

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL (IFRS) - CAMPUS CANOAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

DRIELE SOARES RODRIGUES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO COM OS TAs
CAMPUS CANOAS (IFRS)**

CANOAS

2019

DRIELE SOARES RODRIGUES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO COM OS TAs
CAMPUS CANOAS (IFRS)**

Projeto de conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos, para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Logística, do curso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - campus Canoas sob a orientação do Professor Sérgio Almeida Migowski.

CANOAS

2019

Como é percebida a qualidade de vida no trabalho dos servidores Técnicos Administrativos do Campus Canoas (IFRS)

Projeto de conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos, para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Logística, do curso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - campus Canoas sob a orientação do Professor Sérgio Almeida Migowski.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____ Instituto Federal – Campus Canoas

Assinatura: _____

Prof. _____ Instituto Federal – Campus Canoas

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço ao meu amado e querido Deus, que cuida de mim, está ao meu lado em todos os momentos. Obrigada meu Deus, o Senhor é a base da minha vida. Agradeço pela força que tem me dado pela sua grandiosa luz que brilha em meus caminhos.

Sem jamais esquecer minha família que amo de todo o meu coração, em especial aos meus pais, que me ensinaram o melhor caminho a seguir, jamais mediram esforços para me ajudar e auxiliar, são meus exemplos de caráter, força e temor a Deus.

Aos meus irmãos que mesmo longe, sei que posso contar com o apoio de cada um deles.

Agradeço aos meus colegas, muitas emoções e aventuras vividas, aprendizados compartilhados, compreensões e companheirismo a cada passo durante este curso.

E por fim aos meus professores, que sem os ensinamentos transmitidos por cada um deles, não seria possível ter vencido mais esta etapa da minha vida. Em especial agradeço ao meu orientador: Prof. Dr. Sérgio Migowski pela paciência, dedicação e sabedoria dispensados a mim.

Obrigada a todos e que Deus os abençoe hoje e sempre!

....até aqui nos ajudou o
Senhor. (I Samuel 7:12)
**O que sabemos é uma gota, o que
ignoramos é um oceano.**
(Isaac Newton)

RESUMO

Este estudo objetivou analisar a percepção a qualidade de vida no trabalho dos servidores Técnicos Administrativos do IFRS - Campus Canoas. Com a utilização do paradigma qualitativo, foi aplicado um questionário com servidores de dois setores do campus, escolhidos por conveniência pela autora. Os dados encontrados sugerem a necessidade de melhorar a comunicação entre líder e liderados e entre setores, o que deverá se refletir, também, na melhoria dos *feedbacks* e na redução do retrabalho, bem como no sentimento de autonomia para a realização de suas atividades profissionais. Como sugestões de melhorias, a aplicação periódica de pesquisas relacionadas à qualidade de vida no trabalho, bem como a criação de momentos de integração para melhorar a comunicação.

Palavras – Chave: Qualidade de vida no trabalho. Motivação. Liderança.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE ABREVIATURAS

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

IFRS - Instituto Federal do Rio Grande do Sul

TAs - Técnicos Administrativos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de Cultura e sua interação	12
Quadro 2: Conceitos e componentes de confiança interpessoal no trabalho	15
Quadro 3: Habilidades específicas de um líder.....	17
Quadro 4: Evolução do conceito de QVT.....	20
Quadro 5: Elementos que influenciam a QVT	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	OBJETIVOS.....	12
2.1	Objetivo Geral.....	12
2.1.2	Objetivos Específicos.....	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1	Cultura Organizacional.....	13
3.2	Clima Organizacional.....	14
3.3	Confiança.....	15
3.4	Liderança.....	17
3.4.1	Liderança no setor público.....	18
3.5	Comunicação.....	19
6	Motivação.....	20
3.7	Qualidade de vida no trabalho (QVT).....	21
3.7.1	O modelo de Walton (1973).....	22
3.7.2	O Modelo de Westley (1979).....	25
3.7.3	O modelo de Davis e Werther (1983).....	25
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
4.1	Caracterização da Pesquisa.....	26
4.2	Delineamento da pesquisa.....	27
4.3	Unidade de análise.....	27
4.4	Instrumentos de coleta de dados.....	28
4.5	Análise dos dados.....	28
	RESULTADOS.....	5.
	DISCUSSÕES.....	6
	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	34
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	36
	ANEXOS.....	42

1 INTRODUÇÃO

O ser humano ocupa um importante papel nas organizações; seu entusiasmo ou seu descontentamento são de grande influência no meio em que vivem. Possui muitas variações, e estados de espírito; possui a capacidade de abranger e tratar de múltiplos aspectos, tornando-se influenciável e a forma como serão tratados, vividos e administrados estes aspectos, dependerá das variáveis dispostas ao seu redor.

O sucesso de uma organização é medido por sua capacidade de mobilizar o contingente de pessoas à sua disposição para perpetuar-se no mercado. A mão de obra humana se faz necessária em todo o processo de criação, seja ele intelectual ou material, quando a organização possui a disposição dos colaboradores os recursos necessários para a execução das atividades propostas e desenvolvidas pelo seu ambiente de trabalho, alcança-se o sucesso de cativar seus colaboradores e a consequência de propagar-se em suas atividades (COSTA, 2010).

Para ampliar a compreensão deste assunto, o presente estudo se dará com uma pequena amostra populacional dos servidores Técnicos Administrativos do Campus Canoas, sendo estes de suma importância para o cumprimento do objetivo geral dos Institutos Federais que é trazer para seus alunos uma formação não somente gratuita, mas também de qualidade. O insucesso ou insatisfação destes servidores reflete-se nos alunos. Como aluna do campus em estudo é possível perceber que nos diversos acessos da instituição, há tratamentos diferentes, inclusive por servidores que ocupam a mesma função, gerando maior ou menor satisfação em quem é atendido por eles.

A qualidade de vida no trabalho constitui-se na peça chave do desenvolvimento humano e profissional, pois é nas organizações que o indivíduo, trabalhador, encontra seu sucesso ou sua frustração, situações estas que interferem diretamente no seu bem-estar psicossocial, assim como no seu rendimento e desenvolvimento profissional (VASCONCELOS, 2001). Ter uma qualidade de vida no trabalho, sentir-se bem no local de trabalho é um dos principais fundamentos, para a expandir o potencial do trabalhador, trazendo um impacto positivo ao meio em que se relaciona.

Diante da importância dos servidores Técnicos Administrativos do campus Canoas, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção da qualidade de vida no trabalho dos servidores Técnicos Administrativos do campus canoas – IFRS?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Analisar a percepção a qualidade de vida no trabalho dos servidores Técnicos Administrativos do campus canoas – IFRS

2.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar semelhanças e diferenças entre as percepções dos entrevistados;
- Identificar quais são os principais pontos de insatisfação; e
- Propor ações de melhorias para a gestão de qualidade de vida dos trabalhadores;

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de fundamentar o presente estudo, esta seção trará conhecimentos das áreas de cultura organizacional, clima organizacional, confiança, liderança, comunicação, motivação e qualidade de vida no trabalho.

3.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional da empresa apresenta seus valores e tradições; é o que diferencia uma organização da outra. Cultura é a forma de viver o dia a dia, de resolver os problemas, podendo ser eles corriqueiros ou não; é o que cria a parte da identidade de lugares e pessoas e, nas organizações, seu sentido não é diferente. A cultura da organização a faz ser reconhecida dentre as demais, do mesmo segmento ou segmentos diferentes; seu processo e desenvolvimento acontecem desde a sua criação da organização e tem a contribuição de todos que compõem, “[...], pois, a cultura organizacional, especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distribuir diferentes coletividades (SROUR, 2005, p.12).

Ao falar em organização, logo vem a ideia de grupo que, para a subsistência de um grupo, é necessária a administração das adversidades que surgem quando se coloca em um

mesmo ambiente ou em uma mesma atividade, pessoas com personalidades, padrões, prioridades e culturas diferentes. Quando se alcança o sucesso nas resoluções de tais adversidades, ao mesmo tempo nascem padrões que são compartilhados e se mantêm executados pelo grupo como um todo, para garantir a sua estabilidade. Dessa forma, os que são introduzidos no grupo devem se adaptar aos padrões já existentes. Cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo, à medida que soluciona seus problemas de adaptação externa e de integração interna (SHEIN, 2009).

Shein (2009) revela a existência de três níveis de cultura que são tangíveis:

Quadro 1. Níveis de cultura e sua interação

Camada Superficial	Artefatos e Criações
Camada Intermediária	Valores
Camada Profunda	Pressupostos Básicos

Fonte: Adaptado de: Revista Contabilidade Vista & Revista, 2018.

Artefatos e criações são fatores visíveis: tamanho de mesas; mesas próximas à janela, o que traz a impressão de poder; o *layout* das instalações; uniforme; arquitetura do ambiente; estilo de linguagem; as tecnologias; produtos comercializados; e as políticas internas. Os valores vêm a serem os conceitos relevantes que justificam o trabalho, valores já pré-definidos desde o início da organização e sua filosofia. Nele, estão inseridos as estratégias de trabalho e seus objetivos que são compartilhados para serem alcançados pelo grupo, como um objetivo comum. Pressupostos Básicos são os sentimentos que envolvem antecipadamente a crença, onde estão inseridos os sentimentos e os propósitos da organização como um todo (SHEIN, 1984, 2017).

O mundo está em pleno desenvolvimento; a cada dia surgem novas tecnologias, novas leis, tudo acontece de forma muito rápida. E para que uma organização possa acompanhar esses eventos de mudanças e atualizações, é necessária uma mudança cultural. A forma como se resolvia os problemas há dez anos pode não ser tão eficaz na atualidade (WILKINS E DYER, 1998). Estes autores consideram que três fatores são necessários, para que haja uma mudança

cultural: quando se está ciente de que existem novos métodos de trabalho; quando há comprometimento pessoal; e há aderência da organização às mudanças.

Entende-se por mudança cultural como um novo rumo, uma nova forma de fazer as coisas, alicerçado em novos valores, símbolos e rituais (FREITAS, 1991). Tarefa difícil é encabeçar o processo de mudança cultural, já que, na maioria das vezes, ela foi construída ao longo de vários anos. E, na velocidade em que as coisas acontecem no mundo, ela precisa ser feita em um espaço de tempo muito menor, mesmo que seu objetivo seja estabilidade e aumento de lucros (FERNANDES; PEDROSO, 2010).

A cultura organizacional envolve os fatores que compõem o ambiente de trabalho. Vai desde os tangíveis aos intangíveis, que interferem direta e indiretamente no comportamento humano e, como consequência desses elementos e processos, cria-se o clima organizacional.

3.2 Clima Organizacional

O clima organizacional toma a forma de um conjunto de atributos e expectativas que descrevem o padrão geral de atividades organizacionais, compreendendo as qualidades e expectativas individuais de cada funcionário que, somadas, formam o clima organizacional, tornando-se um dos principais fatores que influenciarão comportamentos futuros (JAW; LIU, 2003). Define-se também o clima organizacional como o entendimento do colaborador quanto as práticas, procedimentos e tipos de comportamento que são retribuídos e apoiados em um ambiente (SCHNEIDER, 1994).

O ambiente de trabalho é composto por elementos físicos, intelectuais e sentimentais. A forma como os colaboradores estiverem se sentindo, sendo tratados ou, até mesmo, o quão confortável ou desconfortável forem as instalações do ambiente de trabalho, refletirá nas suas atitudes, e por consequência no seu desempenho pessoal dentro do grupo. Pode-se afirmar que o clima varia, pois, depende de como o contexto de trabalho afetam os comportamentos e as atitudes de quem faz parte dele (MARTINS, 2008; SILVA 2015).

O clima organizacional permite compreender o ambiente de trabalho, o que está relacionado não só ao comportamento das pessoas, mas também, com sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das organizações (SIQUEIRA, 2008). O clima organizacional é uma variável diária, não se pode defini-lo como imutável, pois, depende de fatores internos, como o ambiente e externos como o comportamento das pessoas que também

envolve fatores como família, casa, estudos e tudo isso pode ser alterado em frações de segundos. A constância do clima organizacional, depende da construção do elemento chamado confiança entre todas as partes envolvidas.

3.3 Confiança

Confiança é a relação entre duas ou mais partes, na qual há a expectativa mútua de se cumprir o que fora combinado, sem a presença do oportunismo (NOVELLI, 2004). Um ambiente sem confiança entre seus indivíduos é um ambiente sem familiaridade, onde não há o convívio com os demais. Confiança implica fidelidade e lealdade de alguém em cumprir uma promessa (DULUC, 2000). Para que se estabeleça confiança, sempre haverá a vulnerabilidade em esperar algo ou de se apoiar em alguma atitude, daquilo em se se tem empregado lealdade.

Da mesma forma que se constrói confiança ao longo do tempo, ela também pode se degenerar com o tempo, sendo enfraquecida diante de incidentes que reduzem as crenças e as intenções e confiança em relação a outra parte (KIM, KIM & SHIN, 2009). A confiança é algo frágil (EDELNBOS, KLIJN, 2007) sendo desdobrada em um processo tacto, sutil e lento (McEVELY; PERRONE E ZAHEER, 2003). Essas especificidades podem favorecer a ocorrência de uma condição indesejada, na qual a confiança pode facilmente se tornar desconfiança (EDELNBOS, KLIJN, 2007). Uma das desvantagens é justamente o risco de ser quebrada de forma repentina, sendo muito difícil restabelecê-la (DIRKS, 2006). Confiança é fruto de normas e regras, formais e informais e valores compartilhados que governam as interações humanas e que podem gerar níveis de cooperação espontânea (ZANINI, 2007).

Junto da confiança, ocorre a confiança interpessoal que é a decisão de engajar-se em um grupo assumindo seus valores e conceitos. É a decisão que um indivíduo tem para aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, sendo que o comportamento do confiado não poderá ser controlado pelo confiante. Considerada como um aspecto crítico no funcionamento efetivo de grupos e equipes, a confiança interpessoal pode paralisar ou mobilizar ações entre grupos. Quando instável, afeta a conectividade, interatividade e até mesmo o desenvolvimento dos processos no ambiente de trabalho (HOSMER, 1995).

Para Reina e Reina (2006), a confiança, em seu processo de construção, passa pelo exercício da confiança transacional e a transformadora, conforme pode ser observado a seguir

Quadro 2: Conceitos e componentes de confiança interpessoal no trabalho

Transacional		
Contratual	Entendimento e cumprimento entre os indivíduos sobre o que farão e o que esperar do outro	<input type="checkbox"/> Administrar expectativas <input type="checkbox"/> Estabelecer fronteiras <input type="checkbox"/> Delegar <input type="checkbox"/> Encorajar o servir mútuo <input type="checkbox"/> Cumprir acordos <input type="checkbox"/> Comportar-se consistentemente
	Iniciativas referente ao compartilhamento de informações	<input type="checkbox"/> Compartilhar informação <input type="checkbox"/> Dizer a verdade
Comunicativa		<ul style="list-style-type: none"> • Admitir erros • Dar e receber <i>feedback</i> • Manter confidencialidade • Falar com bons propósitos
Competência	Respeito ao conhecimento e habilidade do próximo	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito ao conhecimento e habilidade do próximo • Permitir que tomem decisões • Envolver as pessoas e buscar suas contribuições • Ajudá-las a se desenvolver
Transformadora		
Convicção	Ter atitudes em favor da consistência de comportamentos e valores	<ul style="list-style-type: none"> • Agir em harmonia com os valores • Confrontar condutas que minam a confiança • Buscar e seguir acordos • Ter coerência
Coragem	Atitudes em favor da autonomia, da delegação, da expressão de valores e da assunção de responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisão apesar das consequências • Delegar mais e controlar menos • Erradicar a desonestidade • Falar a verdade • Ajudar os colaboradores a se desenvolverem

Compaixão	Postura de abertura para o outro, e se colocar no lugar do outro.	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender e ouvir as pessoas • Apreciar suas boas intenções • Colocar de lado as autodefesas • Dar o benefício da dúvida • Ser capaz de perdoar
Coletividade	Disposição para construção de um ambiente de cooperação. Responsabilidade para com o grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar • Ter segurança que as partes cumprirão o acordado • Tratar os erros □ Solicitar ajuda • Colocar-se a disposição

Fonte: Elaborado a partir de Reina e Reina (2006)

Para que exista a confiança transacional, é necessário que sejam reconhecidos os erros. É preciso que o líder reconheça a capacidade dos empregados, permita que tomem decisões, busque suas contribuições e os ajudem a se desenvolver (REINA E REINA, 2006). Já a confiança transformadora exige atitude pessoal sem a necessidade de intervenção de outra pessoa para delegar as funções, parte do princípio de o indivíduo fazer que é preciso no momento necessário, sempre pensando no coletivo. Diante do papel fundamental do líder para o desenvolvimento da confiança, a próxima seção trará conhecimentos a respeito do assunto.

3.4 Liderança

Tem-se por definição de liderança a influência interpessoal exercida numa situação através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 1999). O indivíduo, quando influente, tem a habilidade de conquistar e fazer com que todos a sua volta venham a aderir suas opiniões e consegue passar a confiabilidade de que suas decisões são cabíveis às situações vividas. O conceito de liderança é tão dinâmico, fluído e complexo que ainda não emergiu uma definição única (PERETOMODE, 2012).

A liderança emana da interação entre pessoas e não ocorre no isolamento (BERGAMINI, 1994; PERETOMODE, 2012). O líder precisa saber interagir com aqueles que

estão a sua volta, de forma a fazer com que todos tomem conhecimento de suas ideias e forma de agir. O líder deve possuir qualidades específicas, como foi proposto por Kartz (1974).

Quadro 3: Habilidades específicas de um líder

Habilidades Técnicas	Conhecimento especializado, capacidade analítica, e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.
Habilidade Humana	Saber lidar naturalmente com os membros do grupo de forma empática
Habilidade Conceitual	Capacidade de visualizar a organização de forma panorâmica, reconhecendo o papel de cada colaborador e os impactos que as mudanças podem
	provocar sobre cada um deles.

Fonte: Elaborado pela autora

A liderança exerce um papel fundamental, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação, na geração de ideias e reflexão de equipes que, por sua vez, promove a inovação (DIAS; BORGES, 201) e o mesmo ocorre em organizações públicas.

3.4.1 Liderança no setor público

Organizações públicas sofrem constantes mudanças nos atos de gestão e organização do trabalho. Mudanças essas que acabam por refletir sociedade, na política e na economia das organizações e impulsionam também mudanças em sua estrutura. No Brasil, por exemplo, na década de 1980, houve um movimento de reformulação dos processos que compõem a máquina pública e das relações de trabalho entre setor público e servidor público (BERNARDO, 1985). Esse movimento elevou a importância da inovação e da liderança na gestão pública. Quando há uma ausência de inovação das empresas públicas, a consequência é que elas se mantêm afastadas dos novos e modernos modelos de gestão. Sobretudo às adotadas para as grandes organizações privadas, que concentram características como a descentralização da autoridade, a redução da hierarquia, a proximidade de seus clientes, praticando e exercendo a excelência na qualidade (COSTA; BITTENCOURT, 2008).

No setor público, o líder tem papel fundamental no processo de desempenho de cada servidor e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Líderes influenciam diretamente na promoção e no suporte à capacidade de inovação das organizações (HORTH; BUCHNER, 2014). O desempenho diferenciado é alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes (BENEDETTI et al, 2004). Estimular não é uma tarefa fácil; envolve fatores como conhecer as expectativas com relação à organização e, principalmente, a visão do futuro de cada colaborador, até aonde a organização é em parte responsável pelo seu desenvolvimento. E a partir dos resultados obtidos, ser capaz de traçar os planos objetivos a serem alcançados, de forma a extrair ao máximo, conhecimento e habilidade de seus colaboradores, tornando-os eficientes.

O desenvolvimento de equipes eficazes depende da liderança, pois, ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos. Isso só é possível quando os liderados acreditam que seus direitos e deveres não serão desconsiderados pelo líder (SHEN; SHEN, 2007).

Uma das fontes de uma boa liderança é a comunicação. Não há como estabelecer um relacionamento interpessoal confiável entre líderes e liderados sem que haja comunicação. É necessário que ocorra sem ruídos, o que implica que a acessibilidade ao líder é primordial.

3.5 Comunicação

As organizações que reconhecem a importância da comunicação como forma de estimular o comprometimento de seus membros, são capazes de obter desempenho superior. Uma comunicação eficiente só é possível quando tanto o emissor emite a informação de forma clara e objetiva, como também o receptor a compreende com exatidão, com o mesmo sentido o qual a informação foi transmitida. A comunicação é uma habilidade importante tanto para gestores quanto para subordinados ou para qualquer organização que almeje melhorar o desempenho (HYNES, 2012).

O ato de comunicação no ambiente de trabalho é uma valorização individual ao próximo, sendo ela, a chave de qualquer estratégia organizacional. Mas não se deve esperar que a comunicação ocorra com fluidez e sem sobressaltos. Tanto as expectativas individuais, quanto a capacidade de compreensão do receptor podem determinar rupturas no processo de

comunicação. Até o tamanho da organização pode influenciar na qualidade da comunicação, já que a diversidade de lideranças poderá gerar informações conflitantes. Sendo assim, criar mecanismos para facilitar a fluidez das informações é essencial, para que os líderes sejam capazes de mobilizar seus liderados na busca de objetivos comuns (MORIN, 2000). A comunicação na organização não fará do líder um indivíduo igual a seus liderados, mas será sempre necessária para que ele estabeleça a clareza da hierarquia. Conquistar a confiança ajuda a promover junto da sua equipe as mudanças necessárias para o alcance dos objetivos comuns. A comunicação com boa fluidez, por sua vez, possibilita a emergência da motivação nos demais membros das organizações.

6 Motivação

De um modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico (CHIAVENATO, 2015). As pessoas não se sentem motivadas por fontes iguais. Em muitas organizações, colaboradores que ocupam os mesmos cargos, divergem quanto ao grau de satisfação com relação ao trabalho. O indivíduo, por natureza, é motivado a buscar a satisfação quanto as necessidades fisiológicas; já as demais necessidades se constituem dentro de cada ser, ao longo da vida. Por isso, é difícil compreender o comportamento das pessoas sem o mínimo de conhecimento da motivação de seu comportamento. O cenário econômico atual, exige das organizações um amplo desenvolvimento de competências, para se manter no mercado competitivo. Em virtude disso, a forma de se pensar no capital intelectual tem sido um dos principais focos das organizações (CHIAVENATO, 2015).

O aprendizado é uma das formas naturais de motivação. Entre a aprendizagem e a motivação, existe uma relação íntima e contínua de difícil separação (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011). É próprio do ser humano sentir-se seguro quando tem domínio e conhecimento sobre a atividade que exerce (TREICHEL, 2003). Esse autor acredita que a produtividade não depende estritamente de questões hábeis e conhecimentos aprimorados, mas da somatória dessas questões com a motivação do indivíduo e a percepção de seu papel na organização. Estas afirmações conduzem a entender que estar motivado é um fator necessário para que haja o aprendizado. O indivíduo, quando motivado, absorve mais informações,

compartilha conhecimentos e se compromete com o meio organizacional em que vive (TREICHEL, 2003).

De forma simples, pode-se conceituar a motivação como o carro-chefe da qualidade de vida no trabalho (QVT). A QVT engloba vários outros fatores, tanto externos como internos a organização.

3.7 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho surgiu através de uma pesquisa feita por Eric L. Trist e sua equipe na década de 1950. Eles pesquisavam um modelo para unir trabalho, indivíduo e organização. Na abordagem feita por eles, houve o reconhecimento da interação entre pessoas, tecnologia e organização, definindo-se essa abordagem como sócio-técnica. O conceito sócio-técnico consiste em um sistema acessível, em contínua comunicação com o meio ambiente, formado por dois sistemas: técnico e social, que se associam. O primeiro trata da eficiência o potencial da organização (instalações físicas, equipamentos, tarefas e tecnologias), o social trata das pessoas, valores relações sociais no trabalho, da própria cultura organizacional, o que permite tornar real a eficiência potencial (BIAZZI JÚNIOR, 1994; VIEIRA, 1993).

Já, no Brasil, o tema foi estudado mais detalhadamente somente na década de 1960, com o intuito de ressaltar a carência de QVT, paralelo a isso, passou a existir uma conscientização dos trabalhadores, e aumento das responsabilidades sociais o que contribuiu de forma decisiva, para que cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de organizar o trabalho (ROBBINS, 2008).

O Quadro 4, a seguir, apresenta uma retrospectiva histórica por Fernandes (1996), colocando de forma resumida pareceres evolutivos de QVT:

Quadro 4: Evolução do conceito de QVT

Pareceres Evolutivos da QVT	Características ou Visão
QVT como variável (1959 - 1972)	Resposta do indivíduo ao trabalho. Era estudado como melhor a QVT, para o indivíduo
QVT como abordagem (1969 - 1974)	Primeiro era a preocupação com indivíduo depois com os resultados da organização, o que também em conjunto havia o propósito de buscar melhorias para colaborador e direção.

QVT como método (1972 - 1975)	Busca por abordagens métodos ou técnicas para aprimorar o local de trabalho e fazê-lo mais proveitoso e aceitável. Nesta época a QVT era como um sinônimo de grupos independentes trabalho.
QVT como movimento (1975 - 1980)	Afirmativa de princípios, quanto a origem do trabalho, bem como o relacionamento organização trabalhador, fazia-se o uso de definições como: administração participativa e democracia industrial, como princípios do movimento QVT.
QVT como tudo (1979 - 1982)	Oposição à competição estrangeira, adversidade de qualidade, produtividade baixa, e problemas internos as organizações.
QVT como nada (Futuro)	Se os projetos aplicados de QVT vierem a fracassar futuramente, tudo não terá passado de um simples modismo.

Fonte: Nadler e Lawler (1983) adaptado por Fernandes (1996, p.42)

A QVT possui um amplo conceito. É uma aliança de diferentes fatores capazes de proporcionar o equilíbrio e o bem-estar do ser humano, seja nos aspectos emocionais, físicos ou ainda mentais (RIBEIRO; SANTANA, 2015). Por algum tempo, quando se falava nas qualidades de uma organização, o primeiro pensamento era o quanto ela produzia. Com o passar do tempo, a QVT deixou de estar relacionada apenas à produção e passou a abranger também a QVT englobando aspectos internos e externos, com o entendimento de que os colaboradores necessitam estar felizes e motivados, para que sejam produtivos (GIL, 2008).

Para alguns autores, é difícil estabelecer um conceito próprio para QVT, ao mesmo tempo que ela engloba saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho (SILVA; MARCHI, 1997); segurança e higiene no trabalho (SIGNORINI, 1999); saúde mental, condições organização e relações de trabalho (SAMPAIO, 2004). Ela também está condicionada ao entendimento das necessidades e pretensões de cada colaborador (FERNANDES, 1996).

A QVT tem estado no topo das estratégias de gestão. As empresas necessitam sobreviver diante da grande competitividade e, para tal, ter funcionários capacitados e produtivos faz toda a diferença. Essa procura constante pela QVT é considerada um processo contínuo de melhoria nos mais variados setores da empresa, sem distinção dos níveis hierárquicos, pois o bem-estar do trabalhador está diretamente relacionado na sua produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

Para nortear essa pesquisa, a seguir, será estudado o modelo de QVT na visão de três autores. São eles: Walton (1973), Westley (1979) e Davis e Werther (1983).

3.7.1 O modelo de Walton (1973)

Ele define oito categorias que conceitualizam as experiências do colaborador em seu local de trabalho. Categorias essas, que servem como base para a análise das características da QVT, sendo elas:

1. Compensação justa e adequada: trata-se de receber um salário justo e compatível com as funções exercidas. O colaborador tem por objetivo no ganho de seu salário satisfazer suas necessidades e realizar sonhos, quando há essa concretização, ele sente-se realizado no trabalho. Considera ainda os seguintes princípios:

- **Justiça na compensação:** salário que proporcione a viver dignamente e atenda suas necessidades: econômicas, sociais e pessoais;
- **Regularidade entre salários:** Igualdade de remuneração entre os membros da mesma organização.

2. Condições de trabalho: resguardo da saúde e a segurança do trabalhador.

Considera ainda os seguintes princípios:

- **Jornada de trabalho:** associação das horas de trabalho com a função exercida;
- **Saúde ocupacional:** saúde no trabalho. Compreende o contentamento físico e mental do trabalhador;
- **Salubridade:** que as conjunções ambientais sejam propícias a saúde; e
- **Recursos materiais:** quantidade e qualidade de materiais acessíveis para a efetuação do trabalho.

3. Uso e desenvolvimento das capacidades: é o ensejo do colaborador em empregar suas competências profissionais no dia a dia. Considera ainda os seguintes princípios:

- **Autonomia:** Liberdade e independência no planejamento do trabalho;
- **Autocontrole relativo:** autocontrole e estabilidades ações das pessoas;
- **Qualidades múltiplas:** utilização das habilidades, capacidades da pessoa e capacidades pessoais; e
- **Informação sobre o procedimento total do trabalho:** o colaborador ter acesso às informações e pleno conhecimento das ações desenvolvidas no trabalho.

4. Oportunidade de crescimento: implica no reconhecimento do colaborador, estimulando-o a aprimorar seus conhecimentos e potenciais. Considera ainda os seguintes princípios:

- **Possibilidade de carreira:** oportunidade de crescimento na organização;
- **Crescimento pessoal:** evolução das competências e eficiência da pessoa;
- **Programa de capacitação:** cursos, atividades transmissão de conhecimentos que tenha por objetivo capacitar o colaborador para as atividades desempenhadas.

5. Integração social: inexistência de distinções hierárquicas, é possível quando o trabalhador possui autoestima no ambiente de trabalho, para, tanto é necessário a existência dos seguintes indicadores:

- **Ausência de preconceito:** Ausência de conceitos e opiniões formados levemente no ambiente de trabalho;
- **Igualdade:** ausência de diferenciação entre status e símbolos como: religião, gênero, origem estilo de vida ou aparência;
- **Relacionamento:** respeito as singularidades, abertura interpessoal e reciprocidade.
- **Mobilidade:** movimentação e valores de ideias no local de trabalho; e
- **Senso comunitário:** Solidariedade e espírito coletivo que se estabeleçam além das atuações de trabalho.

6. Constitucionalismo: diligência da organização pelos direitos do trabalhador. Considera os seguintes fatores:

- **Direitos trabalhistas:** regras e normas já preestabelecidas entre organização e trabalhadores;
- **Privacidade pessoal:** consideração as particularidades do trabalhador dentro da organização;
- **Liberdade de expressão:** direito do colaborador de demonstrar opinião contrária a um superior sem medo e represália.

7. Trabalho e espaço total de vida: estabilidade entre trabalho e vida pessoal.

Considera os seguintes fatores:

- **Tempo para lazer e para a família:** equilíbrio entre trabalho e vida do trabalhador
- **Papel balanceado do trabalho:** Conciliação racional de tempo entre trabalho e atividades pessoais; e
- **Significado do trabalho:** o que representa o trabalho na vida do trabalhador.

8. Relevância social do trabalho: dedicação e compromisso do colaborador, no sentido de que a organização não favoreça a depreciação do seu trabalho e sua profissão. Considera os seguintes fatores:

- **Valorização do trabalho:** Entendimento do colaborador quanto ao valor de seu trabalho para a organização e a comunidade; e
- **Imagem de responsabilidade social da organização:** cuidado do trabalhador quanto a imagem de sua organização, frente à comunidade.

3.7.2 O Modelo de Westley (1979)

Para ele, os problemas que as pessoas vivenciam no ambiente de trabalho se caracterizam por quatro fatores, sendo eles: injustiça, insegurança, isolamento e anomia, que vem a ser a ausência de leis. O Quadro 5 apresenta problemas de QVT, bem como seus indícios, ações, indicadores de proposta com o intento de humanar o trabalho:

Quadro 5: Elementos que influenciam a QVT.

Natureza do problema	Fatores Econômicos	Fatores Políticos	Fatores Psicológicos	Fatores Sociológicos
Sintoma do problema	Injustiça	Insegurança	Isolamento	Anomia
Ações para solucionar o problema	União dos trabalhadores	Posições Políticas	Agentes de mudança	Grupos de autodesenvolvimento
Indicadores	*Insatisfação, *Greves e *Sabotagens	*Insatisfação *Greves e *Sabotagens	*Sensação de isolamento, *Absentéismo e *Turnover.	*Desinteresse, *Absentéismo e *Turnover.
Propostas	*Cooperação, *Divisão dos lucros *Par-	*Trabalho auto-supervisionado	*Valorização das tarefas	*valorização das relações interpessoais
	ticipação nas decisões	*Conselho de trabalhadores nas decisões		*distribuição das responsabilidades na equipe, etc.

Fonte: Adaptado de Westley (1979)

3.7.3 O modelo de Davis e Werther (1983)

Rodrigues (1998) acredita que o modelo de Davis e Werther tem como base três fundamentos:

Elementos organizacionais, dividido em dois fatores:

- **Especialização:** busca do indivíduo por melhorias, em ser mais eficiente, estar preparado para a função exercida; e
- **Práticas e fluxo de trabalho:** são artifícios para a investigação da especialização, meio a diminuir o tempo e o esforço dos trabalhadores. As práticas também são as formas de como o trabalho é realizado.

Elementos ambientais: fatores externos a organização, são as competências, desimpedimentos e perspectivas gerais. O fator competência é importante para que o cargo não seja avaliado acima ou abaixo das pretensões profissionais do colaborador.

Elementos comportamentais: são as necessidades que mais influenciam o colaborador, relaciona-se com múltiplas habilidades, autossuficiência, *feedback* e valorização das tarefas.

- **Autossuficiência:** está relacionada as responsabilidades do colaborador quanto as suas atividades;
- **Múltiplas habilidades:** quanto ao uso de seus conhecimentos e/ou capacidades nas funções exercidas; e
- **Feedback:** retorno da organização, quanto as suas ações e desempenho no trabalho por parte do colaborador.
- Sendo uma organização pública ou privada, é necessária a aplicação de indicadores de QVT, como modo interativo de contextualizar e assim identificar o que implica quanto a ter QVT no cenário organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, serão apresentados a unidade de pesquisa, os instrumentos utilizados e a forma como serão analisados.

4.1 Caracterização da Pesquisa

O propósito deste estudo objetivou compreender os acontecimentos por meio de suas relações quanto ao que motivam tais acontecimentos, como o efeito causado. Visou, também, pontuar os fatores determinantes para a causa de determinado fenômeno, classificando-se como explicativa e descritiva quanto aos objetivos (KLEIN *et al.*, 2015). Klein *et al.* (2015) afirmam que pesquisa descritiva possui, como finalidade, a descrição de fatos e/ou opiniões, enquanto a explicativa possui como características o relacionamento entre variáveis e relações de causa e efeito.

Quanto ao método e procedimentos técnicos abordados, o trabalho é um estudo de caso, cuja finalidade é aprofundar o conhecimento de poucos ou até mesmo de um elemento. Possibilita, ainda, uma análise mais sistemática dos fatos, além de levar à identificação de outros. O método permite uma análise processual, contextual e longitudinal das ações surgidas nas organizações (ROESH, 2010). Com o estudo de caso, é possível tomar conhecimentos de diferentes propósitos como:

- Situações reais, onde, os limites não se definem claramente;

- Descrever com mais clareza, circunstâncias em que está sendo baseada a pesquisa; e
- Esclarecer os diversos elementos que ocasionam pontuais acontecimentos, em momentos complexos, em que há privação da utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 58).

Yin (2010) acrescenta que o estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do contexto da realidade, contudo existem alguns preconceitos quanto ao método. A ausência de conceitos de processos metodológicos inflexíveis, o que pode vir a comprometer a qualidade dos resultados obtidos. A impossibilidade de promover generalizações por averiguar situações que podem ser únicas ou múltiplas, com bases consideradas instáveis. Por fim, um estudo de caso pode se estender por um longo tempo, quando realizado por investigadores inexperientes, porém com o acúmulo de realizações e estudo constante.

4.2 Delineamento da pesquisa

O estudo teve, por base, o paradigma qualitativo, pois se buscou, no presente estudo, explicar o significado das coisas, o ideal para o propósito avaliativo. Seus aspectos são princípios ou substituições representativas e não podem ser calculadas ou dimensionadas. São caracterizadas pelo estudo aprofundado de um sistema em seu determinado ambiente e por normalmente envolver pessoas. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; ROESH, 2010).

4.3 Unidade de análise

Foram aplicados questionários (ANEXO A) para analisar a QVT dos servidores técnicos administrativos (TAs) do Instituto Federal, Campus Canoas (IFRS), cujo início das atividades foi em agosto de 2010. A instituição contava, no momento da coleta de dados, com 38 TAs. Destes, foram escolhidos, pelo critério de acessibilidade e conveniência da autora, 10 TAs que pertencem aos seguintes setores: biblioteca, e setor pedagógico. Do setor pedagógico e da biblioteca, obteve-se um total de três questionários respondidos em cada um deles, totalizando seis respondentes.

4.4 Instrumentos de coleta de dados

Na realização de uma pesquisa, é indispensável levantar dados de diversas fontes, seja qual for o método utilizado. Por isso, além do questionário (ANEXO A), foi solicitado acesso à pesquisa de clima já realizada, mas não foi autorizado, o que, se de um lado pode sugerir que há informações que não devem ser acessadas por terceiros, de outro, indica que ações de melhoria não devem ter sido realizadas. Severino (2007) conceitua a coleta documental sendo a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos e registro das informações para serem utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Marconi e Lakatos (2010) apresentam uma série de vantagens que este tipo de coleta de dados possui, como a maior flexibilidade existente tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado. Trazendo a oportunidade de avaliação de comportamentos e reações, fazendo possível obter informações concretas que podem ser comprovadas de imediato. Os autores acrescentam, também, como grande vantagem a oportunidade de obter dados que não se encontram em fontes documentais, mas que sejam relevantes e significativos para o trabalho. (MARCONI e LAKATOS, 2010).

4.5 Análise dos dados

Para esta fase, foi utilizada a análise de conteúdo. Bardin (2005) define esta análise como um conjunto de técnicas das comunicações que visa a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos dados, indicadores que permitam a descrição do conteúdo das mensagens.

A pesquisa de conteúdo proporciona informações relevantes ao um leitor mais questionador, tendo a necessidade de decidir o porquê do estudo, para então decidir de que maneira investigar. As informações são tratadas de forma considerável, fazendo uso de variados meios para explicar as conclusões. Analisar as informações se torna algo complexo e compreende um número elevado de fatores a serem debatidos ao mesmo tempo. É uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero. As categorias reúnem grupos de elementos sob um título genérico, agrupados pelas características em comum dos elementos (BARDIN, 2005). O questionário foi analisado pela interpretação do conteúdo coletado, buscando suas semelhanças e divergências, procurando a relação entre os dados coletados e a percepção de QVT na organização aqui estudada.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, são apresentados os resultados obtidos mediante a aplicação do questionário aos TAs do (IFRS) anos. Como também uma análise tendo como direção o referencial teórico.

Questão 1. Suas necessidades fisiológicas (alimentação, sono, abrigo, descanso, excreções) são atendidas satisfatoriamente.

- Discordo 17%
- Nem concordo, nem discordo 33%
- Concordo 33%
- Concordo totalmente 17 %

Nessa questão, pode-se evidenciar uma divergência de opiniões quanto à satisfação dos respondentes, uma vez que somados aqueles que responderam concordo totalmente com concordo, obtém-se o mesmo percentual daqueles que não se posicionaram ou discordaram. Esses dados são respaldados por (FERNANDES, 1996), para quem a satisfação está condicionada ao entendimento das necessidades e pretensões de cada colaborador. Para que isso ocorra, a autora defende a necessidade de compreender o que satisfaz cada colaborador. Infelizmente, tais divergências se traduzem em enormes dificuldades para os gestores em oferecer as condições que possam gerar mais qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, é importante destacar que o baixo número de respondentes pode estar relacionado com essa divisão no posicionamento dos respondentes.

Questão 2. Quanto ao relacionamento interpessoal, no seu local de trabalho, você se sente satisfeito.

- Concordo 50%
- Concordo totalmente 50%

Os dados sugerem que, de um modo geral, o relacionamento interpessoal na visão dos respondentes é positivo. O modelo de QVT, apresentado por WALTON (1973), define que para haver uma integração social, é necessário ter respeito às particularidades do próximo, aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial, além da busca pela igualdade, senso comunitário e abertura interpessoal.

Questão 3. A comunicação com seus superiores atende às suas expectativas.

- Discordo 33%
- Nem concordo Nem Discordo 17%
- Concordo 50%

Mais uma vez, os dados indicam uma divisão entre os respondentes, desta feita em relação à comunicação com seus superiores. Chiavenato (1999) atribui à liderança quatro elementos: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. Em não ocorrendo satisfação dos liderados quanto à comunicação com seus líderes, é preciso detectar onde está a falha dessa comunicação, para que a evolução do trabalho não seja afetada. A liderança ocorre da interação entre as pessoas e não ocorre no isolamento (BERGAMINI, 1994; PERETOMODE, 2012).

Nesta questão especificamente, deve-se destacar que nenhum respondente concordou totalmente com a comunicação com seus líderes, o que sugere falhas neste processo tão importante entre líderes e liderados, conforme apontam os autores. Além, naturalmente do baixo número de respondentes, podem estar relacionados os seguintes eventos observados durante a pesquisa: houve um processo eleitoral para a escolha de nova direção no campus, cujo resultado mostrou uma importante divisão entre os eleitores e que poderá se refletir na distribuição dos cargos de chefia quando da posse da candidata eleita; o baixo número de respondentes pode estar relacionado à baixa qualidade de comunicação que parece ocorrer nesses setores.

Questão 4. Você possui liberdade para gerar melhorias no seu local de trabalho.

- Discordo 33%

- Concordo 67%

Mais uma vez, ninguém concordou totalmente e, ainda que 67% tenham concordado, outros 33% não parecem ter a mesma percepção, o que pode estar relacionado às respostas dadas na questão anterior em relação à qualidade da comunicação. O modelo de QVT de Walton (1973), atribui autonomia como uma das fontes para a QVT, pois o colaborador precisa sentir-se livre para fazer uso de suas habilidades e competências e essa liberdade provoca desenvolvimento e crescimento pessoal. Os dados desta questão e da questão anterior parecem ir de encontro àquilo que é estabelecido pelo modelo de Walton (1973).

Questão 5. Você se sente confiante no seu local de trabalho, quanto às funções exercidas por você.

- Concordo 33%
- Concordo totalmente 67%

Apesar da soma geral apresentar dados positivos, é preciso destacar que apenas 33% dos respondentes declararam concordar totalmente, o que sugere que a confiança quanto às funções exercidas existe, mas pode estar sendo influenciada por outros fatores, como a qualidade da comunicação, por exemplo. Novelli (2004) conceitua confiança como uma expectativa mútua de cumprir o que fora combinado, sem a presença de oportunismo, onde o objetivo é fazer cumprir as tarefas e alcançar as metas individuais e sucesso nos resultados em conjunto. A confiança está relacionada à comunicação e à liderança (REINA; REINA, 2006) e a divisão nas respostas sugere que há problemas nesta relação.

Questão 6. Você recebe *feedback* frequentemente quanto ao seu desempenho no trabalho.

- Discordo totalmente 17%
- Discordo 33%
- Concordo 33%
- Concordo totalmente 17%

Dar e receber *feedback* estimula a confiança interpessoal, bem como evita erros contínuos na organização e por consequência estimula acertos. Reina e Reina (2006) elencam o *feedback* como o início de compartilhamento de informações. Observa-se nessa questão, mais uma importante divisão. Neste caso, metade indica não receber *feedback* de desempenho, o que pode estar relacionado ao setor de trabalho, à função exercida ou até mesmo à necessidade de que cada colaborador possui em receber respostas ao seu desempenho. A fim de preservar as identidades dos respondentes, propositalmente, não são apresentados os dados por setor.

Questão 7. Você se sente capacitado (a) para realizar as tarefas do atual cargo.

- Concordo 50%
- Concordo totalmente 50%

Os respondentes são servidores concursados que não recebem treinamento específico para a função na qual são alocados. Esse é um quesito e está previsto no Modelo de Walton (1973) como condição para a QVT.

Questão 8. Você realiza atividades paralelas ao seu trabalho no IF, como forma de obter mais uma renda.

- Sim 17%
- Não 83%

Dos respondentes apenas 17% possui outra atividade remunerada. Esses dados sugerem o atendimento ao modelo de Walton (1973) que estabelece que quando há uma compensação justa quanto ao salário recebido mediante as atividades realizadas, atende-se às necessidades econômicas, sociais e pessoais.

Questão 9. Cite um fator que mais influencia o clima organizacional no seu local de trabalho.

Fatore Interno positivo	Fator Externo Positivo
--------------------------------	-------------------------------

Relacionamento da Equipe	Família e qualificação (estudo)
Boa relação com a equipe	Diálogo com os alunos para melhorar o atendimento
Relacionamento com os colegas	Interação com a família
Interação com os colegas	
Fatore Interno Negativo	Fator Externo Negativo
Falta de comunicação entre setores, que gera (re) trabalho	Instabilidade das decisões do governo
	Falta de perspectiva de melhoria financeira

Fonte: elaborada pela autora

Na questão 9, foram elencados pelos respondentes fatores internos positivos e negativos e fatores externos positivos e negativos, de acordo com as respostas obtidas. De um modo geral, o relacionamento com os colegas é um dos fatores internos que mais influência de forma positiva o clima organizacional. Como fatores externos, foram apontados o apoio e o relacionamento com a família. Como fator interno negativo, a falta de comunicação entre os setores, o que corrobora as respostas anteriores e, por se tratar de uma instituição pública, as instabilidades das decisões do governo como fator externo negativo.

Siqueira (2008) descreve que o clima organizacional permite compreender o ambiente de trabalho, o que está relacionado não só ao comportamento das pessoas, mas também, com sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das organizações. A comunicação não parece ser um problema só interno de cada setor, mas intersetorial, levando à necessidade de retrabalho, o que gera insatisfação e prejuízo à QVT.

Questão 10. Você está satisfeito com sua qualidade de vida no trabalho.

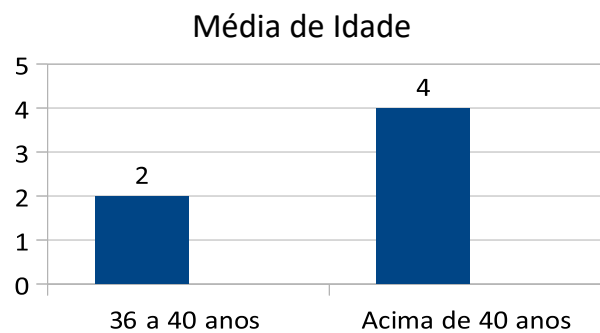
- Nem concorda Nem discorda 33%
- Concordo 67%

Mais uma vez, não houve escolha pela opção Concordo Totalmente, além de respondentes que preferiram não realizar uma escolha. Esses dados corroboram as análises

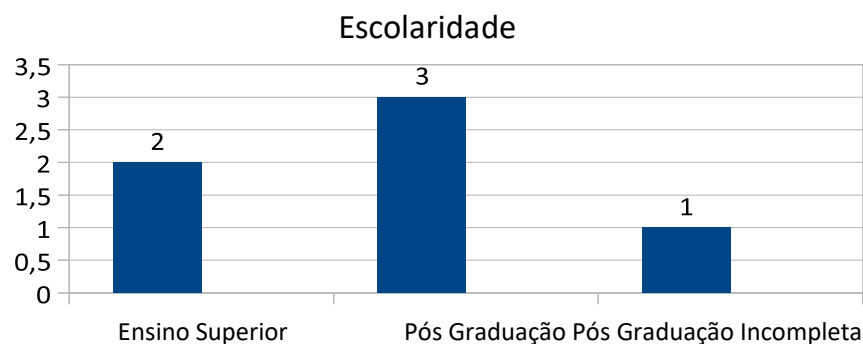
anteriores em relação à comunicação e *feedback* das lideranças, além da existência de retrabalho por falhas na comunicação com outros setores e vão de encontro ao estudo de (RIBEIRO E SANTANA, 2015) que definem a QVT como uma aliança de diferentes fatores capazes de proporcionar o equilíbrio e o bem-estar do ser humano, seja nos aspectos emocionais, físicos ou ainda mentais.

6 PERFIL DOS RESPONDENTES

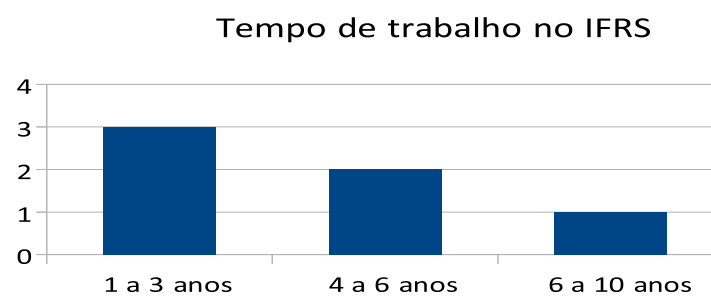
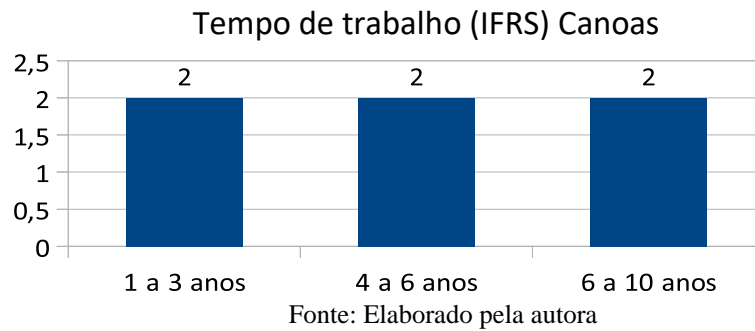
A seguir será apresentado a média de idade, escolaridade e tempo médio de trabalho dos respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora



Fonte: Elaborado pela autora



Fonte: elaborado pela autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância do capital humano dentro das organizações, este estudo foi de suma importância, tendo como foco principal compreender a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho dos TAs do Instituto Federal, Campus Canoas.

Quanto aos objetivos específicos, todos foram atendidos nesse estudo, possibilitando compreender, através da análise do questionário aplicado que existem pontos que necessitam de uma maior atenção, para que possam estar inseridos na QVT da organização, de forma a agregar na valorização do capital humano, nesse estudo, representado pelos técnicos administrativos. Mais especificamente, é importante melhorar a comunicação entre líder e liderados e entre setores, o que deverá se refletir, também, na melhoria dos *feedbacks*.

Como a comunicação está relacionada com a confiança e com a liderança, pode haver uma relação com o sentimento de autonomia explicitado pelos respondentes, uma vez que nenhum deles concordou totalmente em tê-la para a realização de suas atividades profissionais, o que pode gerar um desestímulo nos servidores e perdas em sua QVT.

É fato que existe a impossibilidade de atender, com unanimidade e de forma satisfatória, às necessidades e/ou expectativas de todos os colaboradores. Entretanto, pesquisas relacionadas à QVT poderiam tornar-se habituais (semestrais, por exemplo), a fim de gerar dados que possam gerar ações de melhoria.

O que mais parece evidente é que o servidor deseja ser ouvido, mas de nada adianta criar instrumentos de escuta se nenhuma melhoria após sua aplicação. É preciso abandonar o discurso de que temos uma democracia, para de fato implementá-la, gerando um sentimento de pertencimento nos servidores.

A liderança emana da interação entre pessoas e não ocorre no isolamento e isso implica nos líderes colocarem-se à disposição para a escuta, o que pode ser feito em momentos descontraídos fora do local de trabalho, melhorando a integração. É preciso criar um ambiente de camaradagem, a fim de reduzir a distância que parece existir entre líderes e liderados. Dessa forma, será possível dar e receber *feedbacks*, o que contribuirá para o desenvolvimento da organização e daqueles que fazem parte dela, de forma positiva.

Finalmente, como fatores limitantes desta pesquisa, a impossibilidade de acesso à pesquisa de clima já realizada pela organização, para fins de comparação, bem como por não ter aplicado o questionário em todos os setores de atuação dos TAs. Nos dois setores escolhidos, diante dos dados obtidos, pode-se sugerir uma relação entre as percepções dos respondentes sobre a comunicação, *feedback* e autonomia e o baixo interesse em responder. As causas podem ser desinteresse em relação ao tema da pesquisa, receio de responder e ter problemas com suas lideranças ou o resultado da eleição que mostrou uma nítida divisão dos votantes. Além disso, a falta de acesso à pesquisa de clima anterior pode ser um indicativo de que, diante de dados ruins, preferiu-se não trazê-los para conhecimentos de terceiros, o que também sugere que nenhuma ação corretiva foi realizada, gerando os dados encontrados no presente estudos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, João Bosco; CANÇADO, Vera L. Confiança e Desempenho de Equipes. **Revista Eletrônica da Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo - PR, 5 abr. 2013.

Adaptado de: Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 29, n. 3, p. 121-145, set./dez. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.

BERGAMINI, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.

BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. Liderança: Uma Relação com Base no Gerenciamento de Stakeholders, A Partir Da Ótica Dos Liderados. *Organização & Sociedade*, v.11, n.31, set/dez, 2004.

BERNARDO, J. (1985). Gestores, estado e capitalismo de estado. São Paulo. Dias, J. M. A. M., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(1).

BIAZZI JÚNIOR, F. A conveniência e a viabilidade da implementação do enfoque sócio-técnico nas empresas. **RAE**, v. 34, n. 1, p. 30-37, jan./fev. 1994

CARMONA, L. J. M.; SILVA, T. B. J.; GOMES, G. Cultura Organizacional, Inovação e Desempenho em Escritórios de Contabilidade Brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 29, n. 3, p. 121-145, 2018

CARVALHO, N.; GOBBI, B. C. Da Expectativa à Ação: Uma Análise da Quebra da Confiança Interorganizacional em um Habitat de Inovação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 45-71, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com Pessoas: **Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um
CARDOSO, O. de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. *RAP*, Rio de Janeiro, v.40, pp. 1123-1144, nov./dez.2006.

COSTA, E. M., & BITTENCOURT, D. F. (2008). **As Causas e Consequências do Desvio de Função nos Quadros de Servidores do Poder Judiciário Catarinense** – Propostas de soluções.

Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edenir_Murilo_da_Costa.pdf>
acesso em: 12/04

CARVALHO, H.A Dialogicidade como Estratégia para Evolução da Comunicação nas Organizações. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 4, p. 23-40, 2016.

Disponível em: <https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_em_administracao/index.htm>

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DULUC, A. (2000). **Liderança e confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas**. Lisboa: Instituto Piaget.

DIRKS, K. T. (2006). **Three fundamental questions regarding trust in leaders**. In: The Handbook of Trust Research, Bachmann R, Zaheer A (eds). Edward Elgar: Cheltenham, UK.

EDELENBOS, J. & Klijn, E.-H. (2007). Trust in complex decision-making networks: atheoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, A. SOUZA, R. **Um modelo para a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. 2009. P. 136-154. Dissertação de Pós-Graduação – Universidade Estadual do Norte-Fluminense – 2009.

GERHARDT T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Plageder; 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A, S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, Jun;35(3):20-9, 1995.

HOSMER, L. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, Mississippi, vol. 20, iss.3, 1995.

HORTH, D., & Buchner, D. (2009). **Innovation leadership**: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. Center for Creative Leadership.

HYNES, G.E. Improving employees' interpersonal communication competencies: a qualitative study. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 466-475, 2012.

KATZ, R. L. (1974). **Skills of an effective administrator**. In: HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success. Boston: Harvard Business Review, 74509, sep.-oct.

KLEIN, A. Z. *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Administração**: Uma abordagem prática. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

JAW, B. S., & LIU, W. (2003). **Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies**: The role of HRM. *Human resource management*, 42(3), 223-241. doi: 10.1002/hrm.10082

MARTINS, M. C. F. (2008). **Clima organizacional**. In M. M. M. Siqueira (Org.), **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e gestão (pp. 29-40). Porto Alegre: Artmed.

MARCONI, M.D.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas; 2003.

MELLO, C. M.; ROSSONI, L. O Papel do Capital Social na Construção da Confiança Interorganizacional no Setor Moveleiro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 3, p. 133-157, 2018.

McEvily B., Perrone V. & Zaheer A. (2003). **Trust as an organizing principle**. *Organization Science* 14(1) 91–103.

MELO, F. G. O.; SILVA, G. Qualidades de Liderança para a Inovação em Organizações do Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 121-143, 2019.

MORIN, E; LE MOIGNE, J. L. A inteligência da complexidade. São Paulo: Peirópolis, 2000.

MIGOWSKI, S. A. **Identificação do impactos da relação entre a gestão da qualidade e a integração sobre a eficiência de organizações de saúde** – Um estudo de casos múltiplos. Tese (Doutor em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2017.

MIGOWSKI, E.R. **Qualidade de vida no trabalho**: A percepção de enfermeiros e técnicos em enfermagem de um hospital da serra gaúcha, RS. Dissertação (Mestrado em diversidade cultural e inclusão social) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2015. p. 108.

NOVELLI, J. G. N. (2004). **Confiança interpessoal na sociedade de consumo**: a perspectiva gerencial. 228 f. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.

PEDROSO, B. **Desenvolvimento do tqwl-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2010.

PERETOMODE, O. (2012). **Situational and contingency theories of leadership**: Are they the Same. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.

REINA, D. S.; REINA, M. L. (2006). **Trust and betrayal in the workplace**: building effective relationships in your organization. San Francisco: Berrett-Koehler Pub.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, 2008.

ROESCH, S. M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, N. (2015). **Cultura e clima organizacional**. In P.F. Bendassolli & J. E. BorgesAndrade (Orgs.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 261-271). São Paulo: Casa do Psicólogo.

SILVA, M. A DIAS DA E DE MARCHI, RICARDO. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, v. 5, n. 1, p. 71–81, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 5° ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SHEN, M. J; CHEN, M. C. The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior and Personality*, v.35, n.5, p.643-658, 2007.

SROUR, R.H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**: o desafio das formas de gestão. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SCHNEIDER, B.; GUNNARSON, S. K.; NILES-JOLLY, K. Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 1, p. 17-29, 1994.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Origem, Evolução e Perspectivas. São Paulo, v. 08, nº 1, p. 24-35, mar. 2001.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

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

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANINI, M. T. **Confiança interorganizacional como chave para a coordenação implícita e para a construção do capital intangível**. *Cadernos EBAPE*, v. 5, n. 3, p. 1-13, 2007.

ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Este questionário tem como objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho, sob o ponto de vista pessoal, de saúde, psicológico e profissional. Os seus dados não serão divulgados.

Por favor, responda todas as questões!

Leia com atenção as questões e escolha o número que lhe parecer a melhor resposta.

1. Suas necessidades fisiológicas (alimentação, sono, abrigo, descanso, excreções) são atendidas satisfatoriamente.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

2. Quanto ao relacionamento interpessoal, no seu local de trabalho, você se sente satisfeito.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

3. A comunicação com seus superiores atende às suas expectativas.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

4. Você possui liberdade para gerar melhorias no seu local de trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

5. Você se sente confiante no seu ambiente de trabalho, quanto as funções exercidas por você.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

6. Você recebe feedback frequentemente quanto ao seu desempenho no trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

7. Você se sente capacitado (a) para realizar as tarefas do atual cargo.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

8. Você realiza atividades paralelas ao seu trabalho no IF, como forma de obter maisuma renda.

SIM	NÃO

9. Cite um fator interno e um fator externo que mais influência o clima organizacionalno seu local de trabalho.

FATOR INTERNO	FATOR EXTERNO

10. Você está satisfeito com sua qualidade de vida no trabalho?

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Completamente satisfeito

--	--	--	--	--

Dados Pessoais:**1. Idade**

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Mais de 40 anos

2. Escolaridade:

- Ensino Médio
- Ensino Superior incompleto
- Pós-graduação incompleta
- Ensino Superior (
- Pós-graduação

3. Tempo de trabalho NESTE campus: _____ anos.

4. Tempo de trabalho no Instituto Federal: _____ anos