



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR METROPOLITANO  
DE BRASÍLIA

QUALIDADE DE VIDA E AFETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE  
TRABALHO

JOAQUIM ALVES DE MORAIS

BRASÍLIA, MAIO DE 2005

JOAQUIM ALVES DE MORAIS

QUALIDADE DE VIDA E AFETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE  
TRABALHO

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, à Comissão Examinadora do Instituto de Educação Superior Metropolitano de Brasília – IMESB, sob a orientação da professora Ms. Sônia Marise Salles Carvalho.

Comissão Examinadora:

Profa. Ms. Sônia Marise Salles Carvalho – Orientadora  
Imesb

Profa. Ms. Najla Veloso Sampaio Barbosa  
Imesb

Brasília, maio de 2005

JOAQUIM ALVES DE MORAIS

QUALIDADE DE VIDA E AFETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE  
TRABALHO

Trabalho Final de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, à Comissão Examinadora do Instituto Metropolitano de Educação Superior de Brasília – IMESB, sob a orientação da professora Ms. Sônia Marise Salles Carvalho.

Comissão Examinadora:

---

Profa. Ms. Sônia Marise Salles Carvalho – Orientadora

Imesb

---

Profa. Ms. Najla Veloso Sampaio de Carvalho

Imesb

Brasília, 12 de maio de 2005

## DEDICATÓRIA

À Milena e Diana, duas chamas que aquecem meu coração.

## .AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao Todo-Poderoso que me permitiu chegar até esse ponto de minha jornada.

Agradeço, ainda, a todas as pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desse trabalho, em especial a prof<sup>a</sup> Najla Veloso Sampaio Barbosa, pela amizade e dedicação demonstradas.

“Independente do modelo ou da filosofia de mudança adotados, sentimentos e emoções estarão permeando as relações de trabalho”. (BOM SUCESSO, 2002)

MORAIS, Joaquim Alves. Qualidade de Vida e Afetividade nas Relações de Trabalho, Instituto Metropolitano de Ensino Superior de Brasília – IMESB (Trabalho final de Curso), 2005.

## RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem, assim sendo as organizações buscam alcançar uma performance. O conceito de Qualidade assume variados enfoques e envolve uma multicomplexidade de variáveis que se relativiza de cultura para cultura. Mas a despeito disso há um consenso em todos os pressupostos teóricos que pontua que a Qualidade de Vida está diretamente relacionada ao bem estar, a boa saúde física, mental e espiritual, à aquisição de bens materiais, a concretização de objetivos de ordem pessoal ou profissional. A construção da Qualidade de Vida é um exercício de construção permanente de hábitos e que o valor das relações interpessoais reafirma a Qualidade de Vida como um empenho cooperativo, sincero e afetivo, capaz de sustentar o encorajamento para o trabalho, pois esse deve ser prazeroso. Destarte, o presente trabalho buscou investigar as relações de afetividade no Setor público, tendo como amostra funcionários do Tribunal Superior do Trabalho e Tribunal Regional Federal.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no trabalho, relação, afetividade, Setor Público, TRF, TST.

MORAIS, Joaquim Alves. Qualidade de Vida e Afetividade nas Relações Trabalho, Instituto Metropolitano de Ensino Superior de Brasília – IMESB (Trabalho final de Curso), 2005.

## ABSTRACT

The Quality of Life in the Work has been a concern of the man, thus being the organizations searches to reach a performance. The concept of Quality assumes varied approaches and involves a multicomplexity of variable that if relativists of culture for culture. But the spite of this has a consensus in all the estimated theoreticians who pontua that the Quality of Life directly is related to the welfare, the good physical, mental health and spiritual, to the acquisition of corporeal properties, the concretion of objectives of personal or professional order. The construction of the Quality of Life is an exercise of permanent construction of habits and that the value of the interpersonal relations reaffirms the Quality of Life a corporation of persistence, sincere and affective, capable to support the encourage for the work, therefore this must be pleasant. therefore, the present work searched to investigate the relations of affectivity in the public Sector, having with sample employee of the Superior Court of the Work and Federal Regional Court.

Word-key: Quality of Life in the work, relation, affectivity, Public Sector, TRF, TST.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
CAPÍTULO 1 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PERSPECTIVA TEÓRICA.....	13
CAPÍTULO 2 – AFETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	24
CAPÍTULO 3 – RELAÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO .....	38
3.1 – Análise da relação entre os dados pesquisados .....	48
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
APÊNDICE A - Questionário .....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Satisfação no ambiente de trabalho .....	39
Gráfico 2 – Satisfação com a atividade desenvolvida .....	40
Gráfico 3 – Gratificação Salarial .....	41
Gráfico 4 – Cooperação entre os setores de trabalho .....	42
Gráfico 5 – Aproveitamento das sugestões .....	43
Gráfico 6 – Reconhecimento pela chefia .....	44
Gráfico 7 – Relações entre colegas de trabalho .....	45
Gráfico 8 – Camaradagem e confiança na Chefia .....	46
Gráfico 9 – Realização de eventos .....	46
Gráfico 10 – Participação nos eventos .....	47

## INTRODUÇÃO

Noções sociológicas de troca social têm marcante influência sobre como são interpretadas relações entre empregado e organização, destacando-se o papel exercido pela norma de reciprocidade. O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de ampliar a compreensão psicossocial de três conceitos do comportamento organizacional - percepção de suporte, percepção de reciprocidade e comprometimento normativo. Apresenta suposições sobre sua integração a um esquema mental de reciprocidade na troca social com a organização e evidências de sua influência sobre dois critérios afetivos - satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Nesse contexto em que as organizações buscam alcançar melhores resultados e procuram melhorar a produtividade, lançam mão de muitas ações, intervenções direcionadas para processos de mudança que, via de regra, têm como objetivo mudar seu posicionamento num mercado extremamente competitivo.

Se no passado as estratégias e formas de controle de trabalho estavam direcionadas apenas para o aumento da produtividade, hoje se faz necessário direcioná-las para os resultados e também para a qualidade dos produtos e serviços e para a Qualidade de Vida no ambiente de Trabalho (QVT).

Uma vida satisfatória é o bem maior que o homem do século XXI pode almejar, mas as conquistas só valem a pena quando acompanhadas de tranquilidade emocional, saúde física, relacionamentos familiares e sociais que tragam satisfação e bem-estar.

O presente trabalho aborda a relação entre qualidade de vida e afetividade nas relações de trabalho, tendo como objetivo geral analisar como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está associada ao relacionamento no ambiente da organização.

A semente começou a germinar em 2003, quando o autor, querendo abrir um pequeno negócio, realizou no SEBRAE-DF um curto treinamento em gestão de pessoas, no intuito de aprender a selecionar funcionários. Posteriormente, já no início de 2004, realizou um treinamento, via web, de chefia e liderança. A partir de então pode enxergar claramente que gestão de pessoas era uma ferramenta estratégica, muito maior que a simples seleção de pessoal, e ainda, que em seu local de trabalho não se aplicava nenhum desses conceitos, o comportamento das chefias destoavam grosseiramente de tudo que havia aprendido, portanto havia identificado uma realidade a ser transformada.

A metodologia adotada foi uma pesquisa bibliográfica, embasada nos conceitos de renomados autores da área de QVT, e realizado uma pesquisa de campo no Setor de Segurança e Transporte, em dois órgãos públicos federais: Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Tribunal Regional Federal (TRF), com a aplicação de questionário, sendo posteriormente analisado.

O presente trabalho divide-se em três capítulos: o primeiro traz uma abordagem teórica da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, o segundo trata da questão da afetividade no trabalho e no terceiro capítulo foi realizada análise da pesquisa realizada nos tribunais.

## CAPÍTULO 1 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PERSPECTIVA TEÓRICA

No início dos anos 20, surgiram as primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas no local de trabalho na produtividade industrial. Algumas inovações nas condições materiais de trabalho, já tinham sido introduzidas na empresa Western Electric Company. Tratava-se assim de “uma empresa berr progressista, com planos de pensões, benefícios no caso de doenças e numerosas facilidades recreacionais e outras” (BROWN apud RODRIGUES, 1994).

Com a revolução Industrial na metade do século XVIII o artesão dá lugar ao operário e a fábrica. Com o acelerado aumento do mercado consumidor, surgiu a necessidade de aumentar a produtividade das máquinas, dos operários e das fábricas. Produzir mais, vender mais e lucrar mais, esse era o slogan da época. Destarte, seria necessário controlar ou diminuir os salários, exercer muito controle sobre os trabalhadores e sobre a produtividade visando a diminuição de custos e otimização da lucratividade.

Problemas decorrentes desse modelo começaram a aparecer em grande quantidade: acidentes de trabalho, doenças, faltas, alta rotatividade, alienação, protestos, e muitas outras ocorrências. Nesse período os donos das fábricas não tinham nenhum interesse em oferecer melhores condições de vida no trabalho, o homem era visto como uma máquina ou como um ser que controlava as máquinas, a meta era a produtividade, a superação de metas, passar a frente da concorrência e ter muitos lucros.

Na época da revolução industrial, as teorias que embasaram as relações de trabalho advinham da Administração como ciência, pois com o surgimento de novas tecnologias, crescimento das empresas, aumento do número de trabalhadores, preocupação com o aumento da produtividade, superação da concorrência, emerge também a necessidade de melhorar o gerenciamento das organizações, de utilizar novas abordagens no trabalho e nas relações das pessoas no trabalho. Assim os gerentes das fábricas se apropriaram do uso de algumas teorias da administração.

A primeira teoria usada, a Teoria da Administração Científica de Taylor, apontava para o aumento da produtividade e a necessidade de se eliminar desperdícios pela aplicação de estratégias de racionalização das tarefas relacionados ao trabalho. Essa teoria tinha ênfase nas “tarefas”.

Para Taylor, o homem servia para operar as máquinas e devia ser tratado como se máquina fosse, pois era parte da engrenagem máquina. O único incentivo que ele achava válido pelo seu esforço era a recompensa em dinheiro, desconsiderando os fatores sociais e psicológicos. Após esse período as Teorias Clássicas da Administração tiveram foco, com destaque para Fayol. Esse teórico desenvolveu pesquisas e deu ênfase a estrutura, a organização formal da empresa. Ele também desconsiderou os aspectos psicológicos e sociais nas relações de trabalho. Essas duas teorias ressaltavam apenas os aspectos para melhoria da produção, nos âmbitos mecânicos e tecnológicos da produção, com o objetivo de produzir quantidades maiores de produtos, com melhor qualidade e menor custo.

Um modelo que teve enorme repercussão no mundo da produtividade foi o modelo administrativo criado por Ford que se caracterizou pela divisão do trabalho

repetitivo, pautado nos moldes da linha de produção em massa como forma de ganhar mais tempo e aumentar mais ainda a produtividade e o lucro. Este modelo instaurou um novo paradigma, fundamentou o conceito de produção em massa e em série, e mais tarde recebeu o nome de linha de montagem. Esse modelo ainda hoje pode ser considerado como paradigma de eficiência.

Para o sociólogo Karl Marx (apud Rodrigues, 1994), a fragmentação do trabalho, ocorrida pela divisão do mesmo em várias tarefas, causou um enorme dano ao homem, pois o fez sentir-se frustrado por não conseguir realizar-se com o fruto de seu trabalho, muito diluído. A fragmentação das tarefas não permitia que o mesmo visse sua obra sendo realizada do começo ao fim. Este método de trabalho foi criticado pelo estudioso Karl Marx. Ele considerou que isso levava o homem a alienação do trabalho e a doenças relacionadas ao mesmo.

Em 1950, surge a abordagem sócio-técnica como um dos vários estudos empreendidos por um grupo de pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres. Estes pesquisadores haviam resolvido certo número de problemas governamentais durante a II Guerra Mundial, como a seleção de oficiais para o exército e o repartimento dos prisioneiros de guerra com problemas de readaptação à vida civil, empregando os conhecimentos adquiridos. No entanto, mesmo sendo 1950 a origem do movimento de QVT, com o surgimento da abordagem sócio-técnica, somente na década de 60 tomaram impulso iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

Todavia, foi Abraham Maslow, em 1975, o “primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria de motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas”. Em uma

primeira visão, pode-se dizer que o indivíduo tem necessidades viscerogênicas<sup>1</sup> e necessidades psicogênicas<sup>2</sup>. Uma segunda classificação das necessidades é apresentada como: fisiológicas, psicológicas e sociológicas. (Lopes, apud Rodrigues, 1994). A hierarquia das necessidades de Maslow é composta de cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima, e auto-realização.

O trabalho com base na administração científica, atende as necessidades básicas do indivíduo, oferecendo poucas oportunidades de satisfação das necessidades egóicas (relativos ao Ego), ou seja, aquelas que englobam a auto-estima e própria reputação, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia. A não oportunidade de satisfação das necessidades egóicas tem graves conseqüências comportamentais. O trabalhador atende, na administração tradicional, apenas as suas necessidades básicas, sistematizadas por Maslow, ficando as necessidades egoícas não atendidas no local de trabalho.

Vários pesquisadores brasileiros têm se dedicado ao estudo da Qualidade de Vida nas organizações brasileiras, principalmente a partir do final da década de 80, ampliando o conhecimento sobre o tema e abrindo novas discussões. Para abordar o assunto Qualidade de Vida (QV), destacamos, inicialmente, os conceitos Lipp (1994):

“Qualidade de vida significa muito mais do que apenas viver (...). Por qualidade de vida entendemos o viver que é bom e compensador em pelo menos quatro áreas: social, afetiva, profissional e a que se refere à saúde(...) O viver bem refere-se a ter uma vida bem equilibrada em todas as áreas”.

Segundo Fernandes (1996), o termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT foi criado por Eric Trist<sup>3</sup> na década de 1950 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.

---

<sup>1</sup> baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas . Necessidades (primeira visão): inatas: fome, sono.

<sup>2</sup> Características da disfunção erétil psicológica.

<sup>3</sup> Eric Trist foi um dos precursores na compreensão sistêmica das organizações e da qualidade de vida no trabalho, e um dos fundadores da conhecida abordagem socio-técnica no tratamento dado a processos de mudança a partir das variáveis técnicas e sociais.



Para Chiavenato (1999) é um termo criado por Louis Davis na década de 1970, quando se referiu à preocupação com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. No entanto, a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que o desempenham.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido definida de diferentes formas por diferentes atores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da mesma como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, um aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemáticas do trabalho.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é uma expressão com conceitos que englobam, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, fundado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa.

Para Westley (1979) "...as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial."

Nessa mesma linha de raciocínio, Huse & Cummings (1985) entendem a qualidade de vida no trabalho como "uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois pontos distintos: (a) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional,- e, (b) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho." (apud Fernandes, 1986)

Para Walton (1973), apud Fernandes (1996), a "expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada, com crescente freqüência, para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico."

"(..) a qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organização. Seus elementos distintivos são: (1) a preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas; e (2) a participação das mesmas na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisões." (NADLER & LAWLER, 1983, apud Fernandes, 1986).

Centrando-se, por sua vez, no conteúdo do trabalho como elemento central da qualidade de vida no mesmo, Nadler, em um trabalho em parceria com Lawler, a define como um movimento em busca de um envolvimento ótimo entre empregados e organização, o qual seria capaz de se traduzir em um maior nível de satisfação e motivação, em efetividade organizacional e na preservação da saúde do sistema capitalista de produção e acumulação.

De forma similar, Hackman & Lawler (1971) entendem a qualidade de vida no trabalho como um instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e, através do enriquecimento dos mesmos, aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores:

"(..) os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando desempenham trabalhos onde experimentar elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback. Além dessas quatro dimensões, propõe-se ainda a convivência com os outros e oportunidade de amizade. Os esforços para a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título de 'qualidade de vida no trabalho, a maioria dos métodos acarreta a reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores afetados " (apud Fernandes, 1996)

Apesar da falta de consenso acerca do conceito de qualidade de vida no trabalho, em essência, a mesma tem sido entendida como a aplicação concreta de uma filosofia humanista, visando alterar aspectos do e no trabalho, a fim de se criar uma situação mais favorável à satisfação dos empregados, buscando aumentar a produtividade organizacional.

Na visão de Rios (1994, apud Fernandez, 1996), a Qualidade de Vida se relaciona com o bem-estar por meio de fatores como: saúde, nível de educação, situação econômica, relações sociais e familiares, moradia, atividades recreativas, auto-estima, crenças religiosas, autonomia, domínio ambiental, metas na vida e grau de desenvolvimento pessoal. Ele considera que o estudo da Qualidade de Vida, na Psicologia, se traduz na promoção da saúde e na prevenção do sofrimento humano.

Nesse sentido, pode-se constatar, com base na revisão da literatura procedida, que os elementos-chave de QVT apoiam-se sobre quatro pilares básicos: (1) a resolução de problemas envolvendo membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações); (2) a reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semi-autônomos); (3) a inovação no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras) e (4) a melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais). (FERNANDES, 1996).

Embora, geralmente, apoiadas sob esses mesmos pilares, as diversas abordagens de QVT diferem-se, dando provas de que são dinâmicas, variando conforme os valores culturais predominantes em cada época, os contextos sócio-

político-econômicos prevalentes e as experiências prévias de cada pesquisador. Em virtude disso, pode-se identificar na literatura modelos de diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho mais abrangentes, os quais compreendem a análise de uma amplitude maior de variáveis. Nos últimos anos, Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada, com freqüência, para descrever situações e métodos com objetivos diversos. Westley (apud Rodrigues, 1994) reforça tal posicionamento ao afirmar que “... Qualidade de Vida no Trabalho é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável.”

Deste modo, percebe-se o envolvimento e a participação dos trabalhadores, em torno dos valores que refletem o interesse da empresa, por considerar essenciais ao sucesso da gestão. Portanto, considera-se como trabalho de qualidade, aquele que não oferece ameaças à saúde física e mental do trabalhador, mas fornece a possibilidade material da classe trabalhadora reproduzir-se em suas condições materiais através de uma política de salários justa, com participação na produtividade; proporciona um ambiente democrático, no qual o trabalhador pode expor suas idéias e influenciar em decisões que afetam sua condição de vida na organização.

As grandes transformações e a crescente integração da economia mundial na década de 80 afetaram o Brasil de forma multiplamente desfavorável. A competitividade tornou-se um imperativo do cenário contemporâneo, no bojo do processo de rápida mudança tecnológica e de globalização financeira. A compreensão dos desafios trazidos por este conjunto de transformações deve começar pelo reconhecimento de sua complexidade e pelo reconhecimento de seus fundamentos sociais.

A universalização da educação básica, a difusão das comunicações de massa e a própria intensificação dos esforços de marketing aprofundaram crescentemente a consciência e a seletividade da escolha dos consumidores, tornando os mercados mais exigentes e sofisticados em matéria de qualidade, segurança e salubridade dos bens e serviços.

A qualidade crescente dos produtos e os seus ciclos de concepção, desenvolvimento e vida comercial cada vez mais curtos tornaram-se vitais para as empresas nas suas estratégias de concorrência, fazendo-as depender de forma crescente de recursos de qualidade na etapa produtiva e em todas as demais etapas concatenadas diretamente (matérias-primas, componentes, máquinas, equipamentos, e instalações) e indiretamente, o que inclui infra-estrutura física da economia, os recursos humanos de que a sociedade dispõe e o ambiente social em seu conjunto. Entre os novos aspectos, que se valorizam, está a própria qualidade e também a capacidade de desenvolver e alcançar novos atributos e prazos menores e com custos decrescentes (COUTINHO E FERRAZ, 1994).

A competitividade como objetivo social amplamente aceito envolve o reconhecimento igualmente amplo de que o processo não termina no aumento da eficiência e da participação das empresas nos mercados internos e externos, mas se apóia também na ampliação de toda a sociedade, nos frutos desses momentos. O aumento da participação da sociedade nos resultados do desenvolvimento com competitividade pode ocorrer diretamente, por meio de empregos, salários e qualidade das relações sociais e de trabalho.

As razões que justificam a implantação de um Programa de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde no local de trabalho atendem aos interesses tanto do empregado como do empregador.

Para o trabalhador essas razões são: uma vida melhor e mais longa, com melhor saúde física e felicidade. Esse estado de felicidade advém não da sensação de bem-estar interior decorrente da melhoria das relações pessoais e do fato de passar a vivenciar o trabalho não como tortura e fonte de dissabores, mas de vivenciar um ambiente prazeroso e desejável.

A importância do trabalho para o bem-estar e a saúde das pessoas fica clara , pois é no trabalho que se passa a maior parte de nossa vida. Compreensível é o papel relevante do trabalho na vida e o reflexo do restante dela sobre a qualidade do trabalho e o desempenho profissional. Segundo Bom Sucesso (2002) as relações interpessoais prometem ser o marco na vida do trabalhador do século XXI, pois os modelos de gestão de pessoas têm enfatizado o envolvimento e o compromisso como fatores essenciais para a qualidade e a produtividade.

## CAPÍTULO 2 – AFETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A afetividade é um domínio funcional, cujo desenvolvimento é dependente da ação de dois fatores: o orgânico e o social. Entre esses dois fatores existe uma relação estreita tanto que as condições medíocres de um podem ser superadas pelas condições mais favoráveis do outro. Essa relação recíproca impede qualquer tipo de determinismo no desenvolvimento humano, tanto que "... a constituição biológica da criança ao nascer não será a lei única do seu futuro destino. Os seus efeitos podem ser amplamente transformados pelas circunstâncias sociais da sua existência, onde a escolha individual não está ausente" (WALLON, 1959, apud Almeida,2001).

Segundo o Aurélio, afetividade é o conjunto de fenômenos psíquicos que se manifestam sob a forma de emoções, sentimentos e paixões, acompanhados sempre da impressão de dor ou prazer, de satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagrado, de alegria ou tristeza.

As relações interpessoais constituem o outro lado da questão, mesmo com os direitos trabalhistas constituindo um avanço nas relações patrão-empregado, ainda existem muitas mudanças a serem feitas em termos de reconhecimento ao esforço do trabalhador. A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença.

Segundo Bom Sucesso (2002), o trabalho é a forma como o homem interage e transforma o meio ambiente, assegura sua sobrevivência e estabelece relações interpessoais. Diz ainda que a QVT não decorre apenas de salários e benefícios, mas

do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, das possibilidades de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e reconhecimento constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade.

Rocha Pinto et al (2003) afirma que as transformações políticas, tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas em especial no século XX, contribuíram para subverter os modelos de gestão autocrática<sup>4</sup>, engajando as formas de gerenciamento de estruturação organizacional mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis que proporcionam inovações produtivas. No entanto, essas mudanças, às vezes, só são percebidas quando incomodam as pessoas.

Na visão de Bom Sucesso (2002), a vida no trabalho ocorre em cenário de atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo lidar com a realidade, sendo grande parte dessa forma de reação determinada pela história de vida, que configura a maneira das pessoas lidarem com as emoções que estão associadas às relações interpessoais e afetam a qualidade de vida.

O processo de mudanças organizacionais, todavia, afeta o clima organizacional e a qualidade de vida. Movidos pela convicção, os líderes nem sempre se dispõem a comentar, relatar ou defender novas idéias e se descuidam de envolver aqueles menos identificados com a proposta. Ocorre com freqüência que os proponentes da mudança, convencidos do acerto das suas estratégias, descuidam-se críticos.

---

<sup>4</sup> Nesse modelo alguns poucos indivíduos determinam o futuro da organização e decidem o destino de muitos.



Entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que:

- a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização;
- b) influencia o comportamento dos mesmos.

Portanto, é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, que se relaciona com a motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização com um todo. Desse modo, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2004).

Tolovi Jr. (2002), em entrevista para A tarde on line, afirma que confiança, orgulho e camaradagem são características essenciais para que o ambiente de trabalho seja considerado o melhor local para trabalhar. Segundo ele numa organização onde os subordinados não confiam em seus chefes e vice-versa, funcionários gastam quase toda a totalidade do seu tempo buscando proteger-se; se não gostam das atividades que fazem, as chances de satisfação são mínimas. O ambiente demonstra que existe relação de hostilidade e não há espaço para o crescimento coletivo. Esse não é um local ideal para se trabalhar.

O clima de confiança se desmembra em três dimensões: a credibilidade: maneira como o empregado vê a chefia, se as comunicações são abertas, se o chefe se coloca como disponível para diálogo, se é ético, íntegro e competente nas funções que executa; o respeito: maneira como o empregado acha que é visto pela chefia, trata-se de saber ouvir e responder aos pleitos, dar reconhecimento público e dar o crédito por idéias e sugestões aproveitadas; e a justiça que é a percepção de um

ambiente igualitário em termos de pagamentos, benefícios, promoções, etc., sem apadrinhamentos.

O orgulho e a camaradagem estão associados a aceitação dos pontos fracos da empresa, valorização dos pontos fortes e o envolvimento de toda a organização no esforço e na transformação.

Coletivamente, encoraja-se o esforço de relações verdadeiras e negociação nas situações críticas no relacionamento interpessoal, deixando de lado a antiga prática do silêncio, de se evitar o diálogo, de acumular temas indiscutíveis.

Para Tolovi Jr (2002) a empresa considerada excelente para se trabalhar é aquela onde existe ambiente de confiança, principalmente entre chefe e subordinado. Outro fator relevante é o orgulho de ser funcionário daquela organização, pois mostra que o indivíduo gosta do ambiente e da tarefa que executa. O terceiro fator de importância é a camaradagem, ou seja, é sentir-se bem-vindo em um novo local de trabalho, ser bem recebido, ajudado nas tarefas e desenvolver relações de amizade não apenas dentro da organização.

Em ambientes de difícil diálogo, iniciam-se os desacertos dos modelos de mudança, os conflitos e as resistências características da cultura organizacional. As pessoas evitam conversar sobre erros e problemas, preferem não ouvir críticas, conseqüentemente aumentam as doenças emocionais, tornam-se tensas, agressivas, descrentes, configurando-se baixa qualidade de vida (BOM SUCESSO, 2000). Por sua vez, a confiança apresenta-se sobre três pilares: 1) Credibilidade – o subordinado tem sua chefia em alta conta; 2) Respeito – o subordinado sente que é tratado com respeito pela chefia e 3) Justiça - o subordinado enxerga que a chefia dá recompensas e promoções por mérito e critérios bem definidos, sem politicagens.

Outro fator que influencia a qualidade de vida é o relacionamento com os colegas de trabalho, onde pode ocorrer um clima de traição, boatos e delação. Relações hostis e descorteses entre colegas, caracterizadas pela agressividade, são algo presente nas organizações, causando medo, aumentando a timidez, estimulando os pessimistas.

Macedo et al (2003) diz que a comunicação interpessoal face a face é considerada a mais completa de todas, visto que proporciona uma troca instantânea de feedback em caso de eventuais dúvidas e várias pistas que vão além das palavras: gestos, expressões faciais, tom de voz, etc. No entanto, ela é sofrível nas empresas, podendo ser constatado nas reuniões, apresentações, negociações e outros fatos do dia-a-dia organizacional.

Essas múltiplas interações humanas, que ocorrem na convivência dos membros de uma instituição, consolidam valores e crenças que por sua vez determinam comportamentos individuais e coletivos. Destarte, Bom Sucesso (2002) conceitua a cultura organizacional como o padrão de condutas, crenças e valores característicos de uma instituição, fruto de um esforço coletivo de aprimoramento.

O comportamento das pessoas de uma determinada empresa é um dos pontos de partida para entender a cultura organizacional e identificar valores e crenças predominantes.

Joseph Luft e Haury Inghaur colocou os processos de dar e solicitar feedback em dois eixos perpendiculares, surgindo assim quatro quadrantes que poderão ter diferentes tamanhos, dependendo das respectivas ênfases (Macedo et al, 2003).

Para eles solicitar feedback (eixo horizontal) é o processo pelo qual a pessoa busca obter informações sobre si mesma, ou seja, preocupa-se em saber o que os outros pensam dela.

Dar feedback (eixo vertical) é o processo pelo qual a pessoa diz o que pensa dos outros, ou seja, como ela os percebe.

Bom Sucesso (2000) afirma que as estratégias adotadas pelas organizações, visando à sobrevivência, à competitividade e à melhoria da qualidade de produtos e

serviços, têm fortes conseqüências nas relações interpessoais no trabalho, afetando a qualidade de vida das pessoas.

O medo nas organizações resulta tanto de situações concretas de condutas gerenciais inadequadas, ou conflitos entre colegas, quanto dos fatores internos ligados às dificuldades intrapessoais decorrentes de características individuais.

Para Bom Sucesso (2002) o medo em sua manifestação primitiva é um sinal, uma previsão de provável dano, que estimula a pessoa a se afastar da situação perigosa.

Segundo Bom Sucesso (2002), as condutas gerenciais que provocam medo, inibindo a afetividade são:

- a) Situações concretas - Ocorrem nas organizações experiências traumáticas, punição, pressão, desgaste ou outras conseqüências negativas que deixam ressentimento. Essa vivência aumenta o temor de enfrentar novos desafios, de expor-se e empenhar-se em outras situações que envolvam riscos.
- b) Forma inadequada de lidar com o poder – Longe de ser apenas imaginação, sabe-se que o medo instala-se nas organizações por motivos concretos. Os fatores que contribuem para tanto, relacionam-se a forte centralização e hierarquização das estruturas organizacionais que transformam chefes e gerentes em pessoas temidas, que agridem, desaprovam, negam-se a justificar respostas, desconsideram opiniões e propostas dos membros de suas equipes.
- c) Condutas agressivas e comportamento imprevisível – Muitos gerentes acreditam que a agressividade e o comportamento imprevisível são formas de gerar respeito e de mostrar o status do cargo. Essa postura pode produzir medo. Assim, os funcionários vivem tementes em dirigir-se ao chefe. O comportamento agressivo é freqüente nas organizações. O convívio com ocupantes de funções gerenciais ou membros de equipe detentores de poder permite observar que muitos se vangloriam de suas grosserias e de comentários humilhantes.

- d) Quebra de confiança - Constitui outra conduta geradora de medo e decorre, dentre muitos fatores, de situações em que alguém falta com a verdade, não cumprindo o prometido.

Portanto, a hostilidade e as condutas agressivas nas organizações têm sua origem na raiva, emoção freqüente e nem sempre expressa de forma clara no ambiente de trabalho. A hostilidade e seus disfarces decorrem tanto de fatores genéticos quanto da história de vida individual, e afetam de forma negativa a qualidade de vida no trabalho.

Bom Sucesso (2000) afirma que viver com qualidade resulta tanto da busca individual, quanto do esforço coletivo. O trabalhador tem sido estimulado a pensar seus objetivos de vida e priorizar as ações pessoais. Relações claras, diretas, respeitadas surgem no lugar da mentira e da tendência a esconder os fatos.

O romancista Ítalo Calvino<sup>5</sup> (segundo Bom Sucesso, 2002) apresenta em sua obra “Seis Propostas para o Próximo Milênio”, reflexões aceitas como necessárias aos líderes, para obterem um bom relacionamento interpessoal, a saber:

1) Leveza - A consciência da responsabilidade pela Qualidade de Vida pode ter seu início em admirar a leveza e reconhecer o peso do uso inadequado do poder, da competição, da agressividade. Para Calvino (apud Bom Sucesso, 2000) muito do que as pessoas apreciam e escolhem pela leveza pode acabar se tornando um peso insustentável, e portanto, a leveza de viver precisa ser praticada e ensinada, uma vez que grande parte das pessoas não a tem em seu repertório. Vejamos o que é essa leveza:

Viver com qualidade começa por experimentar a leveza constatada nos programas de treinamento. As pessoas sorriem, brincam, refletem seriamente, aprendem. Há quem acredite que só ali isso ocorre e que a rotina faz retornar os hábitos anteriores. Em parte é verdade. Não se conquista a leveza de uma só vez, é necessário diálogo, maturidade, persistência e humor. Acima de tudo, discernimento para avaliar o significado de trabalhar sob tensão, sob pressão e agressividade, ou conviver em clima de polidez e cortesia.

---

<sup>5</sup> Ítalo Calvino, que apesar de suas origens cubanas cresceu em San Remo, é atualmente considerado um dos escritores italianos mais importantes do pós-guerra.

2) Rapidez - Entendida com agilidade, facilita a qualidade de vida se concebida como desembaraço, desenvoltura, perspicácia e vivacidade. Quanto menos se adia o que se tem para fazer, mais tempo resta para conferir, caprichar e aprimorar.

3 ) Exatidão - defendida com precisão, correção, cuidado pode dar sentido de primor, sobreexcelência. É a busca da competência, do desenvolvimento de habilidades, da destreza que norteia a melhoria contínua, do compromisso em fazer mais progressos da próxima vez.

Exatidão é na qualidade de vida, a procura permanente de se superar a cada instante. Cabe sempre viver e trabalhar com maior capricho, maior esmero, maior precisão.

4) Visibilidade - no mínimo, dois sentidos colocam-se para a visibilidade: primeiro, clareza na expressão e na manifestação sincera, encorajada em contraposição à submissão silenciosa ao outro, à atitude de não assumir responsabilidades. Segundo, é o entendimento de divulgar seus bons resultados e talento, mostrar a sua contribuição e a de seus pares.

Viver com qualidade significa dar visibilidade a si e ao outro, criando espaço para aprender com quem faz bem-feito e mostrar o que se faz bem.

5) Multiplicidade - A multiplicidade aponta tanto para a importância da diversificação e da ampliação do potencial humano, quanto para a atenção das lideranças às diferenças individuais. Atualmente, é requerido do profissional múltiplas habilidades. Não se concebe mais a excessiva especialização e a negativa de desenvolver a polivalência.

6) Consistência - Para a promoção da qualidade de vida, espera-se das lideranças informação, vivência e competência a fim de obter resultados. Liderança consistente abrange firmeza, estabilidade e profundidade como base para manter propósitos, perseguir metas e insistir no rumo, apesar dos obstáculos (Bom Sucesso, 2000).

Por sua vez, Dr . Deming (apud Bom Sucesso, 2002), propõe 14 (quatorze) pontos que exigem bases culturais e não são praticadas na maioria das empresas brasileiras e que na visão da autora, essas propostas, se tomadas como valores

essenciais, poderão, por muitas décadas, humanizar as relações de trabalho, enfatizar a necessidade da coerência e mostrar que os valores das culturas organizacionais determinam, além da qualidade de vida, a imagem e a credibilidade do mundo dos negócios.

- 1 – Constância de objetivos: A economia é o primeiro fator que impossibilita a constância de propósitos; projetos são interrompidos prematuramente, e as pessoas têm as suas próprias dificuldades em manter seus propósitos: fazer exercícios regularmente, evitar excessos de comida e bebida, instalar o hábito de leitura. A aplicação do primeiro ponto requer a aprendizagem da perseverança e da temperança.
- 2 – Adotar uma nova filosofia: consecutivas frustrações fazem com que os empresários tornem-se descrentes das novas propostas. Adotar uma nova filosofia requer coragem.
- 3 – Terminar a dependência com a inspeção final, exigindo evidências da qualidade durante todo o processo: constitui outro desafio, pois a empresa brasileira acostumou-se à inspeção final, deixando o erro e o desperdício percorrerem grande parte do processo produtivo. Romper esse cenário requer honestidade, para que cada pessoa assuma responsabilidade pela qualidade daquilo que faz.
- 4 – Substituir a prática de priorizar apenas o preço e levar em conta a qualidade: Especialmente o serviço público padece desse mal. As concorrências públicas necessárias para assegurar a igualdade de oportunidades aos fornecedores resultam muitas vezes na aquisição de produtos e serviços que não atendem às necessidades. Fidelidade entre os

parceiros e lealdade entre os clientes internos e externos são condições capazes de assegurar esse princípio.

- 5 – Melhorar constantemente os sistemas: Muitas empresas acomodam-se diante de resultados passados e não se empenham em melhorias. Torna-se desatualizadas e não se mostram competitivas quando o seu negócio enfrenta uma concorrência séria e profissionalizada. A melhoria constante decorre da adoção da persistência e consistência como valores essenciais.
- 6 – Instituir o treinamento com prática permanente, constitui a saída para o desenvolvimento e integração das pessoas. A disciplina é essencial.
- 7 – Instituir Liderança: sinaliza o papel de pessoas capazes de mobilizar as equipes rumo aos objetivos: Pessoas que têm como missão organizar esforços conjuntos e liderar equipes têm que reunir justiça, polidez, simplicidade e humildade, para assegurar um ambiente interno saudável e facilitador da qualidade de vida.
- 8 – Eliminar o medo: parece um dos maiores desafios nas culturas autoritárias e nos ambientes onde o desinteresse ou a ameaça instalam desconfiança e insegurança. Generosidade, tolerância e compaixão constituem-se em virtudes capazes de reduzir o medo e instalar em seu lugar a confiança e a coragem.
- 9 – Quebrar as barreiras entre departamentos: As unidades internas funcionam pouco integradas. A busca da excelência nas relações clientes e



fornecedores internos exigirá esforços sistemáticos. É necessário promover integração, amizade, humor e polidez.

10 – Eliminar slogans vazios: Facilita coerência entre o que se fala e o que se faz. Honestidade é a virtude que proporciona sentido às diretrizes.

11o – Eliminar as cotas numéricas: requer estabelecer indicadores de quantidade a ser produzida, mas sempre considerando a qualidade do que está sendo feito. Discernimento, responsabilidade e constância contribuem para manter o foco na qualidade e não só na quantidade.

12 – Desenvolver o orgulho pelo trabalho realizado: representa um alvo central na qualidade de vida. Pode-se falar em auto-estima, reconhecimento, auto-realização como componentes essenciais para o estabelecimento do comprometimento e da lealdade. O orgulho pelo que se faz exige que a organização promova outras condições, como a participação nas decisões, o conhecimento dos resultados e a recompensa ao esforço e compromisso. Da parte do indivíduo, responsabilidade e comprometimento são as condições pessoais facilitadoras do orgulho pelo trabalho.

13 – Instituir um vigoroso programa de educação: a educação é concebida de forma abrangente, incluindo aspectos atitudinais, comportamentais e emocionais que facilitem a conquista da qualidade de vida. A educação na empresa começa pelo respeito e consolida-se na responsabilidade mútua empresa-empregado, sendo importantes a disciplina e a perseverança.

14 – Criar no primeiro escalão uma estrutura que promova todos os dias os 13 pontos descritos: Visão, perseverança, disciplina, polidez e fidelidade são alguns dos elementos necessários à atuação que estimule o comprometimento.

Portanto, reverter o cenário tenso e competitivo, em que a maioria das inovações ocorre, é um processo de mudança de mentalidade que inicia pela consciência dos efeitos negativos das condutas dificultadoras, tanto para a qualidade de vida da própria pessoa, quanto na instalação de um clima favorável de trabalho.

Refletir o comportamento e atitudes próprios e dos outros constitui um ponto de partida fundamental para a análise e tratamento das tensões e dos conflitos freqüentes nos processos de mudança. Para isso é necessário criar um espaço para o afeto nas relações de trabalho.

## CAPÍTULO 3 – RELAÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO

O presente estudo foi realizado em Brasília- DF, no Setor de Segurança e Transporte do Tribunal Superior do Trabalho – TST, setor onde não há um programa de Qualidade de Vida no Trabalho e no mesmo setor do Tribunal Regional Federal – TRF, onde existe um programa de QVT.

O Programa de QVT, no TRF, foi instituído informalmente em dezembro/2000, iniciando no Setor de Benefícios. Em 2001, criou-se um Comitê Gerencial do programa de QVT, que realizou o levantamento de dados e necessidades.

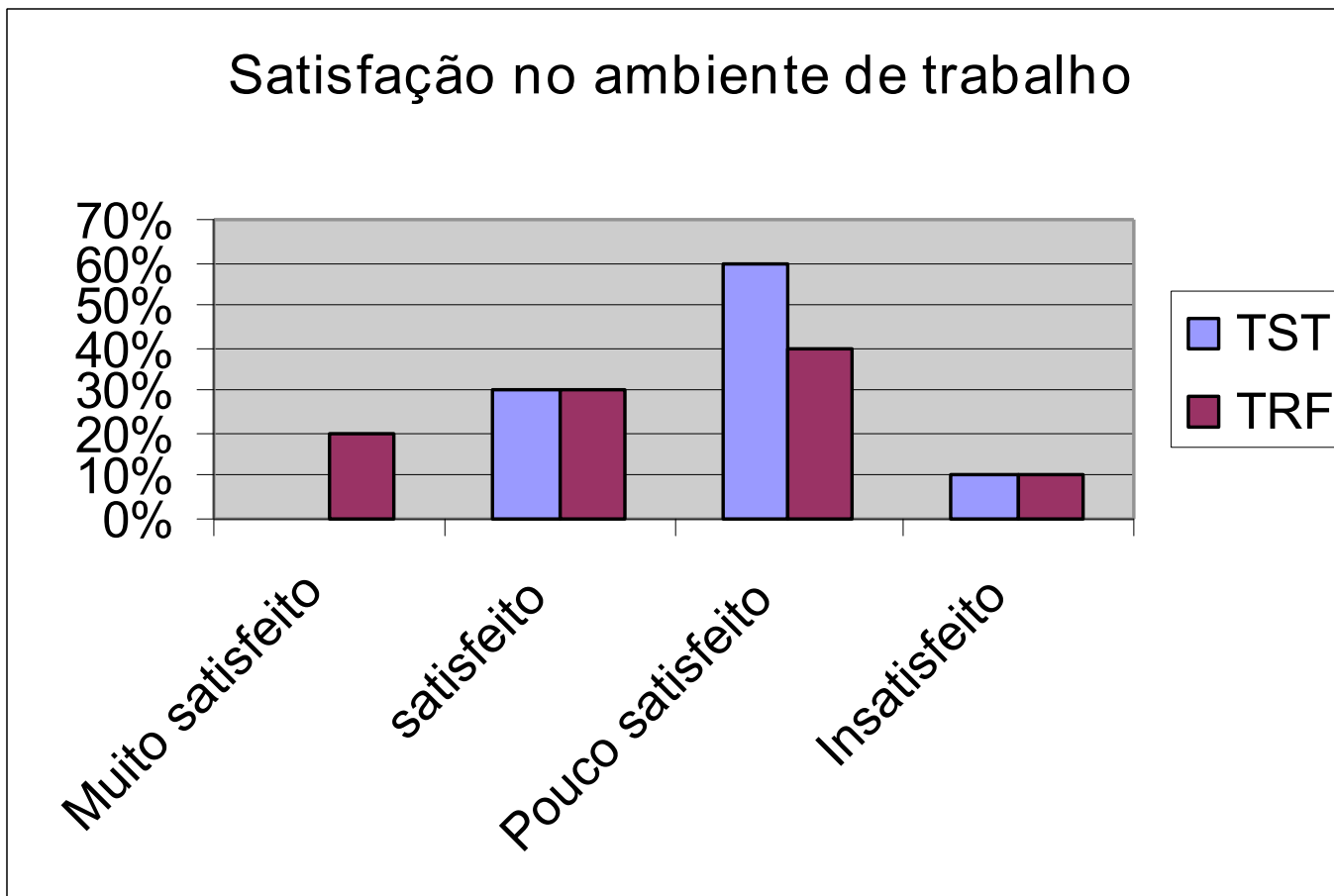
Atualmente, o TRF é associado do IBQV e o Programa abrange toda a jurisdição do TRF da 1ª região (DF e as 14 Seccionais em vários estados). Em cada seccional e em grande área tem um representante, um membro do Comitê, pois não é possível ter um representante em cada setor.

Os planos de ação são bienais. Ao final de 2001 foi feito um plano de ação para o biênio 2002/2003, estando no segundo plano bienal de ação (2004/2005), e ao final de 2005 será criado o terceiro plano para 2006/2007. Portanto o programa já está consolidado, mas a participação é de acordo com o interesse de cada setor. Há setores que não aderiram, não se interessaram em participar. Outros são mais mobilizados. Existe um elenco de 29 ações recomendadas, cada ação tem pelo menos um programa associado, havendo ações com mais de um programa. 4

Para a Pesquisa de Campo foi elaborado questionário (Apêndice 1), com 10 (dez) questões semi-estruturadas e 2 (duas) questões subjetivas. Participaram do estudo 20 (vinte) funcionários, sendo 10 (dez) em cada Tribunal.

As análises permitiram verificar o que se segue: ao serem questionados como se sentem no ambiente de trabalho, 60% dos participantes do TST afirmaram estão pouco satisfeitos, 30% satisfeitos e 10% insatisfeitos, enquanto no TRF, 40% estão pouco satisfeitos, 30% satisfeitos, 20% muito satisfeitos, 10% insatisfeitos.

Gráfico 1 – Satisfação no Ambiente de trabalho

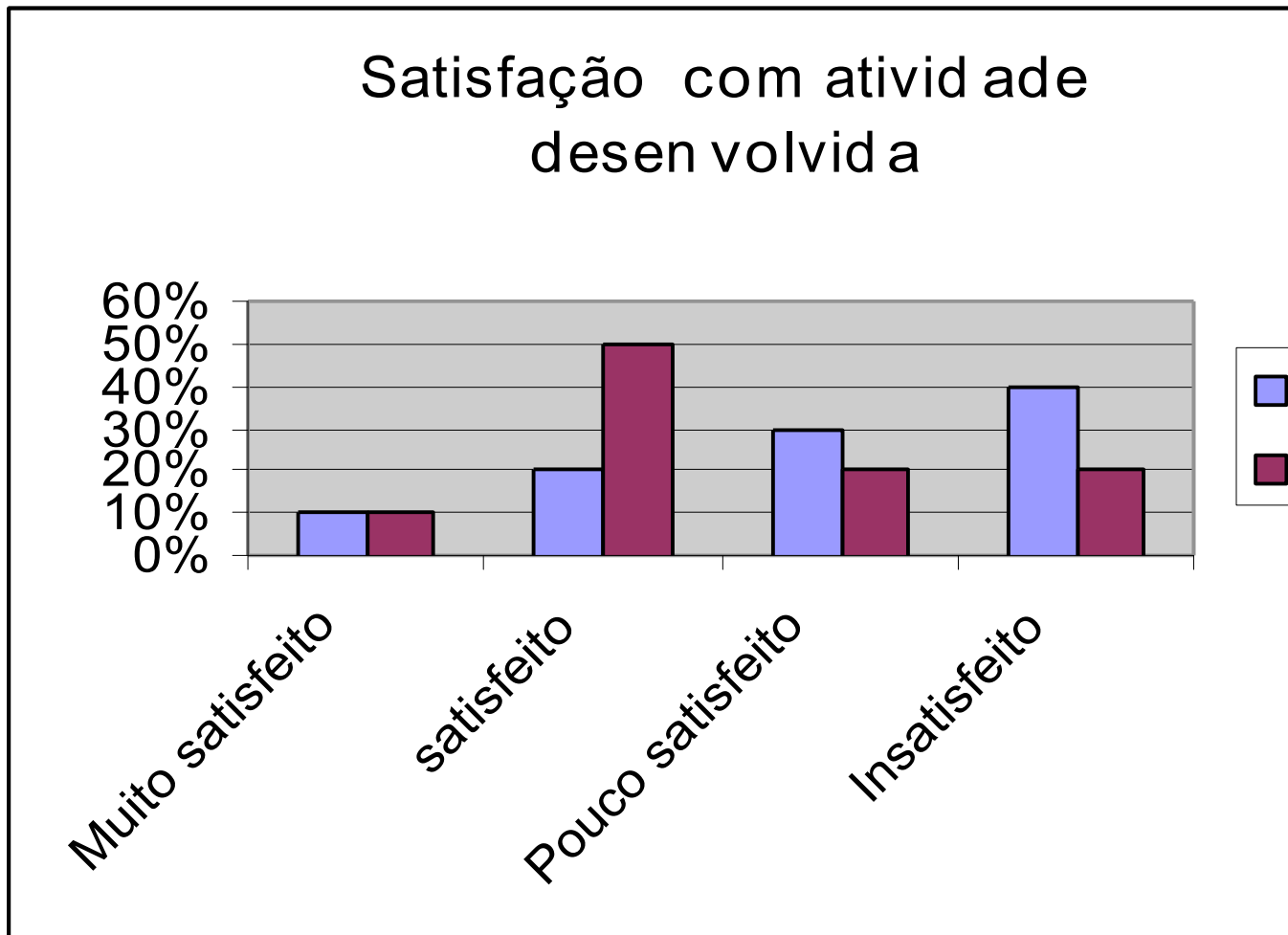


Esses dados mostram que no ambiente onde existe uma preocupação com a Qualidade de Vida do funcionário há maior satisfação do mesmo no local de trabalho.

Concordam com essas afirmações Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), que afirmam ser o ambiente interno em que convivem os membros da organização, responsável pela motivação e satisfação do indivíduo, e que ele é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.

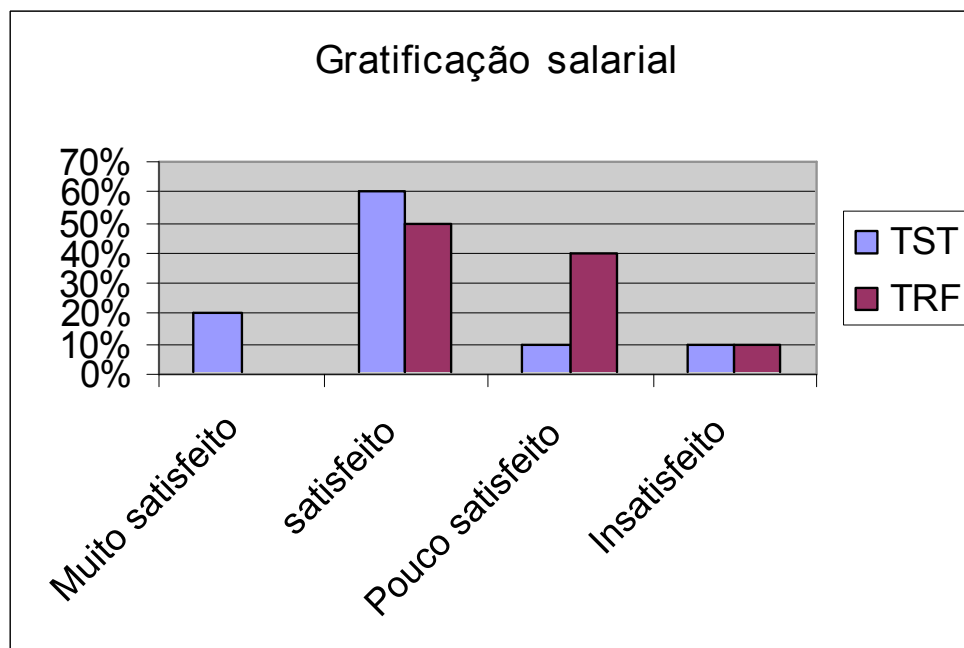
Em relação à satisfação com o trabalho realizado: no TST 40% estão insatisfeitos, 30% pouco satisfeitos; 20% satisfeitos e 10% muito satisfeitos; no TRF esses percentuais são: 50% satisfeitos, 20% insatisfeitos; 20% pouco satisfeitos e 10% muito satisfeitos. Confirma-se a afirmação de Chiavenato (1999) “Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que o desempenham.”

Gráfico 2 – Satisfação com a Atividade Desenvolvida



Ao serem questionados sobre a gratificação salarial pelo trabalho, os resultados obtidos foram: TST: 60% satisfeitos, 20% muito satisfeitos, 10% pouco satisfeitos, 10% insatisfeitos. TRF: 50% satisfeitos, 40% pouco satisfeitos e 10% insatisfeitos.

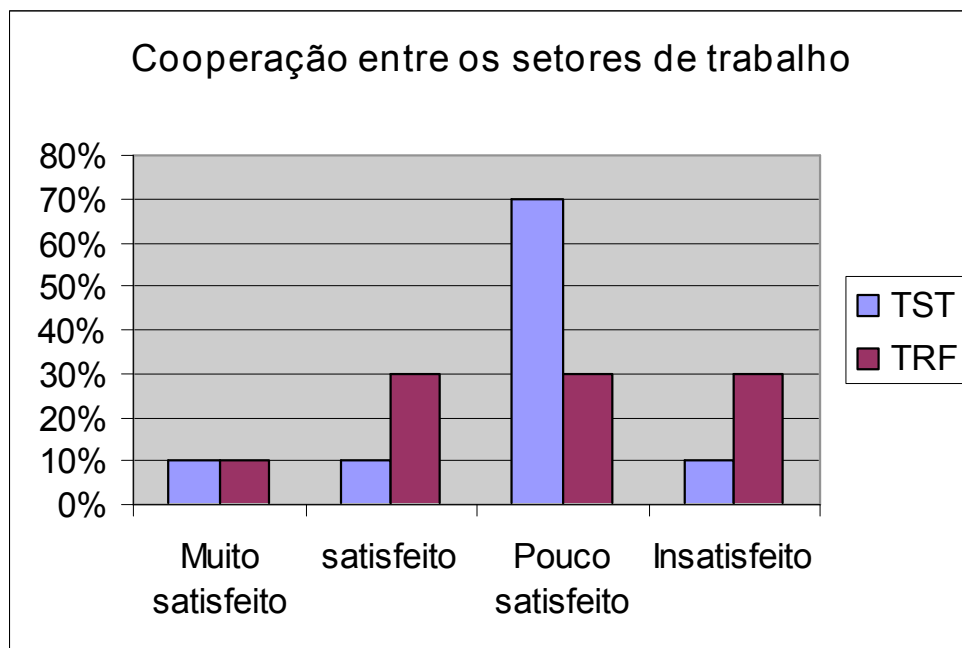
Gráfico 3 – Gratificação Salarial



Esses resultados são coerentes com Bom Sucesso (2002), pois para a autora a QVT não decorre apenas de salários e benefícios, mas do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, das possibilidades de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz, razão pela qual mostra maior percentual de pouca satisfação em relação ao salário no setor onde existe o Programa, mas maior satisfação com o trabalho que se faz.

Na cooperação entre os setores de trabalho, no TST, 70% são pouco satisfeitos, 10% satisfeitos, 10% insatisfeitos, 10% muito satisfeitos, enquanto no TRF 30% são insatisfeitos, 30% pouco satisfeitos, 30% satisfeitos e 10% muito satisfeitos.

Gráfico 4 – Cooperação entre os setores

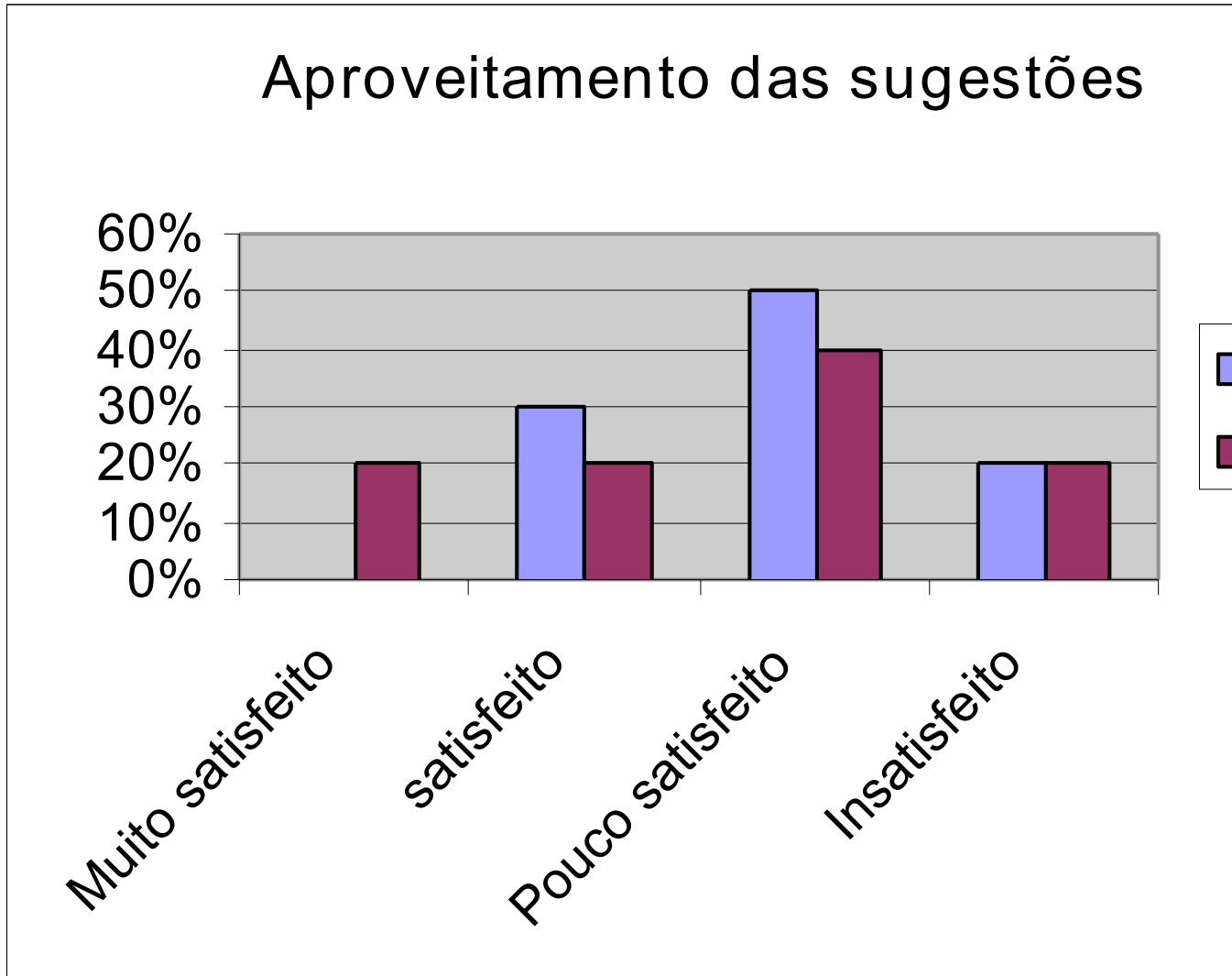


Essa análise mostra que Dr. Deming tinha seus conceitos adequados, ao abordar a questão dos departamentos, pois segundo ele, as unidades internas funcionam pouco integradas, faltando uma gerência de processos. A busca da excelência, nas relações clientes e fornecedores internos exigirá esforços sistemáticos.

Outro ponto abordado foi a questão do aproveitamento das sugestões dadas pelos funcionários. Foi verificado que no TST 50% estão pouco satisfeitos, 30% estão satisfeitos e 20% estão insatisfeitos; no TRF 40% estão pouco satisfeitos, 20% satisfeitos, 20% insatisfeitos e 20% muito satisfeito. Esse resultado é condizente com as afirmações de Bom Sucesso (2000), que afirma existir uma forma inadequada de lidar com o poder, pois sabe-se que, entre os fatores que contribuem para isso estão a forte centralização e a hierarquização das estruturas organizacionais que transformam chefes e gerentes em pessoas temidas, que agredem, desaprovam, negam-se a justificar respostas, desconsideram opiniões e propostas dos membros de suas equipes.

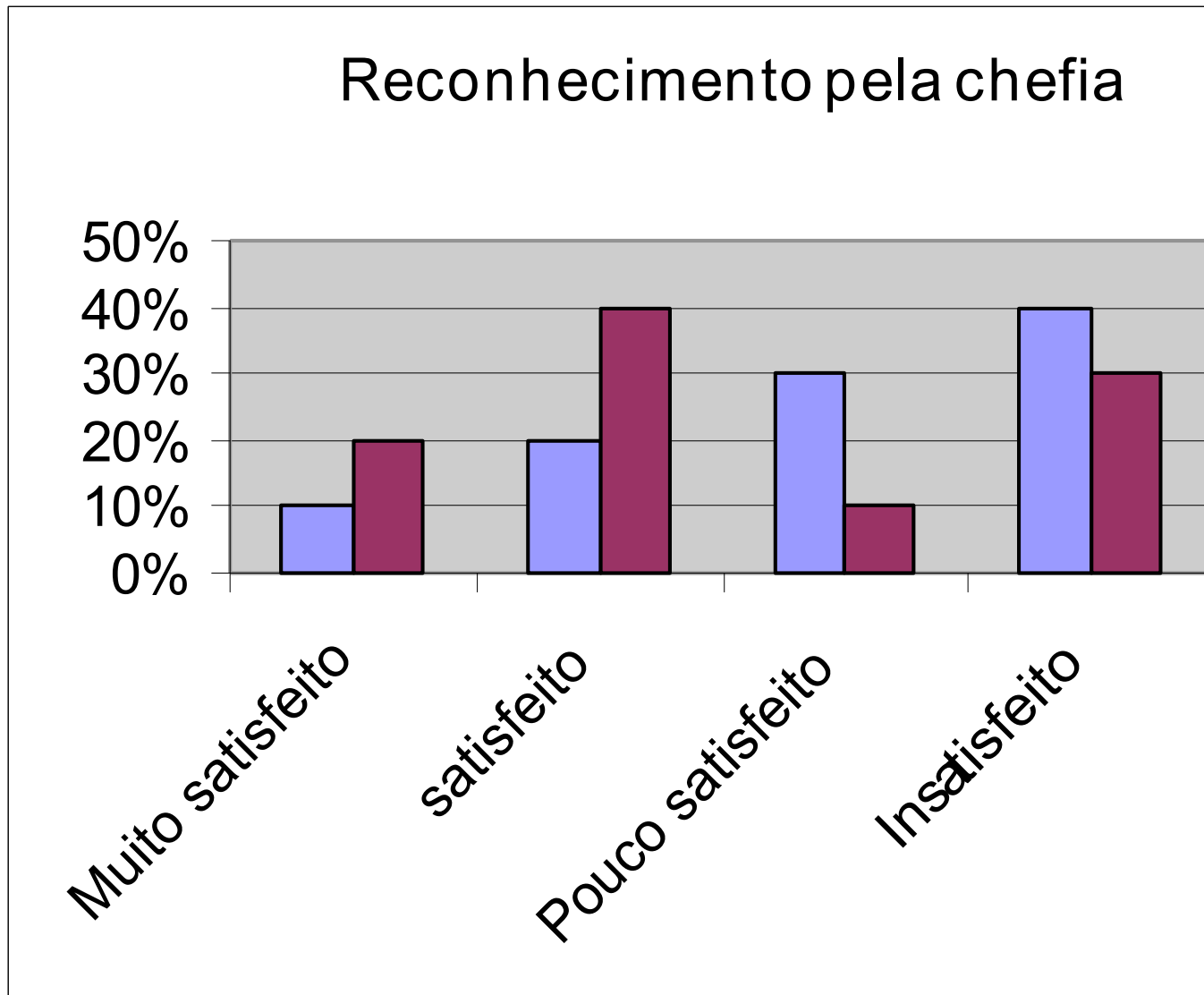


Gráfico 5 – Aproveitamento das sugestões



Na questão nº 6 foi abordado o aspecto do reconhecimento da chefia em relação ao sucesso no trabalho. 40% dos funcionários do TST estão insatisfeitos, 30% pouco satisfeitos, 20% satisfeitos e 10% muito satisfeitos; no TRF os resultados mostram que 40% estão satisfeitos, 30% insatisfeitos, 20% muito satisfeitos, 10% pouco satisfeitos. Esses resultados comprovam que muitas mudanças devem ser feitas em termos de reconhecimento ao esforço do trabalhador.

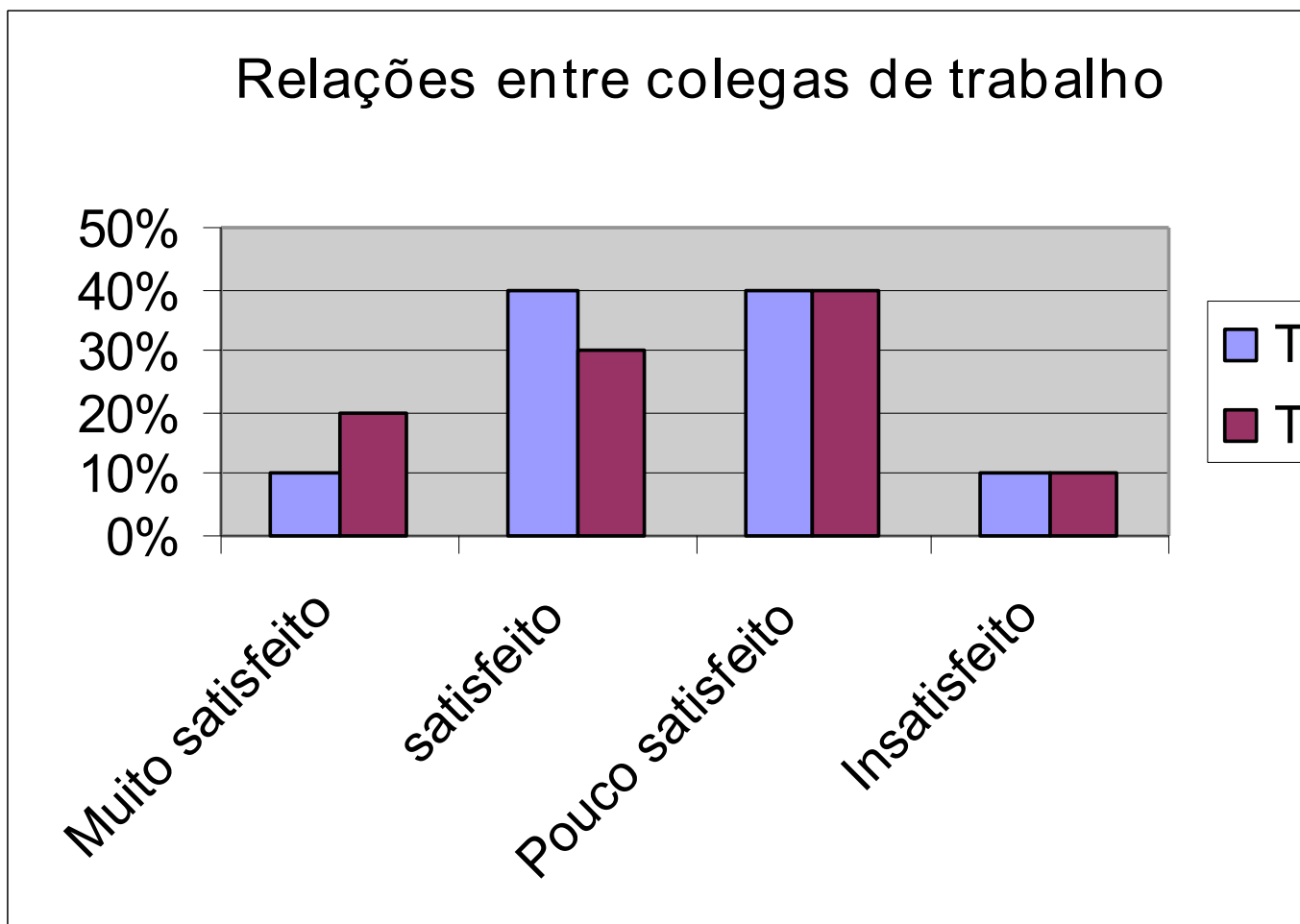
Gráfico 6 – Reconhecimento pela Chefia



Ao questionar como são as relações com os colegas de trabalho em termos de cooperação, calor humano e solidariedade, encontramos as respostas: no TST 40% estão pouco satisfeitos, 40% satisfeitos, 10% insatisfeitos e 10% muito satisfeitos. No TRF 40% estão pouco satisfeitos, 30% satisfeitos, 20% muito satisfeitos e 10%

insatisfeitos. Esse resultado conta que a realidade apontada por Bom Sucesso (2000) é verdadeira, ou seja, “Relações hostis e descorteses entre colegas, caracterizadas pela agressividade são algo presente nas organizações, causando medo, aumentando a timidez, estimulando os pessimistas.”

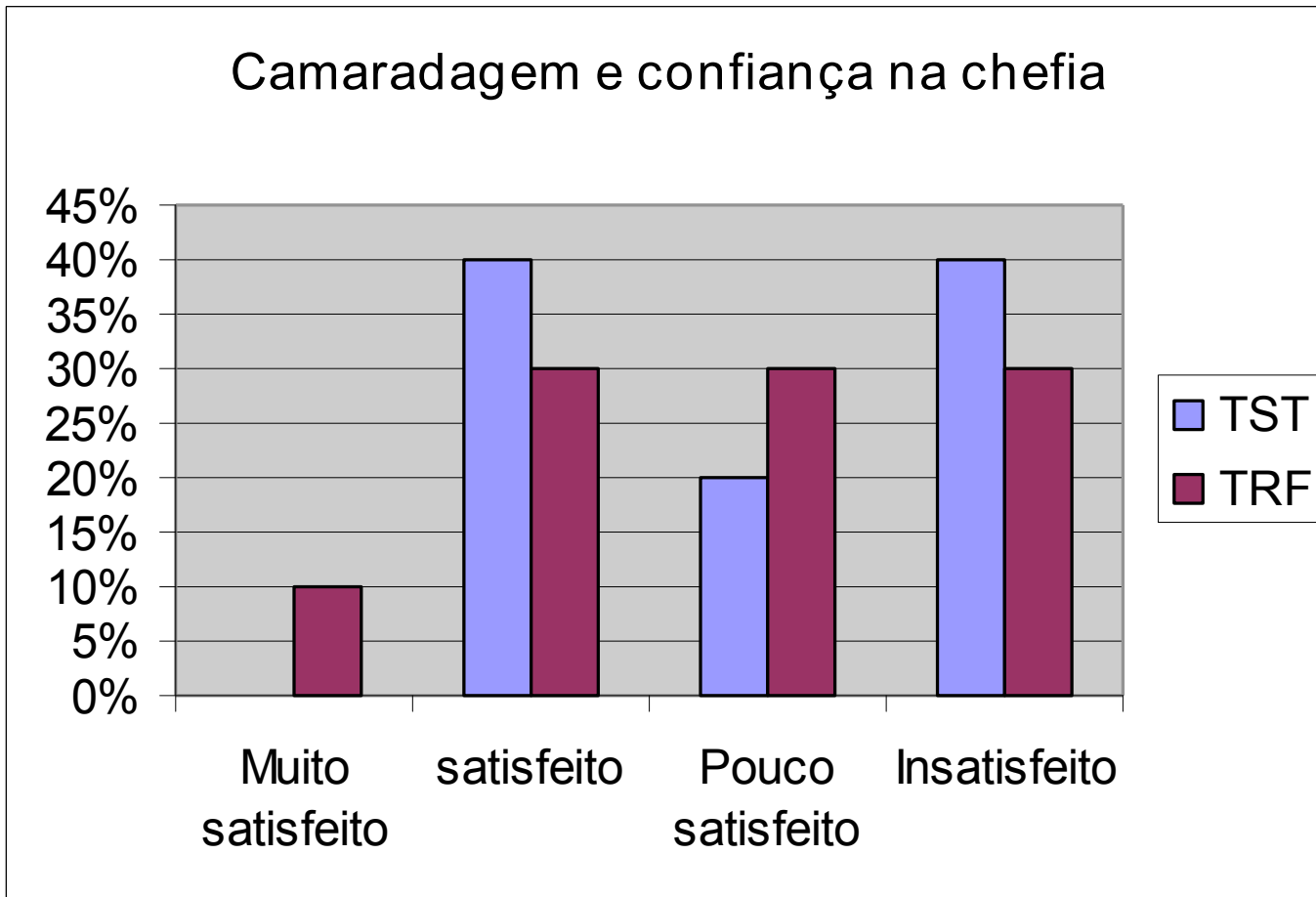
Gráfico 7 – Relações entre colegas de trabalho



A oitava questão abordou a relação com a chefia, em termos de camaradagem e confiança. Dos participantes do TST 40% estão satisfeitos, 40% insatisfeitos e 20% pouco satisfeitos; no TRF, 30% insatisfeitos, 30% satisfeitos, 30% pouco satisfeitos e

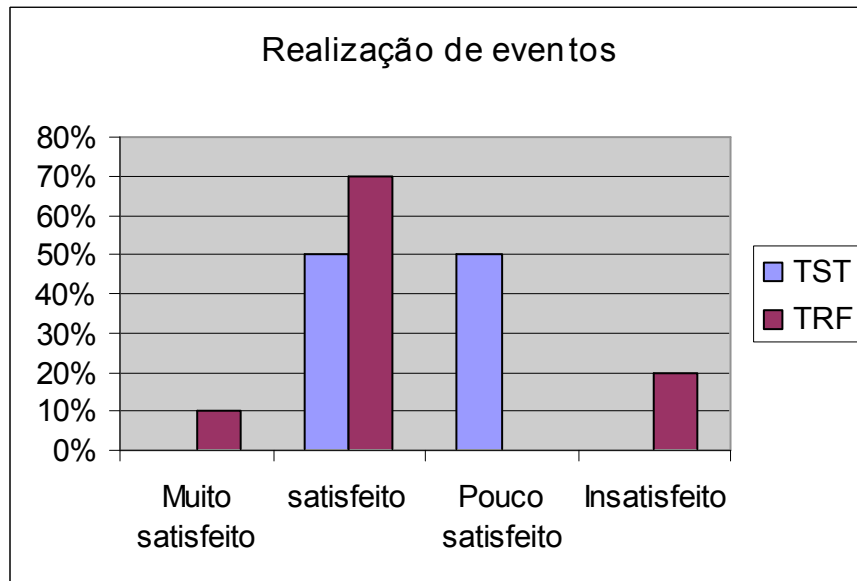
10% muito satisfeitos. Segundo Tolovi Jr., “numa organização onde os subordinados não confiam em chefes e vice-versa, os profissionais gastam quase toda a totalidade do seu tempo buscando proteger-se. Se não gostam das atividades que fazem, as chances de satisfação são mínimas, o ambiente demonstra que existe relação de hostilidade e não há espaço para o crescimento coletivo. Esse não é um local ideal para se trabalhar”.

Gráfico 8 – Camaradagem e confiança na chefia



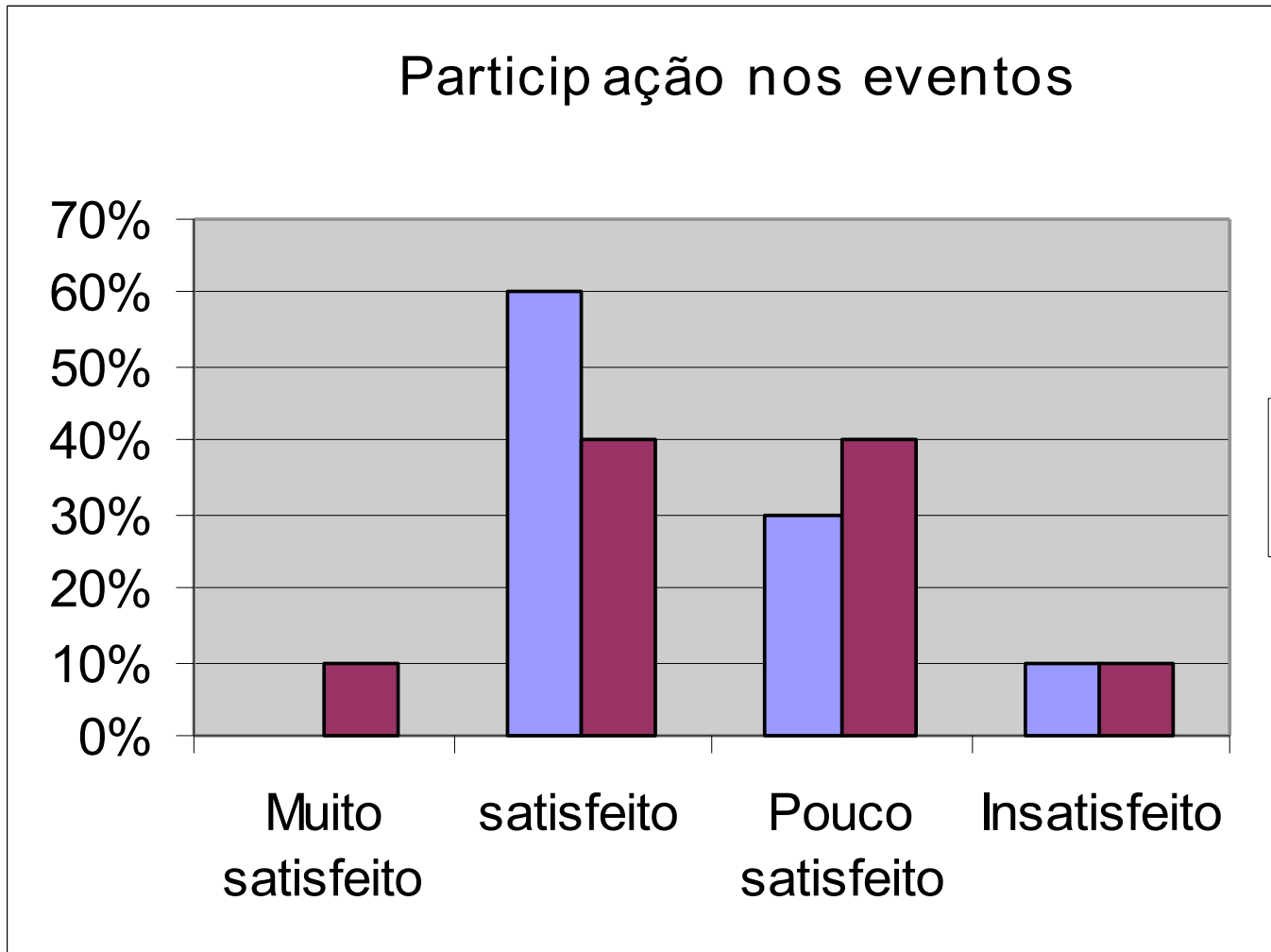
Em relação à realização de eventos, no TST 50% são satisfeitos e 50% pouco satisfeitos, enquanto no TRF 70% são satisfeitos, 20% insatisfeitos e 10% muito satisfeitos.

Gráfico 9 – Realização de Eventos



Quanto às participações nos eventos, elas são 60% satisfatórias, 10% insatisfatórias e 30% pouco satisfatórias no TST e 40% satisfatórias, 40% pouco satisfatórias, 10% insatisfatórias e 10% muito satisfatórias no TRF.

Gráfico 10 – Participação nos eventos



Em relação aos eventos, os resultados mostram que os conceitos de Rios, no qual “a Qualidade de Vida se relaciona com o bem-estar por meio de fatores como: saúde, nível de educação, situação econômica, relações sociais e familiares, moradia, atividades recreativas, auto-estima, crenças religiosas, autonomia, domínio ambiental, metas na vida e grau de desenvolvimento pessoal” foi comprovado.

Na primeira questão aberta foi perquirido sobre as mudanças necessárias à melhoria do relacionamento funcionário-chefia. Em ambos os Tribunais os funcionários buscam a interação de idéias, menos favorecimento de alguns perfis, autonomia,

melhoria nas relações interpessoais, reconhecimento profissional e mais reuniões periódicas.

Na segunda questão aberta foram solicitadas sugestões para a melhoria no relacionamento com os colegas.

No TST os funcionários acreditam no sentimento de equipe, relações interpessoais, cooperação, profissionalismo e coleguismo.

No TRF, além dos fatores acima eles buscam a confraternização, o respeito mútuo, o intercâmbio e a solidariedade.

Os resultados desse estudo mostraram que em um ambiente com Qualidade de Vida no Trabalho existem muitos fatores que devem ser considerados para o sucesso de um programa. Não é suficiente apenas implantá-lo. Há necessidade de desenvolver aspectos que visem à melhoria do mesmo, portanto, os resultados, levam a concluir que a Qualidade de Vida no trabalho está também relacionada à satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

### 3.1 – Análise da relação entre os dados pesquisados

O estudo nos permite analisar que no TST dos 60% que estão pouco satisfeitos com o ambiente de trabalho, 40% estão insatisfeitos e 30% pouco satisfeito com o trabalho que desenvolvem dentro do setor. No TRF, 40% estão pouco satisfeitos com o ambiente, no entanto, 50% estão satisfeitos e 10% muito satisfeitos com as atividades



desenvolvidas, o que nos faz concluir que o bem-estar no ambiente de trabalho não está relacionado com a atividade desenvolvida pelo funcionário.

No TST, mesmo sem existir um Programa de Qualidade de vida, percebe-se que há uma valorização salarial dos funcionários em relação ao TRF que possui o programa, pois, no primeiro órgão 60% estão satisfeitos e 20% muito satisfeitos com a gratificação recebida, enquanto no segundo apenas 50% estão satisfeitos. Todavia, mesmo estando satisfeitos com as gratificações salariais, 40% estão insatisfeitos e 30% pouco satisfeitos em relação ao reconhecimento do trabalho pela chefia, enquanto no TRF 40% são satisfeitos e 20% muito satisfeitos, mostrando que o funcionário não se sente reconhecido pelo desenvolvimento de seu trabalho unicamente pela parte salarial mas também pelo relacionamento e confiança, pois no TST, 50% são pouco satisfeitos em relação ao aproveitamento de suas sugestões pela chefia, e no TRF é pouco satisfatório para 40% dos funcionários.

Esses dados mostram que a satisfação do funcionário no trabalho está relacionado a um conjunto de fatores, pois este pode sentir-se realizado em um aspecto, porém em outro não. Quando isso acontece pode-se afirmar que o funcionário não tem uma QVT adequada.

## CONCLUSÃO

O grande desejo nacional seria que a tecnologia de informação estivesse trazendo um grande benefício: Qualidade de vida. Atualmente, a tecnologia viabiliza acesso à informação, permitindo que programas educativos cheguem a qualquer lugar do mundo. Dentro de uma organização, a noção de respeito pelas pessoas significava que cada um na organização seria convidado a participar do Programa de Melhoria da Qualidade em igualdade de posição.

A busca pela qualidade de vida deve estar em todos os lugares, portanto, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho não pode ser desenvolvido dentro de um único departamento da empresa, nem pode ocorrer numa empresa de forma totalmente desvinculada da coletividade e da relação com a vida pessoal de cada um de seus funcionários. Dessa forma, torna-se de suma importância a percepção e entendimento dos fatores que a influenciam e do processo em si de mudança organizacional. Antes de iniciar uma mudança é preciso participação, interesse e engajamento de todos.

Os dados da pesquisa mostraram que no setor público existem órgãos que implantaram ou não a Qualidade de Vida no Trabalho, todavia, mesmo naqueles onde existe um programa, muitos aspectos podem e devem ser melhorados, principalmente em relação à afetividade e ao relacionamento entre chefia e colegas de trabalho. Isso mostra que os funcionários sentem falta e sugerem mudanças que os beneficiem. Nas organizações onde existe uma Ouvidoria efetiva e atuante o desenvolvimento de um Programa de Qualidade de Vida é muito mais rápido, pois o canal de ressonância já

encontra-se aberto. Se não há qualidade de vida no trabalho não pode haver qualidade no ambiente organizacional como um todo, nos resultados dos produtos e serviços, na qualidade de vida do ser humano e na prestação jurisdicional no serviço público.

Destarte, avalia-se que a qualidade de vida no trabalho no Brasil, é, acima de tudo, um desafio cultural. Tem-se verificado, principalmente no setor público, ser incipiente o nível dos programas de QVT implantados. Falta informação, consciência e compromisso com os valores e atitudes relacionados à Filosofia da QVT. Algumas organizações chamam as práticas legais, como alguns benefícios trabalhistas, de Programa de Qualidade de Vida, enquanto outras adotam as práticas, mas não têm políticas formalizadas e suas ações não atingem todos os níveis hierárquicos ou todos os grupos da organização. Sabe-se que o desenvolvimento de programas de QVT, assunto afeto à área de Gestão de Pessoas, além de trazer inúmeros benefícios à organização (produtividade e competitividade, etc) e aos trabalhadores (saúde, satisfação e alegria de viver), torna a sociedade mais justa, fraterna e igualitária.

Nos dois órgãos pesquisados no Judiciário, TST e TRF, verificou-se disparidades entre as ações e indefinições no organograma. Um setor que poderia ser chamado de Setor de Qualidade de Vida ou de Setor de Captação e Proposição de Políticas de QV, simplesmente não existe no organograma dos órgãos estudados. No TST, apenas na semana do servidor, no mês de outubro, dá-se visibilidade a algumas ações por iniciativa do Serviço de Desenvolvimento e Capacitação. Sugerimos a criação do setor bem como a implantação de um Programa de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde amplo e contínuo, com planos de ação desenvolvidos periodicamente.

Em relação ao estudo realizado podemos dizer que o mesmo não foi conclusivo nem esgota o assunto. Foi um importante contato inicial, um momento rico para o autor vislumbrar possíveis caminhos ou formas outras de contribuição, em sua trajetória de servidor público do Poder Judiciário. Carece-se, no entanto, de estudar outros modelos adotados dentro do serviço público para estabelecer um referencial mais adequado, embasar melhor a propositura de ações às autoridades com poder de decisão. Oxalá seja possível, é o nosso desejo. Passamos a maior parte de nossa vida no trabalho, portanto, Qualidade de Vida no Trabalho é fator determinante da felicidade, da saúde e da longevidade, sendo essencial para os seres humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Rita Silva. O Que é Afetividade? Reflexões para um conceito. Disponível em <http://www.anped.org.br/24/tp1.htm>

BOM SUCESSO, Edina de Paula. Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos. Rio de Janeiro, Elsevier, 1999.

COUTINHO, Luciano G; FERRAZ João Carlos Ferraz. Estudo da Competitividade da indústria brasileira. Campinas, SP: Papyrus, , 1994.

DA SILVA, Dr. Marco Aurélio Dias, DE MARCHI, Dr. Ricardo. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Círculo do Livro, 1997.

FERNANDES, Eda. Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para melhorar. Salvador: Casa Qualidade, 1996.

LIPP, Marilda (org.). O stress do professor. São Paulo: Papyrus, 1994.

MACEDO, Ivanildo Izaias de, et al. Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Série empresarial.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, et al. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Série empresarial.

RODRIGUES, F. Negociação para o trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLOVI JR, José. Se não pode mudar o chefe, mude de chefe. Entrevista, Tarde on-line, em 07 abr 2002, disponível em <http://www.atarde.com.br/entrevista>, acesso em 25 mar 2004.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

O presente questionário é um estudo acadêmico que visa analisar a Qualidade de vida no Trabalho e o ambiente de trabalho. Portanto sua participação é de grande valia para pesquisa.

Escala de avaliação da importância

1	2	3	4
Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito

1 – Como você se sente no seu ambiente de trabalho? \_\_\_\_\_

2 – Como se sente em relação ao trabalho realizado? \_\_\_\_\_

3 - Como se sente em relação a gratificação salarial pelo seu trabalho? \_\_\_\_\_

4 – Como se sente em relação à cooperação entre os setores de trabalho? \_\_\_\_\_

5 – Em relação a atenção ou aproveitamento das sugestões dadas pelos funcionários com à chefia? \_\_\_\_\_

6 – Em relação ao sucesso no trabalho e ao reconhecimento da chefia? \_\_\_\_\_

7 - As relações entre colegas mostram calor humano, cooperação e solidariedade.  
Com se sente em relação a isso? \_\_\_\_\_

8 – As relações com a chefia devem ser de confiança e camaradagem? Qual o seu nível de satisfação sobre isso? \_\_\_\_\_

9 – Como você se sente em relação aos eventos comemorativos no órgão? \_\_\_\_\_

10 – Como se sente em relação à participação nos eventos? \_\_\_\_\_

Perguntas de livre resposta

11- Na relação funcionário-chefia o que você acha que poderia ser mudado?

---

---

---

12 – O que você sugere para melhorar as relações com seus colegas de trabalho?

---

---

---

Obrigado. Você acabou de contribuir para a melhoria de nossa Qualidade de Vida no Trabalho.