes à faixa etária de 25 a 33 anos e os com mais de 45 anos estão muito satisfeitos. Os professores menos satisfeitos são os que pertencem à faixa etária de 34 a 44 anos.

Na universidade pública, observa-se, nos Figuras 14 e 15, que o nível de satisfação é baixo.



**Figura 14** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador equidade salarial externa.

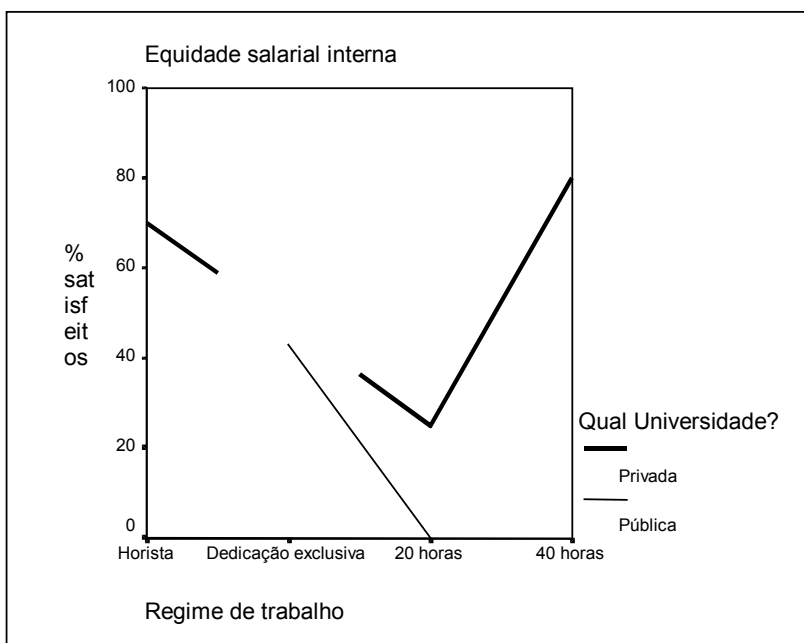
No Figura 15, os professores da universidade privada horistas e com 40 horas estão muito satisfeitos. Os professores menos satisfeitos são os com regime de trabalho de 20 horas



**Figura 15** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador equidade salarial externa.

Observa-se, na Figura 16, que, na universidade pública, os professores com dedicação exclusiva estão satisfeitos com a equidade salarial interna, mas os que perfazem 20 horas não demonstraram satisfação.

Na universidade privada, os professores horistas e com 40 horas estão muito satisfeitos com a equidade salarial interna; os de 20 horas estão satisfeitos.

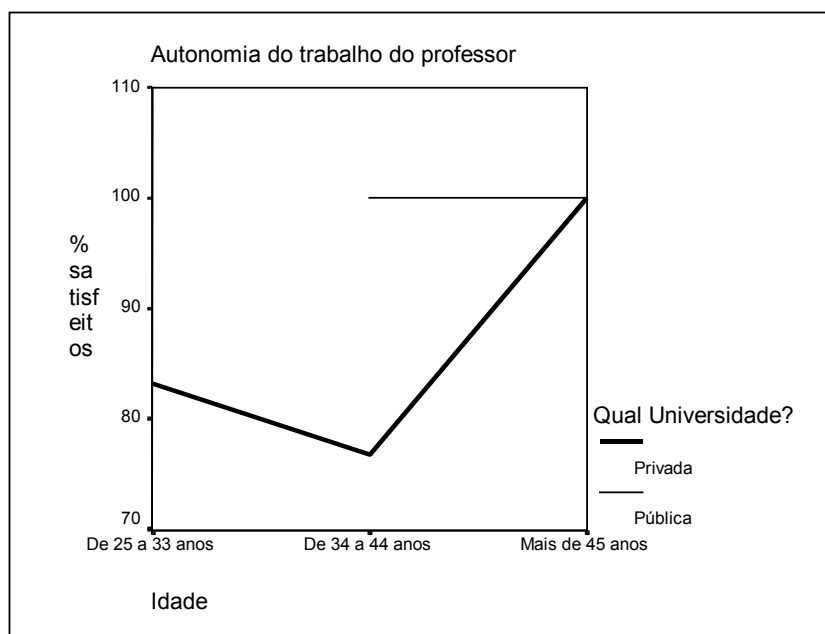


**Figura 16** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador equidade salarial interna.

#### 4.5.3 Categoria: Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Observa-se na Figura 17, que os professores da universidade pública da faixa etária de 34 a mais de 45 anos, estão 100% satisfeitos quanto à **autonomia do trabalho do professor**.

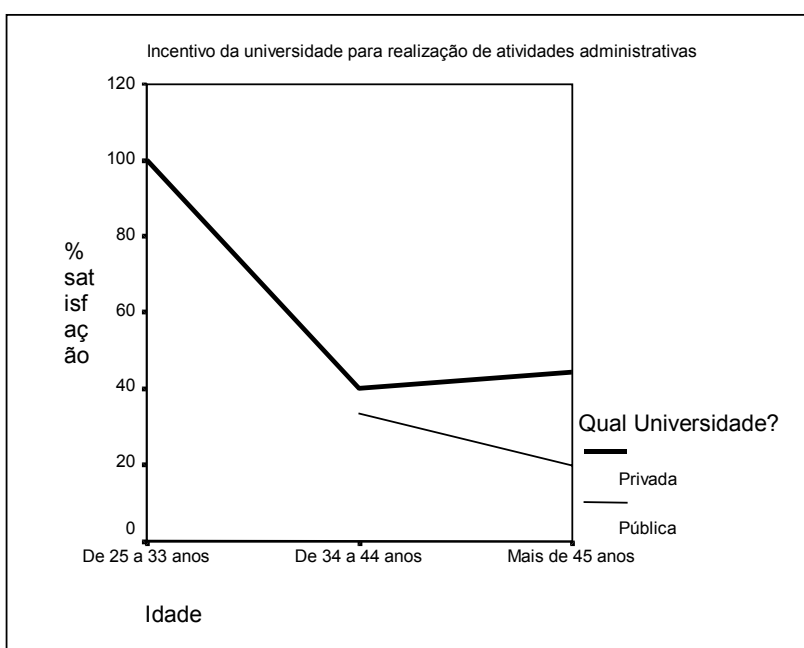
Na universidade privada, os professores com mais de 45 anos estão muito satisfeitos. Os demais professores, de 25 a 33 anos e de 34 a 44 anos também estão muito satisfeitos, mas não estão 100%, como os da universidade pública.



**Figura 17** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador autonomia do trabalho do professor.

#### 4.5.4 Categoria: Oportunidade de Crescimento e Segurança

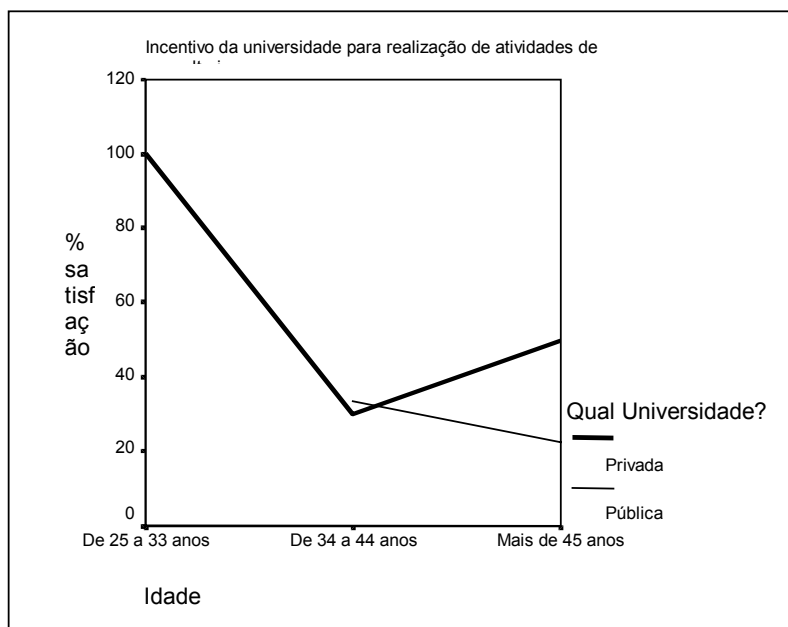
Observa-se, na Figura 18, que, na universidade privada, os professores que pertencem a faixa etária de 25 a 33 anos estão 100% muito satisfeitos. Os professores da faixa etária de 34 a 44 anos e acima de 45 anos estão satisfeitos. Na universidade pública, os professores da faixa etária de 34 a 44 anos, e os acima de 45 anos estão satisfeitos, mas em um nível abaixo dos da universidade privada e em pequeno declínio.



**Figura 18** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador incentivo da universidade para realização de atividades administrativas.

Na associação do indicador de **incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria** com a associação das variáveis do perfil **idade** e **sexo**, houve significância de 5%.

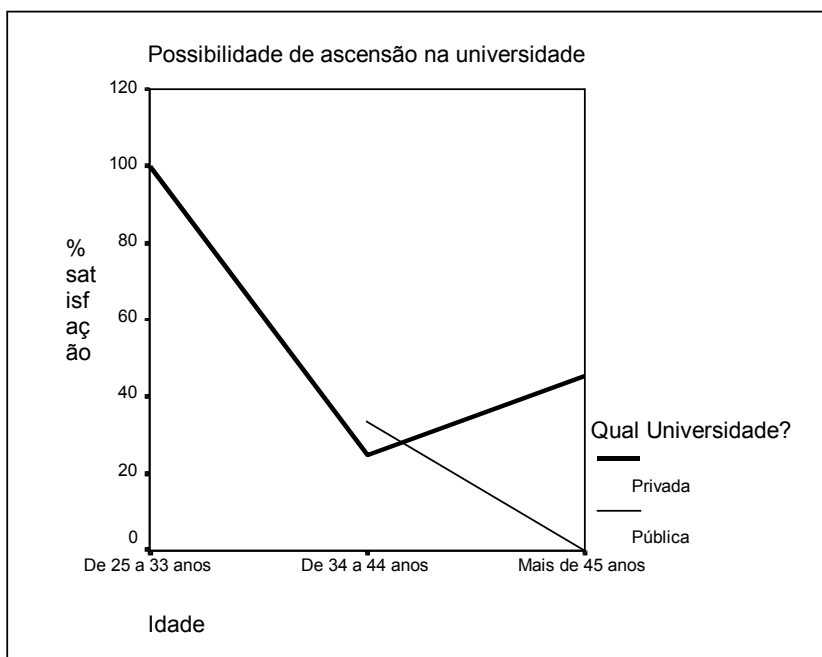
Observa-se, na Figura 19, que os professores pertencentes à faixa etária de 25 a 33 anos estão 100% satisfeitos. Os professores da faixa etária de 34 a 44 anos e acima de 45 anos estão satisfeitos. Na universidade pública, os professores da faixa etária de 34 a 44 anos e acima de 45 anos estão satisfeitos, mas existe um afastamento do nível de satisfação dos professores acima de 45 anos da universidade pública e da universidade privada em uma posição inversa; a universidade pública diminui o nível de satisfação e a universidade privada aumenta.



**Figura 19** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria.



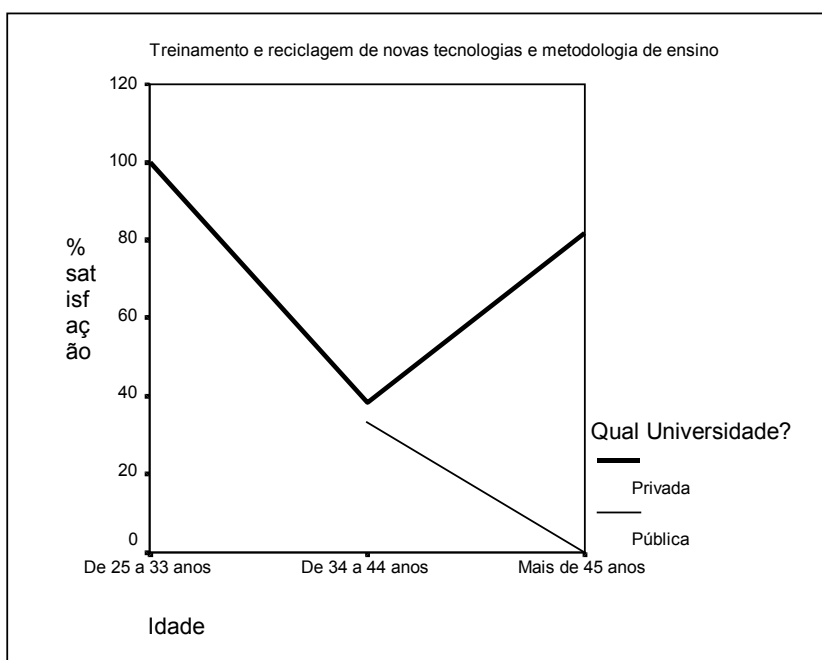
A Figura 20 demonstra que, na universidade privada, os professores da faixa etária de 25 a 33 anos estão 100% satisfeitos e, os da faixa etária de 34 a 44 anos e acima de 45 anos estão satisfeitos. Na universidade pública, os professores da faixa etária de 34 a 44 anos estão satisfeitos, enquanto que os professores da faixa etária acima de 45 anos não estão satisfeitos com a possibilidade de ascensão na universidade onde trabalham.



**Figura 20** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador possibilidade de ascensão na universidade.

Observa-se, na Figura 21, que os professores da faixa etária de 34 a 44 anos, nas duas universidades, estão muito próximos quanto ao nível de satisfação.

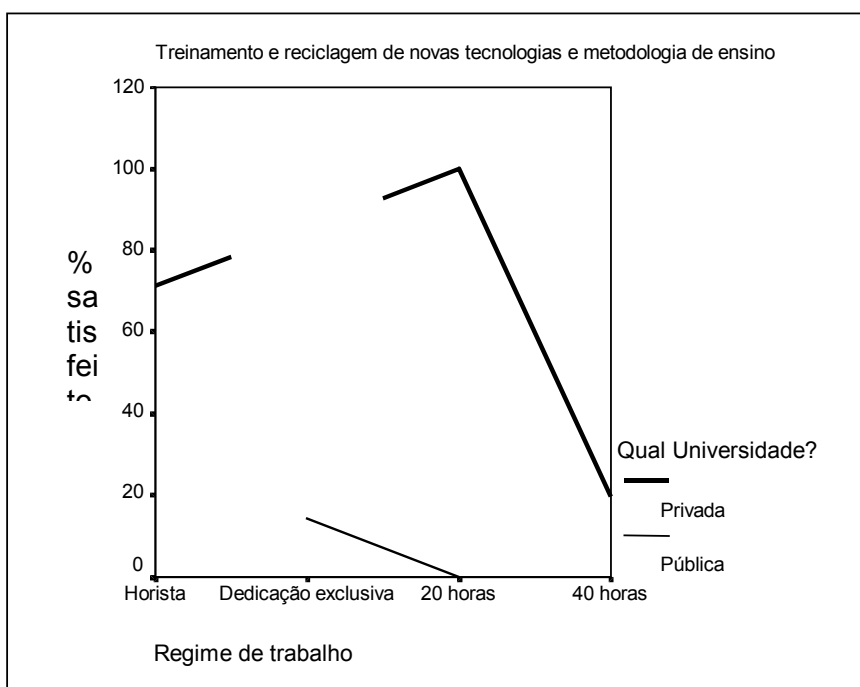
Na universidade pública, os professores com mais de 45 anos não estão satisfeitos. Na universidade privada, verifica-se que os professores da faixa etária de 25 a 33 anos e acima de 45 anos estão muito satisfeitos. Salienta-se que os professores mais jovens estão 100% satisfeitos com o indicador **treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologias de ensino**.



**Figura 21** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologias de ensino.

Apresenta-se, na Figura 22, que os professores da universidade privada com 20 horas de trabalho semanais estão 100% satisfeitos em relação a **treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologias de ensino**. Os professores horistas estão muito satisfeitos e os professores com 40 horas estão pouco satisfeitos.

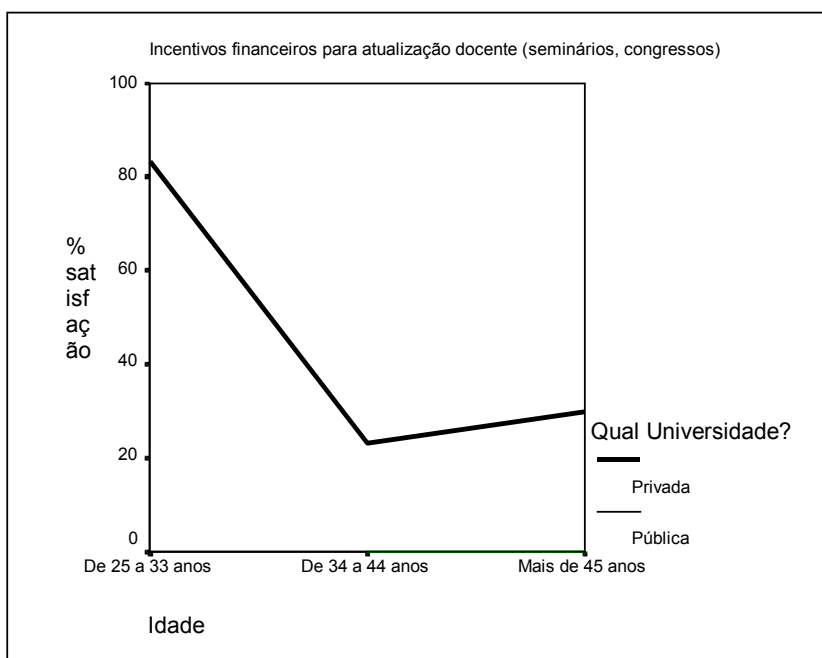
Na universidade pública, verifica-se uma situação oposta: os professores com 20 horas não estão satisfeitos (0%), os professores com dedicação exclusiva estão pouco satisfeitos. Situação idêntica aos professores com 40 horas da universidade privada.



**Figura 22** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a regime de trabalho, em relação ao indicador treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologias de ensino.

Na Figura 23 os professores da faixa etária de 25 a 33 anos da universidade privada estão muito satisfeitos. Os professores da faixa etária de 34 anos a 44 anos e com mais de 45 anos estão satisfeitos, em um nível muito inferior aos demais professores.

Verifica-se que, na universidade pública, os professores das faixas etárias em estudo estão insatisfeitos, considerando que não estão presentes no figura de satisfação.

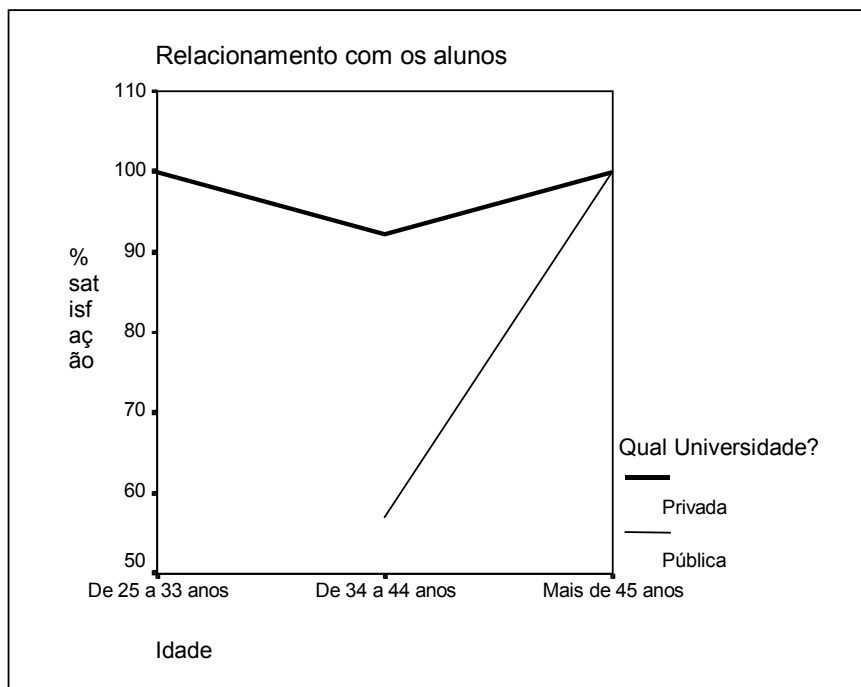


**Figura 23** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador incentivo financeiros para atualização docente.

#### 4.5.5 Categoria: Integração Social na Organização

Verifica-se, na Figura 24, que, na universidade privada, os professores das faixas etárias em estudo estão muito satisfeitos com o indicador **relacionamento com os alunos**. Salienta-se que os de 25 a 33 anos e com mais de 45 anos estão 100% satisfeitos.

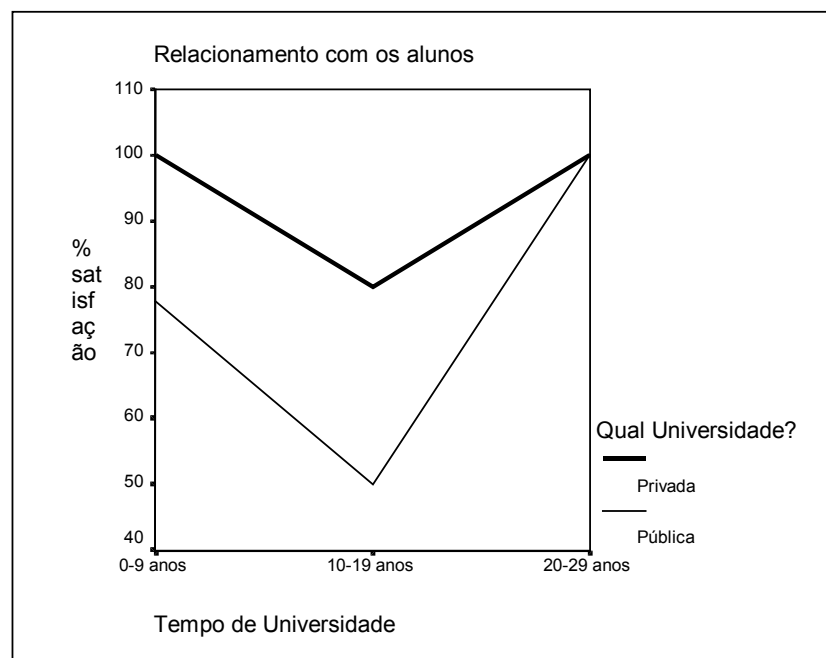
Na universidade pública, os professores com mais de 45 anos estão 100% satisfeitos, e os da faixa etária de 34 e 44 anos estão satisfeitos.



**Figura 24** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador relacionamento com os alunos.

Verifica-se, na Figura 25, que, na universidade pública, os professores com 20 a 29 anos de tempo de universidade estão 100% satisfeitos, e os demais professores estão satisfeitos referentes ao **relacionamento com os alunos**.

Na universidade privada, todos os professores pesquisados da variável do perfil **tempo de universidade** estão muito satisfeitos, sendo que aqueles que têm menos e mais tempo de universidade estão 100% satisfeitos.

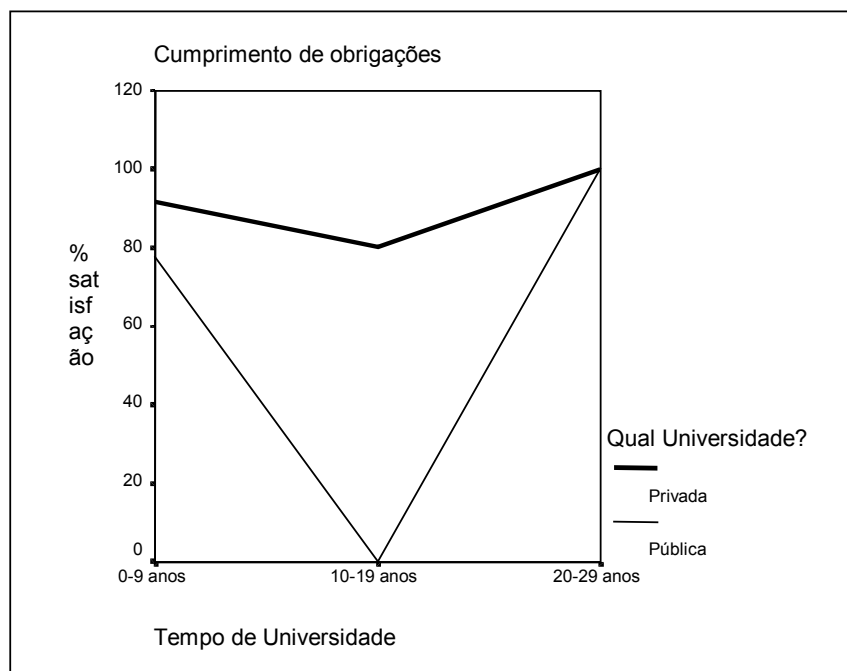


**Figura 25** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o tempo de universidade, em relação ao indicador relacionamento com os alunos.

#### 4.5.6 Categoria: Direitos e Deveres

A Figura 26 demonstra que os professores da universidade privada estão muito satisfeitos em relação ao cumprimento de obrigações, sendo que aqueles com 20 a 29 anos de tempo de universidade estão 100% satisfeitos.

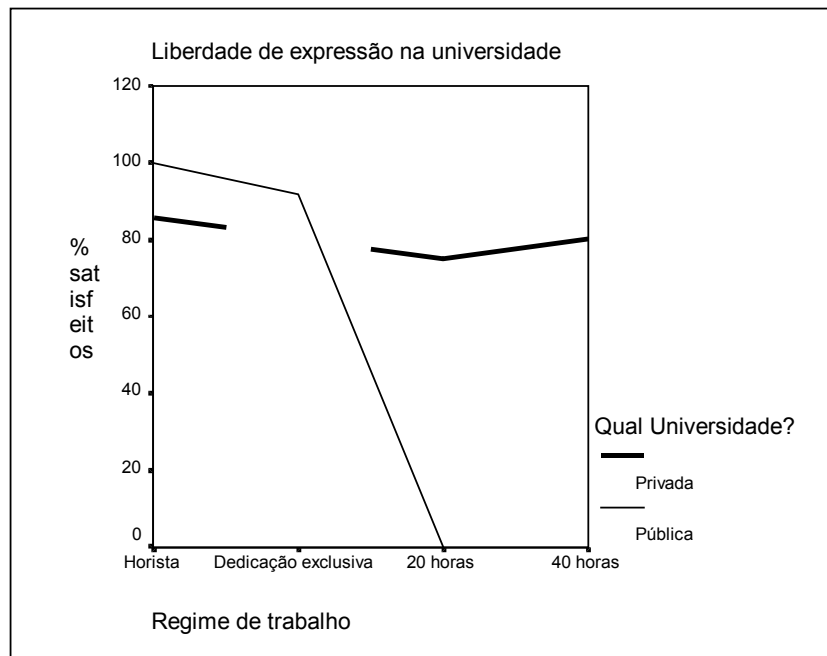
Os professores da universidade pública com 20 a 29 anos de tempo de universidade estão 100% satisfeitos. Os professores com menos tempo de universidade também estão muito satisfeitos. Os professores de 10 a 19 anos de tempo de universidade não estão satisfeitos (0%).



**Figura 26** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o tempo de universidade, em relação ao indicador cumprimento das obrigações.

Observa-se, na Figura 27, que os professores da universidade privada, independente de sua categoria, estão muito satisfeitos.

Na universidade pública, os professores horistas estão 100% satisfeitos, os professores com dedicação exclusiva estão muito satisfeitos, e os professores com 20 horas não estão satisfeitos (0%).



**Figura 27** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador liberdade de expressão na universidade.

#### 4.5.7 Categoria: Trabalho e Esforço Total de Vida

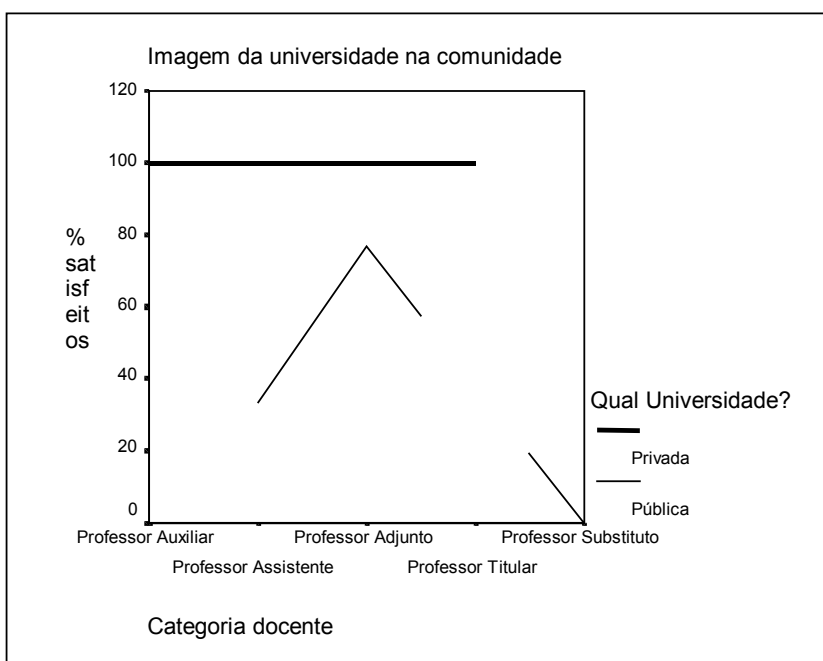
Para a associação dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho da categoria **Trabalho e Espaço Total de Vida** com as variáveis do perfil **idade, sexo, instrução, tempo de universidade, categoria docente e regime de trabalho**, não houve coeficiente significativo para um nível de significância. Conclui-se que não há associação entre os indicadores e as variáveis.



#### 4.5.8 Categoria: Relevância Social da Vida no Trabalho

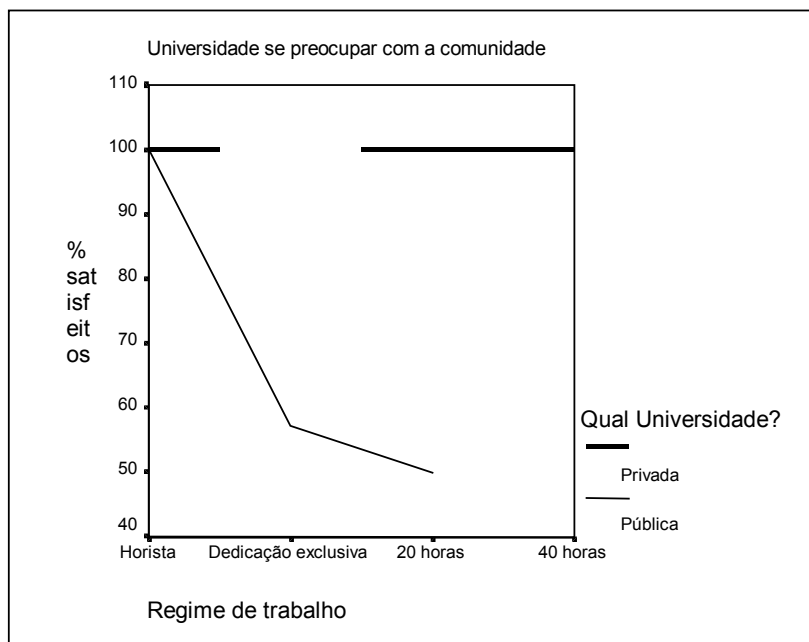
Constata-se que todos os professores da universidade privada pertencentes à variável **categoria docente** (Figura 28) estão 100% satisfeitos com a **imagem da universidade na comunidade**.

A Figura 28 demonstra que o professor adjunto da universidade pública está muito satisfeito com a imagem da universidade na comunidade. O professor assistente está pouco satisfeito, mas o professor substituto não está satisfeito (0%). Já o professor da universidade privada está muito satisfeito (100%) nesse quesito.



**Figura 28** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a categoria docente, em relação ao indicador imagem da universidade na comunidade.

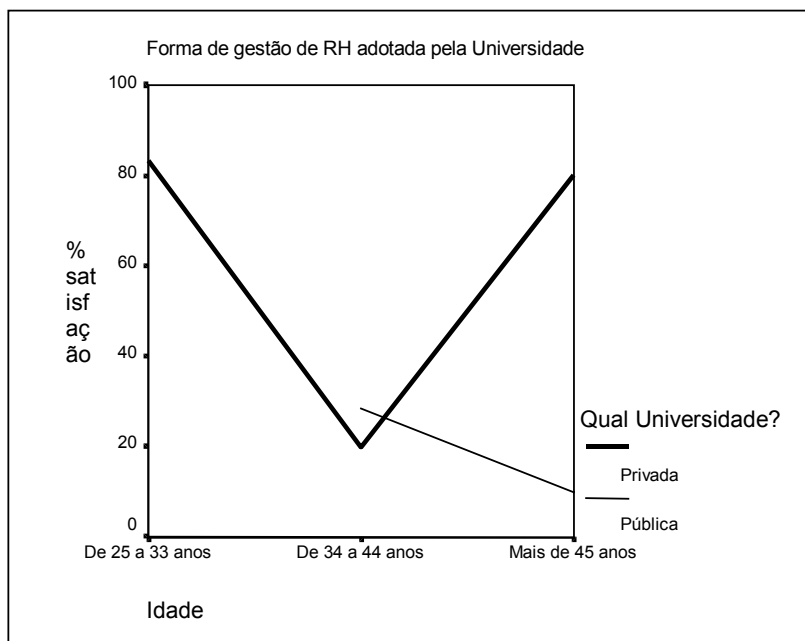
Na Figura 29, verifica-se que os professores da universidade privada, horistas, com 20 horas e 40 horas, estão muito satisfeitos (100%) da universidade se preocupar com a comunidade. Na universidade pública, os professores horistas também estão muito satisfeitos (100%), mas os professores com dedicação exclusiva estão satisfeitos, e os de 20 horas estão pouco satisfeitos.



**Figura 29** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho em relação ao indicador universidade se preocupar com a comunidade.

Verifica-se, no Figura 30, que na universidade privada os professores pertencentes à faixa etária de 25 a 33 anos e com mais de 45 anos estão muito satisfeitos com a forma de gestão de RH. Os professores da faixa etária de 34 a 44 anos estão pouco satisfeitos.

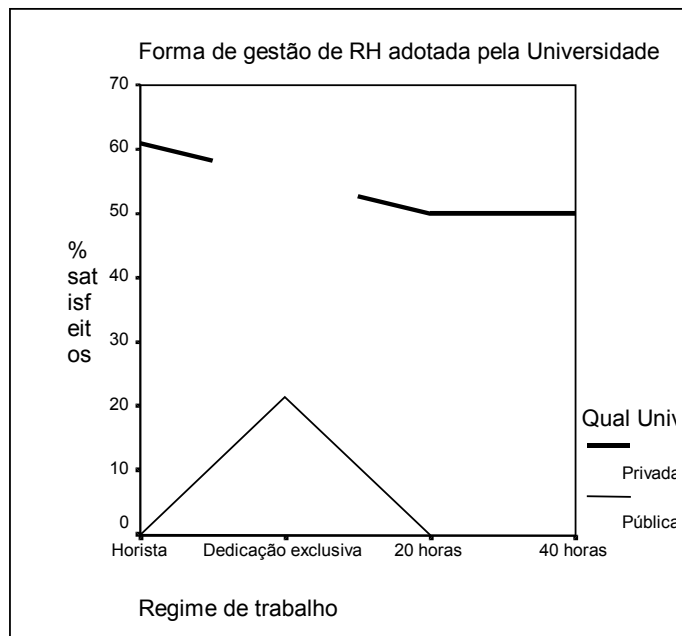
Os professores da universidade pública, pertencentes à faixa etária de 34 a 44 anos, estão pouco satisfeitos; mas os professores com mais de 45 anos estão ainda menos satisfeitos.



**Figura 30** Satisfação dos professores pesquisados, conforme a idade, em relação ao indicador forma de gestão de RH adotada pela universidade.

A Figura 31 demonstra que os professores horistas com 20 horas e 40 horas estão satisfeitos em relação à **forma de gestão de RH na universidade privada**.

Na universidade pública os professores com dedicação exclusiva estão pouco satisfeitos, mas os horista e os com 20 horas não estão (0%) satisfeitos.



**Figura 31** Satisfação dos professores pesquisados, conforme o regime de trabalho, em relação ao indicador forma de gestão de RH adotada pela universidade.

#### 4.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Partindo do objetivo principal desta dissertação, que é a de identificar e analisar o nível de satisfação das categorias de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo teórico de Walton (1973), de professores universitários do curso de Administração de Empresas em uma universidade pública e em uma universidade privada, e da percepção dos professores pesquisados, o presente estudo apresenta dados significativos.

Primeiramente, os dados foram tabulados em uma planilha Excel para uma análise inicial estatística, com a extração da média e da frequência das variáveis do perfil dos professores do

curso de Administração de Empresas, tanto da universidade pública quanto da privada. A seguir, foi feita a análise da variância das médias, a fim de verificar as diferenças entre os professores. Para isso, foi utilizado o teste Mann-Whitney. Logo a seguir, utilizou-se o teste Qui-Quadrado para testar a variância dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho e das variáveis do perfil.

Todos os testes estatísticos atendem o objetivo desta dissertação e comprovam diferenças significativas dos professores do curso de Administração de Empresas da universidade privada e da universidade pública, conforme descrito a seguir:

#### **4.6.1 Universidade Privada**

Em relação às características levantadas com base nas variáveis do **perfil do professor do curso de graduação em Administração de Empresas de uma universidade privada**, constatou-se que 56% da população de professores responderam ao instrumento de pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho. Esta universidade possui um quadro de professores jovens. Este fato deve-se aos processos seletivos que ocorreram nos últimos anos.

Quanto a variável sexo, o número de professores do sexo masculino é maior do que do sexo feminino.

Observa-se que existe um número expressivo de professores cursando mestrado e doutorado. Esta universidade possui um planejamento estratégico que contempla o aumento do percentual de mestres e doutores.

Estes professores estão na sua maioria com até 9 anos de tempo de universidade e em duas categorias: professor assistente e professor adjunto, e, em sua maioria, em regime de trabalho como horistas.

Quanto ao turno de trabalho, os professores estão divididos, em sua maioria, no turno da noite, com 45,2% e no turno variável 45,2%, pois o curso de Administração de Empresas concentra-se, essencialmente, no turno da noite.

Dos professores pesquisados, 83,9% possuem outras atividades com remuneração extra. Em relação ao local destas atividades, salienta-se que os professores fazem consultoria, utilizando de 20 a 30 horas para essas ocupações. Percebem uma remuneração entre 11 a 20 salários mínimos na universidade e entre 5 a 10 salários mínimos nas outras atividades.

Considerando que os professores são horistas, pode-se concluir que eles têm boa remuneração na universidade.

Na categoria **Condições de Trabalho**, a universidade privada está satisfeita em relação aos seguintes indicadores: qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis, limpeza do ambiente físico e condições de segurança e de saúde para execução das atividades.

Verifica-se que, na universidade privada, a aquisição de equipamentos e materiais são efetuados para atender às necessidades de tecnologia e de sala de aula, tornando os processos de trabalho mais ágeis. Os prédios são relativamente novos, com padrão de estrutura física moderno, onde a manutenção e a conservação da limpeza são visíveis e fáceis. Eles também são projetados atendendo a padrões ergonômicos, contemplando, assim, as necessidades das atividades dos professores e alunos.

Os professores da faixa etária de 25 a 33 anos e com mais de 45 anos estão mais satisfeitos do que os professores de 34 a 44 anos. Os professores admitidos já possuem mestrado e estão motivados e predispostos aos desafios propostos pela universidade; por outro lado, os professores com mais de 45 anos estão com nova trajetória de carreira, buscando a realização pessoal.

Na universidade privada, os professores com 40 horas estão mais satisfeitos do que os professores de 20 horas e horistas. Este fato deve-se porque a remuneração, no mercado de trabalho, é considerada boa.

Na categoria **Compensação Justa e Adequada**, os professores da universidade privada estão mais satisfeitos.

Outro indicador determinante é o salário pago pelas atividades de professor. Na universidade privada, os mais satisfeitos são os professores pertencentes a faixa etária de 25 a 33 anos e com mais de 45 anos que perfazem 40 horas.

Os professores com carga horária de 40 horas equivalem a dedicação exclusiva e percebem uma remuneração muito atraente em relação as demais universidades privadas.

Os professores menos satisfeitos na universidade privada são aqueles que pertencem à faixa etária de 34 a 44 anos, com doutorado e com 20 horas.

Salienta-se que os professores mais jovens estão no início de suas carreiras acadêmicas, buscando sedimentação profissional, bem como os professores com mais de 45 anos, pois já possuem experiência profissional e uma certa estabilidade financeira.

Na categoria **Uso e Desenvolvimento das Capacidades**, a média geral está no nível de satisfação; porém, para o indicador de *feedback* dos superiores sobre os trabalhos dos professores, está no nível de insatisfação.

A universidade possui uma avaliação formal escrita pelos alunos que referenda, ou não, a atuação dos professores. Alguns superiores, entretanto, não discutem com seus professores sobre os resultados, assim como eximem-se de dar *feedback*.

Em termos de variáveis do perfil idade, a categoria docente e o regime de trabalho foram as que discriminaram esta categoria, sendo que o professor adjunto, com mais de 45 anos e com 20 horas, está muito satisfeito.

Na categoria **Oportunidade de Crescimento e Segurança** na universidade privada, os professores mais jovens, pertencentes a faixa etária de 25 a 33 anos, estão muito satisfeitos com este indicador. Especificamente com: incentivo para realização de atividades administrativas e consultoria. Também estão satisfeitos com a possibilidade de ascensão na universidade.

Os professores sentem-se valorizados e reconhecidos pelos incentivos proporcionados pela universidade, fazendo com que a alta estima permaneça elevada.

Salienta-se que na categoria **Integração Social na Organização**, os professores de Administração de Empresas do sexo feminino estão satisfeitos, e os do sexo masculino estão pouco satisfeitos em relação ao indicador igualdade de tratamento e oportunidades.

Na universidade privada, os professores com especialização, mestrado e mestrado em curso, na faixa etária de 25 a 33 anos e com mais de 45 anos, e com tempo de universidade entre 0 a 9 anos e 20 a 29 anos, estão muito satisfeitos.

Quanto aos **Direitos e Deveres**, os professores encontram-se satisfeitos, visto que a universidade cumpre suas obrigações junto ao seu quadro funcional, existindo manuais de integração e explicativo de todos os direitos dos funcionários.

Em relação ao **Trabalho e Espaço Total de Vida**, os professores possuem um nível razoável de satisfação. Acredita-se que poderiam estar mais satisfeitos se não possuíssem várias atividades, destinando, assim, mais tempo para sua vida pessoal.

Verifica-se que, na categoria **Relevância Social da Vida no Trabalho**, os professores com especialização, mestrado, mestrado em curso e doutorado em curso, bem como professor auxiliar, assistente, adjunto e titular estão 100% satisfeitos com a imagem da universidade na comunidade.

#### **4.6.2 Universidade Pública**

Na **universidade pública**, apenas 26% da população pesquisada respondeu ao instrumento de pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho. Conforme o capítulo de Metodologia, houve dificuldades em se coletar os dados. Pode-se inferir que houve resistência, por parte destes professores, em responder ao questionário.



Em relação à faixa etária dos professores de Administração de Empresas, observou-se que são, na sua maioria, acima de 45 anos de idade. Este fato deve-se a um quadro de pessoal fixo, pois são concursados e quase não existe rotatividade. O grupo de professores mais jovens são substitutos, fazem contratos por tempo determinado.

Quanto a variável sexo, o número de professores do sexo masculino é maior que do sexo feminino.

No que se refere ao grau de instrução, verifica-se que a maioria dos professores possui doutorado. Este fato é proveniente do processo de ingresso, que é por concurso público, existindo preferência por candidatos que já possuíssem mestrado. Salienta-se que, anos atrás, a mão-de-obra era menor que a oferta.

Os professores, em sua maioria, estão divididos entre até 9 anos e de 20 a 29 anos de tempo de universidade, enquadrados como professor adjunto e com dedicação exclusiva. Este fato deve-se, também, ao concurso público, pois, no momento em que o professor assume o cargo, assume também o regime de dedicação exclusiva.

Os professores estão distribuídos em turno variável, com 52,9% não possuindo outras atividades. Entretanto, 47,1% possui outras atividades em consultoria ou trabalham na universidade pesquisada.

Em relação ao tempo utilizado nestas atividades, não possuem uma concentração de carga horária expressiva, percebendo uma remuneração entre 21 a 30 salários mínimos na universidade e entre 5 a 10 salários mínimos nas outras atividades.

Na categoria **Condições de Trabalho**, os professores estão satisfeitos com o indicador carga horária para as atividades de professor, o que se justifica, pois, na sua maioria, possuem dedicação exclusiva e podem distribuir melhor suas atividades e, principalmente, têm condições de se dedicarem à produção científica.

Os professores do sexo feminino estão mais satisfeitos que os do sexo masculino. Pode-se inferir que os professores do sexo feminino possuem dedicação exclusiva, e a universidade atende as suas necessidades.

Os professores de 34 a 44 anos estão mais satisfeitos do que os professores de 25 a 33 anos e com mais de 45 anos. Este fato justifica-se, pois os professores estão mais estáveis, possuindo mestrado e uma carreira acadêmica mais sedimentada.

Os professores horistas estão mais satisfeitos do que os professores com 20 horas e 40 horas. Este fato centra-se na expectativa de permanecerem na universidade pública e no orgulho de pertencer a esta universidade.

A categoria **Compensação Justa e Adequada** é a que acarreta maior insatisfação (média 2,28), considerando que é o governo federal quem determina a política salarial desta universidade. O resultado é de certa forma esperado, pois existem, nos últimos anos, perdas salariais comprovadas, forçando a categoria a expressar verbalmente suas insatisfações por meio de ações públicas.

Esta insatisfação acentua-se nos professores da universidade pública com mais de 45 anos de idade e com 20 horas, mestrado e doutorado para o indicador equidade salarial externa. Os professores com mais de 45 anos possuem muita experiência e conhecimento de mercado; portanto, é justificável este grau de insatisfação.

Salienta-se, na categoria Uso e Desenvolvimento das Capacidades, que os professores estão insatisfeitos com o indicador *feedback* dos superiores sobre os trabalhos dos professores. Este fato deve-se a estrutura da universidade, que é muito grande e consecutivamente possuidora de burocracias que impedem, muitas vezes, o diálogo. Acentua-se que os professores em sua maioria possuem o mesmo nível de instrução, e também são pares em suas atividades acadêmicas, causando até constrangimento para dar e receber feedback.

Os professores assistentes, adjuntos e substitutos, com 20 horas e entre 34 a 44 anos, estão muito satisfeitos nesta categoria. Ratifica-se que estão no início da carreira acadêmica e sentem-se mais satisfeitos.

Na categoria **Oportunidade de Crescimento e Segurança**, os professores estão muito insatisfeitos com o indicador incentivos financeiros para atualização de docentes. A situação salarial já possui atenção dos professores. Não poderia ser diferente para os incentivos, pois eles já existem para a formação acadêmica formal, não ocorrendo para atualização e participação em eventos.

Quanto a categoria **Integração Social na Organização**, os professores do sexo feminino e masculino estão satisfeitos em relação ao indicador igualdade de tratamento e oportunidades. Os professores são concursados e foram nomeados por ordem de classificação. Devido a isto, sentem-se seguros em relação a igualdade de tratamento e oportunidades.

Mas os professores com mais de 45 anos, com mestrado e doutorado em curso, e com tempo de universidade entre 20 e 29 anos, estão muitos satisfeitos, pois os mesmos já possuem estabilidade profissional, bem como reconhecimento pelo seu desempenho.

Em relação a categoria **Direitos e Deveres**, os professores estão muito satisfeitos. Apenas o indicador cumprimento das obrigações obteve uma média razoável, sendo expressa pelos professores com tempo de universidade entre 10 e 19 anos sem nenhuma satisfação.

Para a categoria **Trabalho e Espaço Total de Vida**, os professores estão satisfeitos, e salienta-se que as variáveis do perfil não influenciaram nas respostas. Os professores da universidade pública possuem um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, pois muitos dos respondentes possuem dedicação exclusiva, fazendo com que sobre mais tempo para o lazer.

Na categoria **Relevância Social da Vida no Trabalho**, os professores substitutos, horistas e com pós-doutorado não possuem satisfação. Mas, em contrapartida, para o indicador imagem da universidade na comunidade, os professores adjuntos e com doutorado estão muito satisfeitos. Este fato está embasado no orgulho de pertencer ao quadro de professores de uma universidade pública.

Outro indicador que apresentou influência das variáveis do perfil foi a forma de gestão de RH adotada pela universidade. Os professores substitutos, horistas e com 20 horas e com mais de

45 anos estão sem satisfação ou com pouca satisfação. A universidade pública não possui uma forma de gerenciamento moderna que atenda as necessidades dos funcionários, haja visto que a mesma possui as diretrizes emanadas pela União, e sua administração baseia-se na execução das normas e regulamentos.

#### 4.6.3 Comparação entre as Universidades

Considerando os objetivos específicos desta dissertação, verifica-se que existem diferenças significativas entre as percepções dos professores das universidades privada e pública. Constatou-se que os professores da universidade privada, de uma forma geral, estão mais satisfeitos que os professores da universidade pública, em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.

Em uma visão geral, constata-se que os professores da universidade privada estão mais satisfeitos que os professores da universidade pública, fato ratificado pela média geral das categorias, onde possuem as maiores médias em **seis categorias**, das oito pesquisadas: Condições de Trabalho, Compensação Justa e Adequada, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Direitos e Deveres e Relevância Social da Vida no Trabalho.

A universidade pública ficou com média maior em duas categorias: Uso e Desenvolvimento de Capacidades e Trabalho e Espaço Total de Vida.

Observou-se que as variáveis do perfil do professor do curso de Administração de Empresas nas universidades influenciam no nível de satisfação. As variáveis que mais influenciaram foram a idade e o regime de trabalho. Já a variável tempo de universidade foi a que menos influenciou nos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.

No que tange aos professores do curso de Administração de Empresas da universidade privada, salienta-se que estes professores estão mais satisfeitos em relação à política salarial. Mas existe um indicador que merece maior atenção: a remuneração das atividades extra classe. Este fato não pode ser analisado isoladamente, pois existe um número expressivo de

professores que são horistas; portanto, não dispõem de horas para planejamento de aulas ou para correção de provas.

Essa constatação fica ratificada no trabalho de Cavedon (2000), que salienta a satisfação dos professores da universidade privada em relação a infra-estrutura física da instituição, recursos disponíveis, limpeza do ambiente físico e incentivos à qualificação do corpo docente. Concluindo que esses fatores tornam propício o ambiente para o desenvolvimento de um trabalho qualificado.

Cre-se que esta procura pelo aperfeiçoamento dos professores, deve-se as novas exigências do MEC, principalmente com a aplicação do provão. Visto que o graduação de Administração de Empresas a prova é obrigatória para seus alunos.

Ainda são classificados fatores da questão aberta do questionário, que merecem destaque:

Os professores da universidade privada expuseram questões relacionadas ao ambiente de trabalho como uma percepção favorável à universidade: *ambiente desafiador, possibilidade de viajar, conhecer culturas*, esta universidade proporciona viagens de estudo fora do Brasil, viabilizando conhecer outras culturas e centros de estudo e pesquisa. *Estabilidade, ambiente agradável e de liberdade. Liberdade de atuação como docente, condições de trabalho ótimas. Bom ambiente de trabalho. Ambiente agradável, clima de satisfação médio e flexível.* São questões que ratificam as respostas dos professores ao longo da pesquisa.

Questões relacionadas às oportunidades e crescimento profissional como percepção positiva:

*oportunidade de realizar trabalho importante e significativo Reconhecimento profissional Formação profissional é o que a Universidade coloca à disposição do professor.* Esta universidade possui um plano de capacitação docente e proporciona possibilidade de realizar várias atividades dentro do ambiente acadêmico.

Segundo Maslow (1991), o ser humano é dotado de várias necessidades, obedecendo a uma classificação hierárquica: à medida que uma é satisfeita, automaticamente surge outra em seu lugar.

Os professores com mais de 45 anos e os que possuem mestrado, já satisfizeram suas necessidades pré-definidas e estão em busca de novos desafios.

Questões relacionadas ao ambiente físico da universidade como percepção de satisfação: *estrutura física excelente, bom ambiente físico, campus inserido na natureza, condições físicas do ambiente, relações pessoais satisfatórias*. Os professores sentem-se satisfeitos no local de trabalho.

Os professores salientam: *muito bom nível, no geral, de QVT no trabalho*. Entretanto, mesmo fazendo esta avaliação positiva, expõem fatores que merecem atenção: *na minha opinião nada (somente o básico/trivial); professores não são ouvidos como funcionários; organização deficiente; falha de capacitação dos funcionários; não se percebe, de forma clara, esta questão; sem opinião, estou menos de 1 ano na universidade*. Estes fatores merecem ser analisados com profundidade, independente do nível de satisfação da universidade.

Por outro lado, na universidade pública existem, também, questões expressas relacionadas ao ambiente físico que necessitam mais cuidados: algumas melhorias no espaço físico e nas salas de aula.

Na pesquisa de Cavedon (2000), também, verifica-se o descontentamento com as condições precária dos prédios, bem como a limpeza deficiente (sujeira). Outro item apontado na pesquisa, foi os baixos salários que desmotivam os professores, fato confirmado pela ausência de definição das políticas governamentais, na universidade pública.

Os professores salientam a falta de integração inter e intradepartamental. Esta questão merece ser reavaliada, pois diz respeito à estrutura organizacional e suas relações. Também expõem questões positivas: *ambiente desafiador, possibilidade de viajar, conhecer culturas, ambiente rico, desafiador, motivador e agradável, tempo para pensar e atualização tecnológica*. A universidade é um centro de conhecimento científico, com desenvolvimento tecnológico de última geração, que faz o professor manter-se atualizado e inserido no contexto da sociedade.

Cabe ressaltar que um dos fatores mais crítico dos professores do curso de Administração de Empresas da **universidade pública** é a questão salarial, visto que existe um nível

significativo de insatisfação com os indicadores salário pago pelas atividades de professor e equidade salarial externa.

Verifica-se na pesquisa de Paiva e Marques (1999), que os professores da universidade pública têm sua remuneração inferior aos da universidade privada. Esta situação se repete nesta pesquisa, pois os professores de Administração de Empresas da universidade pública, também, tem sua remuneração inferior aos da universidade privada.

Ao se fazer uma reflexão sobre a problemática apontada, pode-se inferir que este não reconhecimento provavelmente decorra da quase inexistência de retorno para os professores da universidade pública, contribuindo, de tal maneira, para reduzir a satisfação de parte das necessidades de estima destes professores.

Diante do exposto, torna-se, portanto, imperiosa a necessidade do estabelecimento de políticas, em nível da universidade pública, que venham a estimular esta categoria tão desvalorizada.

O professor universitário procura permanente atualização, constante crescimento, na medida em que acredita no significado e na importância do seu trabalho.

## CONCLUSÃO

Este trabalho confirma a possibilidade da utilização dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para identificar o nível de satisfação e insatisfação de uma população estudada.

Portanto, concluídas as análises do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho adotado por Walton (1974), verificou-se, que os professores do curso de Administração de Empresas da universidade privada estão mais satisfeitos com a Qualidade de Vida no Trabalho que os da universidade pública.

No caso dos professores do curso de Administração de Empresas da universidade privada, eles estão mais satisfeitos com a Qualidade de Vida no Trabalho em relação aos seguintes indicadores: qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis; limpeza do ambiente físico; condições de segurança e saúde para execução das atividades do professor; autonomia do trabalho do professor; utilização do conhecimento profissional como professor; aplicação da criatividade como professor; estabilidade na universidade; relacionamento com os alunos; cumprimento de obrigações; liberdade de expressão na universidade; liberdade de expressão em sala de aula; respeito à privacidade pessoal na universidade; imagem da universidade na comunidade; conceito da universidade nos órgãos públicos e universidade se preocupar com a comunidade.

Em relação a satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho dos professores do curso de Administração de Empresas da universidade pública, identifica-se os seguintes indicadores: carga horária para as atividades de professor; autonomia do trabalho do professor; utilização



do conhecimento profissional como professor; utilização do conhecimento científico como professor; aplicação da criatividade como professor; incentivo da universidade para realização de mestrado; relacionamento com os alunos; liberdade de expressão na universidade; liberdade de expressão em sala de aula; e, respeito à privacidade pessoal na universidade.

Não obstante, os resultados alcançados na pesquisa podem, efetivamente, fornecer um painel acerca da satisfação do professor do curso de Administração de Empresas nas universidades (pública e privada) em relação a Qualidade de Vida no Trabalho e salientando pontos positivos que devem ser mantidos e pontos críticos de insatisfação que devem ser analisados e melhorados.

Conforme preconizado por Tsukamoto (1992), a insatisfação, a má vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão ao produto final. Sendo assim, pode-se concluir que a Qualidade de Vida no Trabalho, para os professores do curso de Administração de Empresas, é muito importante, pois professores satisfeitos poderão contribuir significativamente para o sucesso do ensino e aprendizagem de seus alunos.

Neste sentido, este trabalho não deve constituir-se em um produto acabado, mas o início de uma série de outros. Acredita-se como fundamental à extensão deste estudo uma análise dos demais segmentos profissionais que fazem parte dessas universidades.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Alberlia Bezerra de. *Qualidade de Vida no Trabalho (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO): os lucros advindos de um lugar excelente para trabalhar*. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 1996, Angra dos Reis. Anais.....ANPAD, p. 375:394.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark Dunya, 1997.

BUNCHAFT, Guenia; KELLNER, Sheilah Rubino de Oliveira. *Estatística sem Mistérios*. Petrópolis: Vozes. 2ª ed., 1999.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAGA, Juliana Oliveira, HONÓRIO, Luiz Carlos e MARQUES. *Qualidade de Vida e estresse no trabalho: o caso de uma instituição religiosa*. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 2000.

BRUCE E, *A longitudinal Study of Quality of Work – Life and Business Performance*. University of South Dakota- Business Review, Vol. LVIII, No II. December, 1999.

CATTANI, Antonio David. *Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

CAVEDON, Neusa Rolita. *Administração de toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e UNISINOS*. Porto Alegre. UFRGS/PPGA, Tese de Doutorado, 2000.

CHAVES, Luiz Fernando Nicodemo. *A Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade Total*. Natal: UFRN/PPGA, Dissertação de Mestrado, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

\_\_\_\_\_, *Introdução a Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

\_\_\_\_\_, *Administração – Teoria, processo e Prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORRÊA, R. A. A. *Qualidade de vida, qualidade de trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: v. 27, n. 4, p. 113-23, jan./mar., 1993.

CRONBACH, L. J. *Coefficient Alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334 - sept. 1951.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter F. *Tecnologia, Gerencia e Sociedade*. Petrópolis: Vozes, 1972.

EXAME. São Paulo, agosto de 1999.

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

\_\_\_\_\_; BECKER, João Luiz. *Qualidade de Vida no Trabalho (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO): a realidade dos CPD's*. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 1998, Natal. Anais.....ANPAD, V. 3 p, 1775-1792.

\_\_\_\_\_; GUTIERREZ, Luiz Homero. *Qualidade de Vida no Trabalho (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO): uma experiência brasileira*. Revista de Administração, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez, 1998.

FIDALGO, Selmar Fernando. *Trabalho e Carreira Docente: contribuições teórico-metodológicas*. In: Trabalho e Educação: Revista do NETE, Belo Horizonte, nº 0, p. 94-109, jul/dez, 1996.

FREIRE, Paulo. *Professora Sim Tia Não*. São Paulo: Olho d'Água. 1995.

GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo Guimarães. *Ergonomia Cognitiva – Macroergonomia*. Porto Alegre, Escola de Engenharia/UFRGS, 1998.

- GIROUX, Henry A. *Os Professores Intelectuais: Rumo a uma Pedagogia Crítica da Aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- GOODE, William J e HATT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.
- GUEST, R . Quality Of Work Life learning from torrytown. *Harvard Business Reviw*, p. 76-87, jul-aug (1979).
- HACKMAN, Richard, LAWLER, Edward E. NADLER, David. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- HACKMAN J. R. Enriquecimento de funções: apenas outra moda. *EXAME*, 26 de maio de 1976.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1990.
- HONÓRIO, Luiz Carlos; BRAGA, Juliana Oliveira; MARQUES, Antonio Luiz. *Qualidade de vida e estresse no trabalho: o caso de uma instituição religiosa*. In: Reunião Anual da ANPAD, 1999.
- HUSE, Edgar F. e CUMMINGS, Tomas G. *Organization Development and Change*. 3ª ed. St. Paul Ed. Minn. 1985.
- KELLNER, Sheilah Rubino de Oliveira. *Estatística sem mistérios*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- KILIMNIK, Zélia Miranda, MORAES, Lúcio Flávio Renault; SANTOS, Cléa Martha Quaresma dos. *Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse Ocupacional e o Sistema Just in Time: um estudo de caso no setor automobilístico mineiro*. In: Reunião Anual da ANPAD, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1982.
- LAU, R. S. M., MAY, B. E. *A win-win paradigm for Quality or work life and busines performance*. *Human Resource Development*. Quarterly, 1998.
- LAWLER III, Edward E.. *Strategies for Improving the Quality of Work Life*. *American Psychologist* 37, nº 5 (1982): 486-93.

LIMA, Irê Silva. *O Programa de Qualidade na Construção de Edificações e a Qualidade de Vida no Trabalho*. In: Reunião Anual da ANPAD, 1994, Curitiba.

\_\_\_\_\_. *Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: Avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte*. Florianópolis, UFSC, Tese de Doutorado, 1995.

Lei n.º 9394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN.

LIPP, Marilda Novaes, ROCHA, Carlos João. *Stress, hipertensão arterial e Qualidade de vida: um guia de tratamento para hipertenso*. São Paulo: Papyrus. 1994.

MANFRÃO, Fabiane Nör. *Qualidade de Vida no Trabalho e o projeto Azaléia Construindo o Futuro 2001*. São Leopoldo. Trabalho de Conclusão – UNISINOS, 1999.

MARQUES, Mário Osório. *Aprendizagem na Mediação Social do Aprendido e da Docência*. Ijuí: UNIJUI, 1995.

MARQUES, Mário Osório. *Universidade Emergente: Ensino Superior Brasileiro em Ijuí, de 1957 a 1980*. Ijuí: FIDGNE, 1984.

MASLOW, Abraham H. *Introdução à psicologia do ser*. 2 ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1970. 279 p.

\_\_\_\_\_. *Motivacion y personalid*. Madrid: Diaz de Santos, 1991.

\_\_\_\_\_. Uma Teoria da Motivação Humana. In: BALCÃO, Y.F. e CORDEIRO, L. L. *O Comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro, FGHV, 1971, p. 337-66.

MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión, 1959. 171p.

McGREGOR, Douglas. *Motivação e Liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.

\_\_\_\_\_. *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MOLLER, Claus. *O lado humano da Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. *Um sistema antimodismo. Ser Humano*. São Paulo: Pioneira, 1997.

MÓVOA, Antonio (coord.) *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, Inovação, vol. 4, 1991.

NADLER, D. A; LAWLER, E. E. *Quality of work life: perspectives and directions*. *Organizational Dynamics*, winter, 1983. Amacom Periodicals Division, American Management Associations.

NURICK, A. J. *Participation in Organizational Change: The TVA Experiment*. Nova York: Praeger: 1985, Cap. 1.

PAIVA, Kely César Martins; MARQUES, Antonio Luiz. *Qualidade de Vida, Stress e Situação de Trabalho de Profissionais Docentes: uma comparação entre o Público e o Privado*. Anpad. 1999.

PICCININI, Valmíria Carolina e TOLFO, Suzana da Rosa, *As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a teoria e a Prática*. Anpad. 1998.

ROBINS, S. J. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. New Jersey: Prentice Hall. 1989.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes 1994. 206 p.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

RUSCHEL, Andréa Viana. *Qualidade de Vida no Trabalho em Empresas do Ramo Imobiliário: uma abordagem de Gestão Sócio-econômica*. Porto Alegre: UFRGS-PPGA, Dissertação de Mestrado, 1993.

SACRISTÁN, J. Gimeno. PÉREZ GÓMEZ, A. I. *Compreender e transformar o ensino*. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

SUTLE, J. L. *Improving Life At Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Santa Monica: Goodyear, 1977, p.4.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva: *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso: *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

TSUKAMOTO, Y. *Vai ser bom, não foi?!!* São Paulo: Inovações, 1992.

VASCONCELOS, Maria Lucia M. Carvalho: *A Formação do Professor do Ensino Superior*. São Paulo: Pioneira, 2000.

VIANNA, H.M. *Testes de educação*. São Paulo: IBRASA, 1976.

WALTON, Richard, *Quality Of Working Life: What Is This?* Sloan Management Review. v. 15, n. 1, p.11-21, 1973.

\_\_\_\_\_. *How to counter alienation in the plant*. Harvard Business Review, v. 50, n.6 p. 70-81 1972.

\_\_\_\_\_. *Improving The Quality Of Work Life*. Harvard Business Review, p.12-13, 155, may-june, 1974.

\_\_\_\_\_. *From control to comment in the work place*. Harvard Business Review, p. 77-84, mar-apr, 1985.

\_\_\_\_\_. *Criteria For Quality Of Working Life*: in DAVIS, Louis e CHERNS, Albert. *The quality of working life*, London; Free Press, 1975 p.91-103.

WERTHER, W. B e DAVIS, K *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. *A Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções*. INCISA, n. 46 p.19-31, 1979.

## **ANEXOS**



**ANEXO I**

Porto Alegre, 24 de abril de 2000.

Prof.  
Chefe do Departamento  
Universidade

Prezado Professor:

Vimos por meio desta apresentar-lhe a Sra. Giselda Sallon Dias, aluna do Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção (PPGEP), na Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A referida aluna tem por objetivo realizar uma pesquisa junto aos professores do curso de Administração desta Universidade. A natureza da pesquisa é essencialmente acadêmica. Os resultados serão utilizados para elaboração da Dissertação de Mestrado intitulada "Qualidade de Vida no Trabalho de Professores do Curso de Administração.

Para tanto solicitamos sua colaboração, no sentido de auxiliar a aluna no atingimento de seu objetivo.

Certos de poder contar com sua colaboração, agradecemos antecipadamente.

Profª. Angela de Moura Ferreira Danilevicz  
Profª. orientadora  
PPGEP/EE/UFRGS

## ANEXO II

**PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO**

O questionário servirá de subsídios para dissertação de mestrado, da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tem por objetivo conhecer a sua opinião em relação a aspectos relacionados a seu trabalho. As informações coletadas serão tratadas com extremo sigilo, preservando-se o anonimato dos respondentes.

Após o preenchimento, coloque-o no envelope, lacre e entregue, até dia 30 de maio do corrente ano, em uma urna na portaria. Muito obrigada pela sua colaboração.

**DADOS PESSOAIS**

9.1 Universidade:	( 1 ) UNIVERSIDADE PRIVADA	( 2 ) UNIVERSIDADE PÚBLICA	
9.2 Idade:	( 1 ) Até 24 anos ( 3 ) De 34 a 44 anos	( 2 ) De 25 a 33 anos ( 4 ) Mais de 45	
9.3 Sexo:	( 1 ) Feminino	( 2 ) Masculino	
9.4 Instrução:	( 1 ) Especialização ( 4 ) Doutorado	( 2 ) Mestrado ( 5 ) Doutorado em curso	( 3 ) Mestrado em curso ( 6 ) Pós-doutorado
9.5 Tempo de universidade:	anos		
9.6 Categoria docente em que está enquadrado(a):	( 1 ) Professor auxiliar ( 4 ) Professor titular	( 2 ) Professor assistente ( 5 ) Professor substituto	( 3 ) Professor adjunto
9.7 Regime de trabalho:	( 1 ) Horista	( 2 ) Dedicção exclusiva	( 3 ) 20 horas ( 4 ) 40 horas
9.8 Turno de trabalho:	( 1 ) Manhã	( 2 ) Tarde	( 3 ) Noite ( 4 ) Variável
9.9 Exerce outra atividade com remuneração extra?	( 1 ) Sim ( 2 ) Não		
9.10 Local desta atividade?	( 1 ) Universidade pesquisada ( 3 ) Empresas ( 5 ) Outra	( 2 ) Outras universidades ( 4 ) Consultoria	
9.11 Quanto tempo esta atividade demanda por semana?			
9.12 Renda na universidade pesquisada:	( 1 ) Até 4 salários mínimos ( 3 ) 11 a 20 salários mínimos ( 5 ) Mais de 31 salários mínimos	( 2 ) 5 a 10 salários mínimos ( 4 ) 21 a 30 salários mínimos	
9.13 Renda na(s) outra(s) atividade(s):	( 1 ) Até 4 salários mínimos ( 3 ) 11 a 20 salários mínimos ( 5 ) Mais de 31 salários mínimos	( 2 ) 5 a 10 salários mínimos ( 4 ) 21 a 30 salários mínimos	

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Expresse sua opinião em termos de grau de insatisfação/satisfação em relação a cada proposição abaixo, assinalando com um X o número que corresponde a sua resposta, observando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	Nã
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Nã se aplica.

#### **BLOCO 1 - CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de condições de trabalho abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
1.1 Carga horária para as atividades de professor	1	2	3	4	5	Nã
1.2 Carga horária das atividades extraclasse	1	2	3	4	5	Nã
1.3 Equipamentos e materiais disponíveis	1	2	3	4	5	Nã
1.4 Qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis	1	2	3	4	5	Nã
1.5 Conforto do ambiente físico	1	2	3	4	5	Nã
1.6 Limpeza do ambiente físico	1	2	3	4	5	Nã
1.7 Infra-estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades de professor	1	2	3	4	5	Nã
1.8 Condições de segurança e de saúde para execução das atividades de professor	1	2	3	4	5	Nã

#### **BLOCO 2 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de compensação justa e adequada abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
2.1 Salário pago pelas atividades de professor	1	2	3	4	5	Nã
2.2 Plano de benefícios oferecido pela universidade	1	2	3	4	5	Nã
2.3 Equidade salarial interna	1	2	3	4	5	Nã
2.4 Equidade salarial externa	1	2	3	4	5	Nã
2.5 Remuneração das atividades extraclasse (preparação de provas e aulas, etc.)	1	2	3	4	5	Nã

#### **BLOCO 3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de uso e desenvolvimento de capacidades abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
3.1 <i>Feedback</i> dos alunos sobre o trabalho dos professores	1	2	3	4	5	Nã
3.2 <i>Feedback</i> dos superiores sobre os trabalhos dos professores	1	2	3	4	5	Nã
3.3 Autonomia do trabalho do professor	1	2	3	4	5	Nã

3.4 Utilização do conhecimento profissional como professor	1	2	3	4	5	Nã
3.5 Utilização do conhecimento científico como professor	1	2	3	4	5	Nã
3.6 Aplicação da criatividade como professor	1	2	3	4	5	Nã
3.7 Influência que a atividade do docente tem sobre a vida profissional dos alunos	1	2	3	4	5	Nã
3.8 Influência que a atividade do docente tem sobre a vida pessoal dos alunos	1	2	3	4	5	Nã

#### **BLOCO 4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de oportunidade de crescimento e segurança abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
4.1 Estabilidade na universidade	1	2	3	4	5	Nã
4.2 Incentivo da universidade para realização de mestrado	1	2	3	4	5	Nã
4.3 Incentivo da universidade para realização de doutorado	1	2	3	4	5	Nã
4.4 Incentivo da universidade para realização de atividades de pesquisa	1	2	3	4	5	Nã
4.5 Incentivo da universidade para realização de atividades administrativas	1	2	3	4	5	Nã
4.6 Incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria	1	2	3	4	5	Nã
4.7 Plano de carreira oferecido pela universidade	1	2	3	4	5	Nã
4.8 Possibilidade de ascensão na universidade	1	2	3	4	5	Nã
4.9 Treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino	1	2	3	4	5	Nã
4.10 Incentivos financeiros para atualização de docentes (seminários, congressos)	1	2	3	4	5	Nã

#### **BLOCO 5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO**

Qual o seu nível de satisfação em relação aos itens de integração social na organização abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
5.1 Igualdade de tratamento e oportunidades	1	2	3	4	5	Nã
5.2 Relacionamento entre professores na universidade	1	2	3	4	5	Nã
5.3 Relacionamento com os alunos	1	2	3	4	5	Nã
5.4 Relacionamento entre superiores e professores	1	2	3	4	5	Nã

#### **BLOCO 6 - DIREITOS E DEVERES**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de direitos e deveres dos funcionários?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
6.1 Cumprimento de obrigações	1	2	3	4	5	Nã
6.2 Liberdade de expressão na universidade	1	2	3	4	5	Nã
6.3 Liberdade de expressão em sala de aula	1	2	3	4	5	Nã
6.4 Respeito a privacidade pessoal na universidade	1	2	3	4	5	Nã

**BLOCO 7 - TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de trabalho e espaço total de vida abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
7.1 Equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho de professor e na vida pessoal	1	2	3	4	5	Nã
7.2 Tempo para a vida familiar	1	2	3	4	5	Nã
7.3 Tempo para lazer	1	2	3	4	5	Nã

**BLOCO 8 - RELEVANCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de relevância social da vida no trabalho abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã
8.1 Fato da universidade procurar prestar serviços de boa qualidade aos clientes (alunos)	1	2	3	4	5	Nã
8.2 Imagem da universidade na comunidade	1	2	3	4	5	Nã
8.3 Conceito da universidade nos órgãos públicos	1	2	3	4	5	Nã
8.4 Universidade se preocupar com a comunidade	1	2	3	4	5	Nã
8.5 Responsabilidade social pelos professores	1	2	3	4	5	Nã
8.6 Forma de gestão de RH adotada pela universidade	1	2	3	4	5	Nã

**BLOCO 9 - INVENTÁRIO DE MELHORIAS**

Na sua percepção, o que a universidade proporciona para os professores, em nível de Qualidade de Vida no Trabalho?

--

## ANEXO III

## TABULAÇÃO DA UNIVERSIDADE PRIVADA - UNISINOS

**BLOCO 1 - CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de condições de trabalho, abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
1.1 Carga horária para as atividades de professor		9 29,0	1 3,2	20 64,5	1 3,2		100,
1.2 Carga horária das atividades extraclasse	2 6,5	9 29,0	3 9,7	10 32,3	3 9,7		100,
1.3 Equipamentos e materiais disponíveis	-	1 12,9	3 9,7	16 51,6	7 22,6	1 3,2	100,
1.4 Qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis	-	2 6,5	2 6,5	16 51,6	10 32,3	1 3,2	100,
1.5 Conforto do ambiente físico	-	4 12,9	5 16,1	16 51,6	6 19,4	-	100,
1.6 Limpeza do ambiente físico	-	-	3 9,7	12 38,7	16 51,6	-	100,
1.7 Infra-estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades de professor	-	4 12,9	4 12,9	15 48,4	8 25,8	-	100,
1.8 Condições de segurança e de saúde para execução das atividades de professor	-	1 3,2	2 6,5	13 41,9	15 48,4	-	100,

**BLOCO 2 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de compensação justa e adequada abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
2.1 Salário pago pelas atividades de professor	2 6,5	7 22,6	3 9,7	15 48,4	4 12,9	-	100,
2.2 Plano de benefícios oferecido pela universidade	1 3,2	8 25,8	8 25,8	8 25,8	5 16,1	-	100,
2.3 Equidade salarial interna	-	3 9,7	7 22,6	16 51,6	3 9,7	2 6,5	100,
2.4 Equidade salarial externa	-	2 6,5	7 22,6	16 51,6	3 9,7	3 9,7	100,
2.5 Remuneração das atividades extraclasse (preparação de provas e aulas, etc.)	7 22,6	10 32,3	2 6,5	8 25,8	1 3,2	3 9,7	100,

### **BLOCO 3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES**

Qual o seu nível de satisfação em relação aos itens de uso e desenvolvimento de capacidades, abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
3.1 <i>Feedback</i> dos alunos sobre o trabalho dos professores	-	7 22,6	3 9,7	19 61,3	2 6,5	-	100,
3.2 <i>Feedback</i> dos superiores sobre os trabalhos dos professores	4 12,9	9 29,0	3 9,7	12 38,7	-	3 9,7	100,
3.3 Autonomia do trabalho do professor	-	3 9,7	1 3,2	14 45,2	12 38,7	1 3,2	100,
3.4 Utilização do conhecimento profissional como professor	-	1 3,2	-	21 67,7	9 29,0	-	100,
3.5 Utilização do conhecimento científico como professor	-	4 12,9	1 3,2	20 64,5	6 19,4	-	100,
3.6 Aplicação da criatividade como professor	-	2 6,5	1 3,2	17 54,8	11 35,5	-	100,
3.7 Influência que a atividade do docente tem sobre a vida profissional dos alunos	-	3 9,7	5 16,1	17 54,8	4 12,9	2 6,5	100,
3.8 Influência que a atividade do docente tem sobre a vida pessoal dos alunos	-	4 12,9	8 25,8	13 41,9	2 6,5	4 12,9	100,

### **BLOCO 4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de oportunidade de crescimento e segurança abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
4.1 Estabilidade na universidade	-	-	2 6,5	17 54,8	10 32,3	2 6,5	100,
4.2 Incentivo da universidade para realização de mestrado	2 6,5	2 6,5	5 16,1	5 16,1	7 22,6	10 32,3	100,
4.3 Incentivo da universidade para realização de doutorado	1 3,2	3 9,7	6 19,4	7 22,6	5 16,1	9 29,0	100,
4.4 Incentivo da universidade para realização de atividades de pesquisa	1 3,2	6 19,4	3 9,7	12 38,7	6 19,4	3 9,7	100,
4.5 Incentivo da universidade para realização de atividades administrativas	2 6,5	4 12,9	5 16,1	6 19,4	8 25,8	6 19,4	100,
4.6 Incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria	5 16,1	5 16,1	2 6,5	9 29,0	5 16,1	5 16,1	100,
4.7 Plano de carreira oferecido pela universidade	-	5 16,1	4 12,9	18 58,9	3 9,7	1 3,2	100,

4.8 Possibilidade de ascensão na universidade	-	4 12,9	11 35, 5	10 32, 2	4 12, 9	2 6,5	100,
4.9 Treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino	-	4 12,9	6 19, 4	14 45, 2	6 19, 4	1 3,2	100,
4.10 Incentivos financeiros para atualização de docentes (seminários, congressos)	5 16,1	7 22,6	6 19, 4	9 29, 0	2 6,5	2 6,5	100,

### **BLOCO 5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de integração social na organização abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
5.1 Igualdade de tratamento e oportunidades	2 6,5	7 22,6	9 29,0	9 29,0	3 9,7	1 3,2	100,
5.2 Relacionamento entre professores na universidade	1 3,2	5 16,1	2 6,5	17 54,8	6 19,4	-	100,
5.3 Relacionamento com os alunos	-	-	1 3,2	16 51,6	14 45,2	-	100,
5.4 Relacionamento entre superiores e professores	1 3,2	4 12,9	5 16,1	14 45,2	7 22,6	-	100,

### **BLOCO 6 - DIREITOS E DEVERES**

Qual o seu nível de satisfação em relação aos itens de direitos e deveres dos funcionários?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
6.1 Cumprimento de obrigações	-	-	3 9,7	18 58,1	10 32,3	-	100,
6.2 Liberdade de expressão na universidade	-	1 3,2	4 12,9	15 48,4	10 32,3	1 3,2	100,
6.3 Liberdade de expressão em sala de aula	-	-	2 6,5	15 48,4	14 45,2	-	100,
6.4 Respeito a privacidade pessoal na universidade	-	1 3,2	3 9,7	15 48,4	11 35,5	1 3,2	100,



### **BLOCO 7 - TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de trabalho e esforço total de vida abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
7.1 Equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho de professor e na vida pessoal	2 6,5	8 25,8	4 12,9	13 41,9	3 9,7	1 3,2	100,
7.2 Tempo para a vida familiar	2 6,5	9 29,0	7 22,6	9 29,0	4 12,9	-	100,
7.3 Tempo par lazer	4 12,9	9 29,0	9 29,0	5 16,1	4 12,9	-	100,

### **BLOCO 8 - RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de relevância social da vida no trabalho abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
8.1 Fato da universidade procurar prestar serviços de boa qualidade aos clientes (alunos)	1 3,2	2 6,5	2 6,5	19 61,3	7 22,6	-	100,
8.2 Imagem da universidade na comunidade	-	-	-	14 45,2	16 51,6	1 3,2	100,
8.3 Conceito da universidade nos órgãos públicos	-	1 3,2	2 6,5	17 54,8	8 25,8	3 9,7	100,
8.4 Universidade se preocupar com a comunidade	-	-	-	19 61,3	9 29,9	3 9,7	100,
8.5 Responsabilidade social pelos professores	-	3 9,7	8 25,8	14 45,2	3 9,7	3 9,7	100,
8.6 Forma de gestão de RH adotada pela universidade	1 3,2	4 12,9	6 19,4	14 45,2	1 3,2	26 83,9	100,

### **BLOCO 9 - INVENTÁRIO DE MELHORIAS**

Na sua percepção, o que a universidade proporciona para os professores em nível de Qualidade de Vida no Trabalho?	Freq	Perc
4 Ambiente desafiador, possibilidade viajar, conhecer culturas	1	3,2
8 Estabilidade, ambiente agradável e de liberdade	1	3,2
9 Liberdade de atuação como docente, condições de trabalho ótimas	2	6,5
10 Sem opinião, estou menos de 1 ano na universidade	1	3,2
11 Oportunidade de realizar trabalho importante e significativo	1	3,2
12 Muito pouco	1	3,2
13 Estrutura física ótima, organização deficiente	1	3,2
14 Bom ambiente físico, <i>campus</i> inserido na natureza	1	3,2
15 Condições físicas do ambiente, relações pessoais são satisfatórias	1	3,2
16 Na minha opinião, nada (somente o básico/trivial)	1	3,2
17 Reconhecimento profissional	1	3,2
18 Não se percebe, de forma clara, esta questão	1	3,2

19 Bom ambiente de trabalho, falha capacitação dos funcionários	1	3,2
20 Muito bom nível, no geral, de qualidade de vida no trabalho no trabalho	1	3,2
21 Formação profissional é o que universidade coloca disposição prof.	1	3,2
22 Professores não são ouvidos como funcionários	1	3,2
23 Ambiente agradável, clima de satisfação médio e flexível	2	6,5
TOTAL	19	61,3

## TABULAÇÃO DA UNIVERSIDADE PRIVADA - UFRGS

### BLOCO 1 - CONDIÇÕES DE TRABALHO

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de condições de trabalho abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
1.1 Carga horária para as atividades de professor	-	-	2 11,8	12 70,6	3 17,6	-	100,
1.2 Carga horária das atividades extraclasse	1 5,9	1 5,9	3 17,6	10 58,8	2 11,8	-	100,
1.3. Equipamentos e materiais disponíveis	-	8 47,1	1 5,9	5 29,4	3 17,6	-	100,
1.4 Qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis	-	4 23,5	2 11,8	7 41,2	4 23,5	-	100,
1.5 Conforto do ambiente físico	1 5,9	4 23,5	2 11,8	6 35,3	4 23,5	-	100,
1.6 Limpeza do ambiente físico	1 5,9	5 29,4	1 5,9	8 47,1	1 5,9	1 5,9	100,
1.7 Infra-estrutura do ambiente físico para o exercício das atividades de professor	-	6 35,3	-	8 47,1	3 17,6	-	100,
1.8 Condições de segurança e de saúde para execução das atividades de professor	--	3 17,6	2 11,8	6 35,3	6 35,3	-	100,

### BLOCO 2 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de compensação justa e adequada abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Na	
2.1 Salário pago pelas atividades de professor	7 41,2	6 35,3	4 23,5	-	-	-	100,
2.2 Plano de benefícios oferecido pela universidade	5 29,4	4 23,5	4 23,5	3 17,6	-	1 5,9	100,
2.3 Equidade salarial interna	3 17,6	1 5,9	6 35,3	6 35,3	-	1	100,
2.4 Equidade salarial externa	6 35,3	6 35,3	3 17,6	1 5,9	-	1 5,9	100,
2.5 Remuneração das atividades extraclasse (preparação de provas e aulas, etc.)	5 29,4	3 17,6	3 17,6	4 23,5	-	2 11,8	100,

### **BLOCO 3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de uso e desenvolvimento de capacidades abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
3.1 <i>Feedback</i> dos alunos sobre o trabalho dos professores	-	5 29,4	2 11,8	7 41,2	2 11,8	1 5,9	100,
3.2 <i>Feedback</i> dos superiores sobre os trabalhos dos professores	4 23,5	2 11,8	4 23,5	3 17,6	2 11,8	2 11,8	100,
3.3 Autonomia do trabalho do professor	-	-	-	8 47,1	8 47,1	1 5,9	100,
3.4 Utilização do conhecimento profissional como professor	-	2 11,8	-	8 47,1	7 41,2	-	100,
3.5 Utilização do conhecimento científico como professor	-	2 11,8	1 5,9	7 41,2	7 41,2	-	100,
3.6 Aplicação da criatividade como professor	2 11,8	-	-	7 41,2	8 47,1	-	100,
3.7 Influencia que a atividade do docente tem sobre a vida profissional dos alunos	-	-	3 17,6	7 41,2	2 11,8	5 29,4	100,
3.8 Influencia que a atividade do docente tem sobre a vida pessoal dos alunos	-	-	3 17,6	8 47,1	-	6 35,3	100,

### **BLOCO 4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA**

Qual o seu nível de satisfação Em relação aos itens de oportunidade de crescimento e segurança abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
4.1 Estabilidade na universidade	-	3 17,6	2 11,8	5 29,4	6 35,3	1 5,9	100,
4.2 Incentivo da universidade para realização de mestrado	-	-	2 11,8	3 17,6	4 23,5	7 41,2	100,
4.3 Incentivo da universidade para realização de doutorado	-	2 11,8	2 11,8	4 23,5	2 11,8	7 41,2	100,
4.4 Incentivo da universidade para realização de atividades de pesquisa	2 11,8	5 29,4	3 17,6	3 17,6	4 23,5	-	100,
4.5 Incentivo da universidade para realização de atividades administrativas	1 5,9	6 35,3	5 29,4	2 11,8	2 11,8	1 5,9	100,
4.6 Incentivo da universidade para realização de atividades de consultoria	5 29,4	3 17,6	3 17,6	2 11,8	2 11,8	2 11,8	100,
4.7 Plano de carreira oferecido pela universidade	5 29,4	2 11,8	5 29,4	3 17,6	2 11,8	-	100,
4.8 Possibilidade de ascensão na universidade	4 23,5	3 17,6	6 35,3		2 11,8	2 11,8	100,
4.9 Treinamento e reciclagem de novas tecnologias e metodologia de ensino	5 29,4	5 29,4	4 23,5	1 5,9	1 5,9	1 5,9	100,
4.10 Incentivos financeiros para atualização de docentes (seminários, congressos)	8 47,1	5 29,4	2 11,8	-	-	2 11,8	100,

### **BLOCO 5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de integração social na organização abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
5.1 Igualdade de tratamento e oportunidades	4 23,5	1 5,9	3 17,6	4 23,5	5 29,4	-	100,
5.2 Relacionamento entre professores na universidade	1 5,9	4 23,5	2 11,8	6 35,3	4 23,5	-	100,
5.3 Relacionamento com os alunos	-	-	3 17,6	6 35,3	8 47,1	-	100,
5.4 Relacionamento entre os superiores e professores	-	4 23,5	2 11,8	5 29,4	6 35,3		100,

### **BLOCO 6 - DIREITOS E DEVERES**

Qual o seu nível de satisfação em relação aos itens de direitos e deveres dos funcionários?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
6.1 Cumprimento de obrigações	-	1 5,9	2 11,8	10 58,8	3 17,6	1 5,9	100,
6.2 Liberdade de expressão na universidade	-	1 5,9	2 11,8	5 29,4	7 41,2	2 11,8	100,
6.3 Liberdade de expressão em sala de aula	-	-	1 5,9	5 29,4	9 52,9	2 11,8	100,
6.4 Respeito a privacidade pessoal na universidade	-	-	2 11,8	9 52,9	5 29,4	1 5,9	100,

### **BLOCO 7 - TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de trabalho e esforço total de vida abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	Nã	
7.1 Equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho de professor e na vida pessoal	1 5,9	4 23,5	2 11,8	9 52,9	1 5,9	-	100,
7.2 Tempo para a vida familiar	-	5 29,4	2 11,8	9 52,9	1 5,9	-	100,
7.3 Tempo par lazer	-	6 35,3	2 11,8	8 47,1	1 5,9	-	100,

### **BLOCO 8 - RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO**

Qual o seu nível de satisfação, em relação aos itens de relevância social da vida no trabalho abaixo listados?

PROPOSIÇÕES	MI	I	N	S	MS	N ã	
8.1 Fato da universidade procurar prestar serviços de boa qualidade aos clientes (alunos)	-	6 35, 3	-	8 47,1	3 17,6	-	100,
8.2 Imagem da universidade na comunidade	-	5 29, 4	1 5,9	10 58,8	1 5,9	-	100,
8.3 Conceito da universidade nos órgãos públicos	-	3 17, 6	1 5,9	13 76,5	-	-	100,
8.4 Universidade se preocupar com a comunidade	-	5 29, 4	2 11,8	8 47,1	2 11,8	-	100,
8.5 Responsabilidade social pelos professores .	1 5,9	4 23, 5	3 17,6	7 41,2	2 11,8	-	100,
8.6 Forma de gestão de RH adotada pela universidade	2 11,8	9 52, 9	3 17,6	1 5,9	2 11,8	-	100,

### **BLOCO 9 - INVENTÁRIO DE MELHORIAS**

Na sua percepção, o que a universidade proporciona para os professores em nível de Qualidade de Vida no Trabalho?	Freq	Perc
1 Algumas melhorias no espaço físico e nas salas de aula	1	5,9
2 As condições qualidade de vida no trabalho na academia pública é espelho do setor público	1	5,9
3 Falta integração inter e intra departamental	1	5,9
4 Ambiente desafiador, possibilidade viajar, conhecer culturas	1	5,9
5 Ambiente rico, desafiador, motivador e agradável	1	5,9
6 Tempo para pensar	1	5,9
7 Atualização tecnológica	1	5,9
TOTAL	7	58,8