

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**  
**NÚCLEO DE GESTÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLÁUDIO DA SILVA CORDEIRO**

**UMA ANÁLISE DOS INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO**  
**TRABALHO NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO**  
**EDUCACIONAL PAULO GALINDO**

CARUARU

2018

**CLÁUDIO DA SILVA CORDEIRO**

**UMA ANÁLISE DOS INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO  
EDUCACIONAL PAULO GALINDO**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, intuindo obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.

CARUARU

2018

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4-1242

C74a Cordeiro, Cláudio da Silva.  
Uma análise dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho na visão dos funcionários do Centro Educacional Paulo Galindo. / Cláudio da Silva Cordeiro. – 2018. 74f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.  
Inclui Referências

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Professores. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2018-220)

**CLÁUDIO DA SILVA CORDEIRO**

**UMA ANÁLISE DOS INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO  
CENTRO EDUCACIONAL PAULO GALINDO**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 04 de julho de 2018.

---

Prof. Marconi Freitas da Costa

Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste  
**Coordenador do Curso de Administração**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. Lindenberg Julião Xavier Filho

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Examinador Interno**

---

Prof. Elielson Oliveira Damascena

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Examinador Interno**

## **DEDICATÓRIA**

À Deus, à minha família e aos meus amigos, que  
mim deram forças sempre que precisei.

## AGRADECIMENTOS

Seria injusto terminar essa jornada sem reconhecer o apoio de tantas pessoas, sem as quais seria impossível conseguir tal êxito. Ninguém vive sozinho, e poder entender e ser grato pelas pessoas que encontro na caminhada da vida é uma dádiva!

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sempre presente, colocou em meu caminho pessoas iluminadas, que em determinados momentos seguiam lado a lado comigo, ou em outros me incentivavam e apoiavam, e, certamente, essa conquista não seria possível sem eles.

Aos meus pais, as minhas irmãs, em especial minha filha Cynthia e a minha esposa Virginia, que foram tolerantes com a minha ausência e as tentativas de conciliar trabalho, faculdade e vida pessoal. Vocês têm sido meu maior incentivo para seguir em frente. Ao amigo Tiago, por me incentivar a prestar o meu primeiro e único vestibular depois de duas décadas de minha conclusão do ensino médio, por acreditar em mim e na realização deste sonho.

Aos amigos de hoje e de sempre, pelo companheirismo no dia a dia, em momentos felizes e outros nem tanto, que passaram a fazer parte da minha vida após a entrada no curso da UFPE, e compartilharam comigo esse momento um tanto transformador e complicado. Não foi fácil durante o curso enfrentar tantas novidades, conciliando as obrigações pessoais e do curso, mas a amizade e a força de vocês me ajudaram a vencer cada etapa dessa longa jornada. Entre esses amigos o Rafael, o Davi, o Cláudio Rodrigues, o Wanderson e o Lúcio. Vocês são parte importante dessa vitória!

Ao meu orientador, Professor Luiz Sebastião, pela sua imensa generosidade em me receber como orientado, dedicando muito do seu tempo a me ajudar na conclusão do curso.

Aos professores Elielson e Lindenberg que aceitaram compor minha banca e contribuíram de forma significativa para a conclusão deste trabalho.

Aos professores e colegas do Campus Agreste da UFPE, pela convivência sempre enriquecedora.

À Isaura, gestora do Centro Educacional Paulo Galindo, que autorizou a pesquisa, e aos funcionários que responderam ao questionário. O meu desejo é que esta monografia possa refletir em melhorias nos seus trabalhos e na educação de nossa região.

Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para a concretização deste sonho, e que se alegraram comigo por essa conquista!

“Uma longa viagem começa com o primeiro passo”.

Lao Tsé

## RESUMO

Esta investigação tem como objetivo, identificar, na percepção dos funcionários de um centro educacional de ensino fundamental da cidade de Caruaru, o grau de satisfação dos fatores relacionados a sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e diagnosticar os principais critérios influenciadores na QVT, sejam eles, positivos ou negativos. A pesquisa, de caráter descritivo e metodologia quantitativa, atingiu a população total da empresa, e sua aplicação teve o apoio de um questionário baseado nas oito Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho propostas pelo Modelo de Walton (1973). De modo geral, a análise dos resultados obtidos com o modelo aplicado na pesquisa, revelam que a condição atual de QVT dos respondentes é avaliada como satisfatória, entretanto, há alguns fatores com insatisfação emergente. Dentre eles “o material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço”, “eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição” e “eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição”, que merecem intervenções imediatas por parte dos gestores da organização. Dessa forma, espera-se a reavaliação da condição atual de QVT da instituição, e promovam-se mudanças que previnam e sanem, com investimentos e ferramentas, fontes geradoras de insatisfação.

**Palavras-Chave:** Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Fatores Críticos. Satisfação no Trabalho. Professor.

## **ABSTRACT**

This research aims to identify, in the perception of the employees of an educational center of elementary education in the city of Caruaru, the degree of satisfaction of the factors related to your Quality of Working Life (QWL) and diagnose the main criteria influencing QWL, be they positive or negative. The research, with a descriptive character and quantitative methodology, reached the total population of the company, and its application the support of a survey based on the eight Categories of Quality of Working Life proposed by the Walton Model (1973). In general, the analysis of the results obtained with the model applied in the research, reveal that the current condition of the respondents' QWL evaluated as satisfactory, however, there are some factors with emergent dissatisfaction. Among them, "the work material and its maintenance are appropriate for the execution of my service", "I have autonomy and/or can give my opinion in the execution of the tasks of my institution" and "I have a good relationship and there is cooperation between the colleagues of my institution", who deserve immediate interventions by the managers of the organization. In this way, the reassessment of the current condition of QWL, and promote changes to prevent and cure, with investments and tools, generating sources of dissatisfaction.

**Keywords:** Quality of work life (QWL). Critical Factors. Job Satisfaction. Teacher.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow .....	26
Figura 2 – Comparativo da Teoria de Maslow com a Teoria de MacGregor.....	27
Figura 3 – Comparativo da Teoria de Maslow com a Teoria de Herzberg .....	29
Figura 4 – Modelo QVT de Hackman e Oldham .....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores de QVT relacionados às questões de compensação justa e adequada .....	51
Tabela 2 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões das condições de trabalho ...	52
Tabela 3 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de uso e desenvolvimento de capacidades .....	53
Tabela 4 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de oportunidade de crescimento e segurança.....	53
Tabela 5 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de integração social na organização .....	54
Tabela 6 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de constitucionalismo. ....	55
Tabela 7 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de trabalho e espaço total de vida.....	56
Tabela 8 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de relevância social do trabalho .....	56
Tabela 9 - Fatores mais críticos na opinião dos funcionários .....	57
Tabela 10 - Média geral dos fatores de QVT da organização .....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Enfoques e concepções evolutivas da QVT .....	25
Quadro 2 - Comparativo das teorias X e Y de McGregor .....	28
Quadro 3 - Modelo de Walton para aferição da QVT .....	34
Quadro 4 - Síntese dos fatores de QVT de Walton (1973) e questões correspondentes no questionário.....	38
Quadro 5 - Níveis de importância e satisfação .....	39
Quadro 6 – Nível geral de satisfação da QVT.....	40
Quadro 7 - Fatores de satisfação da QVT.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação dos respondentes por gênero.....	41
Gráfico 2 - Faixa etária geral dos respondentes .....	42
Gráfico 3 - Classificação dos respondentes por estado civil .....	43
Gráfico 4 - Dependentes por respondentes.....	43
Gráfico 5 - Setor onde trabalham os respondentes .....	44
Gráfico 6 - Cidade onde moram os respondentes.....	45
Gráfico 7 - Nível de escolaridade geral dos respondentes.....	45
Gráfico 8 - Classificação dos respondentes por faixa de renda.....	46
Gráfico 9 - Jornada dos respondentes em outro trabalho .....	47
Gráfico 10 - Jornada dos docentes em outro trabalho .....	47
Gráfico 11 - Classificação dos respondentes por tempo de serviço .....	48
Gráfico 12 - Ranking Geral dos fatores Críticos .....	61
Gráfico 13 - Ranking Geral dos Fatores Satisfatórios.....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APENOPE	Associação dos Professores do Ensino Oficial de Pernambuco
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CLT	Consolidação da Leis do Trabalho
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IFPE	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
QWL	Quality of Working Life
MEC	Ministério da Educação
SINPRO-PE	Sindicato dos Professores de Pernambuco
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UPE	Universidade de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	17
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa</b>	17
<b>1.2</b>	<b>Pergunta de pesquisa</b>	19
<b>1.3</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b>	19
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	19
<i>1.3.2</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	19
<b>1.4</b>	<b>Justificativas</b>	20
<i>1.4.1</i>	<i>Práticas</i>	20
<i>1.4.2</i>	<i>Teóricas</i>	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	22
<b>2.1</b>	<b>Conceitos de QVT</b>	22
<b>2.2</b>	<b>Os estudos sobre QVT</b>	23
<i>2.2.1</i>	<i>Um breve histórico</i>	23
<i>2.2.2</i>	<i>Evolução do conceito de QVT</i>	24
<b>2.3</b>	<b>Teorias motivacionais</b>	25
<i>2.3.1</i>	<i>Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</i>	26
<i>2.3.2</i>	<i>Teoria X e Y de McGregor</i>	27
<i>2.3.3</i>	<i>Teorias dos dois fatores de Herzberg</i>	29
<b>2.4</b>	<b>Modelos de QVT</b>	30
<i>2.4.1</i>	<i>Modelo de Hackman e Oldham</i>	30
<i>2.4.2</i>	<i>Modelo de Werther e Davis</i>	31
<i>2.4.3</i>	<i>Modelo de Nadler e Lawler</i>	32
<i>2.4.4</i>	<i>Modelo de Cummings e Huse</i>	32
<i>2.4.5</i>	<i>Modelo de Richard Walton</i>	33
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	36

<b>3.1</b>	<b>Natureza da pesquisa</b>	36
<b>3.2</b>	<b>População</b>	37
<b>3.3</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	38
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	41
<b>4.1</b>	<b>Características demográficas e socioeconômicas</b>	41
<i>4.1.1</i>	<i>Gênero</i>	41
<i>4.1.2</i>	<i>Faixa etária</i>	42
<i>4.1.3</i>	<i>Estado civil</i>	42
<i>4.1.4</i>	<i>Dependentes</i>	43
<i>4.1.5</i>	<i>Setor de trabalho</i>	44
<i>4.1.6</i>	<i>Cidades onde moram</i>	44
<i>4.1.7</i>	<i>Escolaridade</i>	45
<i>4.1.8</i>	<i>Faixa de renda</i>	46
<i>4.1.9</i>	<i>Jornada no trabalho e fora dele</i>	46
<i>4.1.10</i>	<i>Tempo de serviço</i>	47
<b>4.2</b>	<b>Análise geral dos dados demográficos</b>	48
<b>4.3</b>	<b>Análise comparativa entre os fatores de QVT dos setores administrativo de docência</b>	50
<i>4.3.1</i>	<i>Compensação justa e adequada</i>	50
<i>4.3.2</i>	<i>Condições de trabalho</i>	51
<i>4.3.3</i>	<i>Uso e desenvolvimento de capacidades</i>	52
<i>4.3.4</i>	<i>Oportunidade de crescimento e segurança</i>	53
<i>4.3.5</i>	<i>Integração social na organização</i>	54
<i>4.3.6</i>	<i>Constitucionalismo</i>	55
<i>4.3.7</i>	<i>Trabalho e espaço total de vida</i>	55
<i>4.3.8</i>	<i>Relevância social do trabalho</i>	55

<b>4.4</b>	<b>Análise da questão aberta</b>	<b>57</b>
<b>4.5</b>	<b>Fatores críticos</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>63</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusões</b>	<b>63</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendações</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A– Questionário</b>	<b>72</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este é um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários de uma escola da rede privada de ensino de Caruaru. Neste capítulo serão apresentados, o problema e a pergunta de pesquisa, além dos objetivos geral e específicos, e as justificativas teóricas e práticas que nortearam à realização desse estudo.

## 1.1 Problema de Pesquisa

De acordo com Maximiano (2000), os primeiros estudos relacionando o desempenho humano com o ambiente de trabalho foram feitos por Elton Mayo entre as décadas de 1920 a 1940. O estudo observou um grupo de operárias em ambientes distintos da linha de produção. A pesquisa de Elton Mayo constatou que além da satisfação das operárias se tornar evidente, houve também aumento na produção. Revelando que a melhora nas condições do ambiente laboral, bem como o respeito à valorização pessoal e do trabalho, foram fatores estimulantes para as operárias. Essa pesquisa tornou-se conhecida como a experiência de Hawthorne, e tornou-se um referencial para outros estudos sobre a QVT nas organizações.

Para Medeiros e Ferreira (2011) estudos sobre QVT ainda estão num nível intermediário, contudo nos últimos anos, notadamente, pode-se observar que as publicações em periódicos de Administração, referente a esse tema, cresceram de forma substancial. E que dentre as profissões pesquisadas, o professor em especial, é uma das que mais se destaca, além dos profissionais da saúde e militares. Possivelmente esse destaque preferencial dos pesquisadores voltados a essa categoria profissional, tenha a haver com a exposição rotineira e desgastante relacionados a atividade do professor com fatores de motivação, de satisfação e de condições de trabalho (MOREIRA et al, 2009; PEREIRA et al, 2014). De acordo com Oliveira (2012), naturalmente atribui-se que o desempenho do aprendizado dos alunos é de responsabilidade direta do professor. E com frequência, professores se sentem constrangidos quando não atingem essas expectativas.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2015), Caruaru conta com três das principais instituições de ensino superior do estado, a Universidade de Pernambuco (UPE), a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE). Além de diversas instituições privadas, como o Centro Universitário Tabosa de Almeida (ASCES - UNITA), a Faculdade de Filosofia,

Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA), o Centro Universitário do Vale do Ipojuca (UNIFAVIP DeVry), a Faculdade Maurício de Nassau (UNINASSAU), entre outras (Unip, Estácio de Sá, Unit, Unopar, Anhanguera, Fael, Unicesumar). Estas instituições de ensino superior fazem de Caruaru um polo estudantil, atraindo todos os anos um grande número de estudantes vindos das cidades e estados vizinhos, transferindo-se para o município ou viajando diariamente.

O município de Caruaru contava, em 2015, com 207 escolas que ofereciam ensino fundamental, sendo que 14 pertenciam à rede pública estadual, 118 à rede municipal e 75 às redes particulares. Dentre as instituições de ensino médio, 16 pertenciam à rede pública estadual, 01 escola pública federal e 16 eram escolas privadas. O corpo de docentes do ensino fundamental contava com 2.025 professores, sendo 223 da rede pública estadual, 1.058 à rede municipal e 744 às redes particulares. Enquanto que os professores do ensino médio representavam 646, sendo 339 pertenciam à rede pública estadual, 51 de escolas públicas federais e 256 eram de escolas privadas (IBGE, 2015).

Segundo informações do Sindicato dos Professores do Estado de Pernambuco (SINPRO-PE) já na década de 50, o sindicato liderou a partir de Pernambuco a primeira Greve Nacional dos Professores do Ensino Privado organizada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação - CNTE, em luta por um piso salarial nacional, reconhecimento da profissão e melhores condições de trabalho. Em Pernambuco, no ano de 1979, em plena vigência da ditadura militar, o SINPRO-PE e a Associação dos Professores do Ensino Oficial de Pernambuco - APENOPE, lideraram no estado a primeira greve da categoria, visando melhorias salariais e de condições de trabalho.

Estudos (LIMONGI-FRANÇA, 2004) apontam que devido as transformações pós-modernas no mercado de trabalho, professor é uma das profissões que mais sofrem com o estresse e outras síndromes decorrentes de sua qualidade de vida pessoal e no trabalho.

Chiavenato (2008) descreve que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. Ainda segundo o autor, “a QVT não é determinada somente por características individuais ou situacionais, mas principalmente pela atuação sistêmica das características individuais e organizacionais”. Sendo assim, a Qualidade de Vida no Trabalho é definida por uma combinação de vários fatores, para que tanto o indivíduo tenha satisfação no trabalho, com suas necessidades e expectativas atendidas, quanto

a organização alcance os seus objetivos de produtividade e qualidade dos produtos e/ou serviços.

Seguindo a mesma perspectiva, Bergamini (2008) também relata que é de grande interesse para as organizações, conhecer quais os fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes da satisfação no trabalho.

Diante do apresentado, será exposto nessa pesquisa, um estudo realizado em uma escola da rede de ensino privada do agreste pernambucano, mais precisamente na cidade de Caruaru. Este estudo busca identificar fatores de satisfação ligados a QVT que influenciam os funcionários e refletem na qualidade do serviço e/ou do ensino prestado. A investigação fundamentou-se em pesquisa bibliográfica identificando e analisando os fatores de satisfação que se sobressaem de maneira positiva ou negativamente na QVT do colégio pesquisado.

## **1.2 Pergunta de pesquisa**

Diante da conjuntura do problema a ser pesquisado, o presente trabalho chega a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os fatores críticos, na opinião dos funcionários do Centro Educacional Paulo Galindo em Caruaru, que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho?

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

A seguir serão apresentados os objetivos deste trabalho. Os objetivos, geral e específicos, foram estabelecidos a partir da pergunta de pesquisa norteadora, e as ideias aqui sugeridas buscam responder o problema proposto.

### ***1.3.1 Objetivo Geral***

O objetivo geral deste trabalho é identificar, na opinião dos funcionários, qual o grau de importância e o nível de satisfação atribuídos aos principais critérios da sua QVT e que podem influenciar ou alterar o ambiente de trabalho na empresa.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Seguindo o objetivo geral apresentado, abaixo acompanham os objetivos específicos que irão guiar esse trabalho:

- Identificar quais os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho adotados no colégio pesquisado.
- Conhecer o grau de importância dado à fatores ligados a QVT dos funcionários.
- Analisar o nível de satisfação dos funcionários em relação à sua QVT.
- Comparar os fatores críticos de satisfação entre os professores e os demais colaboradores do colégio em estudo.

## **1.4 Justificativas**

A pesquisa tem justificativas práticas e teóricas que serão apresentadas nesta seção.

### ***1.4.1 Justificativas Práticas***

A pesquisa é um instrumento importante para que tanto os funcionários quanto o coordenador pedagógico ou gestores do colégio estudado, possam compreender em que patamar está a sua Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que os resultados obtidos na pesquisa avaliam na percepção dos funcionários, quais os fatores críticos de satisfação dos mesmos em relação a importância dadas a esses fatores.

Com a análise do estudo, os gestores podem, aproveitando um novo ponto de vista, atuar diretamente nos fatores críticos, e desenvolver novas políticas e/ou programas de gestão voltados para o melhoramento da Qualidade de Vida no Trabalho desses funcionários.

Por fim, a presente pesquisa, também é de interesse de gestores de outras instituições de ensino, pois os dados colhidos, analisados e apresentados sobre o tema, se comparados com outros estudos de fatores de satisfação da QVT em um ambiente educacional, podem ajudar no planejamento de futuras ações de melhoria da QVT das instituições de ensino que deles fizerem uso.

### ***1.4.2 Justificativas Teóricas***

Para Carvalho (2017, p. 69) a Qualidade de Vida no Trabalho é tão importante e indispensável para o trabalhador quanto para a organização, uma vez que:

Esse alinhamento de desejos (qualidade de vida no trabalho x resultados empresariais positivos) pode fazer com que colaborador e organização possam se destacar no mercado, ou seja, se o colaborador tem uma qualidade de vida muito boa ele consegue se desenvolver melhor e, conseqüentemente, fazer com que a empresa cumpra suas metas e seus objetivos com sucesso.

Branco et al. (2016), chegaram as mesmas conclusões, já que suas pressuposições destacam que a produtividade das organizações está diretamente ligada a QVT dos seus colaboradores, e que essa qualidade de vida não limitasse apenas às dependências da empresa, mas também fora dela, uma vez que “O comportamento do trabalhador é influenciado diretamente pelo ambiente organizacional e tudo o que acontece à sua volta, em seu cotidiano, pode ser um fator que gera ou não satisfação” (BRANCO et al., 2016, p. 2). Os autores ainda alegam que a QVT é composta por vários fatores que, na maioria das vezes, não dependem ou são controlados diretamente do trabalhador. Mas quando não detectados, e ajustados adequadamente, podem causar dentre outros sintomas, problemas psicológicos, doenças e desmotivação, provocando baixa produtividade e qualidade dos produtos e/ou serviços.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, o presente estudo proporciona à comunidade acadêmica, dados e informações relevantes para uma melhor compreensão da QVT dos funcionários de uma escola da rede privada de ensino da região agreste de Pernambuco. A comparação dos resultados relacionados aos fatores críticos da QVT apresentado entre os dois grupos de funcionários do colégio pesquisado, irá enriquecer a literatura acadêmica ampliando as referências teóricas para futuras pesquisas sobre o assunto, contribuindo com outros pesquisadores que buscam esse tema no panorama regional.

No próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica com um breve histórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho, mostrando alguns conceitos e autores, bem como teorias da Administração.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico do trabalho de acordo com a visão de alguns autores, os conceitos, a evolução dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e os principais modelos relacionados ao tema.

### 2.1 Conceitos de QVT

Ao longo das décadas, o termo QVT é visto por diversos autores como algo difícil de conceituar, uma vez que vários fatores diretamente envolvidos precisam ser minimamente atendidos, tais como, a manutenção das necessidades básicas, a satisfação no trabalho, as motivações e alterações comportamentais, além das expectativas almejadas pelos trabalhadores.

Na visão de Walton (1973) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é de amplo alcance e complexidade, visto que durante décadas, houveram inúmeros avanços nesse tema. Em seu estudo, o autor destacava a importância de todos os acontecimentos anteriores à QVT sugerindo que as organizações fossem socialmente mais responsáveis, focando nas necessidades e anseios dos trabalhadores.

Como descrito por Fernandes (1996), o conceito QVT “engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento as necessidades e aspirações humanas, calçado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”.

Chiavenato (2008) conceitua que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

O autor ainda alega que:

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade às mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010, p. 488).

Assim sendo, a Qualidade de Vida no Trabalho é definida por uma combinação de vários fatores, para que tanto o indivíduo tenha satisfação no trabalho, com suas necessidades e expectativas atendidas, quanto a organização alcance os seus objetivos de produtividade e qualidade dos produtos e/ou serviços.

## 2.2 Os estudos sobre QVT

Nessa seção serão apresentados uma síntese histórica sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e a evolução do seu enfoque ao longo das décadas na visão de alguns autores.

### 2.2.1 *Um breve histórico*

Segundo Gerencer (1966), os métodos científicos adotados por Frederick Winslow Taylor contribuíram de maneira determinante para a evolução da indústria no século XX. Os conceitos desenvolvidos e os métodos aperfeiçoados e aplicados por Taylor, foram precursores na afirmativa da eficiência industrial através do estudo dos tempos e dos movimentos. Posteriormente, o casal Frank e Lillian Gilbreth aprimorando o estudo dos movimentos, conseguiu também, de forma significativa, meios para o aumento da produção das indústrias. Para Taylor o planejamento era prioritário, quando comparado a execução, dessa forma, o estudo dos tempos e os métodos setoriais melhorados nas indústrias, possibilitou um gradativo aumento da produtividade, dos salários dos trabalhadores e da qualidade dos produtos produzidos. Seu método científico passava uma mensagem intensa de audácia, eficácia e eficiência para o contexto organizacional ao substituir processos rotineiros por processos de diagnósticos prévios consideravelmente menores, que envolviam além dos recursos materiais e mecânicos, o elemento humano, passando a estudar aspectos psicológicos relacionados ao trabalho. Suas ideias e atitudes críticas, provocam discussões e interesse acadêmico sobre a vida e o conforto no trabalho até hoje, essas investigações têm tanta importância para a ciência da administração que passou a ser considerado “o Pai da Organização Científica do Trabalho”

Já os primeiros estudos relacionando o desempenho humano com o ambiente de trabalho foram, de acordo com Maximiano (2000), feitos por Elton Mayo entre as décadas de 1920 a 1940. O estudo observou um grupo de operárias em ambientes distintos da linha de produção. A experiência de Elton Mayo constatou que além da satisfação das operárias se tornar evidente, houve também aumento na produção. Revelando que a melhora nas condições do ambiente de trabalho, bem como o respeito, a valorização pessoal e do trabalho, foram fatores estimulantes para as operárias. Essa pesquisa ficou conhecida como o experimento de Hawthorne, e tornou-se referência para outros estudos sobre a QVT nas organizações.

Cummings e Huse (1985) relatam que a qualidade de vida no trabalho surgiu na Europa na década de 1950, com projetos de aumento de produção embasados nos estudos de Eric Trist,

cuja pesquisa abordava a relação entre os trabalhadores e as tecnologias aplicadas nas organizações. Durante a execução dos programas de QVT, trabalhadores com múltiplas habilidades tinham autonomia de gerenciar suas próprias tarefas em busca de melhorias na produção. O desenvolvimento da técnica voltada às relações humanas, e sua aplicação no ambiente de trabalho, seria o primeiro esforço relacionando a QVT ao aumento da produtividade.

Para Lacaz (2000) a origem do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) teve início na década de 1950, no pós-guerra e com a implantação do plano Marshall de ajuda econômica aos países da Europa que foram destruídos pela guerra e aderiram ao plano. Os Estados Unidos adotam à prática da QVT, segundo Cummings e Huse (1985), apenas na década de 1960, porém com uma abordagem diferente da usada na Europa, mesclando técnicas e conceitos, e não apenas técnica.

Fernandes (1996), em sua obra, alega que “a busca da Qualidade é a tônica do momento e mobiliza esforços de toda ordem nas empresas brasileiras”, contudo “difícilmente uma empresa que não dispensar o devido cuidado às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais, terá pleno êxito no atendimento das metas propostas em termos de qualidade, produtividade e competitividade”. A autora ainda afirma que, durante os processos de implantação da gestão da qualidade nessas empresas, deve haver uma preocupação maior dos dirigentes “com o equilíbrio e a integração das dimensões tecnológicas, econômicas e sociais”, para que tudo ocorra de forma correta e não haja fracassos, devido às falhas decorrentes dos principais fatores e variáveis dessa ação. Sem esquecer que “a gestão da Qualidade Total se faz através das pessoas, em todos os níveis, sendo a gestão dos recursos humanos um dos fatores mais importantes do sucesso empresarial no que se refere à Qualidade”.

Na opinião de Bergamini (2008) é de grande interesse pesquisar e conhecer quais os fatores que devem ser considerados como os principais determinantes na satisfação do indivíduo no trabalho e que a implantação de uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é algo necessário e imprescindível nas organizações.

### ***2.2.2 Evolução do Conceito de QVT***

O conceito de QVT passou ao longo das décadas por diversos enfoques envolvendo práticas voltadas à qualidade dos produtos e dos processos (LACAZ, 2000). De acordo com a observação de sua pesquisa, e conforme mostrado no quadro 2.1, Fernandes (1996) apresenta

os diferentes enfoques e concepções, ao longo das décadas, que definem o termo e a evolução do conceito de QVT. A qualidade de vida no trabalho é caracterizada, de acordo com essas percepções e pontos de vista, como uma variável que influencia e interfere no trabalho, como uma abordagem na melhoria em prol do trabalhador e da organização, como um método que inseria técnicas e abordagens no ambiente de trabalho que aumentava a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, como um movimento ideológico na luta por maior participação dos trabalhadores junto às decisões da organização, como uma solução definitiva para todos os problemas organizacionais e como um modismo apenas.

Para os autores de Nadler e Lawler (1983) o quadro 1 representa de forma simplificada a caracterização da evolução dos conceitos de QVT ao longo das décadas.

Quadro 1 - Enfoques e concepções evolutivas da QVT.

<b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT</b>	<b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como solução definitiva contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: FERNANDES (1996).

### 2.3 Teorias motivacionais

Nesta seção serão expostas teorias motivacionais clássicas e seus autores, que são considerados no meio acadêmico como as principais referências acerca de um tema considerado

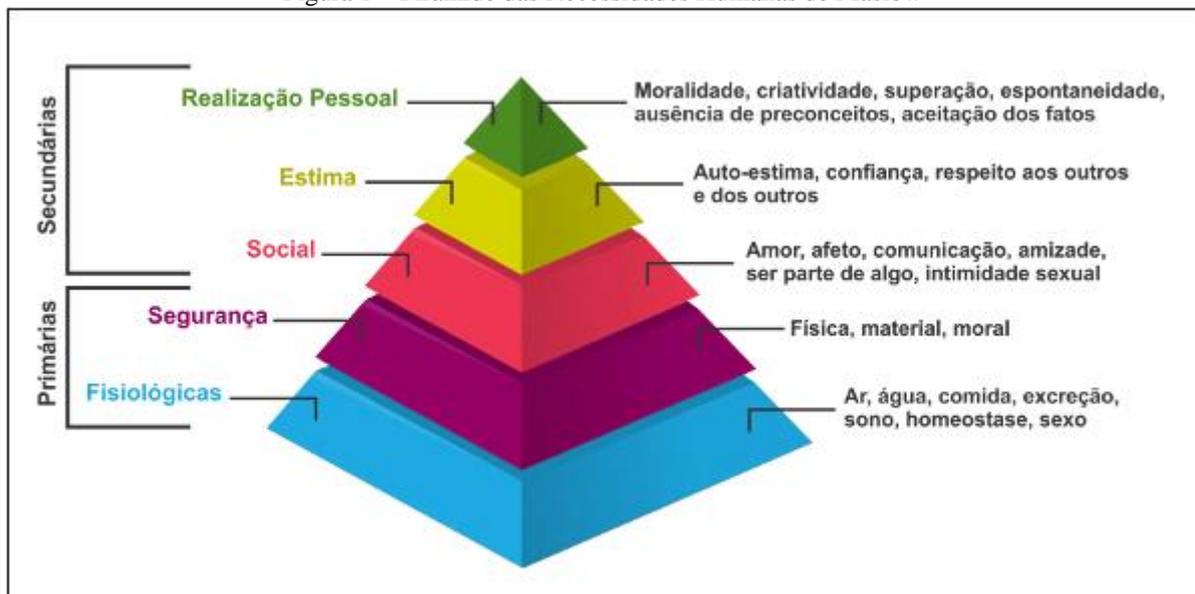
complexo. Essas teorias levam em consideração os fatores que interferem rotineiramente de forma negativa ou positiva no ambiente de trabalho e na vida pessoal do trabalhador.

### 2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

Para Robbins (2005) a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow é, até os dias atuais, a teoria mais conhecida relacionada ao tema motivação, por mostrar de forma simples, intuitiva e de fácil compreensão as características básicas do ser humano frente à satisfação no ambiente de trabalho. A teoria de Maslow, conforme a figura 1, norteia-se na hierarquia das necessidades básicas, primárias e secundárias, do indivíduo em cinco categorias de necessidades: fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização. Dessa forma, a teoria afirma que quando uma necessidade é satisfatoriamente atendida, a necessidade subsequente torna-se o objetivo à ser alcançado.

Robbins (2005) cita que “de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou patamar imediatamente superior”. Maslow classificou as cinco categorias em dois níveis de necessidades. As mais baixas englobam as necessidades primárias de fisiologia e segurança, e são satisfeitas de forma externa, como o aumento de remuneração ou a estabilidade no emprego, já as mais altas abrangem as necessidades secundárias de sociabilidade, estima e auto realização, que satisfazem o indivíduo internamente.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (1943)

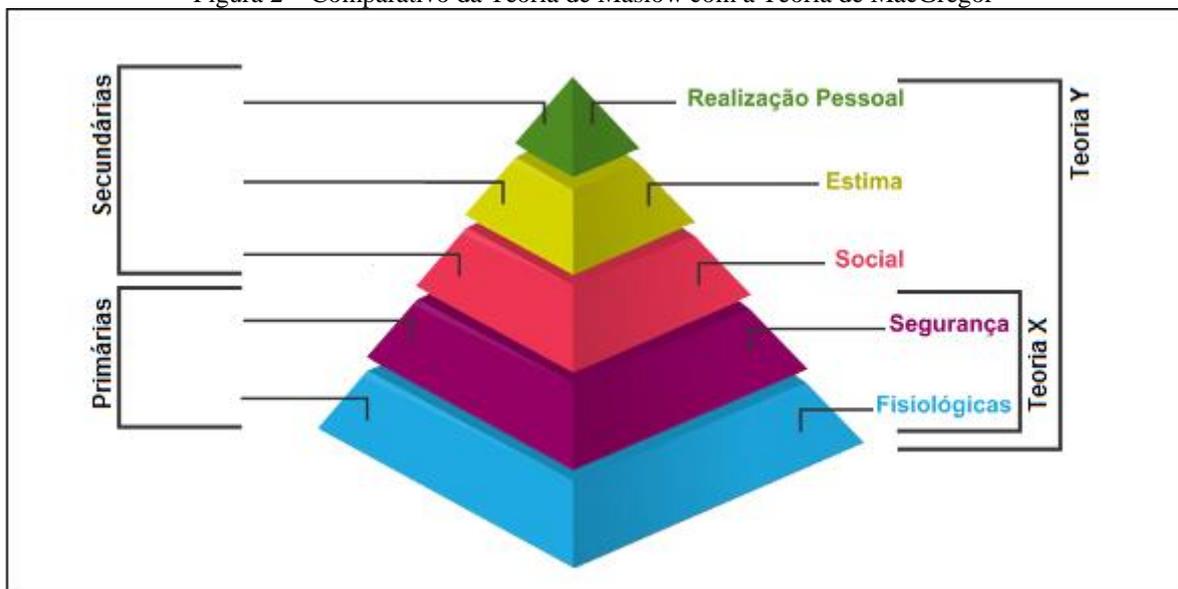
Embora a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow seja popular em artigos acadêmicos e considerada uma das teorias clássicas da motivação, por se tratar de um tema complexo, não possui cientificamente, de acordo com Vries (1993), um embasamento sólido o suficiente para afirmar, apenas por meio da lógica que, o comportamento cíclico do indivíduo relacionado à essas necessidades, ao atingir satisfação em um nível, automaticamente, motive-o a alcançar o próximo nível da pirâmide.

### 2.3.2 A teoria X e Y de McGregor

De acordo com Robbins (2009, p. 133), em sua abordagem, McGregor propôs duas visões características sobre o ser humano no ambiente de trabalho. A primeira chamada de Teoria X, analisava o comportamento do trabalhador de forma negativa e a segunda chamada de Teoria Y via a conduta desse de forma positiva.

Para Robbins (2009), a análise motivacional apresentada por McGregor para melhor compreensão, carecia da utilização da estrutura das necessidades apresentada por Maslow. Uma vez que os indivíduos que trabalham em níveis mais baixos da hierarquia, conseguem atender apenas suas necessidades básicas, e são poucas as possibilidades de conseguir alcançar as necessidades dos indivíduos de cargos hierárquicos mais altos. Uma necessidade não atendida pode ser um fator motivador para que o indivíduo tente substituir essa falta por outra, imediatamente subsequente na pirâmide das necessidades.

Figura 2 – Comparativo da Teoria de Maslow com a Teoria de MacGregor



Fonte: Adaptado de Maslow (1943)

Seguindo essa concepção, e conforme mostra a figura 2, “a Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a Teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes” (ROBBINS, 2009, p. 133).

Para Robbins (2009, p.133), McGregor confiava mais no conceito da Teoria Y do que na Teoria X, por isso “para maximizar a motivação dos funcionários, propôs ideias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo”. Contudo Robbins (2009, p.133) discorda dessa teoria de McGregor ao afirmar que:

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado [...] ambas as teorias podem ser apropriadas em uma dada situação.

Quadro 2 - Comparativo das teorias X e Y de McGregor

<b>Objetivos de Gestão, Atitudes e Pressupostos</b>	<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Objetivo geral de gerenciamento	Organizando recursos para produzir resultados econômicos.	Organizando recursos para produzir resultados econômicos.
Atitude de gestão para com os empregados	Deve direcionar seus esforços, motivar, controlar e modificar seu comportamento. Sem intervenção ativa, os funcionários serão indiferentes aos objetivos da organização. Assim, eles devem ser recompensados e punidos, isto é, tratados como crianças. Enfatize o controle externo.	Fornecer condições e métodos para que as pessoas atinjam seus próprios objetivos direcionados aos objetivos da organização. Os funcionários não são, por natureza, indiferentes às necessidades da organização. Eles se tornam indiferentes como resultado da experiência. Trate-os como adultos maduros. Enfatize o autocontrole interno.
Premissas de gerenciamento sobre características e comportamento de funcionários	Os funcionários são preguiçosos, carecem de ambição, não gostam de responsabilidade e preferem ser conduzidos. Eles são autocentrados, indiferentes às necessidades dos outros, resistentes a mudanças, ingênuos e pouco brilhantes.	Os funcionários têm necessidades baseadas na hierarquia de Maslow: fisiológica - repouso, exercício e abrigo. Segurança - proteção contra os elementos. Social - amizade, pertencimento e amor. Ego - auto estima, status e reconhecimento. Auto realização - realizando potencial. Problemas comportamentais são causados pela necessidade de privação.
Atitude de gestão para com grupos	Os grupos são uma ameaça para a administração e devem ser desencorajados.	Agrupamento pode ser benéfico para a organização.

Fonte: McGregor (1957)

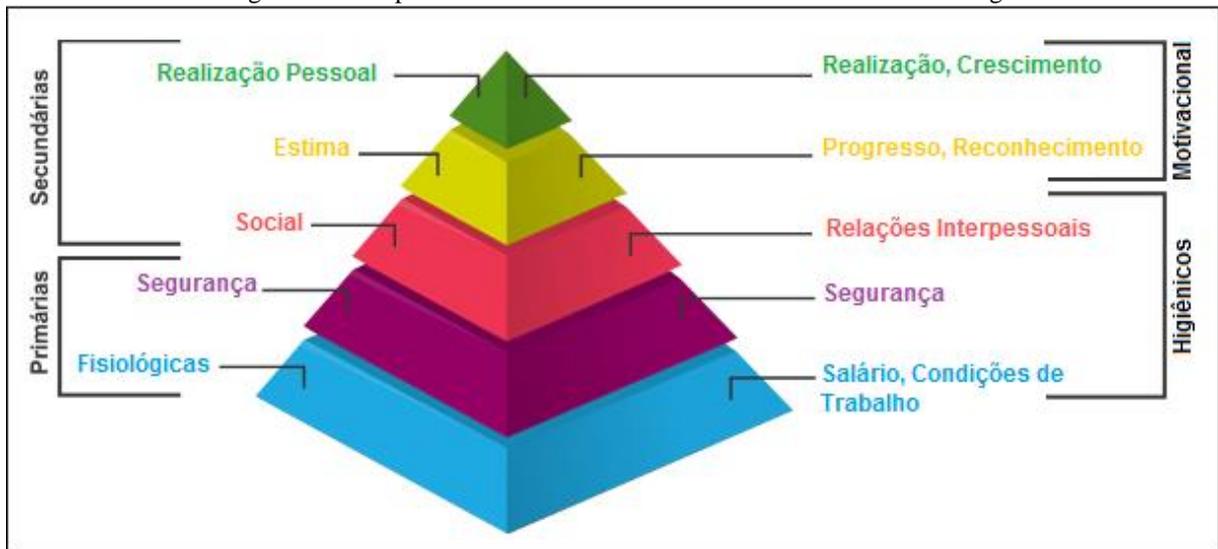
De forma mais explícita, o quadro 2 compara os conceitos atribuídos por McGregor às

Teorias X e Y na gestão de conflitos pertinentes ao comportamento humano no ambiente de trabalho. O comparativo das duas teorias, mostra o quanto o comportamento das pessoas é diferenciado em relação ao trabalho, já que umas por não gostar de trabalhar precisam de motivação e do acompanhamento dos gestores ou líderes, e outras, tem o perfil e uma necessidade natural de se envolver com o trabalho e aceitar responsabilidades.

### 2.3.3 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Em sua pesquisa, Herzberg (1959) objetivava conhecer o que as pessoas desejavam no trabalho, de forma a compreender quais os fatores ou situações que as satisfaziam ou as tornavam insatisfeitas no ambiente de trabalho.

Figura 3 – Comparativo da Teoria de Maslow com a Teoria de Herzberg



Fonte: Adaptado de Maslow (1943)

A teoria proposta por Frederick Herzberg (1959), conforme a figura 3, defende que os indivíduos são afetados por dois fatores em seu ambiente de trabalho: os fatores motivacionais, que estão relacionados à satisfação no ambiente de trabalho e os mesmos podem ser controlados pelo indivíduo e os fatores higiênicos, que levam à insatisfação, pois eles estão fora do controle das pessoas e envolvem decisões tomadas pela empresa. Curiosamente, a eliminação dos fatores que causam a insatisfação nos trabalhadores, não provocam imediata satisfação como esperado, visto que em determinados momentos os indivíduos não estarão insatisfeitos, mas também não estarão satisfeitos e/ou vice-versa, pois para o autor, o contrário de satisfação é não satisfação e o oposto de insatisfação é não insatisfação.

Apesar de bastante divulgada no meio acadêmico e ter direcionado muitas outras pesquisas sobre o tema, a teoria dos dois fatores de Herzberg também é criticada por alguns autores, como Koontz et al. (1987), Hampton (1992) e Robbins (2005), isso ocorre por não haver em sua pesquisa, uma relação direta entre a satisfação e a produtividade, ao método de questionário adotado que pode afastar-se dos resultados prejudicando as observações e uma falta de consistência com pesquisas anteriores à sua.

## 2.4 Modelos de QVT

Fernandes (1996) alega que mensurar a qualidade de vida no trabalho não é tarefa fácil, visto que os gestores precisam levar em conta diversos fatores que interferem de forma positiva ou negativa no ambiente laboral. Sendo possível a identificação desses fatores nas organizações através de métodos e ferramentas, inúmeros autores ao longo do tempo, formulam modelos na tentativa de mensurar o grau de satisfação dos trabalhadores relacionados à sua QVT. Dessa forma, a seguir serão apresentados os principais autores e seus modelos de QVT que são importantes referências na abordagem científica sobre o tema.

### 2.4.1 Modelo de Hackman e Oldham

Figura 4 – Modelo QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975)

Para os autores Hackman e Oldham (1975), a Qualidade de Vida no Trabalho estar diretamente ligada as tarefas e as dimensões essenciais do trabalho, onde a motivação interna, a satisfação e o enriquecimento do cargo, passam a ser determinantes na realização das tarefas.

A percepção do trabalhador sobre esses fatores tende a influenciar, de maneira psicológica, o valor e a responsabilidade que ele atribuiu ao trabalho, e o fato de poder ter acesso aos seus resultados, pode mudar o comportamento do indivíduo de forma positiva ou negativa, despertando satisfação e motivação com o trabalho e a produtividade, ou vice e versa, provocando ociosidade e rotatividade no ambiente de trabalho.

#### ***2.4.2 Modelo de Werther e Davis***

O modelo de QVT proposto por Werther e Davis (1983), destaca duas dimensões significativas relacionados à aspectos comportamentais, organizacionais e ambientais dos trabalhadores. Uma delas define que o aumento da produtividade de longo ou curto prazo está ligada diretamente a melhora e manutenção, ou não, da QVT dos empregados. Em seus estudos os autores apontam que os gestores percebem, em certos momentos, ápices de produção ou quedas evidentes, ocasionadas pela perda motivacional dos trabalhadores, que normalmente ocorre quando lhe são negligenciados ou tirados fatores importantes a sua qualidade de trabalho.

Para Werther e Davis (1983) a segunda dimensão seria a de que os empregados quando detêm de uma boa QVT, ao participarem das decisões das tarefas que lhe são atribuídas, sentem-se reconhecidos, e promovem espontaneamente a melhora do ambiente de trabalho. Os autores sugerem aos gestores identificar o empregado que está se empenhando, e reconhecer o seu esforço, visto que quando isso não ocorre a motivação inicial para obtenção das metas pode ser perdida, já que nas organizações, os trabalhadores nas atribuições de suas tarefas, constantemente se espelham em pessoas próximas a eles, tanto para serem omissos no aumento da produtividade quanto para desempenhar o seu melhor.

Na percepção de Werther e Davis (1983), cabe aos gestores e ao Recursos Humanos das empresas explorar ao máximo o potencial dos seus empregados, propiciando um ambiente agradável aos seus empregados, e mantendo-se atentos a fatores internos, sem deixar de levar em consideração algumas variáveis externas, que podem contribuir com alterações individuais e que possam influenciar o coletivo e a queda da QVT.

### **2.4.3 Modelo de Nadler e Lawler**

Nadler e Lawler (1983) conceituam que a “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações” e que aqueles “esforços para melhorar a qualidade de vida, procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios”. Em seu modelo, os autores expõem, que a QVT tem como base quatro características básicas: as tomadas de decisões organizacionais com participativa dos trabalhadores, a valorização das tarefas com a reestruturação do trabalho, incentivos à melhora do clima organizacional através de recompensas e melhora nas condições físicas e psicológicas no ambiente de trabalho.

Segundo Fernandes (1996), os autores contemplam a QVT baseados em dois aspectos importantes: um refere-se à preocupação com as pessoas, a eficiência do trabalho e da organização; e o outro está relacionado a ideia de um processo que envolve a participação dos trabalhadores nos problemas e nas decisões organizacionais.

### **2.4.4 Modelo de Cummings e Huse**

Em seus estudos Huse e Cummings (1985, p. 15, apud NASCIMENTO, 2016, p.15) citam que as organizações passaram a perceber a evolução da QVT à medida que os estudos eram desenvolvidos e aplicados, e comprovação do sucesso pós realização. A QVT sentia a percepção dos trabalhadores com relação ao trabalho, a satisfação com o bem-estar físico e mental decorrentes dos resultados das tarefas individuais. A busca pela satisfação das necessidades individuais através das tarefas e a minimização das consequências geradas pelas experiências de trabalho das pessoas seria o principal foco da QVT.

Para Pimentel (2003) o modelo dos autores Huse e Cummings (1985) consideram a QVT como uma abordagem diferenciada, por levar em consideração aspectos importantes no bem-estar das pessoas, a valorização do cargo e do trabalho e a participação dos trabalhadores nos problemas e nas decisões da organização.

Para Cummings e Huse (1985), a implementação de um programa de QVT emprega quatro aspectos determinantes: tomada de decisão organizacional com a participação de todos os níveis da empresa, as expectativas do trabalhador ser atendido através da reestruturação e valorização do cargo, e que inclua, feedback e autogerenciamento das multitarefas; um sistema de recompensa inovador que diminua as diferenças interpessoais na empresa e desenvolva

melhoria nas condições do ambiente e do trabalho.

Fernandes (1996) cita que "é possível, também, atribuir-se a preocupação crescente com QVT à maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento das responsabilidades sociais da empresa, conforme a opinião de autores como Huse & Cummings (1985)".

O modelo proposto por Cummings e Huse (1985), segue uma linha de pesquisa parecida com a adotada por Nadler e Lawler (1983), pois sugerem que boas condições de trabalho, capacitação e ambiente agradável, motivam os trabalhadores e contribuem para uma QVT mais satisfatória, melhorando o desempenho individual e coletivo e conseqüentemente o aumento da produtividade.

#### **2.4.5 Modelo de Richard Walton (1973)**

Em seus estudos, Walton (1973) aborda a QVT como um problema complexo, uma vez que é difícil detectar e manter controlado os principais fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho. Segundo o autor a "insatisfação com a vida profissional é um problema que afeta quase todos os trabalhadores em um momento ou outro" e esse descontentamento podem gerar custos para a organização e para o empregado, pois essa insatisfação pode estar presente em qualquer nível da organização, independentemente do cargo ou posição que ocupa. Cada vez mais, os gestores focam naquilo que seriam os principais critérios de importância e satisfação para uma boa qualidade de vida no trabalho, procuram diminuir a insatisfação e os problemas que afetam a QVT, visto que, quando há conflitos e variações significativas entre esses critérios, todos os níveis da organização sentem de alguma forma, e que principalmente os gestores seriam afetados pelas perspectivas de futuras mudanças na qualidade de vida desses trabalhadores".

De acordo com Walton (1973) alguns episódios foram importantes para o fortalecimento da QVT entre esses pode-se citar: no início do século XX, nos Estados Unidos, surgiram leis contra o trabalho infantil, o estabelecimento de carga horária de 8 horas por dia, e que nas décadas de 1930 e 1940 os movimentos sindicalistas conseguiram para os trabalhadores progresso na segurança dos locais de trabalho. O autor alega que, com a ajuda de pesquisadores psicólogos, na década de 1950 houve melhoria nas relações humanas das organizações, destacando a relação ética positiva entre a produtividade e a moral. E na década seguinte houve a valorização do trabalho e oportunidades de trabalho igualitário. E que essas mudanças ao longo das décadas foram fundamentais para a consolidação termo Qualidade de Vida no Trabalho.

O autor propôs em seu estudo (1973), conforme descrito no quadro 3, um modelo de

Qualidade de Vida no Trabalho conceituando um esquema com oito categorias para mensurar e indicar os principais aspectos da QVT.

Fernandes (1996) destaca que não adianta focar apenas em aspectos físicos, pois outros fatores podem interferir igualmente na satisfação do indivíduo e no ambiente de trabalho. Uma vez que, existem também elementos sociais, psicológicos e tecnológicos, que se não gerenciados de forma adequada, juntos podem influenciar o clima e a cultura organizacional, refletindo diretamente na satisfação e no desempenho do trabalhador e em sua produtividade. A autora conclui que o ponto inicial, para qualquer implementação de programas de QVT, é uma análise bem fundamentada dos fatores e indicadores importantes que não atendem as necessidades do trabalhador, e como consequência posterior, após a sua aplicação, haver uma melhora na qualidade de vida no ambiente de trabalho da organização.

Quadro 3 - Modelo de Walton para aferição da QVT

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retro informação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: Walton (1973)

Para o autor Walton (1973) o conceito apresentado de forma estruturada com as oito categorias, pode analisar diversos fatores da qualidade de vida no trabalho que tem inter-relação com outros critérios, visto que no decorrer do tempo, as expectativas sobre esses elementos, podem influenciar a produtividade de uns indivíduos mais do que as de outros.

Este capítulo apresentou estudos e pontos de vista de vários pesquisadores relacionados ao tema estudado, e expôs as principais teorias motivacionais, além de conceitos e modelos de QVT que se sobressaem na literatura. Para esse estudo foi escolhido o modelo de QVT proposto por Walton (1973), por abordar de forma categórica as dimensões e os indicadores de qualidade de vida no trabalho e dá um embasamento consistente na aplicação do questionário da pesquisa e na análise dos dados obtidos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada na realização da pesquisa à obtenção dos objetivos propostos. Serão expostas informações sobre a natureza da pesquisa, a população entrevistada e os instrumentos de coleta de dados.

#### 3.1 Natureza da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 155) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Pradanov e Freitas (2013, p.43) complementam essa definição citando que, “a pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada”. E que o objetivo da pesquisa “é conhecer e explicar os fenômenos, fornecendo respostas às questões significativas para a compreensão da natureza” (PRADANOV; FREITAS, 2013, p.48).

O presente estudo tem a finalidade de analisar os fatores críticos da Qualidade de Vida no Trabalho em uma escola particular de ensino fundamental da cidade de Caruaru-PE e comparar o ponto de vista dos funcionários e dos professores sobre esses fatores. Sendo assim, durante a sua execução, a pesquisa utiliza e aborda algumas técnicas e abordagens, na busca por respostas satisfatórias para os seus objetivos e a solução do problema apresentado.

Do ponto de vista da sua natureza (MENEZES, 2005, p. 20) estima ser uma Pesquisa Aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Para Menezes a forma de abordagem do problema pode ser considerada uma Pesquisa Quantitativa, visto que “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas [...]”.

Na compreensão dos seus objetivos (GIL, 2002) esta pesquisa pode ser “Descritiva” por estudar as características de uma população específica estabelecendo uma inter-relação entre as variáveis e um determinado fenômeno. O autor afirma que na pesquisa descritiva, “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2002, p. 42).

A pesquisa pode ser tratada, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 186), como do tipo

Quantitativa-Descritiva, já que “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

No levantamento e na coleta de dados, a pesquisa utilizasse de questionários, pois segundo Gil (2002, p. 50) o questionário é um instrumento que pode ser utilizado na pesquisa de levantamento ou Survey, porque através dele “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Já na análise dos dados da população estudada, para Menezes (2005) o estudo tem um enfoque quantitativo, pois através dos dados numéricos pesquisados, buscassem estatisticamente responder ao problema de pesquisa.

### **3.2 População**

Esta pesquisa tem o objetivo principal de identificar e analisar os fatores influenciadores na rotina de uma população específica, e foi realizada com os funcionários do Centro Educacional Paulo Galindo situada na cidade de Caruaru – PE.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2017) o Centro Educacional Paulo Galindo é uma instituição privada de educação infantil e ensino fundamental, fundada em 12/08/1999 e está sediada desde então, com infraestrutura própria, incluindo quadra de esportes, no bairro Kennedy no município de Caruaru-PE. A instituição possui 24 funcionários e 447 alunos matriculados, dispostos em 12 salas de aula nos turnos matinal e vespertino. Estes profissionais atuam em diversos setores, ocupando e exercendo diferentes cargos, funções e cargas horárias, porém neste estudo serão divididos apenas em duas áreas: administrativa e docência.

Da população total que trabalham na escola, 26 pessoas, a área administrativa conta com 10 pessoas, incluindo a gestora, que também é a proprietária da escola, já a área de docência conta com 16 professores. Os dados foram coletados entre os dias 12 e 19 de abril de 2018, onde 24 pessoas responderam ao questionário e apenas 2 questionários não foram respondidos, visto que um deles seria o da própria gestora da escola e o outro relacionado à 01 professora que no período de aplicação do questionário estava de licença maternidade. Logo, a pesquisa fez uma análise da visão desses profissionais em relação a sua QVT, contando apenas com aqueles que, nos dias de sua aplicação, podiam de fato responder ao questionário.

### 3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados, por meio do questionário, foi dividida em três partes distintas:

- I. As informações relevantes ao preenchimento do questionário:
- II. O questionário de 24 questões, onde cada pesquisado atribui um valor de importância a cada item sugerido e assiná-la o seu nível de satisfação atual com relação a cada item;
- III. Os dados demográficos para preenchimento do respondente. Nessa página constava também a seguinte pergunta: “Dentre os fatores citados no questionário, quais os itens que, na opinião do pesquisado, são considerados importante, mas não estão sendo atendidos pela empresa, e gostaria que fossem atendidos com prioridade.

Quadro 4 - Síntese dos fatores de QVT de Walton (1973) e questões correspondentes no questionário

<b>Categorias de QVT</b>	<b>Questões correspondentes no questionário e indicadores de QVT</b>
Compensação justa e adequada	13. Meu salário é adequado para a minha função. 01. A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem às minhas necessidades. 07. Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.
Condições de trabalho	10. Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo. 11. Meu local de trabalho é limpo. 22. O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.
Uso e desenvolvimento de capacidades	12. Minha alocação na instituição está de acordo com a formação acadêmica que possuo. 15. Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição. 20. Minha função é importante para a instituição.
Oportunidade de crescimento e segurança	08. A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira. 14. A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal. 16. A instituição me proporciona estabilidade no emprego.
Integração social na organização	02. A comunicação interna é adequada na instituição. 03. Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição. 17. É percebida a ausência de preconceito na instituição.
Constitucionalismo	05. A instituição respeita as leis trabalhistas. 19. O meu salário é pago em dia. 21. Eu tenho gozo real e periódico de férias.
Trabalho e espaço total de vida	04. A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho. 06. A instituição respeita as folgas nos feriados e datas festivas. 18. Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à instituição e ao convívio com a minha família.
Relevância social do trabalho	09. Eu me identifico com a instituição. 23. Eu tenho orgulho de trabalhar na instituição. 24. A instituição tem uma boa imagem perante a sociedade.

Fonte: Adaptado por Góes (2016) de Walton (1973).

O questionário utilizado na coleta de dados da pesquisa, foi aplicado por Góes (2016) e tem como base as oito categorias de QVT propostas por Walton (1973), sendo 03 perguntas relacionadas a cada categoria, conforme mostrado no quadro 4.

A primeira coluna do quadro mostra as oito dimensões da QVT apresentadas por Walton (1973), são os aspectos capazes de influenciar diretamente a motivação e o comportamento individual, dependendo da percepção do trabalhador pode alterar de forma negativa ou positiva o ambiente de trabalho, quando estão sendo considerados satisfatórios ou não.

Na segunda coluna estão os indicadores de QVT e as questões apresentada no questionário, os itens de cada categoria foram enumerados de forma não sequencial para não evidenciar à qual grupo inicialmente pertencia cada pergunta.

O quadro 5 exhibe a estrutura do questionário, onde a coluna da esquerda mostra o item à ser avaliado, a segunda coluna o grau de importância atribuído pelo respondente à um determinado aspecto da QVT, seguindo o critério de:

- 1 - Nada importante;
- 2 - Pouco importante;
- 3 - Razoavelmente importante;
- 4 - Muito importante;
- 5 - Extremamente importante.

Já na última coluna o respondente informa o nível de satisfação atual em relação ao aspecto citado. A mensuração desse fator é atribuída da seguinte forma:

- 1 - Muito insatisfeito (a);
- 2 - Insatisfeito (a);
- 3 - Indiferente;
- 4 - Satisfeito (a);
- 5 - Muito satisfeito (a).

Quadro 5 - Níveis de importância e satisfação

<b>Fator a ser avaliado</b>	<b>Importância atribuída</b>	<b>Satisfação atual</b>
Ex: Meu local de trabalho é limpo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

Fonte: Adaptado de Góes (2016)

Com a obtenção das médias através do questionário, e seguindo os padrões pré-determinados, chega-se ao nível de satisfação de cada critério. O exemplo apresentado no quadro 6, que pertence à categoria de condições de trabalho, mostra que o fator “meu local de trabalho é limpo” recebeu a média geral de 4,83, sendo assim, a avaliação dos respondentes está entre “satisfeito” e “muito satisfeito”.

Quadro 6 - Nível geral de satisfação da QVT

<b>Fator a ser avaliado</b>	<b>Média geral de satisfação</b>	<b>Nível geral da QVT</b>
Ex: Meu local de trabalho é limpo.	4,83	Entre “satisfeito” e “muito satisfeito”

Fonte: Adaptado de Góes (2016) e dados da pesquisa do autor (2018)

O quadro 7, que usa como exemplo o mesmo fator “meu local de trabalho é limpo”, exhibe que do resultado esperado pela média de importância (4,84) e o obtido através da média de satisfação (4,83), proporciona uma diferença baixíssima (0,01), revelando que a avaliação desse fator é considerada muito satisfatória.

Quadro 7 - Fatores de satisfação da QVT de acordo com os funcionários

<b>Fator a ser avaliado</b>	<b>Média de importância</b>	<b>Média de satisfação</b>	<b>Diferença</b>
Ex: Meu local de trabalho é limpo.	4,84	4,83	0,01

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

A entrega do questionário foi feita aos funcionários da escola pela própria gestora, foi solicitado que os mesmos fossem respondidos em casa de maneira confortável e devolvido posteriormente na escola, devidamente preenchido, de forma que resguardar-se o anonimato do respondente e não houvesse constrangimentos, gerando dados confiáveis e de credibilidade para a pesquisa.

Após o recolhimento dos questionários, os dados foram lançados em planilhas da Microsoft Office Excel 2013 para serem tabulados e gerados os gráficos indicadores de estatísticas.

Com a obtenção dos resultados sobre a opinião dos funcionários da escola, em relação ao grau que está a sua QVT, foi possível identificar e compreender, através da análise dos dados, o nível de satisfação atual, levando em consideração os principais fatores que promovem a satisfação e principalmente os fatores críticos que geram insatisfação no ambiente de trabalho.

No próximo capítulo serão expostos os resultados obtidos com a pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

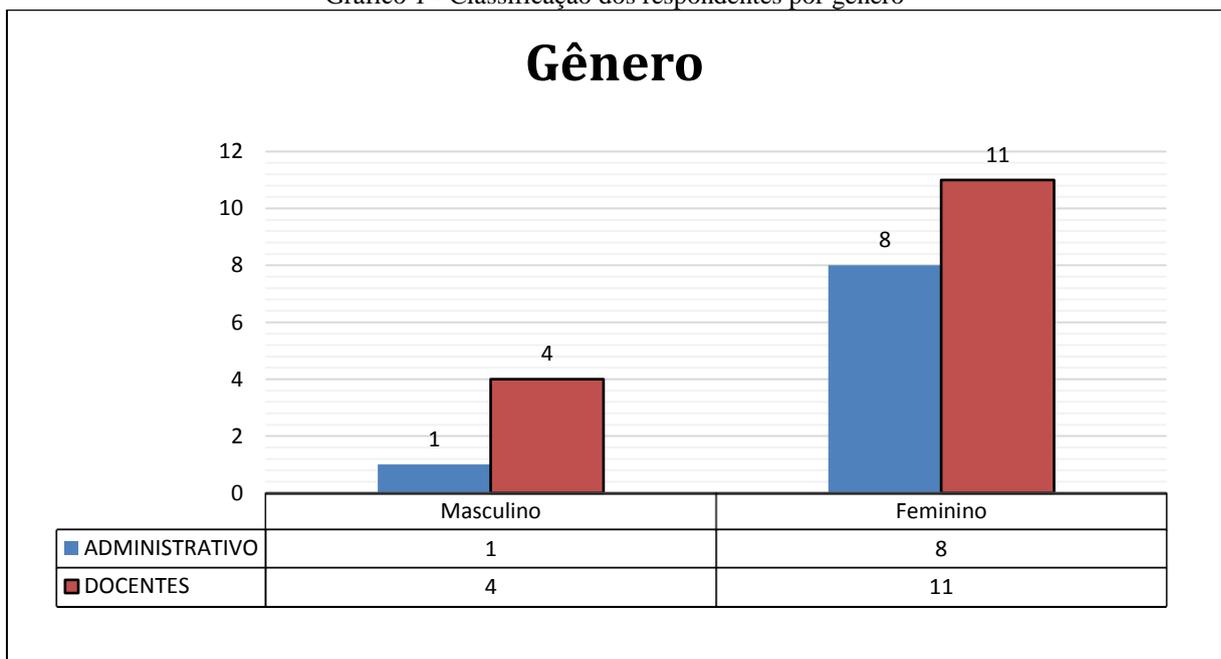
Neste capítulo serão expostos os resultados alcançados a partir do questionário aplicado com o quadro funcional do Centro Educacional Paulo Galindo. A princípio será abordado as características demográficas e socioeconômicas dos respondentes e em seguida os resultados gerais com os principais fatores influenciadores da satisfação da Qualidade de Vida no Trabalho dos pesquisados.

### 4.1 Características demográficas e socioeconômicas dos pesquisados

Nesta seção, serão expostos os resultados das características pessoais dos pesquisados, coletadas com o questionário, tais como: gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, dependentes, setor de trabalho, faixa de renda, tempo de serviço e jornada no trabalho e fora dele. A pesquisa foi aplicada e respondida pela população total de 24 funcionários em atividade e aptos a responder, sendo 09 do departamento administrativo e 15 do setor de docência.

#### 4.1.1 Gênero

Gráfico 1 - Classificação dos respondentes por gênero



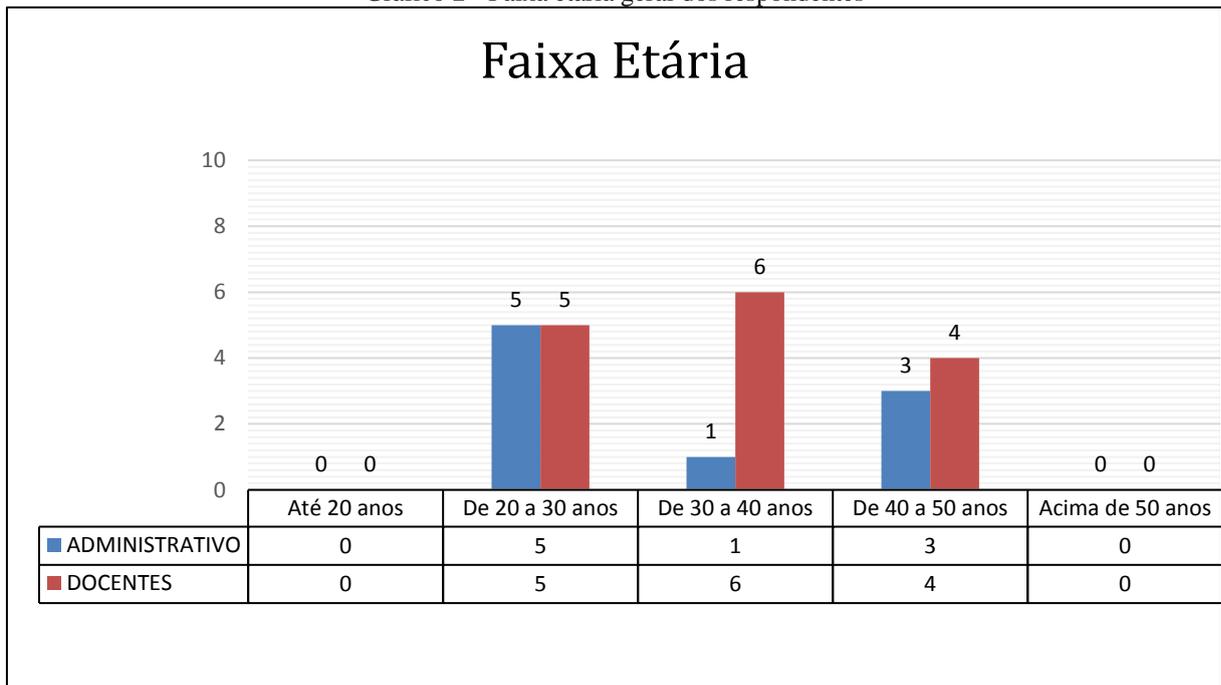
Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018

Da população total pesquisada de 24 respondentes, como ilustra o gráfico 1, 19 são do sexo feminino e 05 são do sexo masculino. O setor administrativo é composto por 01 homem e 08 mulheres, já o setor de docência conta com 04 homens e 11 mulheres.

#### 4.1.2 Faixa etária

Abordando a faixa etária dos respondentes, como pode ser acompanhado no gráfico 2, 10 funcionários possuem idades entre 20 e 30 anos, 07 estão incluídos entre os 30 e 40 anos e 07 têm idades entre 40 e 50 anos, no entanto a organização não conta com profissionais acima de 50 anos de idade.

Gráfico 2 - Faixa etária geral dos respondentes

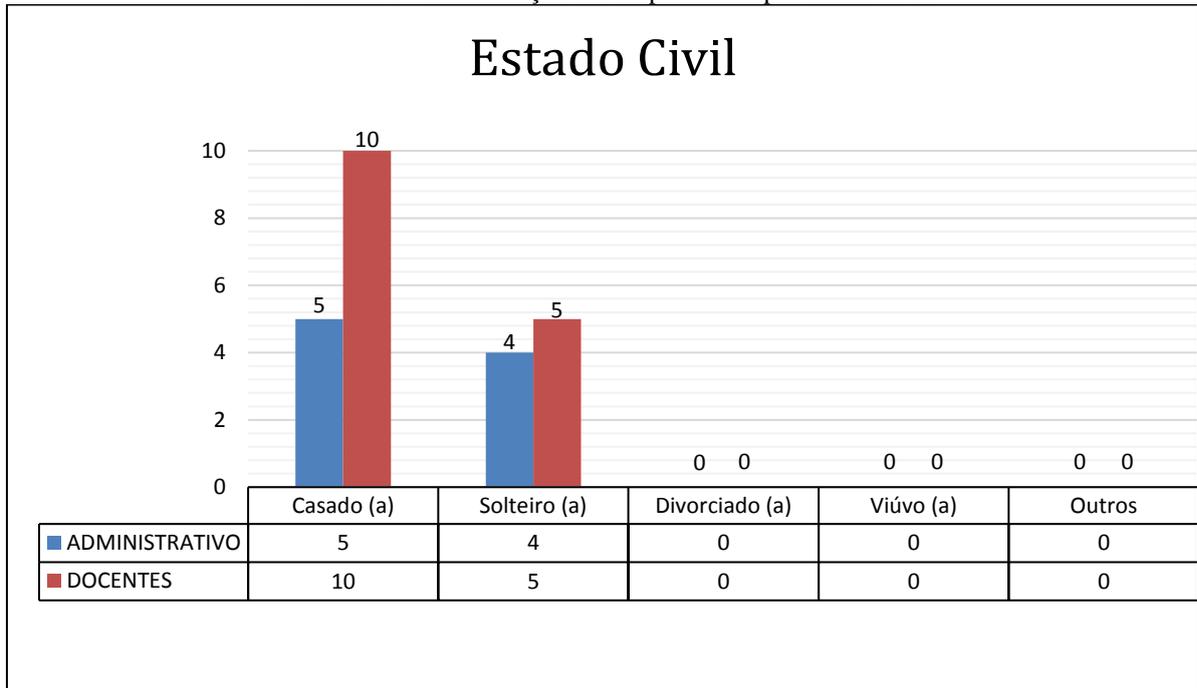


Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.1.3 Estado civil

Em relação ao estado civil dos respondentes, o gráfico 3 detalha que, 15 são casados e 09 são solteiros, na pesquisa não houve declaração de divorciado, viúvo e na categoria de outro, ou seja, união estável.

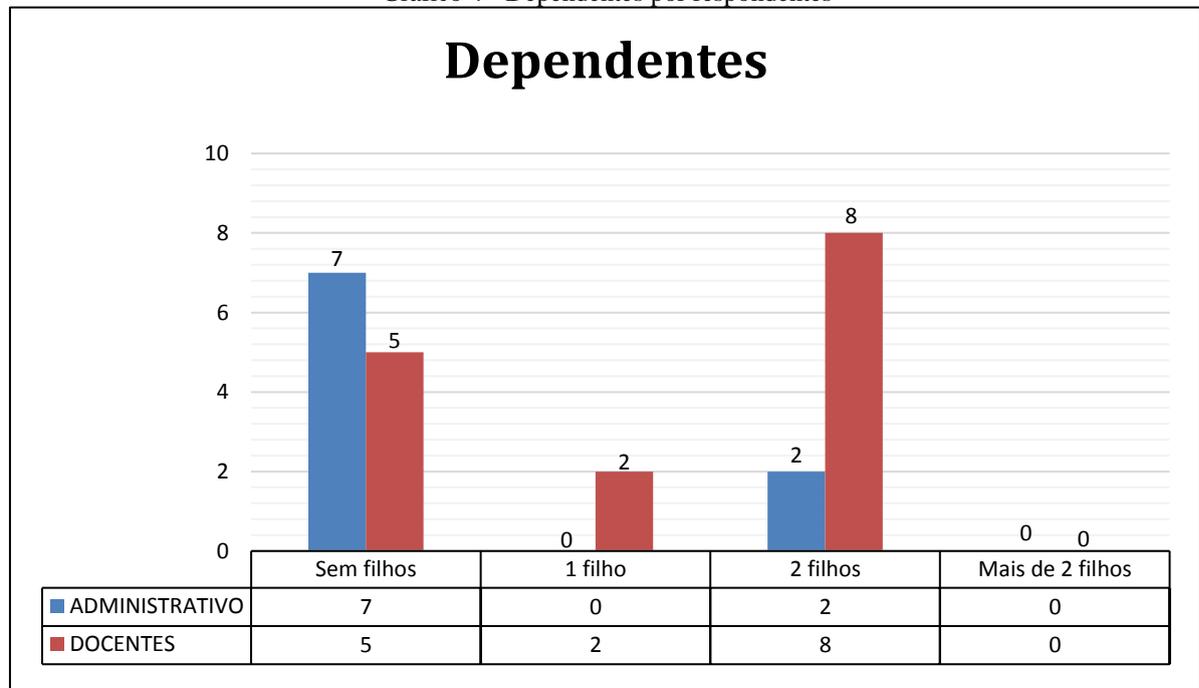
Gráfico 3 - Classificação dos respondentes por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.1.4 Dependentes

Gráfico 4 - Dependentes por respondentes



Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

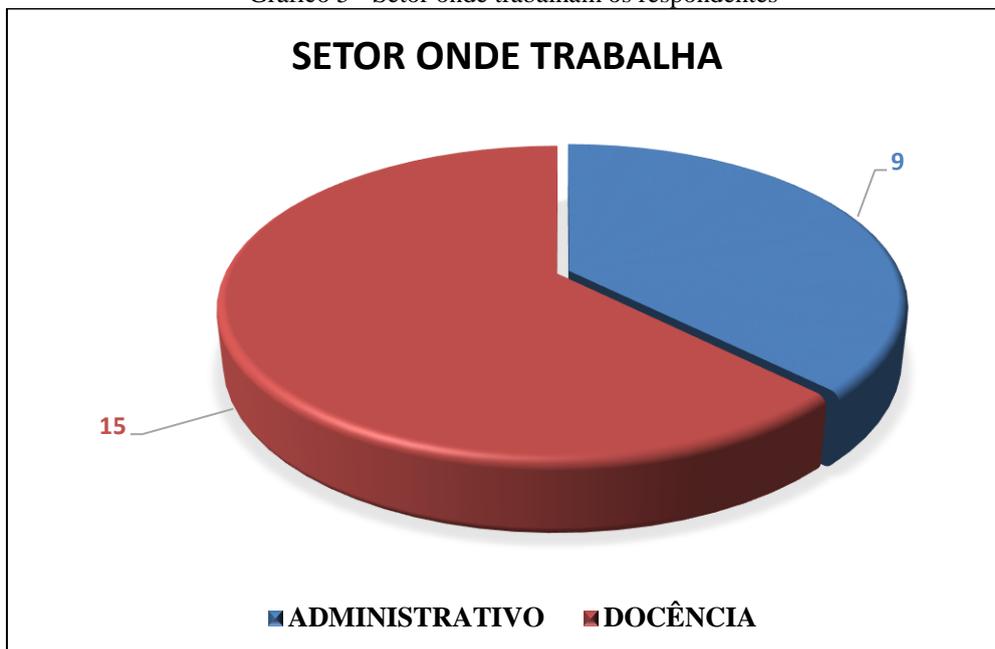
Quanto aos dependentes informados pelos respondentes da pesquisa, como ilustrado no gráfico 4, 02 deles têm apenas um dependente, 10 possuem 02 dependentes e 12 responderam

não possuir dependentes.

#### 4.1.5 Setor de trabalho

Conforme abordado anteriormente no capítulo 3 e mostrado no gráfico 5, a população da organização estudada, para uma melhor abordagem e aplicabilidade, foi dividida em dois setores para a aplicação do questionário. De forma representativa, o setor 1 foi nomeado de “Administrativo”, contando com funcionários da secretaria, da administração, da coordenação e da limpeza, e o setor 2 foi intitulado de “Docência”, que conta apenas com professores. Com essa divisão, o setor Administrativo é composto por 10 pessoas, sendo 09 funcionários e a gestora da empresa, que não participou da pesquisa, e o setor de Docência que conta com 16 profissionais, porém no momento da aplicação do questionário uma das professoras estava de licença maternidade e não participou da pesquisa.

Gráfico 5 - Setor onde trabalham os respondentes

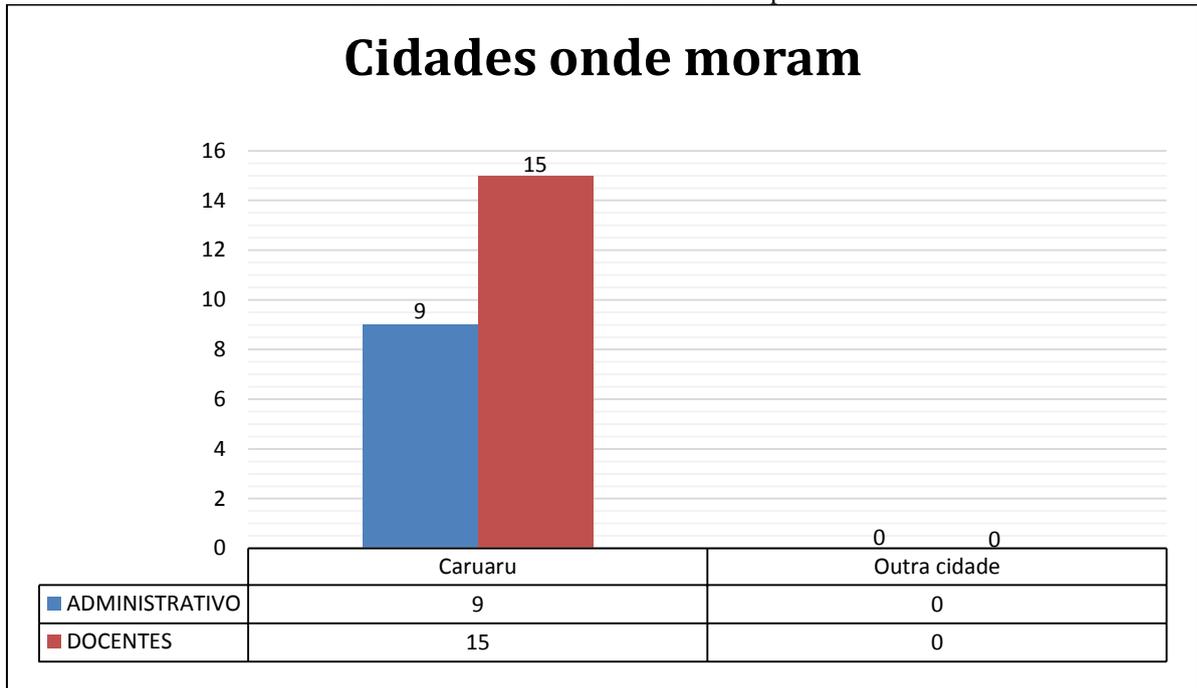


Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.1.6 Cidades onde moram os respondentes

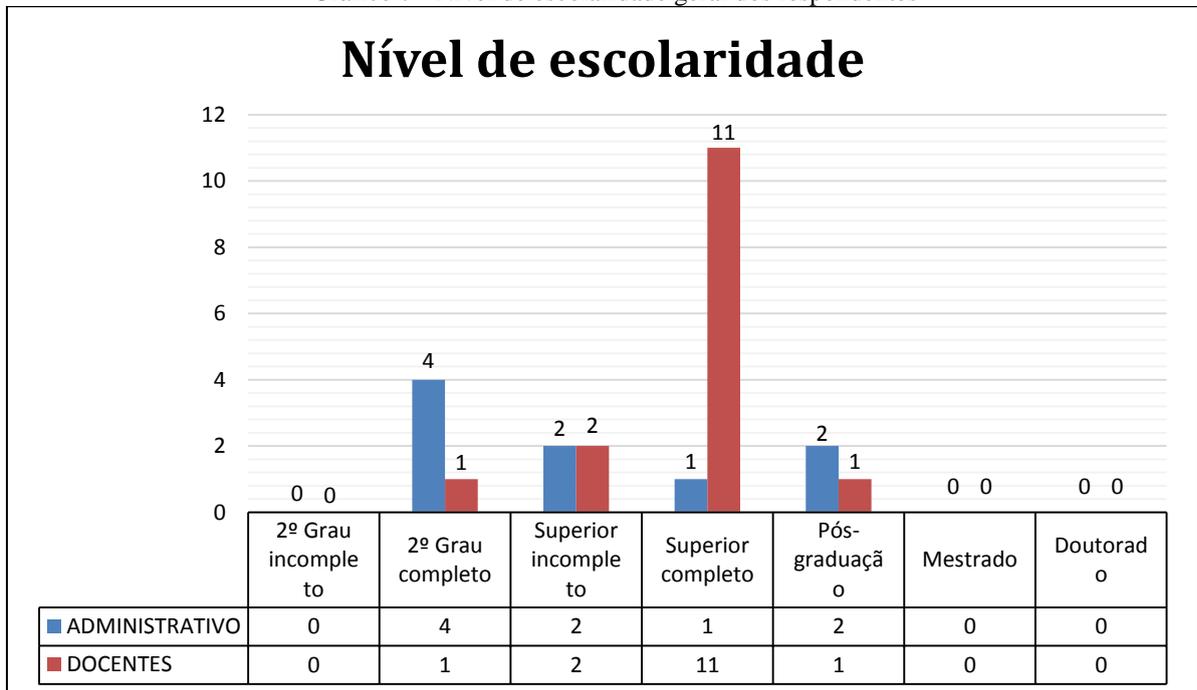
Conforme ilustração do gráfico 6, dos 24 respondentes do questionário, 100% dos funcionários moram na cidade de Caruru, onde trabalham.

Gráfico 6 - Cidades onde moram os respondentes



Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

Gráfico 7 - Nível de escolaridade geral dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.1.7 Escolaridade

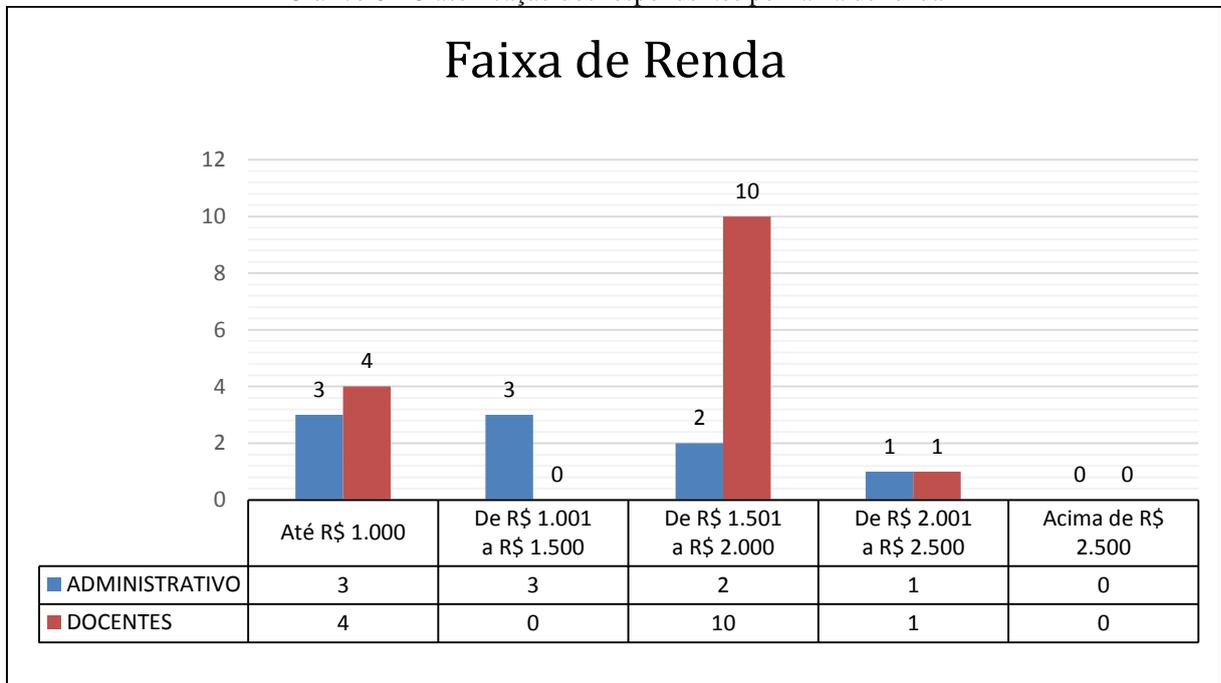
Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes, o gráfico 7 expõe que 05 funcionários possuem o ensino médio completo, 04 estão incluídos no ensino superior

incompleto ou estão cursando, 12 têm o ensino superior completo e 03 detêm pós-graduação.

#### 4.1.8 Faixa de renda

No que se refere à faixa de renda dos respondentes, e como pode ser visto no gráfico 8, 07 recebem receita de até R\$ 1.000,00, já 03 possuem uma renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.500,00, enquanto 12 recebem salários entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.000,00 e apenas 02 pesquisados possuem uma renda superior a R\$ 2.000,00.

Gráfico 8 - Classificação dos respondentes por faixa de renda



Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

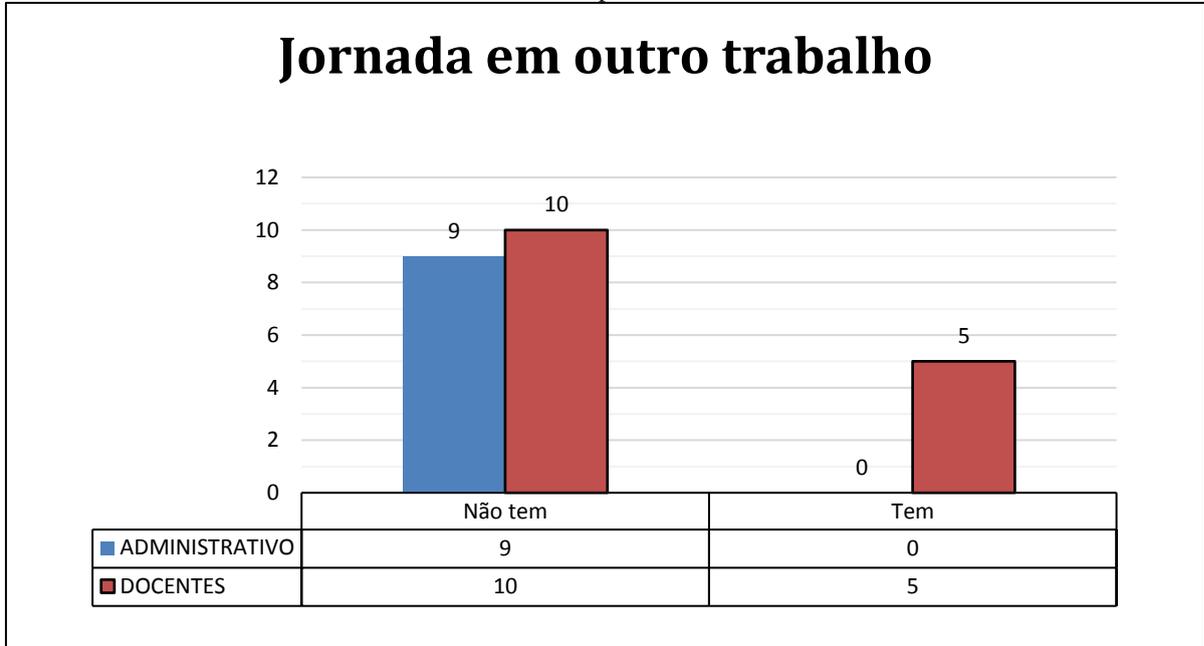
#### 4.1.9 Jornada no trabalho e fora dele

Quanto a jornada de trabalho dos respondentes da pesquisa, como ilustrado no gráfico 9, dos 24 respondentes, 19 não têm outro emprego e que 05 deles trabalham em outras instituições de ensino, também como professor. 21 funcionários responderam que trabalham pela manhã e à tarde, 01 dos professores leciona na instituição apenas no turno da manhã, já outros 02 informaram que trabalham apenas no turno da tarde.

Foi verificado também, como informado no gráfico 10, que dos 05 pesquisados com jornada dupla, 01 trabalha em outra escola no turno da manhã, 02 no turno da tarde, 01 no turno

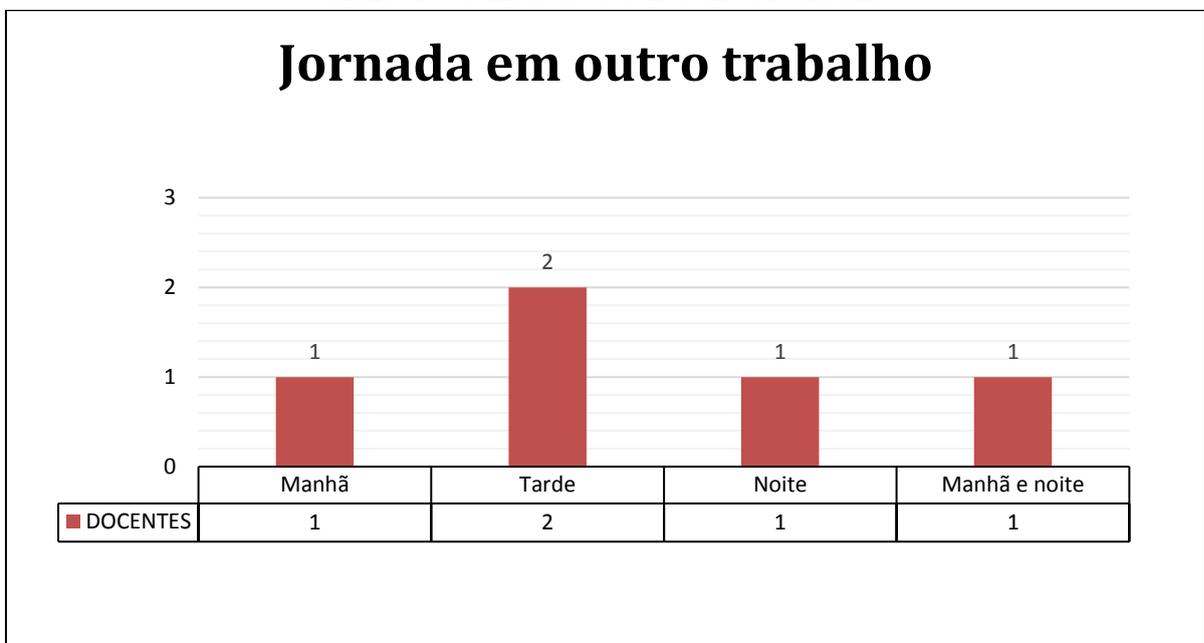
da noite e 01 nos turnos da manhã e da noite.

Gráfico 9 - Jornada dos respondentes em outro trabalho



Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

Gráfico 10 - Jornada dos docentes em outro trabalho



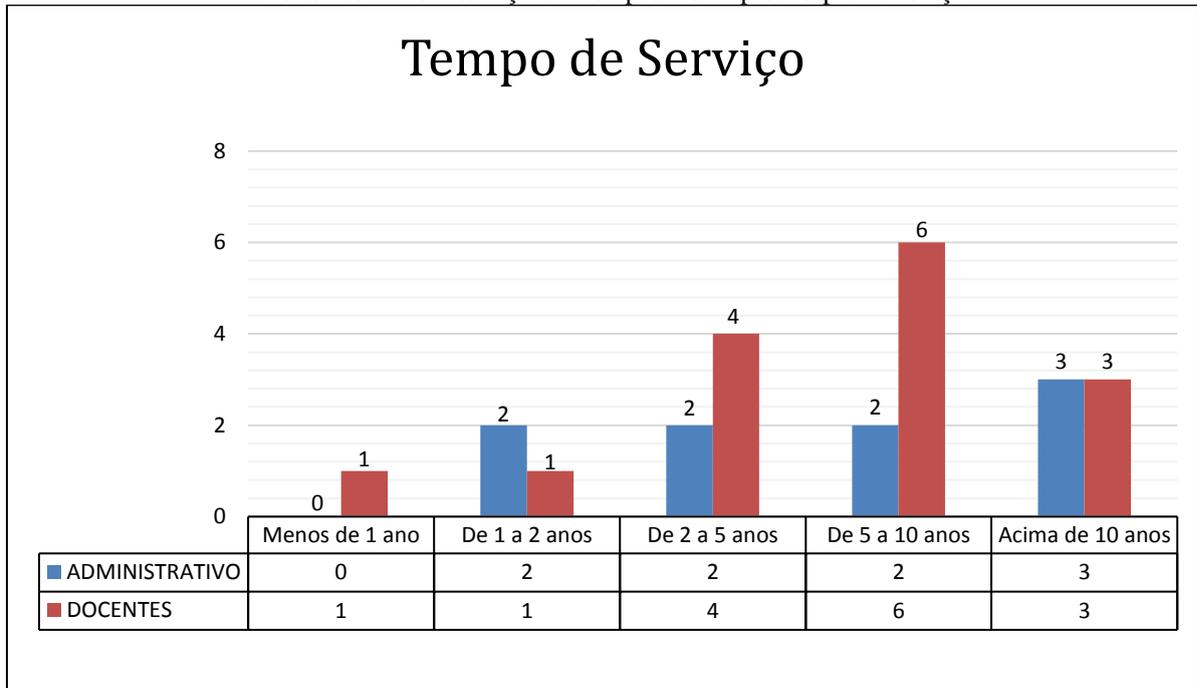
Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.1.10 Tempo de serviço

De acordo com os dados obtidos sobre o tempo de serviço dos pesquisados, e

mostrados no gráfico 11, apenas 01 dos respondentes tem menos de 01 ano de serviço na empresa, 03 têm de 01 a 02 anos de serviço, 06 têm entre 02 e 05 anos de empresa, 08 possuem de 05 a 10 anos de serviço e 06 estão na empresa a mais de 10 anos.

Gráfico 11 - Classificação dos respondentes por tempo de serviço



Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.2 Análise geral dos dados demográficos

Analisando os dados obtidos observa-se que a organização pesquisada tem preferência pelo gênero feminino, uma vez que 79% do quadro de empregados, ou seja, dos 24 funcionários, 19 deles são mulheres (gráfico 1). Em relação a faixa etária dos funcionários, a maioria, cerca de 42%, o equivalente à 10 deles (gráfico 2), estão na faixa dos 20 até 30 anos de idade, o que demonstra que a empresa investe na contratação de pessoas mais jovens para desempenhar suas funções. Verifica-se que os casados, cerca de 15 (gráfico 3), são a maioria na empresa, porém não há uma predeterminação para que isso ocorra, visto que as contratações levam em consideração, exclusivamente, o cumprimento dos pré-requisitos e das características necessárias à cada cargo ou função. Em relação aos dependentes dos pesquisados (gráfico 4), quando comparado àqueles que não possuem dependentes com àqueles que possuem de 01 até 02 dependentes, percebe-se que há um equilíbrio. Logo, a empresa deixa evidente que não há uma preferência por funcionários com ou sem dependentes.

A pesquisa mostra que 100% dos 24 funcionários moram na cidade de Caruaru (gráfico 6) onde trabalham, destacando uma estratégia da empresa, ao levar em consideração que, profissionais de outras cidades, em decorrência da viagem, eventualmente, por inúmeras variáveis, podem atrasar ou faltar ao trabalho e conseqüentemente interferir de forma negativa na grade das disciplinas pré-estabelecida.

A empresa não possui funcionários com escolaridade inferior ao ensino médio, e que 19 dos 24 pesquisados concluíram ou estão concluindo o ensino superior (gráfico 7). Logo, os dados reforçam a ideia de que a organização valoriza a carreira, incentiva e mantém em seu quadro funcional, profissionais graduados ou que busquem maior e melhor qualificação que possibilite de maneira gradativa um aumento salarial, independentemente do setor a que está vinculado.

Contudo, verifica-se que metade dos funcionários, cerca de 12 (gráfico 8), têm uma renda entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.000,00 e apenas 02 recebem salários superiores à R\$ 2.000,00 podendo ser considerado um salário baixo em relação ao grau de responsabilidade exercida e ao nível de estresse e pressão que são atribuídas à profissão de educador.

Embora uma pesquisa do IBGE (G1, 2017) aponte que no Brasil, metade dos trabalhadores, tem uma renda média inferior à um salário mínimo, o estudo pôde verificar que a empresa, além de pagar em dia seus funcionários, também cumpri a determinação da lei, no pagamento dos salários. Foi observado que todos os funcionários do setor administrativo recebem um salário acima do valor mínimo nacional estabelecido pela Consolidação da Leis do Trabalho (CLT) que é de R\$ 954,00 (G1, 2017) e o valores salariais dos professores são proporcionais ao salário-aula que eles devem receber, de acordo com a convenção coletiva (2017/2018) do Sindicato dos Professores de Pernambuco (SINPRO-PE), e exposto na cláusula terceira do piso salarial da categoria no setor privado, a partir do dia 01/04/2017, os professores do nível 1, que inclui a Educação Infantil e o Ensino Fundamental do 1º a 5º ano tenha salário-aula de R\$ 9,20, já os do nível 2 à ser pago aos professores do Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano recebam salário-aula de R\$ 10,53.

A pesquisa identifica que, dos 15 professores que lecionam no centro educacional (gráfico 9), 05 profissionais têm jornada de trabalho, dupla ou tripla, em outras instituições de ensino, sendo 01 em escola pública, 02 em escola particular e 02 em cursinhos e outros projetos educacionais (gráfico 10). Dados do Ministério da Educação (MEC, 2009) revelam que 33% dos professores do ensino fundamental brasileiro lecionam em dois períodos e 7% em três turnos, sendo na mesma escola ou em estabelecimentos diferentes. Claramente, esse número

excedente de horas trabalhadas, gera estresse físico e psicológico, e podem ocasionar nesses profissionais um crescente índice de insatisfação pessoal e profissional, vindo a prejudicar a qualidade de ensino, e conseqüentemente o aprendizado dos alunos.

Em relação ao tempo de serviço dos funcionários (gráfico 11), a média/ano de 7,46 alcançada, destaca o baixo índice de rotatividade no quadro funcional da empresa. Sendo um ótimo indicador de que há boas práticas de gestão na escola.

### **4.3 Análise comparativa entre os fatores de QVT dos setores administrativo e de docência**

A análise dos fatores de QVT do Centro Educacional Paulo Galindo em Caruaru, foi gerada a partir dos resultados da pesquisa aplicada com os seus funcionários. Para que o resultado do questionário pudesse ser analisado subjetivamente, as questões foram correlacionadas com uma versão adaptada das oito dimensões propostas por Walton (1973).

#### ***4.3.1 Compensação justa e adequada***

Esta dimensão está relacionada com as regras de remuneração adotadas pela empresa, e na média geral, esta foi a categoria que mostrou pior estatística na QVT da empresa. De acordo com a opinião e a avaliação dos funcionários, as médias obtidas e apresentadas na tabela 1, confirmam que o setor de docência possui um nível de satisfação entre “indiferente” e “satisfeito” à sua remuneração, já o setor administrativo apresenta grau de “satisfeito” a “muito satisfeito” com os salários.

Na pesquisa, os docentes consideram que a remuneração não está adequada à profissão, seria injusta com a praticada no mercado e também não atendem às suas necessidades, já para os funcionários do setor administrativo, a remuneração está dentro do esperado para a função exercida. Logo, pode-se supor, nesse estudo, que a indiferença dos docentes com a remuneração está correlacionada com o nível de estresse emocional, físico e psicológico decorrentes da profissão, onde para se ter uma melhor renda, os professores se submetem a jornadas excessivas, duplas e até triplas, de trabalho. Entretanto, ficou comprovado, através dos dados dos pesquisados e das informações da convenção coletiva da categoria, que a empresa paga os valores dos salários em conformidade com a lei, contudo os professores se sentem desvalorizados e desmotivados com os valores que recebem, e esses

sentimentos podem ocasionar um ensino de baixa qualidade, e como consequência um baixo rendimento de aprendizado dos alunos, o que para a organização teria uma repercussão péssima.

Tabela 1 - Fatores de QVT relacionados às questões de compensação justa e adequada

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
01	A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem às minhas necessidades.	4,00	3,89	0,11	4,07	3,40	0,67
07	Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.	4,56	4,44	0,11	4,07	3,27	0,80
13	Meu salário é adequado para a minha função.	4,22	4,00	0,22	4,27	3,87	0,40
<b>Média desses Fatores</b>		<b>4,26</b>	<b>4,11</b>	<b>0,15</b>	<b>4,13</b>	<b>3,51</b>	<b>0,62</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.3.2 Condições de trabalho

Esta categoria avalia as condições de ambiente e de trabalho que a empresa propicia aos seus funcionários, dessa maneira, a tabela 2, com as médias obtidas na análise dessa dimensão, destaca que ambos os setores se mostram de “satisfeitos” a “muito satisfeitos” com as condições de trabalho da empresa. Apesar de em modo geral a categoria “condição de trabalho” ter uma avaliação satisfatória para os funcionários, quando analisado individualmente os critérios pesquisados, observa-se dois extremos. Um deles relacionado às condições de “limpeza do local de trabalho”, já que os resultados destacam uma das três melhores médias de satisfação pelos funcionários e consideradas adequadas ao trabalho. Contudo esse aspecto, tem avaliação do setor administrativo entre “satisfeito” e “muito satisfeito”, e de forma curiosa, o nível de satisfação informado é maior do que o grau de importância a ele atribuído, revelando que na prática há um sentimento de satisfação maior do que o esperado.

O outro relaciona-se ao critério de “material de trabalho e manutenção apropriados para a execução do serviço”, num modo geral, para os docentes, tem uma avaliação considerada entre “indiferentes” e “satisfeitos”, o que leva a crer que, o uso de equipamentos e ferramentas, e os materiais disponibilizados pela empresa, devido à falha na distribuição dos insumos, não atende satisfatoriamente as necessidades. Esse é um dos fatores mais críticos na pesquisa, e se

não tratado com urgência, pode influenciar negativamente no desenvolvimento e na realização das tarefas diárias do setor de docência.

Tabela 2 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões das condições de trabalho

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
10	Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.	4,56	4,44	0,11	4,53	4,33	0,20
11	Meu local de trabalho é limpo.	4,89	5,00	(-0,11)	4,80	4,67	0,13
22	O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.	4,33	4,22	0,11	3,93	3,33	0,60
<b>Média desses Fatores</b>		<b>4,59</b>	<b>4,55</b>	<b>0,04</b>	<b>4,42</b>	<b>4,11</b>	<b>0,31</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

Já as médias relacionadas à “jornada de trabalho adequada para a tarefa desenvolvida”, ambos os setores se apresentam entre “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, entretanto os resultados demonstram que, apesar dessa análise ser positiva, alguns dos docentes declaram ter jornada dupla, ou até tripla, fora da organização. Isso ocorre, possivelmente, devido a busca desses profissionais, por melhores condições financeiras e de vida. Contudo, a empresa estudada, deve ficar atenta com as possíveis influências negativas que essas jornadas adicionais de trabalho possam gerar no ensino e no aprendizado dos alunos da organização.

#### 4.3.3 *Uso e desenvolvimento de capacidades*

Esta dimensão, avalia como a empresa, concede oportunidades aos funcionários, para manifestar e evoluir, no ambiente de trabalho, os seus conhecimentos e aptidões. Os resultados, apresentados na tabela 3, relacionados ao “uso e desenvolvimento de capacidades”, apontam que todos os funcionários dão “muita importância” à sua função na escola e a alocação pela formação acadêmica que possuem, e declaram-se entre “satisfeitos” e “muito satisfeitos”.

A empresa estudada apresenta com relação a autonomia que os funcionários têm dentro da organização, uma avaliação entre “indiferentes” a “satisfeitos”, entretanto esse fator destaca-se da pesquisa, como um daqueles com maior média de diferença. Provavelmente, isso se dá,

por haver uma hierarquia vertical, com uma gestão centralizada, acompanhada de normas e regras rígidas que impedem que os funcionários, na execução das suas tarefas, tenham autonomia.

Tabela 3 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de uso e desenvolvimento de capacidades

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
12	Minha alocação na instituição está de acordo com a formação acadêmica que possuo.	4,67	4,44	0,22	4,80	4,67	0,13
15	Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição.	4,00	3,67	0,33	3,93	3,27	0,67
20	Minha função é importante para a instituição.	4,67	4,56	0,11	4,80	4,53	0,27
<b>Média desses Fatores</b>		<b>4,44</b>	<b>4,22</b>	<b>0,22</b>	<b>4,51</b>	<b>4,15</b>	<b>0,36</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.3.4 Oportunidade de crescimento e segurança

Essa categoria avalia a relação que a empresa tem com os funcionários ao oferecer estabilidade de emprego e/ou meios de desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente organizacional.

Tabela 4 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de oportunidade de crescimento e segurança

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
08	A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	3,89	3,67	0,22	3,73	3,20	0,53
14	A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	4,44	4,33	0,11	3,93	3,33	0,60
16	A instituição me proporciona estabilidade no emprego.	4,56	4,44	0,11	4,13	3,87	0,27
<b>Média desses Fatores</b>		<b>4,29</b>	<b>4,14</b>	<b>0,15</b>	<b>3,93</b>	<b>3,46</b>	<b>0,47</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

De acordo com a tabela 4, os fatores “ a instituição proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal” e “a instituição oferece um adequado plano de cargos e carreira”, estão para o setor de docência, entre os que tem maior diferença quando relacionado o grau de importância ao nível de satisfação dos funcionários. Já os dados pertinentes ao fator “estabilidade no emprego”, apesar dos docentes atribuírem a esse aspecto, uma média de “importante” a “muito importante”, na avaliação consideram-no como “índiferente” a “satisfeito”, reforçando o que foi observado na empresa, que há pouca rotatividade de professores. Suponha-se que, apesar desses fatores estarem entre os mais críticos da pesquisa, no contexto do cenário educacional local, quando se leva em consideração a média anual geral do tempo de serviço dos funcionários (7,46), a organização é uma boa empresa para se trabalhar.

#### 4.3.5 Integração social na organização

Essa dimensão avalia o clima e a integração social dos funcionários na organização. A tabela 5 apresenta os resultados dessa categoria, no qual observa-se que os fatores “percepção de ausência de preconceito” e “bom relacionamento entre os funcionários” é considerado pelos dois setores como de “satisfeitos” a “muito satisfeitos”, porém há uma diferença bem maior da média entre importância e satisfação do setor administrativo no aspecto “bom relacionamento entre os funcionários” que precisa ser destacada. O que leva a crer que, possa existir, possivelmente, problemas de relacionamento ou conflito entre funcionários do setor.

Tabela 5 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de integração social na organização

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
02	A comunicação interna é adequada na instituição.	4,11	3,78	0,33	4,00	3,93	0,07
03	Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição.	4,78	4,33	0,44	4,27	4,13	0,13
17	É percebida a ausência de preconceito na instituição.	4,89	4,67	0,22	4,40	4,27	0,13
<b>Média desses Fatores</b>		<b>4,59</b>	<b>4,26</b>	<b>0,33</b>	<b>4,22</b>	<b>4,11</b>	<b>0,11</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.3.6 Constitucionalismo

Essa categoria avalia o respeito que a empresa dedica aos direitos e deveres dos seus funcionários. Nos dois setores, como mostra a tabela 6, há uma um grau de satisfação em todos os aspectos. Curiosamente, observa-se que, o valor da média de satisfação do setor administrativo foi maior do que o valor de importância atribuído ao fator “salário pago em dia”. Presumisse que, esse fato está atribuído, a forma de como a empresa aborda os compromissos legais, tais como o respeito às leis trabalhistas, ao gozo das férias e ao pagamento dos salários dos funcionários em dia.

Tabela 6 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de constitucionalismo

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
05	A instituição respeita as leis trabalhistas.	4,56	4,44	0,11	4,33	4,07	0,27
19	O meu salário é pago em dia.	4,89	5,00	(-0,11)	4,93	4,87	0,07
21	Eu tenho gozo real e periódico de férias.	5,00	5,00	0,00	4,93	4,87	0,07
<b>Média desses Fatores</b>		<b>4,81</b>	<b>4,81</b>	<b>0,00</b>	<b>4,73</b>	<b>4,60</b>	<b>0,13</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.3.7 Trabalho e espaço total de vida

Essa dimensão mensura o valor dado pela empresa à conciliação da vida profissional e pessoal dos funcionários. Os resultados, conforme aparecem na tabela 7, mostram que ambos os setores estão “satisfeitos” com relação a todos os fatores dessa categoria.

A partir da pesquisa, nota-se que, o setor administrativo que tem menor número de funcionários, atribuiu ao fator “respeito as folgas nos feriados e datas festivas” médias de importância “extremamente importante” e grau de satisfação entre “satisfeitos” e “muito satisfeito”. No geral devem ser destacadas as pequenas diferenças relacionadas as médias de importância e satisfação desses fatores.

#### 4.3.8 Relevância social do trabalho

Nessa categoria, os resultados, demonstrados na tabela 8, avaliam através dos fatores, como à imagem da empresa, de forma ética e social, está sendo vista pelos funcionários e a sociedade. Essa dimensão apresentou, um alto grau de “satisfação”, nos aspectos de “orgulho pela instituição” e “ a empresa tem uma boa imagem na sociedade”, as médias de diferença mais baixas da pesquisa, nos dois setores. Contudo, percebe-se ainda que, o valor da média de satisfação de ambos os setores foi maior do que o valor de importância atribuído ao fator “identificação com a empresa”.

Tabela 7 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de trabalho e espaço total de vida.

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
04	A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho.	4,78	4,67	0,11	4,07	4,00	0,07
06	A instituição respeita as folgas nos feriados e datas festivas.	5,00	5,00	0,00	4,73	4,67	0,07
18	Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à instituição e ao convívio com a minha família.	4,78	4,67	0,11	4,67	4,47	0,20
<b>Média dos Fatores</b>		<b>4,85</b>	<b>4,78</b>	<b>0,07</b>	<b>4,49</b>	<b>4,38</b>	<b>0,11</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

Tabela 8 - Média dos fatores de QVT relacionados às questões de relevância social do trabalho.

Nº	Fatores	Administrativo			Docência		
		Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença	Média de Importância	Média de Satisfação	Diferença
09	Eu me identifico com a instituição.	4,67	4,78	(-0,11)	4,40	4,47	(-0,07)
23	Eu tenho orgulho de trabalhar na instituição.	4,78	4,67	0,11	4,53	4,40	0,13
24	A instituição tem uma boa imagem perante a sociedade.	4,89	4,78	0,11	4,53	4,40	0,13
<b>Média desses Fatores</b>		<b>4,78</b>	<b>4,74</b>	<b>0,04</b>	<b>4,48</b>	<b>4,42</b>	<b>0,06</b>

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

#### 4.4 Questão aberta

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos após o preenchimento da questão aberta do questionário de pesquisa: Na opinião dos funcionários da empresa, e dentre os fatores de QVT citados no questionário, quais os três mais críticos e que deveriam ser atendidos com prioridade?

A questão aberta foi respondida por 11 funcionários, sendo 02 do setor administrativo e 09 docentes. Na resposta, o funcionário poderia, se assim o desejasse, mencionar até três fatores que considerasse críticos e que estavam listados no questionário de pesquisa. A tabela 9 mostra os quatro fatores que, espontaneamente, na questão aberta proposta pela pesquisa, foram mencionados como insatisfatório o maior número de vezes.

Pode-se afirmar, a partir dos resultados que, o fator “material de trabalho e sua manutenção são apropriados para a execução do serviço”, que está relacionado com a dimensão de **condições de trabalho**, na avaliação dos funcionários, é o fator de QVT mais crítico na empresa pois recebeu 06 indicações. O material de trabalho muito provavelmente existe, mas será necessária por parte da gestão uma melhor atenção a esse critério e uma disponibilidade em número maior, para que sejam desempenhadas satisfatoriamente as tarefas docentes. Lembrando que, boas condições de trabalho não abrangem apenas materiais de uso diário, como papel e pincel atômico para a lousa, envolve também uma infraestrutura adequada, como laboratórios, climatização das salas de aula e livros atualizados dentre outros, que são indispensáveis aos professores e alunos.

Tabela 9 - Fatores mais críticos na opinião dos funcionários

Nº da Questão	Fatores mais críticos na opinião dos funcionários	Nº de vezes Mencionadas por setor	
		Administrativo	Docência
08	A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	1	4
13	Meu salário é adequado para a minha função.	0	4
14	A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	1	4
22	O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.	2	4

Fonte: Dados da pesquisa do autor, 2018.

Tabela 10 - Média geral dos fatores de QVT da organização.

<b>DIMENSÕES</b>				
<b>Nº</b>	<b>FATORES</b>	<b>MÉDIA DE IMPORTÂNCIA</b>	<b>MÉDIA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>DIFERENÇA</b>
<b>1</b>	01- A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem às minhas necessidades.	4,03	3,64	0,39
	07- Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.	4,31	3,85	0,46
	13- Meu salário é adequado para a minha função.	4,24	3,93	0,31
<b>Compensação justa e adequada</b>		<b>4,19</b>	<b>3,81</b>	<b>0,38</b>
<b>2</b>	10- Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.	4,54	4,38	0,16
	11- Meu local de trabalho é limpo.	4,84	4,83	0,01
	22- O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço.	4,13	3,77	0,36
<b>Condições de trabalho</b>		<b>4,50</b>	<b>4,33</b>	<b>0,17</b>
<b>3</b>	12- Minha alocação na instituição está de acordo com a formação acadêmica que possuo.	4,73	4,55	0,18
	15- Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição.	3,97	3,47	0,50
	20- Minha função é importante para a instituição.	4,73	4,54	0,19
<b>Uso e desenvolvimento de capacidades</b>		<b>4,47</b>	<b>4,19</b>	<b>0,28</b>
<b>4</b>	08- A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	3,81	3,43	0,38
	14- A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	4,18	3,83	0,35
	16- A instituição me proporciona estabilidade no emprego.	4,34	4,15	0,19
<b>Oportunidade de crescimento e segurança</b>		<b>4,11</b>	<b>3,80</b>	<b>0,31</b>
<b>5</b>	02- A comunicação interna é adequada na instituição.	4,05	3,85	0,20
	03- Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição.	4,52	4,23	0,29
	17- É percebida a ausência de preconceito na instituição.	4,64	4,47	0,17
<b>Integração social na organização</b>		<b>4,40</b>	<b>4,18</b>	<b>0,22</b>
<b>6</b>	05- A instituição respeita as leis trabalhistas.	4,44	4,25	0,19
	19- O meu salário é pago em dia.	4,91	4,93	-0,02
	21- Eu tenho gozo real e periódico de férias.	4,96	4,93	0,03
<b>Constitucionalismo</b>		<b>4,77</b>	<b>4,70</b>	<b>0,07</b>
<b>7</b>	04- A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho.	4,42	4,33	0,09
	06- A instituição respeita as folgas nos feriados e datas festivas.	4,86	4,83	0,03
	18- Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à instituição e ao convívio com a minha família.	4,72	4,57	0,15
<b>Trabalho e espaço total de vida</b>		<b>4,67</b>	<b>4,58</b>	<b>0,09</b>
<b>8</b>	09- Eu me identifico com a instituição.	4,53	4,62	-0,09
	23- Eu tenho orgulho de trabalhar na instituição.	4,65	4,53	0,12
	24- A instituição tem uma boa imagem perante a sociedade.	4,71	4,59	0,12
<b>Relevância social do trabalho</b>		<b>4,63</b>	<b>4,58</b>	<b>0,05</b>
<b>Média Geral Total</b>		<b>4,47</b>	<b>4,27</b>	<b>0,20</b>

Fonte: Adaptado de Walton (1973). Dados da pesquisa, 2018

Representando o segundo maior índice de insatisfação nas respostas da questão aberta, os fatores “a instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira” e “a instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal” que pertence ao critério de **uso e desenvolvimento de capacidades**, obteve 05 indicações cada. Esse resultado sugere que, na visão dos funcionários, os cargos e salários da organização já estão definidos e, devido à baixa rotatividade empregatícia, não há uma perspectiva de crescimento dentro da empresa, além da remuneração gradativa, que se encaixa na faixa de nível de escolaridade, sendo essa uma meta de destaque a ser alcançada, corroborando com o alto número de funcionários que tem o ensino superior incompleto, e estão cursando ou concluindo.

Já o aspecto “o meu salário é adequado para a minha função” pertencente à categoria de **compensação justa e adequada**, foi mencionado com uma frequência menor, porém considerável, 04 no total. Pode-se afirmar que, os funcionários percebem a sua função dentro da empresa como pouco valorizada, porém apesar do índice de insatisfação demonstrado pelos respondentes, na questão aberta, ser considerado ruim, no decorrer da pesquisa, ficou comprovado que a empresa adota os salários compatíveis com a categoria e os pagam em dia.

Como os fatores da questão aberta, foram indicações diretas dos pesquisados, é recomendado que seja dada uma atenção, maior e urgente, a esses critérios. Cabe a empresa, criar instrumentos de motivação e incentivo, para mudar a percepção desses profissionais, quanto a sua valorização dentro da organização.

#### **4.5 Fatores críticos**

Na avaliação dos dados foram usados os procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior. Dessa forma, os resultados alcançados a partir das médias dos números pesquisados, permitem uma confiabilidade de 91,67%, já que as informações da empresa estudada, foram obtidas através de questionário, com a população total de funcionários. O esperado em uma pesquisa, é que a população observada, produza informações verdadeiras para serem analisadas pela média, entretanto, mesmo sendo garantido o anonimato, por não haver dados que remetesse ao respondente, alguns podem ter, ao responder o questionário, se sentido constrangidos ou receosos de represália, por conta disso, a pesquisa tem uma margem de erro estimada em 8,33%, ou seja, a opinião de 2 funcionários.

Sendo assim, com base nos 24 fatores analisados, e usando a média geral dos dois setores da organização, na comparação do grau de importância ao nível de satisfação, a partir

da diferença, os fatores mais críticos, por ordem de relevância, considerando as médias gerais e os resultados obtidos (gráfico 12) nas oito categorias de QVT proposta por Walton, estão diretamente ligada às categorias de “compensação justa e adequada” e “oportunidade de crescimento e segurança” que foram avaliadas entre “indiferentes” e “satisfeitos”. Dentre os demais critérios pesquisados, na média geral, como pode ser o verificado na tabela 10, os respondentes classificam-nos como “satisfeitos” e “muito satisfeitos”.

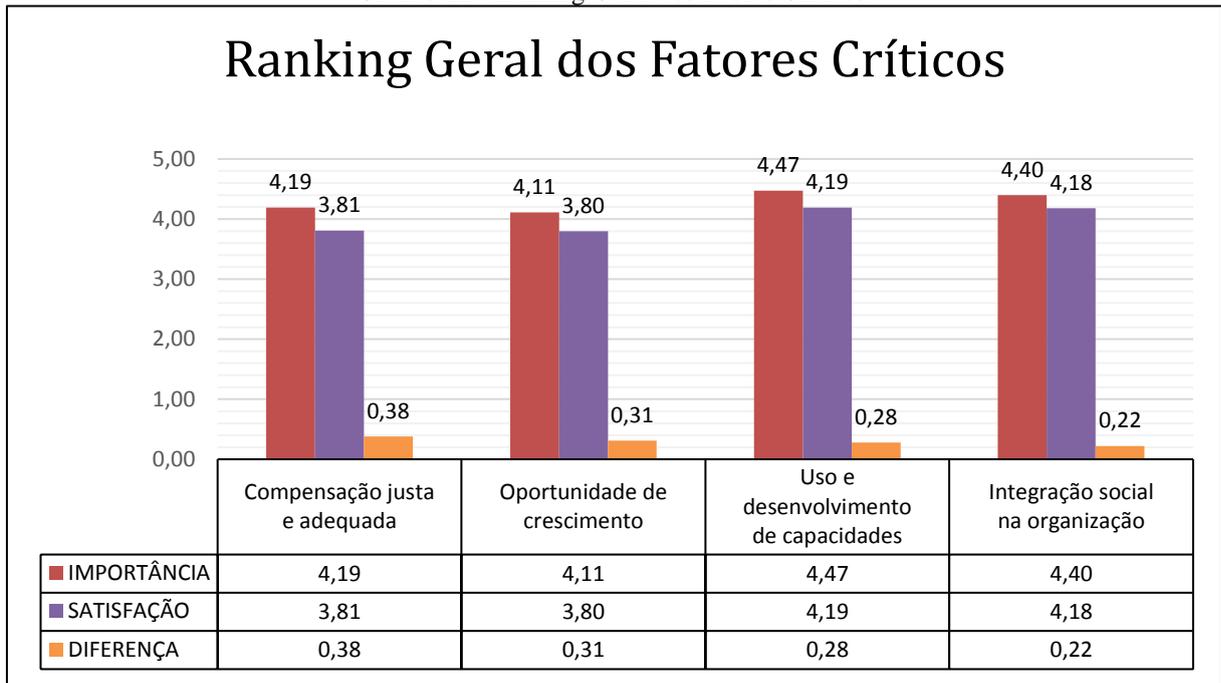
A categoria “compensação justa e adequada” apresentou o maior índice de rejeição entre os pesquisados, sendo classificado como pouco satisfatório. O que remete a possibilidade de existir discordância entre os critérios de QVT que essa categoria aborda, que são oferecidos pela empresa e as expectativas que os funcionários têm, deles serem suficientemente satisfatórios, de forma que essa análise de julgamento pode influenciar negativamente a QVT e os desempenhos individuais e coletivos.

Em relação à satisfação com a categoria de “oportunidades de crescimento e segurança”, os respondentes, de acordo com o gráfico 12, apresentam no geral, o segundo maior índice negativo nas médias de satisfação, considerando os critérios que compõem essa característica, como pouco satisfatório, apesar de classificarem como um aspecto “muito importante”. Os resultados sugerem, principalmente para os professores pesquisados, que a organização estudada, até valoriza o crescimento profissional, que os tornem mais qualificados para o exercício das suas funções, porém, no aspecto pessoal, não investem no desenvolvimento de habilidades individuais, que eventualmente melhoradas e aplicadas na empresa, poderiam trazer vantagens para ambos os lados. Percebe-se ainda que, apesar da empresa adotar uma política de salários nivelada de acordo com a graduação dos funcionários, há inexistência de um plano de carreira efetivo para os docentes, o que torna esse ponto insatisfatório.

A dimensão do “uso e desenvolvimento das capacidades” (gráfico 12), apresentou o terceiro maior índice negativo da pesquisa, mesmo os resultados no geral (tabela 10) indicarem que estão entre “satisfeitos” e “muito satisfeitos” com os critérios que essa categoria abrange, a avaliação de ambos os setores pesquisados, com relação ao aspecto “eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição” apresenta-se pouco satisfatório entre os funcionários. Esse fator requer atenção da empresa estudada, de forma que seja aumentado, no mínimo, o número de reuniões nesses setores. Reuniões participativas, podem discutir possíveis melhorias no desempenho e no alcance do objetivo final da organização, um bom ensino para o aluno. Como são os professores que fazem a ligação direta entre aluno e empresa, cabe a organização escutar suas reivindicações e, dentro das possibilidades, atende-las ou minimizar

seus reflexos nas atribuições do ensino. Já o critério de “integração social na organização” (gráfico 12) apesar de na média geral estar entre os fatores mais críticos, se separados por setor (tabela 5), o administrativo está bem mais insatisfeito que o setor de docência, e precisa ser acompanhado para que seja detectado os prováveis motivos.

Gráfico 12 - Ranking Geral dos fatores Críticos.



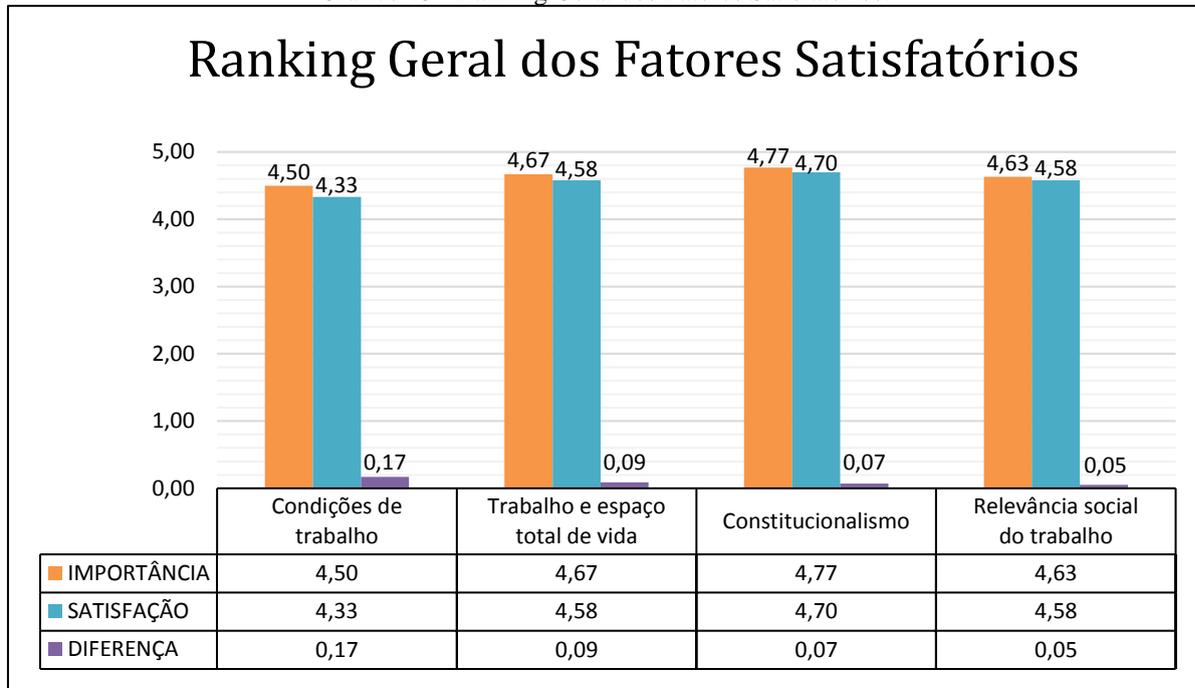
Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Mesmo sendo avaliados pelos docentes como satisfatório, e na média geral (gráfico 13) ser considerada baixa, os critérios que abrangem as “condições de trabalho”, mostrado na tabela 10, precisam ser acompanhados com maior atenção pela empresa, visto que, a média do fator “o material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço”, no setor de docência, apresentou um dos índices mais altos do estudo.

Os resultados relacionados aos critérios de “trabalho e espaço total de vida”, “constitucionalismo” e “relevância social do trabalho”, foram considerados pelos respondentes, de acordo com o gráfico 13, como satisfatórios, porém apresentaram as melhores médias de avaliação das oito categorias de QVT estudadas entre “satisfeitos” e “muito satisfeitos”. Destacando-se os fatores de “relevância social do trabalho”, “constitucionalismo” e “trabalho e espaço total de vida” que são pontos positivos na QVT da empresa, entretanto, como pode ser observado, o setor administrativo avaliou o critério de “bom relacionamento e cooperação entre os colegas de trabalho da instituição” com um índice alto de insatisfação, o que levar a entender

que há problemas nesse setor que podem influenciar negativamente o clima organizacional, e precisa ser detectado e através do diálogo ser solucionado ou melhorado.

Gráfico 13 - Ranking Geral dos Fatores Satisfatórios.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em termos de resultados gerais (tabela 10), a QVT da empresa pode ser avaliada como positiva, visto que a maioria dos critérios abordados nesse estudo, foram aferidos, na opinião dos funcionários, como satisfatórios. Com a identificação dos fatores mais críticos e aqueles que podem vir a se tornar, o estudo propicia aos os gestores da empresa, elementos suficientes para uma solução parcial ou definitiva, em relação a melhoria da QVT na organização.

Os resultados aqui apresentados, podem ajudar a organização pesquisada, se assim o desejar, em tomadas de decisões relacionadas à melhoria da QVT da empresa, que cabem exclusivamente a ela. Contudo é necessário lembrar que, a melhora da qualidade de vida no trabalho, é um processo coletivo, que envolve responsabilidades tanto da empresa quanto dos trabalhadores, para que haja um clima organizacional satisfatório.

Nesta seção foram revelados os dados pesquisados, e através da análise dos resultados obtidos, buscou-se responder à pergunta de pesquisa que originou esse estudo. No próximo capítulo serão expostas as considerações finais da pesquisa, contendo as conclusões e recomendações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo serão expostas as considerações finais sobre o estudo, iniciando pelas conclusões alcançadas a partir da pesquisa realizada e das análises obtidas, finalizando com as recomendações sugeridas.

### 5.1 Conclusões

O objetivo específico do presente estudo foi analisar a percepção que os funcionários de um centro educacional da rede fundamental de ensino privado de Caruaru-PE, têm em relação à sua QVT, e identificar os fatores críticos, ou aqueles emergentes, que afetam a satisfação e o ambiente de trabalho desses profissionais.

Destacando que a QVT é um processo pró ativo de via dupla, que engloba inúmeras variáveis, como necessidades e expectativas por parte dos funcionários, que quando não são oferecidas pela empresa satisfatoriamente, têm impacto, positivo ou negativo, na motivação individual, e esses fatores quando não são identificados em tempo hábil, ou não recebem a devida atenção, refletem e influenciam no trabalho coletivo e conseqüentemente na produtividade da organização. Tais necessidades e fatores, demandam, por parte da empresa, de acompanhamento e uma maior atenção, de modo a buscar, constantemente, o equilíbrio entre os anseios dos trabalhadores e os objetivos da organização.

No geral, após as oito dimensões serem mensuradas pela pesquisa, a QVT da empresa é considerada pelos funcionários como satisfatória, e na média foram bem avaliadas. Entretanto as análises revelam que alguns fatores carecem de atenção, pois duas das categorias obtiveram médias insatisfatórias e demonstram um maior nível de descontentamento entre os empregados.

Considerando o contexto atual das instituições educacionais do país, os critérios identificados e avaliados pelos respondentes como pouco satisfatórios, não podem ser considerados como críticos, uma vez que, as categoria a eles associados, no comparativo de grau de importância com o nível de satisfação esperado, as médias alcançadas são relativamente aceitáveis, é o caso das categorias de “compensação justa e adequada”, de “oportunidade de crescimento pessoal” e de “uso e desenvolvimento das capacidades”, porém os fatores pertencentes a essas categorias, quando analisadas individualmente, exigem um maior cuidado e atenção por parte da empresa, é o que observa-se nos fatores de “autonomia para opinar na execução das tarefas” de “salário justo ao praticado no mercado” e “ a remuneração oferecida

atende as necessidades” que foram avaliados, esses sim, como as mais críticos da empresa.

Já os critérios relacionados à “o material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço”, “eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas da minha instituição” e “eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição”, são mostrados como fatores com insatisfação emergente, e necessitam por parte da empresa de uma constância maior de atenção e cuidados.

Os critérios que foram melhor avaliados, é o caso da “relevância social do trabalho”, do “constitucionalismo” e do “trabalho e espaço total de vida”, independentemente da boa avaliação, eles também merecem atenção e, se possível, devem ser aprimorados, proporcionando aos funcionários uma sensação satisfatória ainda maior no ambiente de trabalho.

Durante a observação da literatura, foi percebido que a QVT nas organizações, incluindo as da rede de ensino, é um tema que está em alta e, bastante estudado, apesar disso, muitos gestores ainda tem uma visão limitada do seu conceito e de todas as ações que a envolvem, por ter uma abrangência bem complexa. Muitas empresas, a veem como uma simples contribuição à motivação dos empregados, ao desempenho e ao convívio coletivo, e não como algo necessário. Ressaltando que, a implementação de um programa de QVT, é um grande desafio, exige comprometimento de todas as partes envolvidas, seja ela empresa, empregado, ou outros atores, como os próprios alunos, e que, mutuamente, contribuam para a elaboração e desenvolvimento de políticas que ajudem nesse processo.

Algumas limitações foram identificadas na realização do estudo, ressaltando que a primeira, refere-se ao número final de respondentes, apesar de não ser o ideal para uma investigação, no contexto geral, a pesquisa e a análise dos resultados, conseguem abranger a população total da empresa escolhida para o estudo, o que na prática, tem uma representatividade real. A segunda, é o fato de que o questionário não foi entregue, ou recolhido de cada respondente, pessoalmente pelo pesquisador, houve a intermediação da coordenadora pedagógica da instituição.

Ressalta-se que este estudo, preocupou-se apenas em diagnosticar os fatores relacionados à QVT oferecida aos funcionários pela empresa pesquisada, não se aprofundando nos detalhes, ou nas causas, que refletem na forma de como os respondentes avaliam esses fatores.

A empresa estudada, mostra através da pesquisa que, já adota algumas práticas de

políticas voltadas para o aprimoramento da Qualidade de Vida no Trabalho, pois observa-se que, muitos dos critérios abordados nas categorias propostas por Walton são realizadas de maneira satisfatória pela instituição. Apesar dessa análise, as conclusões sugerem, o desenvolvimento e a implementação de programas, que foquem na melhoria dos fatores de pior avaliação e maior importância.

De forma geral, os resultados proporcionam um referencial investigativo consistente para futuras pesquisas, e recomenda-se a continuidade, ou ampliação, com estudos específicos, que busquem investigar e diagnosticar um maior número de variáveis, fatores e/ou causas que estão diretamente relacionadas à QVT e à satisfação dos trabalhadores envolvidos, de maneira que, abranjam novas percepções de Qualidade de Vida no Trabalho em organizações de outros segmentos e, principalmente, em instituições de ensino público ou privado, podendo, inclusive, haver um comparativo entre os resultados obtidos em ambos os estudos.

## **5.2 Recomendações**

Recomenda-se à instituição um plano de melhoria de QVT e a aplicação de algumas práticas que, à curto, médio ou longo prazo, possam provocar mudanças, tanto nos empregados quanto na empresa pesquisada, que repercutam, de maneira positiva, na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da instituição.

A princípio, sugere-se que a empresa desenvolva e aplique uma pesquisa de satisfação, e de maior abrangência, entre os funcionários, a fim de averiguar outras necessidades, variantes e aspectos relevantes, que possam vir a se tornar críticos, na percepção deles, e inicialmente, não foram identificados, nesse estudo específico. Pois é primordial que a instituição, conheça em que patamar está o seu nível atual de ensino e a QVT dos funcionários, e, propicie, se necessário, não só mudança de abordagem, mas também, “investimentos e ferramentas”, que serão comentados mais adiante, de maneira que auxiliem os professores a repassar, satisfatoriamente, um maior e melhor conteúdo aos seus alunos.

No geral, o estudo identifica que as necessidades primárias dos funcionários, correlacionadas com os aspectos de fisiologia e de segurança, estão sendo atendidas de forma satisfatória. Já as necessidades secundárias que, envolvem sociabilidade, estima e auto realização, na percepção dos funcionários não estão satisfatórias, mas também não são insatisfatórias.

Para mudar esse panorama, recomenda-se à instituição a adoção de algumas políticas,

que possam ser vistas pelos funcionários como elementos motivacionais de reconhecimento profissional, tais como: buscar uma consultoria especializada para analisar a possibilidade da criação e implantação de um plano de cargos e carreira que atenda as expectativas dos docentes; implementar um programa de valorização do professor com benefícios, como plano de saúde, ou incentivos remunerados por desempenho, já que o salário, por estar vinculado a convenção coletiva da categoria, só tem ajuste anualmente.

Além dessas, outras considerações importantes devem ser seguidas:

- O uso de práticas de gestão de conflitos pela instituição, para identificar e solucionar problemas de relacionamentos e promover maior integração e cooperação entre os funcionários no ambiente de trabalho.
- A realização de reuniões frequentes, e participativas, que discutam necessidades, problemas e soluções, de forma aberta e opinativa, visto que, quando decisões são tomadas de maneira compartilhada, tendem a despertar maior responsabilidade e envolvimento, proporcionando melhor aceitação, tanto individual quanto em grupo, refletindo positivamente na QVT e no clima organizacional.
- O incremento de um software de avaliação de desempenho, para mensurar, em períodos pré-definidos, a performance de atores, como alunos e professores, envolvidos no processo educacional da instituição, incluindo, também a atuação da própria escola. Esse feedback pode proporcionar a empresa, caso os objetivos e/ou metas não sejam alcançados, o poder de definir e aplicar novas estratégias para atingi-los. Visto que, os critérios de “salário justo ao praticado no mercado” e “a remuneração oferecida atende as necessidades” foram avaliados pelos respondentes, como os mais críticos da pesquisa, a mensuração dos indicadores de desempenho, pode ser importante para a manutenção ou a modificação da política salarial, que atualmente a instituição adota, se levar em consideração a performance individual ou coletiva dos critérios avaliados.

Com relação aos “investimentos” devem ser consideradas medidas tais como: equipar a sala dos professores, para melhor bem-estar e interação social; climatizar todas as salas de aula, para proporcionar maior conforto aos alunos e professores; aparelhar o laboratório com recursos tecnológicos que melhorem a informação e a pesquisa dos alunos e professores. E relacionado as “ferramentas”, devem ser consideradas as seguintes propostas: melhorar a comunicação interna com reuniões frequentes, e empregar o endomarketing na empresa, de modo a facilitar as relações interpessoais no ambiente de trabalho; disponibilizar material didático ou de expediente, em quantidade suficiente para o bom desempenho das tarefas;

oportunizar programas de treinamento e capacitação, para a qualificação contínua dos professores; incrementar de forma participativa na biblioteca, livros didáticos recomendados, ou sugeridos pelos professores.

A análise dos resultados do estudo aponta que, possivelmente, essas medidas se adotadas pela empresa, podem contribuir, de forma significativa, para o aumento da autoestima, da eficiência e do desempenho dos funcionários na execução de suas atividades, melhorando a percepção dos mesmos em relação a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANCO, N. C. et al. Qualidade de Vida no Trabalho dos professores das escolas públicas: Caso da Escola Municipal Therezinha de Jesus Pereira da Silva. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & INOVARSE, 12, 2016, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CNEG & INOVARSE, 2016. p. 2.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>> Acesso em: 10 abr. 2018.

CARVALHO, M. L. Qualidade de Vida no Trabalho Versus Condições Psicossomáticas Advindas do Mercado de Trabalho. *Revista Eletrônica de Graduação*, Marília, v. 9, n. 1, p. 67-84, 2016. Disponível em: <<http://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/1321/445>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUMMINGS, T; HUSE E. **Organization development and change**. 3. ed. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1985.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

GERENCER, P.; TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1966.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓES, M. B. B. **Qualidade de vida no trabalho e comportamento organizacional no serviço público: um estudo com os servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2016.

G1. **Salário mínimo em 2018: veja o valor**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/salario-minimo-em-2018-veja-o-valor.ghtml>> Acesso em: 20 maio 2018.

G1. **Metade dos trabalhadores brasileiros tem renda menor que o salário mínimo aponta IBGE**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/metade-dos-trabalhadores-brasileiros-tem-renda-menor-que-o-salario-minimo-aponta-ibge.ghtml>> Acesso em: 20 maio 2018.

HACKMAN, R.; OLDHAM, G.R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, v.60, n.2, p.159-170, 1975.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. rev. São Paulo: Makron Books, 1992.

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. Traduzida por Orlando Nogueira. 2. ed. rev. Nova Iorque: John Wiley II, 1959. Disponível em:  
<[http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos\\_classicos/The\\_Motivation\\_to\\_Work](http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work)  
Traduzido/files/assets/basic-html/index.html#page1> ISBN 0 471 37389 3 Acesso em: 07 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. 2015. [Online] Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/pesquisa/13/0>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatísticas da Educação Básica 2017. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em 20 maio 2018.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. Traduzido por SANVICENTE, A. Z. **Administração - Recursos Humanos: Desenvolvimento de Administradores**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LACAZ, F. A. C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde / doença**. Ciência & Saúde Coletiva [online] 2000, 5 (janeiro-março). Disponível em:  
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63050113>> ISSN 1413-8123 Acesso em: 20 jun. 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. M. **The Human Side of Enterprise**. Management Review (November): 22-28. Reprinted from the Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, MIT, April 9, 1957. Disponível em:  
<<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumMcgregor57.htm>> Acesso em: 19 abr. 2018.

MEDEIROS, L. R.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009**. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, v. 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun. 2011.

MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC,

Florianópolis, 4. ed. 2005. Disponível em: <[http://200.17.83.38 /portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_da\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_dissertacao.pdf](http://200.17.83.38 /portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf)> Acesso: 20 abr. 2018.

MOREIRA, H. D. R. et al. **Qualidade de vida do trabalhador docente em educação física do estado do Paraná**, Brasil. Revista Brasileira de Cine-antropometria & Desempenho Humano, v. 12, p. 435-442, 2010.

NADLER, D. A. e LAWLER, E. **Quality of working life: perspectives and directions**. Organization Dynamics. v. 11, n.3, p. 20-30, Winter 1983.

NADLER, D. A.; LAWLER III, E. E. **Quality of work life: perspectives and directions**. Center for Effective Organizations (CEO) Publication, G 82-9 (28), 1994.

NASCIMENTO, N. M. S. **Qualidade de Vida nas Organizações**. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Cândido Mendes, AVM, Rio de Janeiro, 2016.

OLIVEIRA, D. A. et al. Transformações na organização do processo de trabalho docente e suas consequências para os professores. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 11, p. 51-65, jul./dez. 2012.

PEREIRA, É. F. et al. **O trabalho docente e a qualidade de vida dos professores na educação básica**. Revista de Salud Pública, v. 16, p. 221-231, 2014.

PIMENTEL, M. H. **Qualidade de Vida no Trabalho: Concepções e Práticas Adotadas em Empresas do Polo Petroquímico de Camaçari**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, AEA, Salvador, 2003.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SINPRO-PE. Sítio do Sindicato dos Professores de Pernambuco. **Nossa História**. Disponível em: <<http://sinpropernambuco.org/nossa-historia/>> Acesso em: 10 abr. 2018.

SINPRO-PE. Sítio do Sindicato dos Professores de Pernambuco. **Convenção Coletiva Sinpro-PE 2017/2018**. Disponível em: <<http://sinpropernambuco.org/convencoes-coletivas-de-trabalho-cct-setor-privado/>> Acesso em: 30 abr. 2018.

VRIES, M. K. **A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão**. In: CHANLAT, J.F. (Org.) O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

WALTON, R.E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management Review, v.15, n.1,

1973.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

## APÊNDICE A – Questionário

### UMA ANÁLISE DOS INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO EDUCACIONAL PAULO GALINDO

---

---

Prezado colaborador,

Como graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Campus Acadêmico do Agreste - CAA, estou conduzindo um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores do Colégio Paulo Galindo em Caruaru.

Peço sua colaboração no preenchimento deste questionário e desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.

#### ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é composto por 24 itens, que devem ser avaliados segundo duas escalas: **importância** e **satisfação**.

Na primeira coluna, correspondente a escala “importância”, você deve avaliar o grau de importância que você dá a cada item de acordo com a seguinte escala:

- 1 - NADA IMPORTANTE
- 2 - POUCO IMPORTANTE
- 3 - RAZOAVELMENTE IMPORTANTE
- 4 - MUITO IMPORTANTE
- 5 - EXTREMAMENTE IMPORTANTE

Na segunda coluna, correspondente a escala “satisfação”, você deve avaliar o seu nível de satisfação sobre a questão, de acordo com a seguinte escala:

- 1 – MUITO INSATISFEITO (A)
- 2 - INSATISFEITO (A)
- 3 – INDIFERENTE
- 4 - SATISFEITO (A)
- 5 - MUITO SATISFEITO (A)

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
1. Meu salário é adequado para a minha função.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2. A comunicação dentro da empresa é adequada.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3. Eu tenho um bom relacionamento e existe ajuda entre os colegas de trabalho dentro da empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4. A empresa oferece flexibilidade no horário de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5. A empresa respeita as leis trabalhistas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6. A empresa respeita as folgas nos feriados e datas festivas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
7. Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
8. A empresa oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
9. Eu me identifico com a instituição.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
10. Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
11. Meu local de trabalho é limpo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
12. Minha função na empresa está de acordo com a formação escolar que possuo.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
13. A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
14. A empresa me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
15. Eu tenho autonomia e/ou possuo opinar na execução das tarefas da minha empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
16. A empresa me possibilita estabilidade no emprego.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
17. É possível perceber que não existe preconceito na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
18. Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à empresa e ao convívio com minha família	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
19. O meu salário é pago em dia.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
20. Minha função é importante para a empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
21. Eu tenho gozo real e período de férias.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
22. O material de trabalho e a manutenção são adequados para a execução do meu serviço.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
23. Eu tenho orgulho de trabalhar na empresa.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
24. A empresa tem uma boa imagem perante a sociedade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

**Questão Aberta**

Dentre os fatores citados acima, quais os três itens que você acha que são importantes, porém não estão sendo atendidos na empresa, mas que você gostaria que fossem atendidos com prioridade?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Para finalizar a pesquisa, por gentileza preencha os dados pessoais solicitados abaixo:

**Gênero:**

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

**Idade:** \_\_\_\_ anos

**Estado civil:**

- ( ) Casado  
( ) Solteiro  
( ) Divorciado  
( ) Viúvo  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

**Setor em que trabalha nesse Colégio**

- (Pode marcar mais de uma opção)  
( ) Docência  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

**Cidade na qual reside atualmente**

- ( ) Caruaru  
( ) Outra: \_\_\_\_\_

**Jornada de trabalho nesse Colégio**

- (Pode marcar mais de uma opção)  
( ) Manhã  
( ) Tarde  
( ) Noite

**Tempo de Serviço:** \_\_\_\_ ano(s) \_\_\_\_ mês(es)

**Dependentes:** Quantos? \_\_\_\_\_

**Faixa de Renda Mensal:**

Média aproximada em R\$ \_\_\_\_\_

**Escolaridade:**

- ( ) 2º grau (ensino médio) incompleto  
( ) 2º grau (ensino médio) completo  
( ) Ensino superior incompleto  
( ) Ensino superior completo, curso: \_\_\_\_\_  
( ) Pós-Graduação, curso: \_\_\_\_\_  
( ) Mestrado, curso: \_\_\_\_\_  
( ) Doutorado, curso: \_\_\_\_\_

**Possui outro emprego formal ou informal**

- ( ) Não  
( ) Sim. **Função:** \_\_\_\_\_

**Local:** Pode marcar mais de uma opção)

- ( ) Escola Particular  
( ) Escola Pública  
( ) Reforço  
( ) Cursinho Pré-Vestibular  
( ) Curso de Idiomas  
( ) Ensino Superior  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

**Jornada de Trabalho no outro emprego**

- (Pode marcar mais de uma opção)  
( ) Manhã  
( ) Tarde  
( ) Noite