

Universidade Católica de Goiás
Departamento de Psicologia
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

Qualidade de Vida no Trabalho: análise de um modelo mediacional

Daniella Pereira de Deus

Goiânia

Dezembro/2006

Universidade Católica de Goiás
Departamento de Psicologia
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

Qualidade de Vida no Trabalho: análise de um modelo mediacional

Daniella Pereira de Deus

Dissertação apresentada ao Mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof. Dra. Helenides Mendonça

Goiânia

Dezembro/2006

D486q Deus, Daniella Pereira de.
Qualidade de vida no trabalho : análise de um modelo
mediacional / Daniella Pereira de Deus. – 2006.

142 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Goiás,
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, 2006.
“Orientadora: Profa. Dra. Helenides Mendonça”.

1. Valor organizacional. 2. Poder – organização. 3.
Trabalho – qualidade de vida. 4. Qualidade de vida – trabalho.
I. Título.

CDU:331:658.3(043)

Universidade Católica de Goiás
Departamento de Psicologia
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

Folha de Avaliação

Banca Examinadora:

Dra. Helenides Mendonça – Presidente
Universidade Católica de Goiás

Dra. Ana Raquel Torres Rosa – Membro Titular
Universidade Católica de Goiás

Dr. Álvaro Tamayo – Membro Externo
Universidade de Brasília

Goiânia
Dezembro/2006

Agradecimentos

Durante a jornada do mestrado, muita energia é despendida, muitos sonhos são suspensos e outros são construídos. Uma luta que quando finda proporciona uma sensação de prazer e realização indescritível. Durante esse período, tive o apoio de várias pessoas, que sem elas, não teria conseguido chegar aonde cheguei. São pessoas que com pequenos gestos, me ajudaram a concluir meu grande objetivo que era fazer o mestrado. Preciso agradecer muito a todas essas pessoas, porém apenas as palavras não serão suficientes. Espero poder retribuir todo apoio que recebi algum dia ...

Agradeço a Deus por dar-me à sabedoria na busca dos meus ideais, por ter me iluminado e abençoado durante esta jornada;

Aos meus pais, pelo amor inabalável e aprovação irrestrita.

Ao meu esposo **Alessandro**, por literalmente ter me suportado enquanto eu trabalhava. Por massagear minhas costas, segurar minha mão e me consolar quando achava que não conseguiria chegar ao final. Meu anjo, muito obrigada pelas horas de dedicação e auxílio na construção deste trabalho. Você sabe que sem o seu apoio não teria conseguido chegar ao final.

Ao meu bebê, que me trouxe tanta luz e paz na reta final. Embora ainda não te conheço, já te amo muito.

Aos meus irmãos que sempre estiveram por perto quando necessitei.

A toda minha família e amigos por terem me incentivado e compartilhado desse momento.

A minha querida profa. de inglês Mara e minha companheira de estudos Telma. A ajuda de vocês me ajudou a superar a aversão por inglês e ter forças para continuar a minha caminhada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Helenides Mendonça, por ter me recebido tão bem, pelas contribuições e conselhos, no momento que parecia tudo nebuloso, o que fez com que eu crescesse pessoalmente e profissionalmente.

À Profa. Dra. Ana Raquel Torres Rosa, pelas contribuições durante grande parte da minha jornada acadêmica, mas principalmente pela disponibilidade de participar da banca de qualificação e defesa. Muito obrigada pelas considerações e observações que certamente contribuíram para o enriquecimento do meu trabalho.

Ao Prof. Dr. Álvaro Tamayo por gentilmente ter aceitado participar da minha banca e pelas preciosas orientações.

As minhas colegas de mestrado Margareth e Ivone que sempre fizeram o caminho parecer mais fácil do que era.

Uma História de Qualidade

Uma instituição não tem cara e não tem alma.

Tem história, mas não tem histórias.

*Cara e histórias têm as pessoas que trabalham na
instituição: que são também as que fornecem a alma.*

Luiz Fernando Veríssimo

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o poder mediacional dos Valores Organizacionais na relação entre as Bases de Poder e a Qualidade de Vida no Trabalho. Para tal, propõe um modelo de análise que investiga a influência dos Valores Organizacionais na relação entre as Bases de Poder e a Qualidade de Vida no Trabalho. A realização do estudo contou com a participação de 229 trabalhadores de quatro organizações, sendo uma pública, uma filantrópica e duas privadas. Os instrumentos utilizados foram: Inventário de Valores Organizacionais, Escala de Percepção de Bases de Poder e Escala de Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho. Os dados recolhidos foram analisados utilizando o SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 12.0. Os resultados das análises demonstraram que apenas o Valor Organizacional *Conservação* medeia à relação entre as Bases de Poder *Prerrogativas Legais* e *Controle de Recursos* e a Qualidade de Vida no Trabalho. Dentre as variáveis biográficas, apenas o gênero demonstrou ter influência na Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras chave: Valores, Valores Organizacionais, Poder, Bases de Poder e Qualidade de Vida no Trabalho

Abstract

Quality of working life: analysis of a mediating model

This study aimed at analyzing the mediating power of organizational values in the relation between the power bases and life quality at work. In order to do so, we propose an analysis model that investigates the influence of the organizational values in the relation between the power bases and life quality at work. We counted on the participation of 227 workers of four organizations – a public one, philanthropic one and two private ones. The instruments used in order to collect the data were: an organizational values inventory, a scale of perception of the power bases and the scale of perception of life quality at work. The collected data were analyzed with the use of SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, version 12.0. The results of the analysis show that only the organizational value “conservation” mediates the relation between the power bases of “legal prerogatives” and “resources control” and life quality at work. Among the biographical values, only the gender influenced life quality at work.

Key words: values, organizational values, power, power bases and life quality at work

Sumário

Agradecimentos	
Epígrafe	
Resumo	
Abstract	
Sumário	vii
Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Quadros	xi
Introdução	09
Capítulo I - Qualidade de Vida no Trabalho	14
Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho	16
Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	20
Modelo de Westley (1979)	21
Modelo de Hackman e Oldham (1975)	24
Modelo de Werther e Davis (1983)	27
Modelo de Walton (1973)	30
Principais Estudos sobre QVT desenvolvidos no Brasil	37
Capítulo II - Variáveis Antecedentes da Qualidade de Vida no Trabalho	42
Poder	42
As Relações de Poder no Contexto Organizacional	45
Bases de Poder	48
Principais Estudos sobre Poder Organizacional desenvolvidos no Brasil	53
Valores	55
Conceitos de Valores	55
Abordagens sobre Valores – Rokeach (1973) e Schwartz (1992, 1994 e 1996)	56
Valores Organizacionais	61
Principais Estudos sobre Valores Organizacionais desenvolvidos no Brasil	66

Capítulo III - Modelo Teórico	71
Objetivos	75
Capítulo IV - Método	76
Caracterização das Organizações Pesquisadas	76
Caracterização da Amostra	77
Instrumentos	78
Escala de Qualidade de Vida no Trabalho	79
Escala de Bases de Poder Organizacional	79
Inventário de Valores Organizacionais	80
Procedimentos	82
Capítulo V – Resultados	83
Análise Fatorial da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho	83
Análises das Relações entre as Variáveis Sócio-demográficas e a QVT	86
Percepção dos Valores Organizacionais	88
Percepção das Bases de Poder	91
Análise Preditiva das Variáveis Bases de Poder, Valores Organizacionais e Biográficas sobre a QVT	92
Testagem do Modelo Proposto	97
Modelo Mediacional	99
Capítulo VI - Discussão e Conclusões	101
Considerações Finais	114
Referências Bibliográficas	116
Anexos	126
Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	127
Anexo 2 – Escala de Qualidade de Vida no Trabalho	129
Anexo 3 – Escala de Bases de Poder Organizacional	130

Anexo 4 – Inventário de Valores Organizacionais	132
Anexo 5 – Dados de Identificação do Trabalhador	134

Lista de Figuras

Figura 1. Representação Gráfica dos Indicadores de QVT propostos por Westley (1979)	22
Figura 2. Representação Gráfica do Modelo de QVT de Hackman e Oldham (1975)	25
Figura 3. Representação Gráfica dos Indicadores de QVT propostos por Walton (1973)	31
Figura 4. Representação Gráfica das Bases de Poder Organizacional de Mintzberg (1983)	50
Figura 5. Estrutura dos Valores Organizacionais	64
Figura 6: Diagrama do Modelo Mediacional	73
Figura 7: Representação Gráfica do Modelo de Pesquisa	74
Figura 8. Representação Gráfica da Influência das Variáveis Independentes como Predictoras dos Componentes do Modelo	96
Figura 9. Representação Gráfica do Modelo Mediacional da Qualidade de Vida no Trabalho	100
Figura 10. Hierarquia da Discrepância com os Valores Organizacionais	102
Figura 11. Percepção da discrepância entre os valores organizacionais em função da organização	105
Figura 12.: Hierarquia da Percepção das Bases de Poder Organizacional	107
Figura 13. Percepção das Bases de Poder Organizacional em Função da Organização	109
Figura 14. Representação Gráfica do Modelo Mediacional da Qualidade de Vida no Trabalho	112

Lista de Tabelas

Tabela 1: Dados Demográficos da Amostra	78
Tabela 2: Dados da Escala de Bases de Poder	80
Tabela 3: Dados do Inventário de Valores Organizacionais	81
Tabela 4: Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), <i>Eigenvalue</i> , Variância Explicada e Fidedignidade da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho	85
Tabela 5: Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico da Qualidade de Vida no Trabalho em Função do Gênero	86
Tabela 6: Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico da Qualidade de Vida no Trabalho em Função da Organização	88
Tabela 7: Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Organizacionais Desejados e Reais e a Discrepância em Função da Percepção dos Trabalhadores	89
Tabela 8. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico da Discrepância entre os Valores Organizacionais Desejados e Reais em Função da Organização	90
Tabela 9. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Organizacionais Desejados e Reais e a Discrepância em Função da Percepção dos Trabalhadores	91
Tabela 10. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico das Bases de Poder Organizacional em Função da Organização	92
Tabela 11 – Resultados da regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da Qualidade de Vida no Trabalho	94
Tabela 12. Resultados da regressão hierárquica aplicada à análise dos fatores preditivos da Qualidade de Vida no Trabalho	98
Tabela 13. Resultados da regressão hierárquica aplicada à análise dos fatores mediadores da Qualidade de Vida no Trabalho	99

Lista de Quadros

Quadro 1. Evolução do Conceito de QVT.....	18
Quadro 2. Fundamentos da Qualidade de Vida no Trabalho	23
Quadro 3. Fatores de QVT propostos por Werther e Davis (1983)	28
Quadro 4. Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho	36

Introdução

O processo de socialização do homem, ao longo da história, tem sido delegado a instituições e organizações sociais, como as escolas, as igrejas, as organizações de trabalho, o governo etc. Essa rede de inter-relações na qual o homem está inserido é repleta de desafios, tensões, expectativas, sofrimentos e alegrias, que inevitavelmente se unem e se estendem aos diferentes âmbitos da vida.

De forma cada vez mais crescente, torna-se impossível dissociar a esfera pessoal da esfera profissional. Na esfera pessoal, o homem traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Em contrapartida, no âmbito profissional o homem possui desejos de desenvolvimento, de realização, de reconhecimento, de justiça, entre outros.

Isto posto, o trabalho constitui ao longo da história um importante determinante da forma de organização das sociedades, sendo o meio através do qual o homem constrói o seu ambiente e a si mesmo, buscando a sua sobrevivência e sua realização. De acordo com Freitas (2000), a carreira e o *status* profissional são elementos organizadores da vida pessoal do homem / indivíduo, é o elemento que dá sentido à vida, a auto-imagem e ao seu reconhecimento. Contudo, o trabalho também é objeto de vários e dúbios sentidos.

Pode-se falar de trabalho humano desde os primórdios da humanidade, nas comunidades caçadoras e coletoras no ano de 8000 a. C, do trabalho escravo das civilizações antigas, e a relação servil da idade média são alguns exemplos (Borges & Yamamoto, 2004). Nesse sentido, a relação do homem com o trabalho é de fundamental importância. É por meio do trabalho que o homem consegue o seu sustento e o suprimento de necessidades mais elevadas, como realização, crescimento, desenvolvimento de habilidades e utilização mais ampla de suas potencialidades. A compreensão global do

homem depende também de uma compreensão da sua inserção no mundo do trabalho e nas relações estabelecidas dentro das organizações de trabalho e que refletem na vida pessoal do trabalhador.

Não é uma tarefa simples explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações em um mundo complexo e em constante transformação. E, a partir daí, propor estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas.

O aumento e aprimoramento dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho que se constituem com o desenvolvimento da história do homem no mundo e estão claramente associados à Revolução Industrial, que ocorreu nos países ocidentais dominantes no final do século XIX e início do século XX. A Industrialização transformou o trabalhador em um mero recurso nas organizações, ao ignorar os anseios do homem e preocupar-se em controlá-lo e avaliá-lo apenas pela sua produtividade.

Essa concepção de trabalho fundamentou-se nos princípios práticos da Escola Clássica da Administração, também chamada, Administração Científica, que tem como correntes principais o Taylorismo e o Fayolismo. O Fayolismo preocupa-se com a produtividade na execução das tarefas, dando pouca atenção aos aspectos do trabalhador. Já o Taylorismo tem como princípio básico o aumento da produção por meio da aplicação de técnicas e métodos utilizados pelos trabalhadores. A natureza do Taylorismo é mecanicista e tecnológica, ignorando os aspectos humanos da organização e o trabalhador como um ser social que possui desejos, necessidades e expectativas (Carvalho & Serafim, 1995).

Em contraposição à Escola Clássica da Administração, surgiu o Movimento de Relações Humanas, interessado em analisar a organização como um sistema de controle

baseado no reconhecimento das motivações individuais do trabalhador. Para este movimento, as organizações são vistas como um sistema vivo, móvel e adaptável. Entre as pesquisas mais conhecidas desta escola, podemos citar os trabalhos de Elton Mayo realizados por volta da década de 1920. Mayo revelou a importância de se considerar os fatores sociais implicados nas relações de trabalho.

Esse cenário de mudanças mostra que a relação entre empregadores e trabalhadores deve cuidadosamente ser analisada, devendo existir uma reciprocidade entre os objetivos da administração e as metas individuais dos trabalhadores. Essa reciprocidade é necessária para o alcance do equilíbrio entre a vida familiar e profissional, baseado em um relacionamento de ética, transparência, justiça e desenvolvimento da organização.

Diante dessa evolução, várias questões são propostas como uma alternativa para reduzir o antagonismo que acompanha as relações entre empregadores e trabalhadores, por meio da harmonização dos interesses individuais e organizacionais (Czarneski, 1998). Surgem assim, estudos relacionados à satisfação e ao bem-estar do trabalhador nas organizações. Dentre esses estudos, podemos destacar os trabalhos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgidos a partir da década de 1950, justamente para confrontar os efeitos negativos do taylorismo e fayolismo (Valenti & Silva; citados por Buss, 2002).

Considera-se de fundamental importância o estudo da abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho para qualquer organização que tenha como objetivos promover a maior participação nos processos decisórios, a ênfase no enriquecimento das tarefas, nos sistemas de compensação, no bom relacionamento interpessoal, dentre outros aspectos, ou seja, promover a construção de relações de trabalho mais humanizadas, que reflitam em maior satisfação e produtividade dos trabalhadores.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser predita por antecedentes multiníveis, desde variáveis do nível individual ao organizacional. Considerando o significado e a

importância do trabalho e do contexto organizacional para as pessoas, esta pesquisa foca sua análise no nível dos antecedentes organizacionais. Assim, este estudo pretende responder às seguintes questões empíricas:

- As Bases de Poder Organizacional predizem a Qualidade de Vida no Trabalho?
- Os Valores Organizacionais predizem a Qualidade de Vida no Trabalho?
- E o tempo de serviço, a idade e o gênero predizem a Qualidade de Vida no Trabalho?
- A relação entre as Bases de Poder organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho é mediada pelos Valores Organizacionais?

Na tentativa de responder essas questões, articularemos os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973, 1974; Hackman & Oldham, 1975; Quirino & Xavier, 1987; Fernandes, 1996; Petroski, 2005) aos estudos dos Valores Organizacionais (Tamayo, 1996; Tamayo & Gondim, 1996) e das Bases de Poder (Flauzino, 1999, 2001; Melo, 2003; Paz, 1997, 2004). Assim, este trabalho pretende ampliar as perspectivas teóricas sobre as variáveis antecedentes que levam os trabalhadores a vivenciarem a QVT. Portanto, analisa esse construto de maneira integrada, não desconsiderando a multiplicidade de fatores com os quais podem estar relacionados.

No Brasil e no mundo, realizaram-se vários estudos em diferentes áreas do conhecimento sobre Qualidade de Vida no Trabalho, Valores Organizacionais e Bases de Poder. Entretanto, não foram encontrados na literatura revisada, relatos de pesquisas que analisem, em conjunto, as possíveis relações entre essas variáveis. Portanto, este estudo é relevante no sentido de compreender a Qualidade de Vida no Trabalho levando-se em consideração as Bases de Poder, os Valores Organizacionais e as Variáveis Biográficas – idade, tempo de serviço e gênero.

Diferentes modelos podem ser utilizados para descobrir a influência de uma variável sobre a outra. Para este estudo propõe-se a análise de um modelo mediacional para explicar as possíveis relações e influências entre as Bases de Poder Organizacional, os Valores Organizacionais e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Nessa perspectiva, a maneira pela qual o trabalho está estruturado tem o intuito de possibilitar a compreensão da forma pela qual a percepção dos Valores Organizacionais, juntamente com as Bases de Poder, pode levar a maior ou menor percepção da Qualidade de Vida no Trabalho. Os dois primeiros capítulos desta dissertação destinam-se à explicitação do referencial teórico e à revisão da literatura. O primeiro capítulo elucida o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e discorre sobre os modelos de análise encontrados na literatura acerca dessa temática. O segundo capítulo aborda as variáveis antecedentes da Qualidade de Vida no Trabalho propostas neste trabalho. Primeiramente, trata da conceituação de poder e, especificamente, do poder organizacional para, finalmente, apresentar as Bases de Poder propostas por Mintzberg (1983) e confirmadas por Flauzino (2001). Posteriormente, é feita a revisão teórica dos valores, apresentando-se os primeiros estudos sobre o tema e revisando-se os conceitos de Valores Organizacionais .

Em seguida, são abordados o modelo teórico adotado, o método, os resultados e a discussão final. O terceiro capítulo caracteriza o modelo de investigação proposto. O quarto capítulo descreve o método que é utilizado no estudo. Em seguida, no quinto apresentam-se os resultados da pesquisa. A discussão acerca dos dados obtidos é feita no sexto capítulo. E por fim, no sétimo capítulo, são traçadas as considerações finais do estudo, bem como suas possíveis implicações para futuras pesquisas.

Capítulo I

Qualidade de Vida no Trabalho

Apesar de ter surgido há muitos anos, ainda não há uma definição consensual acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os diferentes conceitos são estabelecidos a partir de elementos que os autores julgam serem importantes para que haja efetivamente a Qualidade de Vida no Trabalho. No entanto, a Qualidade de Vida do Trabalho sempre foi objeto de preocupação do homem, estando sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas (Rodrigues, 1999).

Segundo Rodrigues (1999), o século XX é caracterizado por duas fases distintas em relação ao binômio indivíduo X trabalho. Na primeira fase, observa-se a racionalização do trabalho com objetivo de aumentar a produtividade e, conseqüentemente, os lucros (década de 1910), a preocupação com o comportamento e a satisfação dos trabalhadores no contexto organizacional (1920-1950). Na segunda fase do século XX, surgem as primeiras teorias que associavam os dois fatores: produtividade e satisfação do trabalhador, contribuindo assim, para o surgimento da Qualidade de Vida no Trabalho.

Historicamente, a origem da Qualidade de Vida no Trabalho está atrelada ao surgimento da abordagem sócio-técnica na década de 1950, com os estudos de Eric Trist e colaboradores. Nestes estudos, os autores desenvolveram um modelo que agrupava o trinômio: indivíduo-trabalho-organização, baseado na análise e reestruturação da tarefa, com objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos árdua (Fernandes, 1996).

De acordo com Fernandes (1996), na década de 1960, observa-se um aumento nos estudos sobre QVT, na busca de melhores formas de organização do trabalho e

minimização dos efeitos negativos do trabalho sobre o bem-estar dos trabalhadores. Este incremento foi impulsionado pela criação, nos Estados Unidos, da *Comissão Nacional de Produtividade* e do *Centro Nacional de Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho* com a função de analisar as causas da baixa produtividade e servir de laboratório sobre produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho, respectivamente.

Entretanto, segundo Vieira (1997), a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” só foi introduzida publicamente na década de 1970, pelo professor da UCLA, Louis Davis. O interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho estendeu-se até 1974, quando se observa uma indiferença pela QVT, devido aos fatores econômicos como a crise do petróleo, a competição por mercados internacionais e a crescente inflação, vivenciados pela sociedade. Essa crise, levou as organizações a se preocuparem mais com sua sobrevivência do que com os interesses dos trabalhadores. Em 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT em função das perdas de competitividade das organizações americanas para as japonesas.

A partir da década de 1980, tem-se portanto, uma grande tendência de buscar maior participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão das organizações. Isto posto, as organizações adotaram novas formas de gestão administrativa, mais participativa e preocupada com a satisfação do trabalhador.

Na década de 1990, a QVT torna-se objetivo de programas de valores ambientais e humanos. Segundo Czarneski (1998), a década de 1990 é marcada pelos estudos que evidenciam a saúde organizacional, devido ao abandono dos valores ambientais e humanísticos ocasionado pelo avanço tecnológico.

Para Fernandes (1996) e Rodrigues (1999), atualmente a QVT é bastante difundida e desenvolvida em diversos países como a Alemanha, a França, a Suécia, a Dinamarca e os Estados Unidos. No Brasil, entretanto, o interesse pelo referido tema pode ser considerado recente. Segundo Fernandes (1996), a preocupação com a QVT no Brasil

surgiu em função da preocupação com a competitividade internacional das organizações e dos Programas de Qualidade Total.

Deste modo, no século XX, muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Entre eles destacamos, Elton Mayo, cujas pesquisas, conforme cita Rodrigues (1999), são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano e da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da Qualidade de Vida do Trabalhador.

Ao longo deste trabalho, serão mencionadas diferentes concepções de autores conhecidos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, de modo a permitir a compreensão das idéias a serem desenvolvidas.

Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

Diversos são os autores que conceituam QVT. No entanto, parece ser comum a todos os autores o fato de referirem-se a QVT como uma alternativa que atua na harmonização dos interesses individuais com os organizacionais, procurando reduzir o antagonismo que acompanha estas relações. Entretanto, apesar desta abordagem já ter sido objeto de diversos estudos, ainda não existe um consenso sobre seu conceito.

Segundo Fernandes (1996) a preocupação com o conceito de QVT justifica-se porque algumas atividades empresariais, atribuindo-se do título de programas de QVT, constituem apenas esquemas de manipulação do comportamento humano nas organizações. Motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo mais um *modismo* da área de Recursos Humanos.

Por outro lado, constata-se que o simples uso da expressão *Qualidade de Vida no Trabalho* induz à imediata associação com melhorias nas condições físicas e de instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução da jornada de trabalho e outras

medidas do gênero que têm implicação de custos adicionais. Como decorrência natural de tais interferências, surgem as barreiras opondo-se à implantação de programas de QVT, como algo que acarretará despesas às organizações (Fernandes, 1996).

Para iniciar a tentativa de conceituação da QVT será utilizado o conceito de Walton (1973), que pode ser considerado um dos autores mais citados quando se refere ao tema QVT.

Walton (1973) considera que a “QVT é a preocupação com determinados valores humanísticos e ambientais de certa forma, negligenciados pela sociedade industrializada em favor da tecnologia avançada, da produtividade industrial e do crescimento econômico” (p. 11).

Segundo Guest (1979) existe Qualidade de Vida no Trabalho quando a organização procura desvendar o potencial criativo de seus trabalhadores, oportunizando aos mesmos a participação nas decisões que afetam sua vida no trabalho.

Para Bergeron (1982; citado por Fernandes, 1996), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho agrupa todas as experiências de humanização do trabalho, da reestruturação dos postos ao estabelecimento de grupos semi-autônomos, implicando em certo grau de participação na gestão, das pessoas envolvidas diretamente na atividade.

A definição de Lippitt (1978) afirma que o dilema das lideranças é criar condições para que os esforços humanos se mobilizem efetivamente na realização dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo preparar trabalhos com suficiente significação e recompensa, permitindo que as pessoas recebam satisfação pessoal para seus esforços.

Arts, Kerkstra, van der Zee e Abu-Saad (2001) definem QVT como “o nível no qual os empregados são capazes de moldar ativamente os seus trabalhos, em consonância com suas opções, interesses e necessidades” (p. 13).

Nadler e Lawler (1983), em sua definição sobre QVT, a considera como a maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização. Esses autores oferecem uma elucidativa e abrangente visão da evolução do conceito de QVT, conforme quadro 1.

Quadro 1. Evolução do Conceito de QVT

Concepções Evolutivas da QVT	Ano	Características ou Visão
1. QVT como uma variável	1959 a 1972	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-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.
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 freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo	1979 a 1982	Como panacéia 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, p. 42

Entre os pesquisadores brasileiros, Fernandes (1996) conceitua QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (p. 45 e 46).

Segundo Vieira e Hanashiro (1990) citado por Petroski (2005) QVT refere-se a:

Melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos

condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho (p. 20).

Albuquerque e Limongi-França (1998) referem-se a QVT como um conjunto de ações organizacionais que envolvem o diagnóstico e a implantação de inovações gerenciais dentro e fora do ambiente de trabalho, com o objetivo de melhorar as condições do desenvolvimento humano e a realização do trabalho.

Na visão de Limongi-França (1997) QVT é “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se aborda a empresa e as pessoas como um todo” (p. 80).

Tomados em conjunto, esses conceitos concebem a QVT como as práticas organizacionais na busca da maior satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. Por meio dos cargos, participação nas decisões, sistema de recompensa, ambiente de trabalho, bem como as condições de trabalho e expectativas do trabalhador.

Diante desses conceitos, QVT será abordada neste trabalho como sendo o resultado da gestão dinâmica e contingencial das organizações. Levando-se em consideração, os aspectos sociológicos, psicológicos e tecnológicos, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional, refletindo-se na produtividade e na satisfação dos trabalhadores (Fernandes, 1996).

Várias áreas da ciência têm dado sua contribuição para os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho: a área da Saúde apresenta a QVT como a preservação da integridade física, mental e social do ser humano; a Ergonomia trata dessa temática a partir dos estudos sobre as condições de trabalho das pessoas, visando seu conforto; a Sociologia, aborda a questão da dimensão simbólica, do que é compartilhado e construído socialmente e sua

influência no contexto organizacional e conseqüentemente, na QVT; a Administração atua na mobilização dos recursos para obtenção de resultados; As Engenharias, através da ergonomia, trabalham a QVT nas formas de produção que melhoram a organização do trabalho e o controle dos processos. E finalmente, a Psicologia aborda a QVT a partir da influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

Vários autores procuram estabelecer o conceito mais adequado de QVT, desenvolvendo modelos e propondo critérios para sua avaliação. Dentre estes autores destacam-se Walton (1973, 1974), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Werther e Davis (1983), com propostas que privilegiam aspectos relativos à satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o próprio trabalho que realizam. Indicam como alternativas para obter-se uma boa QVT a reestruturação dos cargos, a reorganização dos postos de trabalho ou a formação de equipes. O próximo tópico abordará os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho mais citados na literatura e freqüentemente utilizados nas pesquisas.

Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Conhecer as opiniões dos trabalhadores sobre os aspectos relativos ao seu próprio trabalho e à Qualidade de Vida é um importante subsídio para o estabelecimento de políticas e estratégias sócio-econômicas que as organizações pretendam adotar, o que ressalta a importância das sondagens de opinião interna como instrumento de informação.

De acordo com Quirino e Xavier (1987) a QVT pode ser avaliada a partir de duas abordagens, a saber:

- a abordagem objetiva, que parte da mensuração das condições materiais como disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico etc.

— a abordagem subjetiva, que busca avaliar o nível de satisfação das pessoas com estas condições, isto é, se as consideram ou não satisfatórias.

Na abordagem objetiva de Quirino e Xavier (1987) um observador interno ou externo à organização avalia as condições materiais segundo sua ótica e manifesta a sua opinião conforme sua base de conhecimento, vivência, formação e paradigmas estabelecidos.

Já na abordagem subjetiva, por lidar também com fatores subjacentes como a intimidade das pessoas, há necessidade de ouvir a opinião dos próprios envolvidos sobre os aspectos relativos ao ambiente físico de trabalho, mas assim como os aspectos psicológicos e emocionais que podem levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido de atingir as metas e objetivos organizacionais.

Diferentes abordagens teóricas originaram distintos modelos de QVT, a partir dos quais cada autor enfoca as variáveis que julga serem importantes para a QVT. Os modelos que possuem maior amplitude são os de Walton (1973) e Westley (1979), pois levam em consideração aspectos internos e externos à organização. O modelo de Werther e Davis (1983) enfoca a variável cargo. Enquanto que o modelo de Hackman e Oldham (1975) enfoca as dimensões básicas da tarefa. A seguir será exposto, em detalhe, cada um desses modelos.

Modelo de Westley

Westley (1979) apreende a QVT como os esforços empreendidos pelas organizações na busca de uma maior humanização do ambiente de trabalho. O autor considera que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser analisada através de quatro indicadores fundamentais, conforme é demonstrado na figura 1.

- **Econômico:** representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido. Este indicador aborda a injustiça devido à exploração do trabalho.
- **Político:** representado pelo conceito de segurança no emprego e pelo direito de trabalhar e não ser dispensado discriminatoriamente, o que gera insegurança.
- **Psicológico:** representado pelo conceito de auto-realização, obtido pelo desenvolvimento pessoal e profissional.
- **Sociológico:** representado pelo conceito de participação em processos decisórios relacionados ao processo de trabalho, como a forma de executar as tarefas e a distribuição da responsabilidade na equipe.

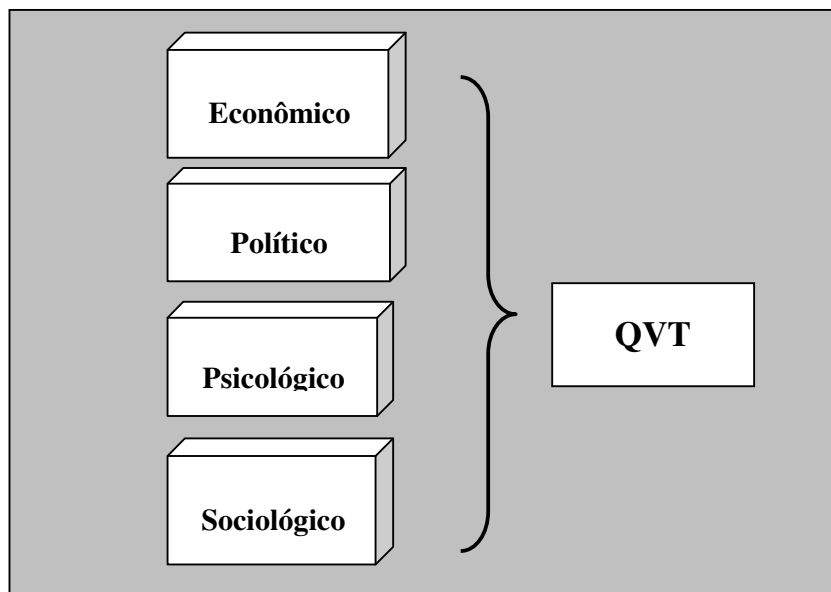


Figura 1. Representação Gráfica dos Indicadores de QVT propostos por Westley (1979)

Para Westley (1979), as causas de insatisfação representadas pelos indicadores econômicos e político são as mais antigas, tendo sido detectadas no século passado, onde a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores relacionam-se à injustiça e à concentração de poder causando a insegurança dos trabalhadores. Já a alienação resulta das

características desumanas assumidas pelo trabalho e pela complexidade das organizações. E a anomia, ou seja, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

Para tentar resolver estes quatro aspectos fundamentais e melhorar a QVT, Westley (1979) propõe ações através da participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, da adoção de um trabalho auto-supervisionado, do enriquecimento das tarefas e da aplicação dos princípios sócio-técnicos, conforme quadro 2.

Quadro 2. Fundamentos da Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do Problema	Sintoma do Problema	Ação para Solucionar o Problema	Indicadores	Propostas
Econômico	Injustiça	União	Insatisfação; Greves.	Cooperação; Divisão nos lucros; Participação nas decisões.
Político	Insegurança	Posições Políticas	Insatisfação; Greves.	Trabalho auto-supervisionado; Conselho de trabalhadores; Participação nas decisões.
Psicológico	Alienação	Agentes de Mudança	Desinteresse; Absentéismo e “ <i>turnover</i> ”.	Enriquecimento das tarefas.
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	Ausência de Significação do Trabalho; Absentéismo e “ <i>turnover</i> ”.	Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos.

Fonte: Westley, 1979, p. 122.

A abordagem de Westley (1979) é uma das mais abrangentes, pois leva em consideração aspectos internos e externos à organização, entretanto a divisão da QVT em quatro fatores para análise não é bem delimitada. O fator econômico leva em consideração desde aspectos como o local de trabalho ao ambiente externo da organização. As questões políticas não são claras pois avalia a segurança no trabalho, a atuação sindical, o

relacionamento com chefia e o *feedback*. Além de afirmar que a QVT são “os esforços empreendidos pelas organizações” e não os resultados desses esforços.

Modelo de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975) elaboraram uma estratégia para o enriquecimento do trabalho que deu origem ao *Job Diagnostic Survey*. Esse instrumento busca determinar a Qualidade de Vida no Trabalho a partir de cinco fatores, que expressam a opinião do trabalhador sobre a Variedade de Tarefa; a Identidade de Tarefa; a Significância de Tarefa; o Nível de Autonomia e o *Feedback*.

Para Hackman e Oldham (1975) estes cinco fatores básicos estão presentes quando existe o que eles denominaram de Significação Percebida, Responsabilidade Percebida e Conhecimento dos Resultados do Trabalho. Estados psicológicos que devem ser satisfeitos pelo trabalho e que proporcionarão em consequência, alta motivação interna, elevada satisfação, alta qualidade no desempenho, baixo *turnover* e absenteísmo.

Os três primeiros fatores - Variedade de Tarefa, Identidade de Tarefa e Significação da Tarefa - de acordo com Hackman e Oldham (1975) contribuem para dar maior importância ao trabalho. A autonomia faz o trabalhador sentir o crescimento de sua responsabilidade pelo trabalho, enquanto o *feedback* proporciona ao trabalhador o conhecimento dos resultados de seu trabalho.

A figura 2 traz a representação gráfica do modelo de Hackman e Oldham (1975). Neste modelo, autonomia é conceituada como um princípio no qual a pessoa expressa livremente sua vontade, dentro das normas legais da organização. E *turnover*, relaciona-se com a rotatividade organizacional.

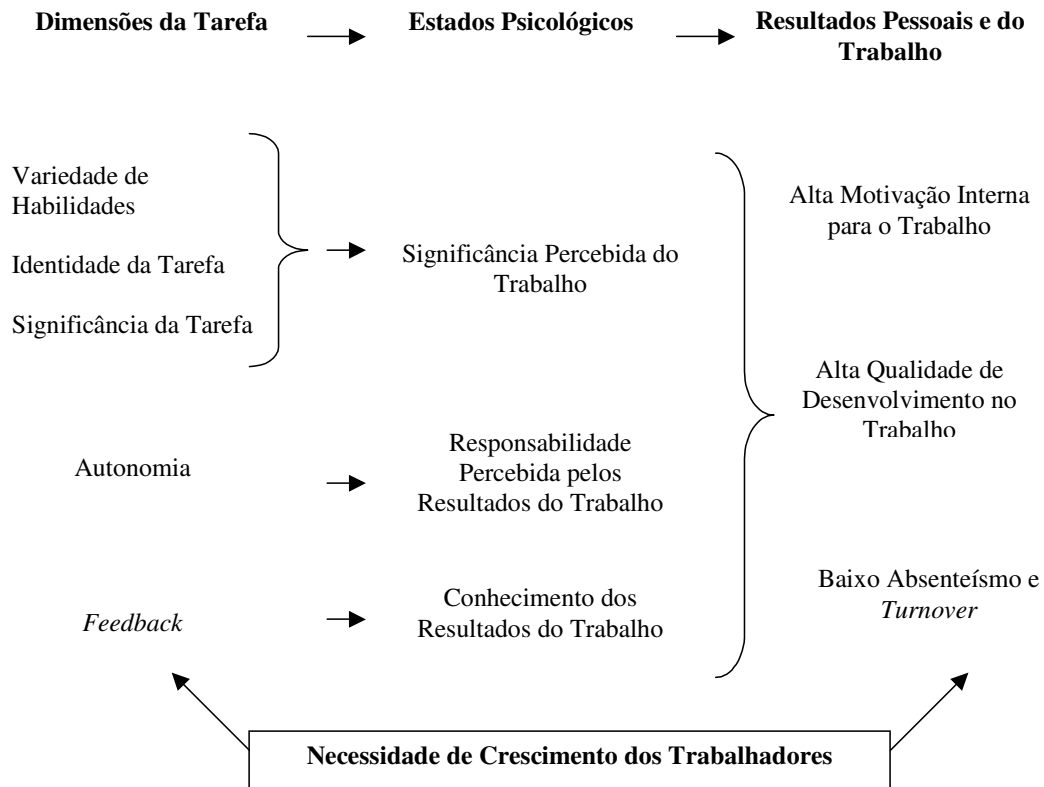


Figura 2. Representação Gráfica do Modelo de Hackman e Oldham (1975, p. 161)

Para que as organizações elevem o nível dos fatores identificados, Hackman e Oldham (1975) propõem cinco formas de atuação, que denominaram de Conceitos Implementadores do Enriquecimento de Cargos, a saber:

1. Tarefas combinadas: consiste no agrupamento, sempre que possível, de tarefas fracionadas, formando módulos de trabalho ampliados horizontalmente, aumentando a Variedade de Habilidades e Identidade de Tarefa.
2. Formação de unidades naturais de trabalho: consiste em identificar diferentes tarefas e agrupá-las em módulos significativos numa estrutura lógica, o que induziria à maior Significação da Tarefa e também reforçaria a Identidade da Tarefa.

Através destas duas primeiras estratégias de gestão, as tarefas curtas seriam agrupadas formando operações, podendo mesmo chegar a constituir uma atividade.

3. Estabelecimento de relações diretas com o cliente: consiste em estabelecer comunicações diretas entre o trabalhador e os vários clientes externos ou internos de seu serviço. Dando a cada cargo um cliente, de maneira que os problemas e as dúvidas são encaminhados para solução diretamente ao trabalhador que produziu, o que proporciona Retroação e Autonomia envolvendo ainda maior Variedade de Habilidade.

4. Carga vertical: consiste na integração vertical que enriquece o cargo com a adição de tarefas mais elevadas ou mesmo atividades gerenciais. Através da carga vertical (ampliação vertical) seria obtida uma maior satisfação, pois seria reduzida a distância entre planejamento, execução e controle do trabalho, que passa a ser atribuição do indivíduo, aumentando desta forma a Autonomia.

5. Abertura de canais de retroação *feedback*: significa proporcionar uma tarefa que permita informação sobre como a pessoa está realizando o seu trabalho (*feedback* intrínseco). Em vez de depender da gerência, de colegas ou supervisores, ou seja, o próprio trabalhador deve ter possibilidade de aferir o resultado de seu trabalho, o que vai depender do estabelecimento e disseminação de normas e padrões, assim como da disponibilidade de mecanismos de aferição.

Pode-se sintetizar o modelo de Hackman e Oldham (1975), ressaltando que a satisfação pessoal do trabalhador a partir do seu trabalho constitui um fator determinante da QVT. A realização do trabalhador é resultado do seu estado psicológico, que advém da combinação entre os diferentes níveis de percepção sobre as dimensões da tarefa prevista no modelo. Todo processo é permeado pela necessidade individual de crescimento do trabalhador. Entretanto, será que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser resultado apenas da satisfação com o trabalho a partir da percepção das tarefas?

Embora este seja um modelo de pesquisa de QVT muito utilizado, a citar, Rodrigues (1999), Moraes (1988, 1990, 1992, 1994 e 2000), Carvalho e Souza (2002), entre outros, autores como Westley (1979) e Walton (1973) ampliam a visão da percepção da QVT a partir de outros fatores como: remuneração, condições e local de trabalho e relacionamento interpessoal. Percepção esta, compartilhada para o desenvolvimento deste trabalho. Ou seja, a QVT é uma variável multideterminada que não pode ter sua avaliação limitada as dimensões da tarefa desenvolvida pelos trabalhadores.

Modelo de Werther e Davis

Werther e Davis (1983) consideram que a ênfase da Qualidade de Vida no Trabalho consiste em tornar os cargos mais interessantes e desafiadores. E, para isso, torna-se necessário uma reformulação dos cargos, com a participação de todos os envolvidos. Uma importante consideração a ser feita é que, segundo os autores, a tecnologia, as economias de produção e até mesmo a tradição, podem representar barreiras para uma melhoria da QVT.

No entanto, segundo os autores, apesar da natureza do cargo ter significativa interferência no trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho sofre também outras influências, como por exemplo, as relações de poder, as condições de trabalho, a remuneração, os benefícios e projeto dos cargos.

Werther e Davis (1983) propõem a reformulação dos cargos para melhorar a QVT. Segundo os autores, “os cargos são o elo entre as pessoas e a organização” (p. 73), justificando assim, a importância de se compreender a influência dos cargos na QVT. Isto posto, os cargos devem ser reformulados considerando-se a influência dos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, conforme quadro 3.

Quadro 3. Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho propostos por Werther e Davis (1983)

Fatores Ambientais	Fatores Organizacionais	Fatores Comportamentais
Habilidade dos Trabalhadores	Abordagem mecanicista	Autonomia
Disponibilidade dos Trabalhadores	Fluxo de Trabalho	Variedade da Tarefa
Expectativas Sociais	Prática de Trabalho	Identidade da Tarefa
		<i>Feedback</i>

Fonte: Werther e Davir, 1983, p.75

No quadro 3, percebe-se que a reformulação dos cargos pode promover a familiaridade entre as categorias organizacionais, ambientais e comportamentais. De acordo com Werther e Davis (1983), a descrição dessas categorias com seus indicadores pode ser explicada da seguinte forma:

Fatores ambientais do projeto de cargo devem considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades de trabalhadores potenciais, significando que o cargo não deverá ser tão complexo que obrigue a importação de trabalhadores, nem tão simples a ponto de gerar perturbação quando a mão de obra disponível for mais instruída.

Elementos organizacionais do projeto de cargo dizem respeito à perfeita identificação da tarefa no cargo, ao estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho e à adoção de métodos e processos que incorporem as práticas de trabalho, de modo a minimizar o tempo e o esforço do trabalhador. Apesar destes elementos conduzirem a especialização e a ciclos curtos de cargo, Werther e Davis (1983) consideram como positivo o fato de solicitarem pequenos investimentos em treinamento e permitirem rápido aprendizado, o que é adequado para trabalhadores de pouca instrução ou experiência;

Os Elementos comportamentais, segundo Werther e Davis (1983), significam que o projeto de cargo não deve visar apenas à eficiência, mas considerar também a autonomia do indivíduo para assumir responsabilidade pelo trabalho, a variedade do cargo (que reduz o tédio e a fadiga), a identidade de tarefa (significando senso de realização e poder sentir

orgulho pelo resultado) e o *feedback* que permite ao trabalhador saber qual a repercussão do seu trabalho, conduzindo à melhor motivação.

Os autores apontam para uma certa incongruência nos projetos de cargo, pois enquanto os elementos comportamentais direcionam os especialistas para acrescentarem mais autonomia, variedade, identidade de tarefa e *feedback*. Os fatores de eficiência, principalmente aqueles baseados na racionalização do trabalho, apontam para maior especialização, menor variedade e autonomia.

Desta forma, tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que sejam menos satisfatórios e, inversamente, cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes. Para estes autores, a eficiência tanto pode estar associada a tarefas simples e ciclos curtos, quanto a operações ou atividades amplas e complexas, conforme o nível dos trabalhadores, procurando sempre eliminar do cargo as causas de insatisfação que o trabalho pode gerar.

Isto significa que as organizações devem procurar fazer com que o próprio desenho dos cargos evolua permanentemente, tornando-se tanto mais abrangente quanto mais elevado o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores. Consideram também que os trabalhadores situam-se nos mais variados níveis intelectuais ou de exigências sócio-emocionais. Alguns se adaptando melhor a desenho de cargos simples e tarefas rotineiras, enquanto outros exigem cada vez maior complexidade e possibilidade de participação no próprio trabalho.

Embora os autores considerem que outros fatores podem intervir na QVT, limitam-se a propor a reformulação dos cargos com o objetivo de melhorá-la. Assim sendo, o modelo mostra-se limitado e inabilitado para promover a Qualidade de Vida no Trabalho.

Modelo de Walton

Walton (1973) afirma que “a expressão qualidade de vida tem sido usada para descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pela sociedade industrial em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico” (p. 11). Segundo o autor, alguns questionamentos servem de diretrizes para a determinação dos critérios de QVT, são eles:

- Como a QVT deve ser conceituada? E como ela pode ser medida?
- Quais são os critérios apropriados de QVT? E como esses critérios estão inter-relacionados?
- Como os critérios de QVT se relacionam com a produtividade?
- Esses critérios são uniformemente destacados em todos os grupos de trabalhadores?

Assim sendo, propõe oito categorias conceituais para avaliar a QVT: Compensação justa e adequada; Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis; Oportunidade Imediata para Usar e Desenvolver as Capacidades Humanas; Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança; Integração Social na Organização; Constitucionalismo; Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social da Vida no Trabalho (Figura 3).

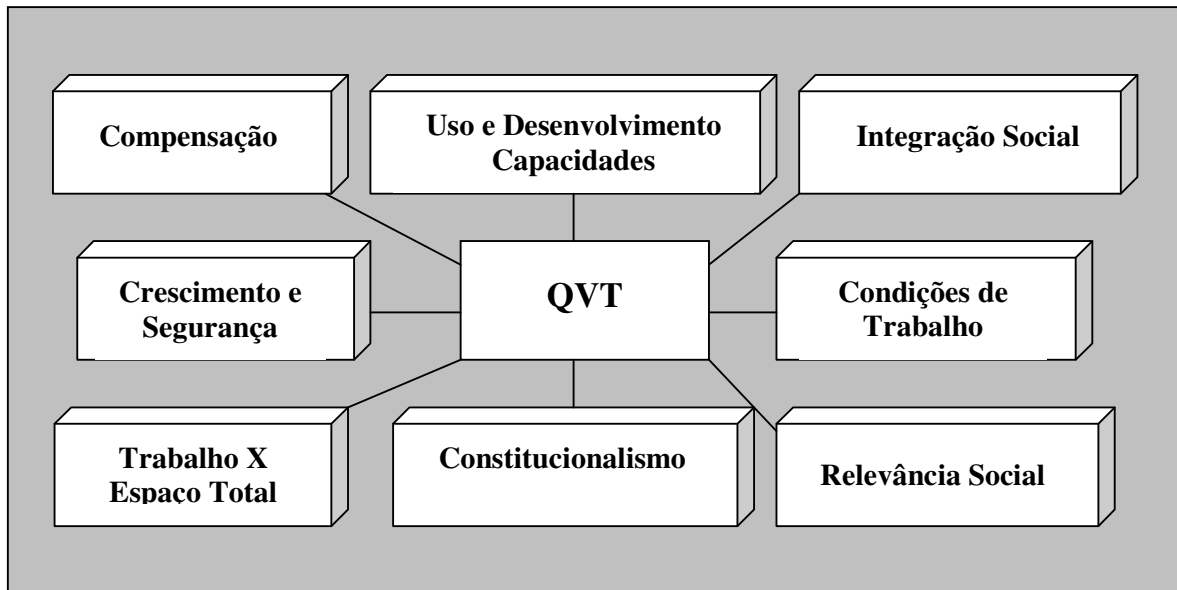


Figura 3. Representação Gráfica dos Indicadores de QVT propostos por Walton (1973)

As categorias propostas por Walton estão descritas a seguir:

1. **Compensação Justa e Adequada**

De acordo com Walton (1973), o trabalho é considerado, em primeiro lugar, como o meio que os indivíduos têm para garantir a vida. A adequação da compensação recebida é um conceito relativo, podendo ser focalizada sob ângulos distintos, seja relacionando o salário com o esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas para a atividade, com a experiência do trabalhador, com a responsabilidade do cargo, procurando estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensações na organização, ou ainda uma relação entre os padrões salariais desta com o mercado de trabalho.

Para Walton (1973) a honestidade das compensações é um conceito parcialmente ideológico, podendo ser aferida em termos de padrões subjetivos de quem está vendendo sua jornada de trabalho, existindo também dificuldade para estabelecer uma relação

apropriada entre os salários estipulados para diferentes trabalhos, pois o trabalhador poderá associar seu salário até mesmo com a riqueza ou aparência de ganhos do patrão, ou mesmo com o próprio crescimento e evolução da organização.

Uma limitação apresentada por este critério é a percepção de compensação justa e adequada considerando-se apenas o salário como uma forma de compensar o trabalhador. Existem pesquisas empíricas como a de Werther e Davis (1983), que comprovam que o trabalhador pode ser recompensado de acordo com outros fatores, como os benefícios e a oportunidade de crescimento profissional.

2. Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis

O nível de satisfação do trabalhador quanto a este critério, segundo Walton (1973), poderia ser melhorado através do estabelecimento de horários razoáveis, de condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos físicos, ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem estar das pessoas acima ou abaixo de uma certa idade.

Com base neste critério, Fernandes (1996) propõe seis princípios para avaliar as condições de trabalho:

- Jornada de trabalho: consiste na quantidade de horas trabalhadas, previstas ou não pelas leis trabalhistas e, sua relação com as tarefas;
- Carga de trabalho: quantidade de trabalho desenvolvida em um turno de trabalho;
- Ambiente físico: refere-se ao local de trabalho, suas condições e organização para o desenvolvimento das tarefas;
- Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível;
- Ambiente saudável: diz respeito ao local de trabalho, as condições de segurança e saúde;

- Estresse: percepção, por parte do trabalhador, do estresse sujeito na sua jornada de trabalho.

3. Oportunidade Imediata para Usar e Desenvolver Capacidades Humanas

Walton (1973) estabelece cinco princípios básicos para a avaliação desta dimensão:

- Autonomia no trabalho: liberdade dada ao indivíduo para decidir a programação e execução do seu trabalho;
- Múltiplas Habilidades: o trabalho deve proporcionar ao trabalhador a possibilidade de desenvolver uma grande quantidade de habilidades e capacidades;
- Informação: o trabalhador recebe a avaliação do seu trabalho e de suas ações;
- Tarefas completas: o trabalho deve contemplar uma tarefa completa, ou seja, não fragmentada;
- Planejamento: o trabalho deve incluir o planejamento e a implantação das atividades.

Sobre este critério, pode-se sublinhar que, assim como Werther e Davis (1983), acentuam que as contingências, principalmente o grau de maturidade, a formação do trabalhador e sua capacidade de tomar iniciativa é que determinarão em que profundidade estas qualidades serão consideradas como intervenientes na QVT.

4. Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança

Neste critério, Walton (1973) focaliza basicamente a oportunidade de carreira e as dificuldades que o trabalhador enfrenta face às suas próprias limitações, principalmente as relacionadas com a educação formal que impedem ou dificultam sobremaneira o crescimento.

Para melhorar o nível de satisfação, Walton (1973) propõe avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém adquiridas. O nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando a obsolescência, a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, amigos e familiares e por fim, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho.

5. Integração Social na Organização

A natureza das relações interpessoais é importante para medir o grau de identidade do trabalhador com a organização e conseqüentemente, seu nível de satisfação quanto a QVT. Segundo Walton (1973), a integração social pode ser avaliada pela ausência de preconceitos (cor, raça, sexo, religião, aspecto físico), de símbolos de *status* ou diferenças hierárquicas muito marcantes, pela possibilidade de acesso na hierarquia em função da capacidade e potencial e, pela existência de apoio mútuo (prática de ajuda recíproca e apoio sócio-emocional) e senso comunitário, fazendo o trabalhador sentir-se integrado a um grupo e à organização.

6. Constitucionalismo na Organização

A existência de normas estabelecendo os direitos e deveres dos trabalhadores são considerados por Walton (1973) como elementos fundamentais na situação de trabalho. Para o autor, os aspectos mais significativos para que haja uma elevada QVT são o direito à privacidade pessoal, a liberdade de expressão e o direito de posicionar-se e de receber tratamento justo em todos os aspectos.

7. Trabalho e Espaço Total de Vida.

A experiência de trabalho de um indivíduo pode afetar positiva ou negativamente as demais esferas de sua vida, tais como as relações familiares ou o seu meio social, razão

pela qual Walton (1973) recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

Segundo o autor, também deve ser questionada a relação do tempo e energia que o trabalhador dedica à organização, e, as deficiências que este tempo e energia podem acarretar na situação familiar. Recomenda que o nível de satisfação do trabalhador quanto à interferência do trabalho em sua vida privada seja avaliada através de opiniões quanto ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e família.

8. Relevância Social da Vida no Trabalho.

Segundo Walton (1973), a forma irresponsável de agir de algumas organizações faz com que um número crescente de trabalhadores deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, o que afeta a auto-estima do trabalhador e conseqüentemente, sua produtividade.

O modelo proposto por Walton apresenta uma grande amplitude e, de acordo com o próprio autor, o modelo pode ser alterado para se adaptar às necessidades do ambiente, e/ou trabalhadores, e/ou ao momento histórico vivido. Entretanto, independentemente de como a QVT for abordada, existe a necessidade de conhecer e considerar a diversidade das preferências humanas relativas à cultura, classe social, educação familiar, nível de instrução, personalidade, bem como, a heterogeneidade dos estilos de vida. O modo como estes aspectos são gerenciados irá repercutir diretamente na satisfação do trabalhador e conseqüentemente em sua QVT. Há, portanto, a necessidade de combinar as demandas do trabalho com as preferências dos indivíduos (Walton, 1974).

Fernandes (1996) apresenta um resumo das dimensões de QVT propostas por Walton, conforme Quadro 4.

Quadro 4. Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilhas de ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo de trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da organização Responsabilidade social da organização Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Fernandes, 1996, p. 48

Nesse contexto, Quirino e Xavier (1987) concluem que a QVT não é determinada isoladamente por característica pessoal (necessidades, expectativas, valores) ou situacional (tecnologia, sistema de recompensa e de motivação, estado geral da economia), mas pela interação desses dois conjuntos de fatores: indivíduo – organização.

Para fins de pesquisa deste trabalho, utilizaremos o modelo de avaliação de Walton (1973), porque é o mais abrangente e genérico entre todos os modelos. Além de satisfazer um complexo grupo de necessidades humanas intrínsecas e extrínsecas, considera aspectos cognitivos, afetivos, fatores individuais e sociais, e ainda, fatores integrantes da estrutura organizacional. Assim sendo, o modelo oferece uma perspectiva para a compreensão de atitudes e comportamentos organizacionais que contribuem com a QVT.

Nas diversas conceituações e modelos de Qualidade de Vida no Trabalho várias dimensões são levadas em consideração, entre as quais podemos citar a reestruturação do desenho de cargos, novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou auto-gerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional. Cabe também ressaltar que as definições de QVT são muitas, porém a satisfação e os anseios dos trabalhadores são o ponto essencial para um programa de qualidade de vida alcançar sucesso.

Principais Estudos sobre QVT desenvolvidos no Brasil

Vários são os pesquisadores que têm se destacado pela contribuição científica, uma vez que trazem novos conhecimentos e abrem caminhos para novas pesquisas e discussões sobre a QVT. Dentre as diversas pesquisas desenvolvidas no Brasil, destaca-se, inicialmente, a de Quirino e Xavier (1987), que analisaram a relação entre a QVT, o desempenho organizacional e a satisfação dos pesquisadores da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).

A pesquisa foi realizada com 429 trabalhadores da Embrapa, sendo 238 pesquisadores e 19 trabalhadores de apoio. Os resultados apontam para a existência de uma correlação entre QVT e desempenho organizacional. E, os aspectos que mais se relacionam com o desempenho organizacional são: meios para produzir, bases materiais e apoio de recursos humanos, seguidos de oportunidades para participar de treinamento em nível de pós-graduação.

Alguns aspectos da QVT que, embora sejam desejáveis do ponto de vista do trabalhador, apresentaram correlação negativa com o desempenho organizacional, como oportunidade de assumir responsabilidades e apoio da supervisão para resolver problemas. A satisfação dos trabalhadores com a organização é alta, sendo a missão o item de maior concordância. A pouca liberdade de escolher os temas das pesquisas é o item de menor concordância.

Outra importante contribuição, advém da pesquisa de Fernandes (1996), que analisa a percepção dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na satisfação com as condições e organização de trabalho. Para tanto, realizou entrevista em profundidade em uma amostra de aproximadamente 200 trabalhadores. O instrumento utilizado foi um roteiro estruturado, composto por dez blocos de questões que serviram para o levantamento da percepção dos trabalhadores sobre os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais intervenientes na QVT. A coleta de dados foi realizada por pesquisadores treinados em função dos objetivos da pesquisa.

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, codificando os depoimentos em dados quantitativos, obedecendo a uma escala de 7 pontos, com variação de “bastante insatisfeito” a “bastante satisfeito”. Posteriormente, foi realizado o tratamento estatístico nos dados, para a análise e interpretação dos resultados.

Os resultados apontam que os participantes apresentam um nível de percepção geral da QVT satisfatório, considerando a média obtida de 5,73. Porém, os resultados da análise dos fatores de saúde (5,02), compensação (5,60), condições de trabalho (5,71), organização do trabalho (5,81) e comunicação (5,87) apontam a necessidade de devem receber cuidados mais efetivos da administração organizacional. Enquanto os fatores relativos à relação chefe-subordinado é bem vista pelos trabalhadores, com média 6,00. Assim como a participação (6,09) e a imagem da organização (6,31).

Fernandes (1996) analisou ainda, a percepção dos trabalhadores quanto a QVT levando-se em consideração o cargo do trabalhador, não encontrando diferença significativa quanto a este critério (as médias variam de 5,62 a 5,85). A título de conclusão, Fernandes (1996) afirma que “não existe *qualidade* sem Qualidade de Vida no Trabalho, que deve ser entendida e trabalhada corretamente” (p. 108).

Rodrigues (1999) investigou a QVT dos executivos de indústrias de confecção do Estado do Ceará. O instrumento utilizado na coleta de dados foi o *Job Diagnostic Survey* – JDS de Hackman e Oldham (1975) traduzido e adaptado. O questionário foi aplicado em 104 gerentes das maiores indústrias de confecção do Ceará.

Os resultados foram analisados por meio de tratamento estatístico e apontam que: quanto maior o nível de escolaridade maior é a motivação do trabalhador. A satisfação é menor quanto maior o nível de escolaridade. A motivação é influenciada de maneira significativa pelo estado civil do trabalhador. E, a satisfação é maior quanto maior o nível salarial.

Um outro trabalho desenvolvido foi o de Limongi-França (2004), que avalia a QVT a partir da visão da administração organizacional. Os resultados obtidos apontam para uma crescente consciência ou percepção da importância da QVT, independente de sua área de atuação ou nível de formação. Os trabalhadores das atividades-fins são o tradicional alvo

dos programas de QVT, entretanto observa-se uma tendência em englobar outras categorias de trabalhadores. Embora esteja mais freqüentemente associada a questões de saúde e segurança no trabalho, a QVT passa a sinalizar necessidades de habilidades e conhecimentos em outros fatores, como as competências gerenciais e a legitimidade.

Petroski (2005) analisou a Qualidade de Vida no Trabalho percebida pelos professores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e as possíveis relações com o estresse, o nível de atividade física e o risco coronariano. Os participantes do estudo formam 366 professores permanentes ativos da UFSC, de ambos os sexos, com regime de dedicação exclusiva e que estavam efetivamente atuando no ensino de graduação e/ou pós-graduação.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: a Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho; Escala de Percepção de Estresse; Questionário Internacional de Atividade Física (IPAQ) – versão curta; e a Tabela de Escores de Risco de Framingham. Foram avaliados também os parâmetros bioquímicos do sangue.

Os dados receberam tratamento estatístico e os resultados permitiram concluir que: a Qualidade de Vida no Trabalho na UFSC está aquém das necessidades dos professores. O sexo masculino apresenta percepção de melhor QVT que o sexo feminino. Os professores de atuam no ensino de graduação/especialização apresentam percepção de melhor QVT que os professores que atuam no mestrado/doutorado. Observou-se que quanto melhor a QVT percebida menor é o estresse percebido pelos professores.

Os professores que atuam no ensino de graduação/especialização têm menores percepções de estresse que os que atuam no mestrado/doutorado. O sexo feminino é maioria entre os ativos fisicamente, e o masculino é maioria entre os muito ativos fisicamente. O risco coronariano estimado para os próximos 10 anos, para a grande maioria dos professores da UFSC é baixo.

A partir da exposição destes estudos, pode-se ressaltar a preocupação e o interesse dos pesquisadores e profissionais de diferentes áreas no que se refere à QVT. E também, a importância de avaliá-la como uma variável macro, correlacionada com inúmeras dimensões pessoais e organizacionais do trabalhador. Neste sentido, buscou-se realizar uma pesquisa para o estudo da relação entre QVT, os Valores Organizacionais e as Bases de Poder.

Walton (1973) afirma que a QVT é a preocupação com os valores ambientais e humanísticos negligenciados pelo avanço tecnológico e econômico da sociedade. Isto posto, a QVT deve estar voltada para os valores que norteiam a organização, considerando o trabalhador mediante a construção e o compartilhamento de valores voltados para a melhoria de vida no trabalho (Tamayo e col, 2004).

De acordo com Paz (2004), “as organizações são compreendidas como culturas, assumindo-se que a cultura organizacional é o jeito de pensar, de sentir, de agir, de relacionar, de influenciar e de decidir na organização” (p. 129). A autora afirma ainda, que o poder é uma variável central para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos nas organizações, identificado como fenômeno individual e como componente da cultura organizacional, que por sua vez, favorece ou não, a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho.

O próximo capítulo desenvolve uma revisão teórica sobre as variáveis antecedentes – Bases de Poder, Valores Organizacionais e Variáveis Biográficas (idade, tempo de serviço e gênero) - da Qualidade de Vida no Trabalho, propostas neste trabalho.

Capítulo II

Variáveis Antecedentes da Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho não é determinada apenas pelas características pessoais - necessidades, expectativas, valores, ou pelos aspectos situacionais - tecnologia, sistema de recompensa e de motivação, economia, mas também, pela interação desses dois conjuntos de fatores: indivíduo e organização (Quirino e Xavier, 1987).

Deste modo, neste estudo, levamos em consideração as seguintes variáveis de âmbito organizacional: bases de poder e valores organizacionais como preditores da qualidade de vida no trabalho. Ressaltamos que podem existir outras variáveis antecedentes influenciando na qualidade de vida no trabalho, contudo não serão abordadas neste estudo em função do objetivo proposto.

Neste capítulo, inicialmente faz-se uma análise histórica limitada aos estudos de maior relevância para a compreensão do poder e dos valores. A seguir, apresentam-se os esclarecimentos conceituais importantes para a constituição do conceito de poder e para o desenvolvimento do tema no âmbito do estudo das organizações. Por fim, apresenta-se as questões teóricas norteadoras dos valores e dos valores organizacionais.

Poder

À luz dos debates sobre satisfação, bem-estar e qualidade de vida, torna-se primordial que os pesquisadores interessados no comportamento organizacional direcionem seus estudos com o objetivo de compreender as causas e conseqüências dos comportamentos nas organizações. No entanto, é também fundamental que se estudem os

componentes do poder organizacional, na tentativa de compreender a dinâmica da organização sob uma perspectiva política.

O poder é um dos componentes centrais da estrutura das sociedades humanas, ao apontar seus elementos constitutivos em termos de quem o tem e quem não o tem, quem o deseja e quem está, *a priori*, excluído dele, e de quem sabe que não o terá jamais.

Faz parte do senso comum acreditar que um indivíduo possui poder quando tem *status*, influência, conhecimento, dinheiro, autoridade etc. No entanto, os pesquisadores do poder entendem que há uma conceituação específica para cada uma dessas conotações.

Os estudos sobre poder têm sido desenvolvidos por várias áreas das ciências sociais, que têm a preocupação de investigar e compreender esse fenômeno. Segundo Paz, Martins e Neiva (2004) essa não é uma tarefa fácil, apesar de estar sendo persistentemente realizada pelos estudiosos da área. Empenhados no estudo sobre o poder, muitos pesquisadores buscam desvendar a dinâmica do poder e proporcionar uma definição que possa ser aceita pelas demais ciências. Dentre os diversos conceitos, destacam-se os das Ciências Políticas e da Sociologia, e também de ciências ligadas mais especificamente ao estudo das organizações, como a Psicologia Organizacional e a Administração.

No vernáculo, poder “designa um conjunto de permissões que uma pessoa ou entidade recebe de outra para agir em seu nome; delegação, autorização procuração”.

De acordo com Srour (1998), poder é a capacidade de intervir sobre a vontade dos agentes sociais ou sobre os seus interesses. O autor insere as relações de poder na dimensão econômica, política e simbólica. As melhores maneiras de se exercer o poder, e regular o interesse dos agentes sociais, segundo Srour (1998) são: coagir - dar ordens; administrar - realizar os objetivos; julgar - emitir juízos; deliberar – definir políticas.

French e Raven (1959) concebem o poder como um fenômeno relacional, ou seja, possui a capacidade de influenciar um objeto quando existe relação de dependência de uma das partes em relação a outra. Identificaram cinco tipos de poder, a saber:

- Poder do Especialista: baseado na percepção que um indivíduo tem sobre a competência do outro;
- Poder Referente: baseia-se na identificação de uma pessoa com outra;
- Poder de Recompensa: refere-se à percepção que o outro possui quanto à habilidade e a competência em fornecer recompensas;
- Poder Coercitivo: baseado na percepção da punição que pode ser recebida;
- Poder Legítimo: percepção que o outro tem o direito legítimo de definir seu comportamento.

Robbins (1999) defende uma posição semelhante à de French e Raven quanto ao poder, definindo-o como uma função de dependência, em que B depende de A, e quanto maior for a dependência, maior o poder de A sobre B.

Friedberg (1997; citado por Macêdo, 1998) afirma que “o poder pode definir-se como a troca desequilibrada de possibilidades de ação, ou seja, de comportamentos entre um conjunto de atores individuais ou coletivos” (pág. 66).

De acordo com Macêdo (1998) algumas características devem ser consideradas com o objetivo de facilitar a compreensão do poder. São elas:

- O poder se dá nas relações sociais;
- O poder se baseia na posse de recursos;
- Possui tendência a se ocultar, é ambíguo;
- Relaciona-se com conflitos de interesses divergentes.

Relações de Poder no Contexto Organizacional

O ambiente organizacional favorece o estabelecimento de trocas sociais e relações de dependência, afetando indivíduos que muitas vezes não se relacionam com a organização. A compreensão das relações de poder nas organizações é importante para a satisfação e qualidade de vida, em detrimento aos conflitos, insatisfações e ausência de comprometimento dos trabalhadores.

Segundo Bertero e Keinert (1993), o poder organizacional pode ser analisado por meio de várias abordagens diferentes, entre elas: a análise psicossociológica; a análise organizacional e a análise antropológica.

Pagès e col (1987) afirmam que o poder normalmente é tratado de maneira segmentada, e as diferentes linhas de pesquisa não são necessariamente incompatíveis, e sim, o que as difere são os pontos de partida, as dimensões de análise privilegiadas e a linguagem teórica. Diferenciam as teorias sobre poder, sob a seguinte perspectiva:

- “Sob uma perspectiva marxista, como um fenômeno de alienação econômica (a não propriedade dos meios de produção) que separa os trabalhadores dos meios de produção e do produto de seu trabalho” (p. 12);
- “Fenômeno político, de imposição, de controle sobre as decisões e a organização do trabalho” (p. 12);
- “A nível ideológico, como um fenômeno de apropriação do sentido e dos valores” (p. 12);
- “A nível psicológico, como fenômenos de alienação psicológica, de dependência, de proteção e introjeção, e sistemas inconscientes de defesa coletivos” (p.12).

Dapiran e Hogarth-Scott (2006) afirmam que o poder organizacional já foi definido de várias formas, mas sua essência sempre refere-se à idéia de controle ou influência do comportamento de uma parte sobre a outra. Entretanto, corroboram que o poder não é um

atributo de um ator social, mas sim uma característica de todas as relações sociais, tanto individuais como grupais.

Falcini (1993) define o poder organizacional como “uma força capaz de influenciar decisivamente os resultados operacionais das organizações, é um elemento-chave de extrema importância para a compreensão do comportamento organizacional” (p. 7).

Segundo Crepaldi e Assis (2000) “o poder das organizações permeia o espaço interno e externo a ela, incidindo não apenas sobre seus integrantes, mas também sobre a sociedade na qual a organização está inserida” (p. 15).

De acordo com Montana e Charnov (1998), no ambiente organizacional o poder se classifica em:

- Poder Legítimo: inerente à estrutura organizacional, como um cargo ou uma função predefinidos e compartilhados na cultura organizacional.
- Poder de Recompensa: reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.
- Poder Coercitivo: relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamento e atitudes indesejadas em determinado contexto social.
- Poder de Especialização: é a força de influenciar derivada de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados.
- Poder de Referência: também associados ao carisma pessoal, é a liderança decorrente do caráter e da legitimidade de conhecimento de uma pessoa.
- Poder de Informação: posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientam os processos decisórios e as escolhas de diversas ordens.

De acordo com Pfeffer (1992) administrar o poder significa reconhecer a existência de interesse diversos em qualquer tipo de organização. Em uma entrevista à revista *HS Management* (2006), Pfeffer afirma que é preciso analisar vários indicadores quanto à distribuição do poder, entre eles: os símbolos do poder, as redes sociais, os grupos de sucesso e as pessoas que o integram.

Neste trabalho, utilizaremos a análise organizacional, em específico, o conceito de poder definido por Mintzberg (1983), ou seja, poder como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Mintzberg (1983) parte da premissa que o comportamento organizacional é um jogo de poder, no qual vários jogadores – os influenciadores, procuram controlar as ações da organização por meio da utilização das bases de poder (Paz & Tamayo, 2004).

A escolha desta teoria deve-se ao fato de Mintzberg (1983) trabalhá-la com foco no poder dentro e em torno das organizações. É uma teoria que abrange os elementos básicos da organização, tratando o poder como algo dinâmico e elemento central de qualquer organização. Esse autor, analisa o poder de uma perspectiva macro, a partir da influência do poder sobre os processos organizacionais e enfatizando os jogos de poder no interior das organizações e nas relações com o meio.

De acordo com Paz, Martins e Neiva (2004):

Mintzberg formulou a teoria do poder organizacional com movimento e fluidez capazes de explicar o comportamento organizacional por meio do poder, esclarecendo a dinâmica de seus jogos, a intensidade da utilização de suas bases e dos sistemas de influência, retratando toda a intensa atividade da organização (p. 386).

Ao versar sobre o poder organizacional, enfatizando o próprio conceito de Mintzberg (1983), não se pode deixar de considerar as fontes do poder de um influenciador

ou de um grupo de influenciadores. Segundo o autor, o que torna o influenciador “poderoso” é a utilização hábil das bases de poder, variável esta, utilizada neste trabalho.

As Bases de Poder

Muitas são as variáveis ligadas ao poder organizacional, como os jogos políticos, as configurações de poder e as bases de poder. Para fins deste estudo, analisaremos as Bases de Poder propostas por Mintzberg (1983), na busca por uma melhor compreensão da dinâmica do poder organizacional e suas forças mantenedoras.

As Bases de Poder Organizacional constituem o alicerce sobre o qual se fundamenta a estrutura do Poder. De acordo com Flauzino (2001) “a forma como o poder é exercido depende essencialmente de como essas bases são utilizadas, ou seja, de como se dá a associação delas com os esforços e as habilidades das pessoas para usá-las” (p. 592).

Deste modo, o entendimento das Bases de Poder significa compreender quem exerce o poder, a forma como ele é exercido, os artifícios usados para sua utilização e, principalmente, o motivo do poder ser usado nas organizações.

Segundo Pfeffer (1981b; citado por Melo, 2003) o entendimento das bases de poder é necessário para entender o desenvolvimento de estratégias de aquisição e uso do poder nas organizações, bem como é útil para o diagnóstico da distribuição de influência nas organizações.

Para Etzioni (1976) o poder é um atributo que alguém possui, independente de outras pessoas e, se sustenta através de uma base de poder. As bases de poder, de acordo com o autor são:

- Poder Coercitivo: baseado na aplicação ou ameaça de sanções físicas no controle exercido pela força;
- Poder Remunerativo: controle de recursos e recompensas materiais;

— Poder Normativo: distribuição e manipulação de recompensas simbólicas ou de privações.

A tipologia construída por Etzione das Bases de Poder Organizacional, analisa exclusivamente as características internas das organizações, classificando-as pelos meios de controle utilizados para se obter um comportamento desejado. Enquanto Mintzberg (1983) analisa as Bases de Poder Organizacional considerando os fatores internos e externos à organização.

Flauzino (1999, 2001) estabeleceu a existência de seis requisitos básicos para a caracterização de uma base e, para as Bases de Poder Organizacional funcionarem todos os requisitos especificados devem ser atendidos. São eles:

1. Deve existir alguém que possua habilidade de exercer controle sobre a base;
2. Deve existir alguém que tente mudar o sistema, alterando as práticas, política e resultados da organização;
3. Este alguém, deve ter acesso à base;
4. A base deve ser limitada a determinadas pessoas;
5. Outros indivíduos devem depender da sua disponibilidade;
6. E, as bases devem ser essenciais para o funcionamento da organização.

Mintzberg (1983) dividiu as Bases de Poder em cinco tipos, em razão de apresentarem características peculiares que possibilitam assim categoriza-las (Figura 4), a saber: Controle de Recursos, Competência ou Habilidade Técnica, Controle de Conhecimento Crítico, Prerrogativas Legais e Habilidade Políticas.

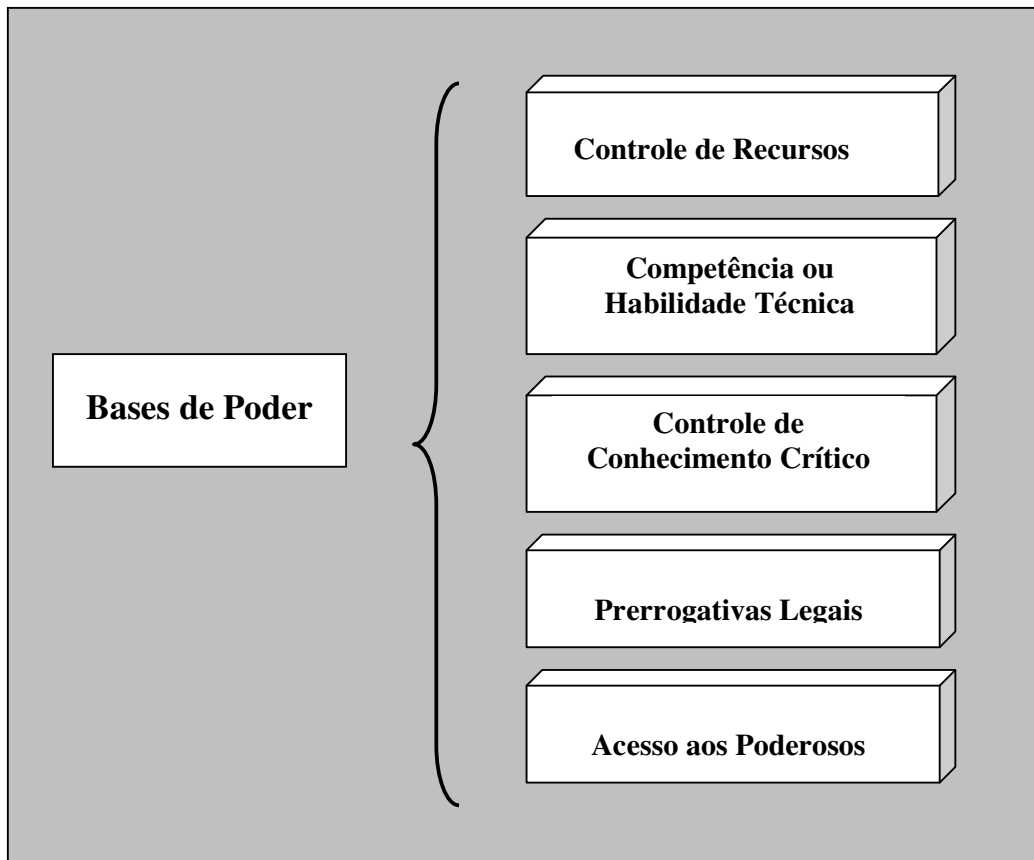


Figura 4. Representação Gráfica das Bases de Poder Organizacional encontradas por Mintzberg (1983)

As Bases de Poder Organizacional propostas por Mintzberg (1983) consistem em:

Controle de Recursos: para que os recursos sejam uma base de poder é necessário que eles sejam escassos, que alguém limite o seu acesso e que exista alguém que precise satisfazer as necessidades dos elementos do seu ambiente de trabalho por meio desses recursos.

Segundo Flauzino (2001) “para que a organização seja capaz de controlar os recursos, ela deve conhecer quais deles são necessários, qual a sua disponibilidade interna e quem possui habilidade para coordenar a distribuição” (p. 595).

Flauzino (2001) conceitua esta fonte de poder como “o indivíduo deter e distribuir dinheiro, materiais e pessoal, tornando as pessoas dependentes e obtendo também o apoio e

reconhecimento dos diversos influenciadores da organização” (p. 595). A autora ressalta ainda que os recursos tecnológicos não são incluídos nessa base por se enquadrarem na base *acesso aos poderosos* ou *habilidades políticas*.

Competência ou Habilidade Técnica: refere-se a alguém que teve treinamentos extensivos e tem a capacidade de realizar tarefas complexas. Normalmente, essas tarefas são orientadas por procedimentos ou programas acompanhados de conhecimentos especializados.

Segundo Flauzino (2001) a base de poder “consiste em possuir e utilizar conhecimentos especializados, de forma individual ou em pequenos grupos, tornando as pessoas dependentes destes acontecimentos” (p. 596). Fundamentalmente, essa base de poder decorre da complexidade do trabalho dos especialistas e existe conhecimentos que não são acessíveis a qualquer pessoa.

Controle de um Corpo de Conhecimento Crítico para a Organização: possui estreita relação com o controle das informações que são fundamentais para a realização das atividades de uma organização. Assim, observamos uma dependência das pessoas que se utilizam dessas informações em relação às que detêm seu controle.

Flauzino (2001) afirma que essa base “relaciona-se a acessar, dominar, distribuir ou impedir o fluxo de informações consideradas importantes para a organização” (p. 597).

Prerrogativas Legais da Organização: esta base relaciona-se com as normas e regulamentos existentes nas organizações a fim de que suas estruturas organizacionais funcionem bem. De acordo com Flauzino (2001), esta base refere-se aos direitos estabelecidos que conduzem a sociedade, como os direitos trabalhistas.

Pfeffer (1981, citado por Flauzino, 2001) afirma que:

Essa base é mantida não apenas pelos recursos ou sanções que produziram o poder, mas também pelas pressões e normas sociais que sancionam a distribuição

dele e que a define como normal e aceitável. Tal aceitação e aprovação social acrescentam estabilidade à situação e tornam o exercício do poder mais efetivo e fácil (p. 598).

Acesso aos Poderosos ou Habilidades Políticas: refere-se ao acesso que o indivíduo ou grupo possui aos poderosos. Flauzino (1999) define a base da seguinte maneira: “relaciona-se à obtenção de acesso individual ou grupal àqueles que podem contar com as quatro bases de poder anteriores. A influência pode se dar estimulando ou bloqueando as transações entre eles, adaptando-se a contingências e mantendo aspectos da cultura organizacional enquanto forem eficazes” (p. 100).

Ainda segundo Flauzino (1999) o acesso aos poderosos poder ser feito por meio da:

- Jurisdição: bloqueio ou estímulo dos limites da relação entre os diversos componentes, grupos e departamentos da organização, em razão de interesses específicos, controlando as interdependências críticas no interior e fora da organização;
- Enfrentamento de incertezas ou imprevistos: administração de situações não estruturadas, conseguindo resolver e superar problemas não-previstos;
- Controle da tecnologia: manipulação e controle da tecnologia, a fim de alterar procedimentos e processos organizacionais;
- Retomada do equilíbrio do poder: busca do poder, por meio do aumento da quantidade de poder de que se dispõe e do redeslocamento do poder que se perdeu;
- Simbolismo e direção do pensamento: persuasão de outras pessoas para apoiarem interesses, por meio da utilização de imagens de desempenho ou jogo de papéis.

Mintzberg (1983) desenvolveu vasto conhecimento teórico acerca do poder organizacional, procurando desvendar o comportamento organizacional através dos jogos de poder. As investigações sobre o poder nas organizações são inúmeras e contemplam o

rico modelo teórico proposto por Mintzberg (1983). Dentre outros, podemos citar os estudos de Paz (1997) que relaciona o poder organizacional com a avaliação de desempenho; Paz (2004) que relaciona o poder organizacional à saúde; Neiva e Paz (2002) pesquisaram as relações entre as configurações de poder e o uso da influência pessoal. E Pereira (2003) que estuda as relações entre o poder e o clima organizacional.

Principais Estudos sobre Poder Organizacional desenvolvidos no Brasil

Vários pesquisadores têm se dedicado à compreensão do poder organizacional a partir de vários paradigmas como a análise a partir do indivíduo, passando por análises do poder social e grupal. Entretanto, encontrou-se um pequeno número de estudos no Brasil com o aporte teórico da teoria de Mintzberg. Dentre estes estudos, a maioria concentra-se nas questões referentes às configurações de poder nas organizações.

Isto posto, o estudo mais proeminente desenvolvido no Brasil sobre as bases de poder organizacional foi realizado por Flauzino (1999, 2001). Pode-se citar também o trabalho de Melo (2003).

Flauzino (2001) construiu e validou um instrumento com o objetivo de identificar as Bases de Poder Organizacional propostas por Mintzberg (1983). Para tanto, realizou três estudos: construção e validação do instrumento; aplicação do instrumento em organizações de saúde, educação e segurança; e a integração dos resultados dos dois estudos.

O primeiro estudo teve a participação de 724 trabalhadores do setor público. Destes, 50,1% com 2º grau completo e 49,9% com curso superior e 72% trabalhavam nas organizações há mais de oito anos. Já o segundo estudo, contou com a participação de 902 trabalhadores, também do setor público. Dos participantes, 50,3% tinham o 2º grau completo. Por fim, no terceiro estudo foi feita a junção dos resultados obtidos nos estudos 1 e 2.

Considerando as cinco bases de poder propostas por Mintzberg (1983), Flauzino (1999) constatou, por meio da validação do construto, a existência de seis bases de poder: Controle de Recursos, Competência ou Habilidade Técnica, Controle de um Conhecimento Crítico, Prerrogativas Legais, Acesso aos Poderosos e Controle dos Processos de Decisão. Entretanto, durante a validação empírica da Escala de Bases de Poder foram encontradas apenas as cinco bases de poder propostas por Mintzberg (1983). Assim, Flauzino (2001) “optou-se por fazer uma análise teórica dos achados e compreendê-los” (p. 615). A autora conclui enfatizando a importância de dar continuidade aos estudos na tentativa de melhorar o instrumento de pesquisa.

Enquanto Melo (2003) verificou, por meio das percepções dos trabalhadores, as relações existentes entre as configurações de poder organizacional e as bases de poder, os jogos políticos e as variáveis biográficas e funcionais.

Para avaliar se as afirmativas teóricas de Mintzberg (1983) são sustentadas empiricamente, Melo (2003) pesquisou 300 trabalhadores de indústria farmoquímica, do setor de confecção e, do setor de alimentos e bebidas. Os instrumentos utilizados foram: a Escala de Configurações de Poder, a Escala de Jogos Políticos e Escala de Percepção de Bases de Poder.

Os resultados do estudo apontam que a base de poder *controle de recursos* é preditora de três configurações: autocracia, meritocracia e instrumento partidário. A base *controle de informações* é preditora das configurações sistema fechado, missionária e meritocracia. E a base, *acesso aos poderosos* prediz as configurações autocracia e sistema fechado.

Ainda segundo os resultados, as variáveis biográficas e funcionais mostraram-se preditoras das configurações: autocracia, sistema fechado, meritocracia e instrumento partidário. No que se refere aos jogos políticos, o *aumento de recursos* predisse as

configurações: sistema fechado, missionária e meritocracia. O jogo de oposição é preditor das configurações autocracia e sistema fechado.

A partir da exposição destes estudos, pode-se ressaltar a preocupação e o interesse dos pesquisadores e profissionais de diferentes áreas no que se refere ao Poder Organizacional. O poder, sendo um elemento central da estrutura da sociedade humana, desperta o interesse dos estudiosos em entenderem-no enquanto fenômeno. Pode-se extrair dos estudos sobre poder, que não se trata apenas de um instrumento de alienação e dominação. O poder é muito mais abrangente e também deve ser considerado no sentido positivo. O poder mantém a organização forte e coesa, contribui para sua sobrevivência e crescimento, possibilitando a melhoria da qualidade de vida das pessoas que interagem no seu ambiente.

Neste sentido, buscou-se realizar uma pesquisa para o estudo da relação entre as Bases de Poder Organizacional com a QVT e os Valores Organizacionais. Tão amplo ou mais que o poder organizacional, enquanto variável para análise dos sistemas organizacionais, são os valores. Assim, deixemos por enquanto as considerações sobre poder e passemos à dos valores e dos valores organizacionais.

Valores

Os valores têm sido objeto de estudo desde a filosofia antiga e permanecem como uma variável de grande poder heurístico em diferentes áreas do conhecimento. Na psicologia, o interesse pelo estudo dos valores surgiu na década de 1930, e sua importância pode ser percebida pela quantidade de autores que têm se dedicado à investigação do assunto. Na área social e organizacional, o interesse pela temática dos valores deu-se, sobretudo, pela capacidade que os valores possuem de influenciar a atitude e o comportamento das pessoas.

Este tópico apresenta os conceitos de valores e, cronologicamente, as teorias que explicam a formação e a estrutura dos valores sociais. E dentre as mais importantes abordagens teóricas no estudo dos valores, se propõe a apresentar a natureza dos valores humanos (Rokeach, 1973), a teoria dos tipos motivacionais de valores (Schwartz, 1992; 1994; 1996) e analisar a teoria dos valores organizacionais de Tamayo (1996).

Conceitos de Valores

Segundo Medonça (2003), a temática dos valores não é recente e nem exclusividade da Psicologia. Sua história remete-se à Filosofia Antiga, sendo estudada como *axiologias*, ou seja, o que é precioso e digno de ser estimado. No entanto, somente na Idade Moderna, o termo *valor* se difundiu como um termo filosófico.

Comumente, os valores têm sido definidos em diferentes sentidos: princípios, crenças ou atitudes. Apesar de no senso comum os valores serem confundidos com atitudes, vale ressaltar que são conceitos distintos. No vernáculo, valores são “o conjunto de princípios ou normas que, por corporificar um ideal de perfeição ou plenitude moral, deve ser buscado pelos seres humanos”. Este estudo não trabalha com valores na perspectiva da moralidade.

Rokeach (1973) define valores como “as crenças relativamente estáveis de que um determinado modo de conduta ou estado final de existência é preferível, social ou individualmente, a outro” (p. 05).

Tamayo e Schwartz (1993), afirmam que valores são “crenças ou estados trans-situacionais, organizados hierarquicamente, que se referem a modelos de conduta desejáveis, que orientam a vida do indivíduo ou dos grupos” (p. 330).

Schwartz (1999) definiu valores como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo.

Mendonça (2003) conceitua valores como “os objetivos e metas trans-situacionais que derivam de crenças sobre atitudes e comportamentos desejáveis” (p. 97). Complementa ao afirmar que os valores funcionam como princípios norteadores da vida das pessoas e dos grupos sociais e têm como característica o fato de serem importantes a nível individual e social.

Fundamentadas nesta perspectiva é que serão apresentadas as abordagens sobre valores, tendo como idéia a problemática das necessidades e dos desejos que orientam as pessoas para o estabelecimento de objetivos ou metas.

Abordagens sobre Valores – Rokeach (1973) e Schwartz (1992, 1994 e 1996)

O estudo dos valores, na Psicologia, teve grande impulso com o trabalho de Rokeach (1973) sobre a natureza dos valores humanos. Segundo Rokeach (1973) valores são “crenças relativamente estáveis que guiam as ações e atitudes de uma pessoa” (Mendonça, 2003, p. 97).

Os valores são concebidos por Rokeach (1973) como um sistema de crenças estruturado em três componentes comum:

- Cognitivo: quando o indivíduo tem um valor, se diz que ele conhece o caminho correto para comportar-se, ou seja, refere-se às manifestações do conhecimento sobre as maneiras corretas de se comportar;
- Afetivo: o indivíduo tem um valor e ele pode aprovar instâncias positivas ou desaprovar instâncias negativas, refere-se aos sentimentos do indivíduo em relação à crença;

- Comportamental: o valor funciona como uma variável interveniente que conduz a ação quando ativado, ou seja, possui a capacidade de direcionar as ações das pessoas.

Rokeach (1973) ressalta que, além desses aspectos mencionados anteriormente, existe o aspecto motivacional, pois, segundo ele, os valores não só guiam ações no cotidiano das pessoas como possuem uma função que vai além, que é a de expressar as necessidades humanas básicas.

Rokeach (1973) ao conceituar valor como um modo de conduta ou estado-fim de existência, indica a existência de duas categorias de valores: instrumental e terminal. Uma que determina o modo de conduta desejável e outra que indica um estado-fim de existência. Afirma ainda, que o número total de valores terminais não corresponde ao número total de valores instrumentais, mas que existe uma relação funcional entre eles, ou seja, um valor instrumental pode transformar-se em terminal.

Os valores instrumentais correspondem a ser honesto, ter mente aberta, ser competente, que referem-se aos meios para atingir determinada meta. Já os valores terminais, são harmonia interior, felicidade, mundo de paz, que dizem respeito aos objetivos finais a serem atingidos.

O trabalho de Rokeach (1973) sofreu algumas críticas. As mais contundentes dizem respeito, principalmente, à estratégia de classificação dos valores por ordem de importância, uma vez que não se tem certeza se o sujeito, ao responder, considera a série total de valores ou somente alguns deles, em detrimento de outros (Tamayo, 1994; Mendonça 2003).

Para superar as limitações, dúvidas e questionamentos da teoria e estrutura dos valores formulada por Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) desenvolveram uma

teoria que privilegia a estrutura e o conteúdo universal dos valores humanos. Para Schwartz e Bilsky (1987, 1990), os valores são formados a partir de três necessidades universais:

- Necessidades biológicas do indivíduo;
- Necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais;
- Necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990), apresentam uma definição de valores que incorpora cinco características: são princípios ou crenças; relacionam-se com estados de existência ou modelos de comportamento; transcendem situações específicas; orientam a seleção e avaliação de comportamentos ou situações; e, são ordenados pela sua importância.

Schwartz (1994) definiu os valores como “metas transituacionais desejáveis, variando em grau de importância, as quais servem como guias principais na vida de uma pessoa ou entidade social” (p. 21). Essas definições possuem peculiaridades especialmente pelo fato de levarem em consideração a característica motivacional dos valores e estes, por sua vez, orientarem o comportamento e as escolhas do indivíduo. Enfatizou a natureza individual dos valores.

Em 1999, Schwartz ampliou sua perspectiva de análise do indivíduo para a sociedade (cultura), visando compreender os valores culturais e, especialmente, suas implicações no trabalho. Valores, então, passaram a ser definidos como “concepções desejáveis que guiam os caminhos dos atores sociais, selecionando ações, avaliando pessoas e eventos e, esclarecendo suas ações e avaliações” (p. 24).

Para Schwartz (1999), os modos como as instituições sociais (família, educação, política, economia, sistemas religiosos, organizações) funcionam, assim como suas metas e

seus modos de operação são expressos por meio dos valores culturais, o que demonstra a importância da ampliação do nível dessa análise do indivíduo para a sociedade.

Segundo Araújo (2006) referindo-se a Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) valores são “princípios e atributos próprios almejados pelas pessoas” (p. 308).

Dada esta visão geral sobre as principais teorias de valores, pode-se afirmar que eles realmente têm como fundamento básico a problemática das necessidades e dos desejos que guiam as pessoas para o estabelecimento de objetivos ou metas. Os conceitos e significados encontrados nas teorias aqui descritas, para explicar o que é um valor, indicam que os valores existem em decorrência de uma dinâmica social em que as interações humanas acontecem.

É certo que cada pessoa tem seu próprio sistema de valores e lança mão deles para responder de forma adequada culturalmente, quando confrontada com determinadas situações como: tomar decisões, fazer escolhas e emitir julgamentos. Entretanto, não se pode perder de vista que esse sistema de valores foi aprendido em um ambiente social e é neste ambiente que se dá a reordenação e continuidade de determinados valores.

Os valores têm sido utilizados na literatura como antecedentes de variáveis ligadas à saúde organizacional e a saúde do trabalhador e também, como antecedentes da satisfação no trabalho. Pode-se citar os estudos de Paz e Tamayo (2004), que analisam o perfil cultural das organizações. Tamayo, Lima e Silva (2004) analisam o clima organizacional e o estresse dos trabalhadores. Silva e Zanelli (2004) pesquisam a cultura organizacional.

Na Psicologia existe uma linha de estudos sobre valores bastante consolidada, podemos citar como exemplo os estudos de Rokeach (1973), Schwartz (1992), Tamayo (1996), Pereira (2005), entre outros. Entretanto, a predominância dos estudos centra a

atenção nos valores individuais, ou seja, naqueles que os indivíduos se apropriam através de seu processo de socialização.

Como a finalidade deste estudo é compreender os valores organizacionais e sua possível relação com a qualidade de vida no trabalho, o nível de análise a ser adotado será o sócio-organizacional, ou seja, o nível de análise avalia como o trabalhador percebe a organização. Para tanto, utilizaremos o modelo de Valores Organizacionais proposto por Tamayo (1996). Segundo Mendes e Tamayo (2001) utilizar este modelo significa considerar que os valores não estão definidos a priori, podem variar de uma organização para outra e até dentro da própria organização.

Valores Organizacionais

A realidade organizacional é um exemplo onde as condições do mundo dos negócios instigam, estimulam e provocam o desencadeamento de desejos e necessidades que influenciam o comportamento das pessoas para a obtenção dos objetivos e metas estabelecidos. Os valores organizacionais são representados pelas metas organizacionais, as quais orientam as ações e o comportamento dos empregados.

Para Tamayo (1996), os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas, pois eles norteiam o funcionamento da organização. Os papéis funcionam como elementos discriminadores, diferenciando os indivíduos a partir dos cargos e funções. Já as normas e os valores são elementos integradores, pois são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização.

Tamayo e Gondim (1996) definiram valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (p. 63).

De acordo com essa definição, destacam-se quatro dimensões para os valores organizacionais:

1. “O aspecto cognitivo constitui um elemento básico, pois os valores são crenças sobre o que é e o que não é desejável na organização” (Tamayo, 1996, p. 182), isto é, eles expressam formas de conhecer a realidade organizacional e são respostas a problemas organizacionais. Nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são enfatizadas e, por sua vez, formam um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente, permitindo que os valores funcionem como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento individual e organizacional.
2. O aspecto motivacional é a raiz dos valores organizacionais e expressa interesses e desejos (individuais ou coletivos). A importância que uma organização atribui a determinados valores pode determinar a quantidade de esforço que os seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Dessa forma, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da organização.
3. O aspecto funcional dos valores é de orientar a vida da organização, guiar o comportamento de seus membros e o julgamento que eles fazem do comportamento dos outros e de eventos organizacionais. “Os valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas, funcionando como uma espécie de ideologia que influencia a rotina da organização” (Tamayo e Gondim, 1996, p. 63).
4. A última dimensão apontada por Tamayo e Gondim (1996) é a da hierarquização dos valores. Nela os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem

valor. Assim, os valores são organizados em uma escala ao longo de um *continuum* de importância, tendo como base a relação dos mesmos com a missão e os objetivos da organização.

Tamayo (1996) propõe duas alternativas para estudar os valores organizacionais. Na primeira, os valores são analisados pelos documentos oficiais da organização ou por intermédio do discurso formal da direção e dos gerentes. Na segunda alternativa, estuda-se a percepção que os trabalhadores têm dos valores da organização.

Segundo Tamayo e Gondim (1996) “a fonte dos valores organizacionais pode estar em exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências compreendem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização” (p. 64). A partir do momento que essas necessidades são reconhecidas, tanto a organização quanto os seus membros passam a representá-las conscientemente como valores ou metas a serem atingidas.

Tamayo (1996) declara que assim como os indivíduos, as organizações encontram três exigências que devem ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência:

1. A conciliação de interesses individuais e organizacionais;
2. A necessidade de elaborar uma estrutura, na qual são definidas as normas, os papéis e as estratégias;
3. A relação da organização com o meio ambiente natural e social, no qual se encontra inserida, possibilitando uma interação contínua.

A partir dessas necessidades, Tamayo (1996) postulou três dimensões bipolares (Figura 5) para representar alternativas de respostas das organizações: dimensão da autonomia-conservação, dimensão da hierarquia-estrutura igualitária e dimensão da harmonia-domínio. O autor afirma que “as opções realizadas pelas organizações implicam

a valorização de determinadas formas de pensar, de agir e de sentir que constituem valores organizacionais” (p. 185).

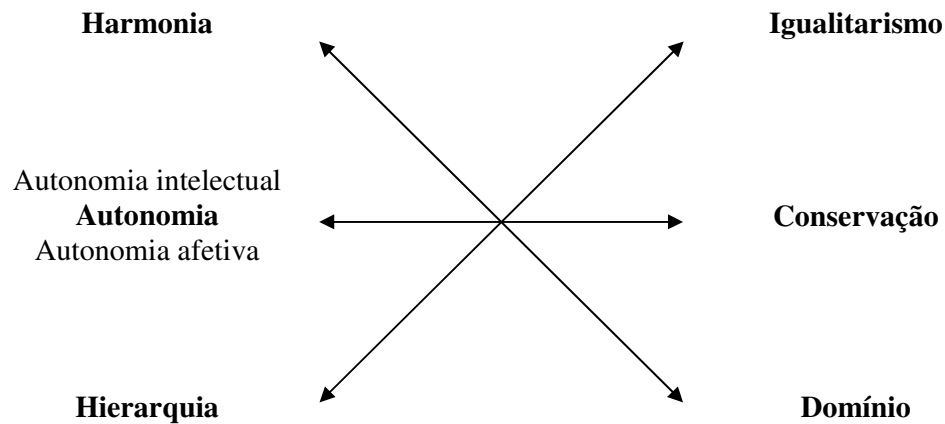


Figura 5. Estrutura dos Valores Organizacionais

Fonte: Tamayo (1996).

Segundo Tamayo (1996), os valores organizacionais, podem ser classificados em seis tipos motivacionais, definidos pelos pólos opostos destas três dimensões. A saber:

Dimensão da Autonomia e da Conservação – o primeiro problema enfrentado pelas organizações é a relação entre o indivíduo e o grupo formado pela própria organização. As organizações nas quais os interesses do indivíduo não são vistos como diferentes dos do grupo enfatizam a conservação. Os valores característicos da conservação são: manutenção do *statu quo* e interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da organização. Os valores desse pólo da dimensão são conhecidos como sóciocêntricos.

De outro lado, encontram-se as organizações que percebem o empregado como entidade autônoma habilitada para buscar os seus próprios interesses e fixar suas metas em

harmonia com as metas e normas da organização. As organizações que enfatizam a autonomia têm como elementos característicos: a criatividade individual, a responsabilidade e novas formas de pensar, de agir e de executar o trabalho. Nestas organizações, foram identificadas duas formas de autonomia:

1. Autonomia intelectual – garante ao indivíduo o direito de perseguir, na vida da organização, suas próprias diretrizes intelectuais e, nesse caso, o valor característico é o da autodeterminação (criatividade e curiosidade);
2. Autonomia afetiva – garante ao indivíduo o espaço para utilizar a sua experiência afetiva e os valores característicos são estimulação e hedonismo (prazer e vida excitante).

Dimensão da Hierarquia e da Estrutura Igualitária – “O segundo problema que toda organização enfrenta é o da estrutura” (Tamayo, 1996, p. 186). Essa dimensão organiza as metas organizacionais em torno da distribuição do poder na organização. “Ela define o sistema social da organização, isto é, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da organização ” (Tamayo, 1996, p. 186).

“O primeiro pólo enfatiza a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros da organização com sua missão. Os valores característicos são aqueles que enfatizam a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais na organização” (Tamayo, 1996, p. 186). Tem como valores característicos a autoridade, o poder social, a influência, a fiscalização e a supervisão.

No pólo oposto está a estrutura igualitária, que “expressa a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização de modo geral” (Tamayo, 1996, p. 186). Exemplificam essa dimensão valores como: justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade.

Dimensão da Harmonia e do Domínio – O terceiro problema enfrentado pelas organizações é sua introdução num determinado espaço físico e sua “inserção no mundo do mercado, com características precisas e concorrentes bem definidos. Desta forma, as organizações são forçadas a definir seus tipos de relacionamento como os meios físico e social. Duas alternativas opostas, situadas num *continuum*, definem as respostas” (Tamayo, 1996, p. 187).

“Num dos pólos pode ser representada a tentativa de afirmação da organização por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação” (Tamayo, 1996, p. 187). Os valores desse pólo promovem o controle e a exploração do meio ambiente para a auto-afirmação da organização “No pólo oposto, encontram-se os valores que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações” (Tamayo, 1996, p. 187). Neste pólo são encontrados valores de proteção da natureza, cooperação e integração interorganizacional.

Assim, os valores organizacionais são uma importante variável para a compreensão do funcionamento e comportamento organizacional, que podem ativar atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao trabalho.

Para este trabalho, utilizaremos o conceito de Paz e Tamayo (2004), que afirmam que os valores organizacionais são “fenômenos que orientam a vida da organização e guiam o comportamento dos seus empregados” (p. 20). A seguir serão apresentados alguns estudos sobre Valores Organizacionais desenvolvidos no Brasil.

Principais Estudos sobre Valores Organizacionais desenvolvidos no Brasil

Vários pesquisadores têm se destacado pela contribuição científica, uma vez que trazem novos conhecimentos e abrem caminhos para novas pesquisas e discussões sobre a

temática dos Valores Organizacionais, entretanto, Álvaro Tamayo pode ser considerado um dos grandes estudiosos brasileiros sobre o tema.

Dentre as diversas pesquisas desenvolvidas no Brasil, destaca-se, inicialmente, a de Mendes e Tamayo (2001), que analisaram a relação entre os valores organizacionais e as vivências de prazer-sofrimento no trabalho. A pesquisa foi realizada numa empresa pública de abastecimento e saneamento com 554 empregados. Como instrumento, utilizou-se o Inventário de Valores Organizacionais e a Escala de Prazer-Sufrimento no Trabalho para medir os valores organizacionais e o prazer-sofrimento. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e correlações bivariadas.

Os resultados indicaram uma preponderância das vivências de prazer, sendo o sofrimento vivenciado moderadamente. O prazer está correlacionado com quatro pólos dos valores organizacionais: autonomia, estrutura igualitária, harmonia e domínio. O sofrimento apresenta correlação negativa com o pólo da autonomia, estrutura igualitária e domínio.

Borges e col (2002) analisaram a relação entre os valores organizacionais e os níveis da síndrome de *burnout* em três hospitais universitários do Rio Grande do Norte. A amostra do estudo foi de 205 profissionais de saúde. Os instrumentos foram o Inventário de Síndrome de *Burnout* e o Inventário de Valores Organizacionais.

Segundo apontam os resultados, observa-se uma convergência dos escores nos fatores dos valores ideais por organização e divergências no que se refere tanto aos escores dos fatores dos valores reais quanto às descompensações axiológicas (diferenças entre ideal e real). Constatou-se também, o papel de mediação das organizações no relacionamento entre valores organizacionais e a síndrome de *burnout*, de modo que os pólos axiológicos efetivamente relacionados à síndrome de *burnout* e/ou aos seus fatores

dependem da configuração geral da cultura organizacional de cada uma e dos conflitos que lhe são inerentes.

Uma pesquisa com o objetivo de investigar os tipos motivacionais de Valores Organizacionais que se relacionam com os comportamentos de civismo nas Organizações foi desenvolvida por Porto e Tamayo (2005). O estudo contou com a participação de 458 funcionários de quatro organizações, sendo duas públicas, uma privada e uma cooperativa. Os participantes responderam ao Inventário de Valores Organizacionais e à Escala de Civismo nas Organizações.

Os resultados apontam que valores organizacionais predizem os comportamentos de civismo nas organizações. O pólo Autonomia apresentou-se como preditor dos cinco comportamentos de civismo. Ele refere-se aos valores de inovação e expressa características de organizações que estimulam a inovação e a criatividade. Outros pólos que se apresentaram como preditores foram: Harmonia, Domínio e Hierarquia.

Os resultados indicam que a interferência família-trabalho influencia no estresse ocupacional, sendo que quanto maior o escore de interferência, maior o estresse. Sugere-se que a interferência família-trabalho possa favorecer diretamente o aparecimento de estressores organizacionais e orientar cognições e afetos que influenciam a percepção de demandas do trabalho como estressores. Os valores do trabalho não apresentaram relação com o estresse ocupacional, o que pode ser decorrente do instrumento utilizado para avaliar o estresse ou da maior importância desses valores na escolha da profissão.

Purcidonio, Francisco e Lima (2005) procuraram identificar a cultura e os valores organizacionais compatíveis com a gestão do conhecimento em uma indústria metalúrgica. Para tanto, realizaram uma pesquisa qualitativa exploratória e um estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica da cidade de Ponta Grossa.

Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e pesquisa bibliográfica. Observou-se que a empresa não promove um ambiente propício a inovação entre os funcionários. No entanto, verificou-se uma cultura empresarial com elevado sentimento de confiança entre empresa e trabalhadores. Como análise conclusiva deste estudo destaca-se o seguinte aspecto: para adotar um modelo gerencial com ênfase no conhecimento, a indústria metalúrgica em estudo, deve desenvolver e manter uma cultura organizacional fortalecedora da criação e compartilhamento do conhecimento para traduzi-los em mecanismos práticos.

A partir da exposição destes estudos, pode-se ressaltar a preocupação e o interesse dos pesquisadores e profissionais de diferentes áreas no que se refere a compreensão dos valores organizacionais.

Este capítulo salientou a importância do estudo do poder e dos valores nos contextos sociais, individuais e organizacionais, ressaltando as relações com o trabalho. Na busca de elucidar confusões teóricas, foram apresentados os dois principais modelos teóricos sobre valores e o principal modelo teórico sobre valores organizacionais. O trabalho de Rokeach (1973) serviu de referencial para Schwartz (1992, 1994 e 1996) desenvolver seu modelo para medida de valores e para o modelo bipolar de Tamayo (1996), respectivamente.

Tomados em conjunto, os pressupostos teóricos apresentados permitem supor que a Qualidade de Vida no Trabalho é predita pelas Bases de Poder e os Valores Organizacionais.

Diante desses pressupostos, o presente estudo busca analisar se a satisfação dos trabalhadores como os valores organizacionais e a percepção das bases de poder predizem a qualidade de vida no trabalho. Analisaremos ainda, se as variáveis biográficas – idade,

gênero e tempo de serviço possuem um poder preditor sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Assim, as Variáveis Biográficas – idade, tempo de serviço e gênero – constituem um meio encontrado pelos pesquisadores de entender um pouco mais sobre a organização, já que fornecem características pessoais da população estudada. O estudo dessas variáveis é relevante para a área organizacional, por demonstrar aspectos que podem interferir na dinâmica da organização.

A seguir, serão descritos os objetivos que impulsionam este trabalho, e o modelo teórico adotado na tentativa de melhor compreender o objeto a ser estudado.

Capítulo III

Modelo Teórico

Neste capítulo, será feita a apresentação do modelo teórico a ser testado, com o objetivo de elucidar as relações entre as variáveis da pesquisa. À medida que esses aspectos forem expostos, os objetivos deste modelo serão detalhados.

A QVT se caracteriza pela inquietação com os valores humanos e ambientais que se tornaram indiferentes à sociedade industrializada (Walton, 1973). Conclui-se, portanto, que a Qualidade de Vida no Trabalho é objeto de desejo de todos os trabalhadores e das organizações, na tentativa de buscarem maior motivação e, conseqüentemente, maior produtividade.

Nota-se, após uma análise acurada do modelo de Walton, que a QVT está fortemente associada a variáveis de natureza organizacional, analisadas a partir da percepção dos trabalhadores. Este estudo, portanto, pretende ampliar a compreensão acerca desse fenômeno utilizando-se como variáveis antecedentes as Bases de Poder e os Valores Organizacionais.

As Bases de Poder Organizacional constituem a base sobre a qual se fundamenta a estrutura do Poder. Deste modo, o entendimento das Bases de Poder significa compreender quem exerce o poder, a forma como ele é exercido, os artifícios utilizados para sua utilização e, principalmente, o motivo do poder ser usado nas organizações. Este trabalho estuda as bases de poder encontradas por Flauzino (1999) durante a validação empírica da Escala de Bases de Poder.

Quanto à variável – valores organizacionais, Tamayo (1996) afirma que os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas, pois eles norteiam o funcionamento da organização. Os papéis funcionam como elementos discriminadores, diferenciando os indivíduos a partir dos cargos e funções. Já as normas e os valores são elementos integradores, pois são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização.

Para este estudo, optou-se por trabalhar com a discrepância entre os valores organizacionais, ou seja, a diferença entre os valores desejados e os valores reais. Esta escolha foi feita pela possibilidade oferecida pelo instrumento (Inventário de Valores Organizacionais), que avalia cada um dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: o dos valores reais e dos valores desejados.

A expressão valores reais refere-se aos valores que, na percepção dos trabalhadores, são geralmente praticados e à força que eles têm na vida cotidiana da organização. Já a expressão valores desejados, designa a prioridade ou o grau de importância que os trabalhadores gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no inventário.

Além dos componentes descritos, variáveis intervenientes serão analisadas, como tempo de trabalho, ocupação em cargo de chefia e nível de escolaridade.

Diante da caracterização dessas variáveis – Valores Organizacionais, Bases de Poder e Qualidade de Vida no Trabalho – fica evidente a necessidade de desenvolver estudos relacionando-as, na tentativa de obter uma maior compreensão destes fatores e contribuir com o desenvolvimento das práticas gerenciais.

Diferentes modelos de investigação podem ser testados com a finalidade de correlacionar ou, até mesmo, de descobrir a influência de uma variável sobre a outra. É possível utilizar, por exemplo, os modelos de análise mediacional, moderacional e aditivo (Baron & Kenny, 1986; Zanini, 2003). Esses modelos têm em comum o fato de explicarem

a relação entre três variáveis, sem desconsiderar suas diferenças básicas. Neste estudo, pretendeu-se testar o modelo mediacional para explicar as possíveis relações e influências entre as Bases de Poder Organizacional e a Discrepância entre os Valores Organizacionais e a Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com Baron e Kenny (1986) a variável mediadora (VMe) é uma terceira variável que deve prever a variável dependente (VD). E a variável independente (VI) deve ser preditora da variável mediadora. Assim, na presença de ambas – VI e VMe – uma relação significativa prévia entre a VI e a VD decresce em magnitude, demonstrando o efeito mediacional.

O modelo mediacional explica as diferentes maneiras pelas quais a VI influencia a VD, alterando para mais ou para menos a influência da VI sobre a VD. Nesse sentido, encontra-se uma relação direta entre VI e VD, assim como uma relação mediada por uma terceira variável (Mendonça & Costa Neto, 2005). A representação gráfica do modelo mediacional está apresentada na Figura 6.

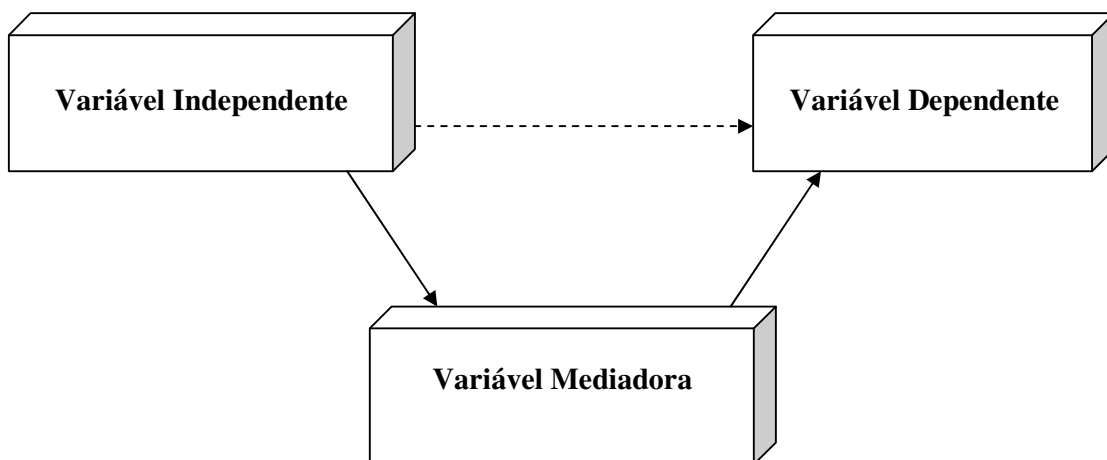


Figura 6. Diagrama do Modelo Mediacional

A interpretação dos efeitos de mediação foi realizada conforme os passos explicitados por Baron e Kenny (1986), os quais exigem que: a relação entre a variável preditora (VI) e a variável critério (VD) seja significativa (Passo1); a variável preditora esteja relacionada com a variável mediadora (Passo 2); o mediador relacione-se com a variável critério após o efeito do preditor ter sido controlado (Passo 3). E deve haver uma redução na força da associação entre as variáveis preditora e critério quando o mediador é considerado no modelo.

A partir da literatura revisada e da constatação de que a Qualidade de Vida no Trabalho não pode ser avaliada isoladamente, o presente estudo adotou como seu principal objeto de análise um modelo que pressupõe a participação das Bases de Poder Organizacional como antecedentes e a Discrepância com os Valores Organizacionais como mediadores da Qualidade de Vida no Trabalho (Figura 7). Na revisão teórica não foi encontrado nenhum estudo que englobasse essas variáveis em um mesmo modelo.

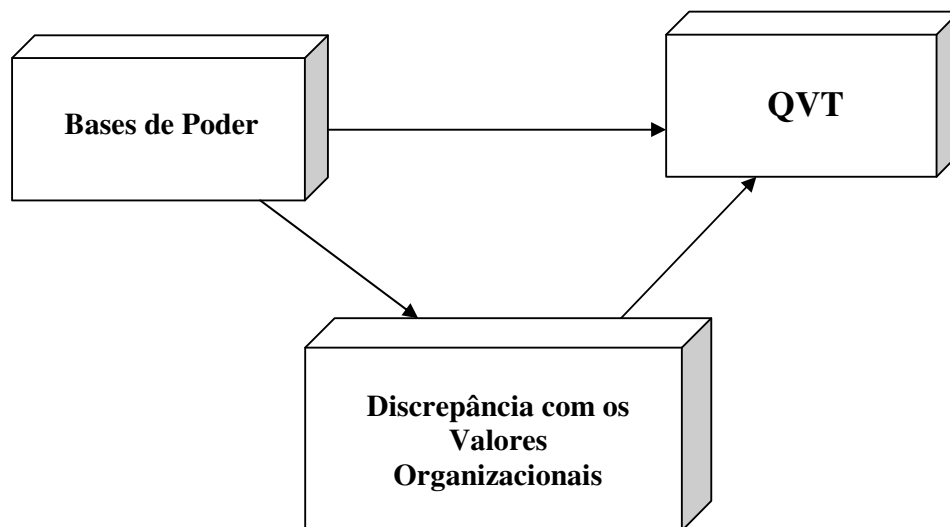


Figura 7. Representação Gráfica do modelo adotado

Assim, o principal objetivo deste estudo consiste em verificar, por meio da percepção dos trabalhadores, e utilizando instrumentos já construídos e validados no Brasil, as relações existentes entre a variável critério – Qualidade de Vida no Trabalho e as variáveis Valores Organizacionais e Bases de Poder. E ainda, verificar se as variáveis biográficas – idade, gênero e tempo de serviço predizem a Qualidade de Vida no Trabalho.

A seguir, estão descritos os objetivos que impulsionam este estudo.

Objetivos

Objetivo Geral

Analisar o poder mediacional dos valores organizacionais na relação entre as bases de poder e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Objetivos Específicos:

- Analisar se a satisfação dos trabalhadores com os valores adotados pelas suas organizações de trabalho, as bases de poder e as variáveis biográficas – idade, tempo de serviço e gênero – predizem a Qualidade de Vida no Trabalho.
- Identificar os tipos de valores organizacionais com os quais os trabalhadores estão mais e menos satisfeitos;
- Identificar as bases de poder emergentes na organização segundo a percepção dos trabalhadores.

A fim de testar o modelo apresentado, utilizar-se-á o método descrito a seguir.

Capítulo IV

Método

Esta pesquisa tem como objetivo verificar as relações entre as variáveis independentes - discrepância com os Valores Organizacionais, percepção das Bases de Poder Organizacional e variáveis biográficas – idade, tempo de serviço e gênero, com a variável dependente - Qualidade de Vida no Trabalho.

As seções a seguir descrevem o método seguido para o desenvolvimento do estudo empírico, apresentam a amostra utilizada, os instrumentos, os procedimentos de coleta e análise de dados.

Caracterização das Organizações Pesquisadas

O presente estudo foi realizado em quatro organizações, pertencentes a diferentes setores - prestação de serviços e indústria. A diversidade da amostra foi assegurada pela inclusão de organizações representativas do setor público e privado. O setor de prestação de serviços foi representado por duas organizações prestadoras de serviço na área de saúde, localizadas na cidade de Goiânia (Organização A) e Hidrolândia (Organização B), e uma organização prestadora de serviço de Tecnologia da Informação (TI) de Goiânia (Organização C). O setor de indústria foi representado por uma indústria de embalagens metálicas localizada na cidade de Rio Verde, Goiás (Organização D). A seguir, serão apresentadas as características das organizações pesquisadas.

A **Organização A** é privada, caracterizada como uma organização de sociedade civil de caráter beneficente com personalidade jurídica de direito privado. Atua no setor de

prestação de serviço de saúde. Trata-se de uma organização de grande porte, que emprega aproximadamente 1000 trabalhadores e possui cinco unidades operacionais, quatro delas localizadas na cidade de Goiânia e uma na cidade de Anápolis. Para este estudo, foram pesquisadas apenas as unidades operacionais de Goiânia, que contam com aproximadamente 800 trabalhadores.

A **Organização B** pertence ao poder público municipal e atua no setor de prestação de serviço de saúde na cidade de Hidrolândia. Emprega aproximadamente 150 trabalhadores em sete unidades operacionais. Neste estudo, pesquisaram-se seis unidades.

A **Organização C** é caracterizada como privada, de grande porte, que atua no setor de prestação de serviço de TI. Possui 14 unidades operacionais no Brasil e duas no exterior, localizadas nos EUA e Japão. Emprega aproximadamente 6.000 trabalhadores. Para esta pesquisa, concentrou-se na unidade de Goiânia que possui cerca de 400 trabalhadores.

A **Organização D** é uma organização privada de produção de embalagens metálicas. É caracterizada como uma organização de grande porte e emprega aproximadamente 900 trabalhadores nas três unidades operacionais. Para este estudo, pesquisou-se a unidade localizada na cidade de Rio Verde, que possui 210 trabalhadores.

Caracterização da Amostra

Os participantes deste estudo consistiram de 227 trabalhadores, com 2º grau completo, que trabalham nas organizações há, pelo menos, dois anos, sem restrições quanto à idade, sexo e estado civil. A amostra foi constituída de 173 sujeitos do setor privado e 54 do setor público. Dos 227 trabalhadores participantes da pesquisa, 50,7% foram do sexo masculino e 47,1% do sexo feminino, com idade média de 30 anos ($dp = 7,72$). A escolaridade predominante foi o ensino médio (48,5%). O tempo médio de serviço

na organização é de 5 anos. Uma descrição mais detalhada da amostra encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1. Dados demográficos da amostra (n=227)

Variável	Nível	Frequência	Porcentagem
Idade	Média	30 anos	-
Gênero	Feminino	107	47,1
	Masculino	115	50,7
	<i>missing</i>	5	2,2
Estado Civil	Com companheiro regular	139	61,2
	Sem companheiro regular	83	36,6
	<i>missing</i>	5	2,2
Escolaridade	Ensino Médio	113	48,5
	Superior	68	29,2
	Especialização	35	15,0
	Mestrado	2	0,9
	<i>missing</i>	15	6,4
Tempo de Serviço	Média	5 anos	-
Cargo de Chefia	Sim	20	8,8
	Não	200	88,1
	<i>missing</i>	7	3,1

Instrumentos

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário constituído por 97 itens e 08 questões abertas, que permitem caracterizar as variáveis biográficas e a população pesquisada (ver Anexos). Os três instrumentos usados foram: Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000), Escala de Percepção de Bases de Poder de Flauzino (1999) e Escala de Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho de Petroski (2005). As variáveis biográficas investigadas foram: idade, tempo de serviço e gênero.

Embora existam instrumentos construídos e validados tecnicamente, constatou-se a falta de opções no que se refere a instrumentos de Qualidade de Vida no Trabalho e de Bases de Poder.

Escala de Qualidade de Vida no Trabalho

Para a coleta de dados relativa à variável Qualidade de Vida no Trabalho foi utilizada a escala de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (Anexo 2), elaborada e validada por Petroski (2005) com base no modelo de análise de QVT proposto por Walton (1973). A escala de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho é constituída de 34 itens a serem respondidos por meio de Escala Likert de sete pontos.

Na análise fatorial desenvolvida para este estudo, os itens não se configuraram conforme estabelece Petroski (2005). Logo, optou-se por trabalhar com os itens de carga fatorial superior a 0,40. Assim, os resultados indicam que apenas 14 itens obtêm carga fatorial que satisfaz este critério (2, 3, 5, 9, 10, 12, 14, 16, 20, 23, 25, 28, 30 e 31). Portanto, utilizamos a escala reduzida aos 14 itens. Os resultados da análise fatorial estão apresentados detalhadamente no Capítulo V.

Escala de Bases de Poder

Para a coleta dos dados referentes a variável Bases de Poder foi utilizada a Escala de Bases de Poder Organizacional elaborada e validada por Flauzino (1999), com referência ao modelo teórico de Mintzberg (1983).

A Escala de Bases de Poder Organizacional tem como objetivo identificar em que está fundamentado o poder exercido na organização. É constituída de 27 itens a serem respondidos por meio de Escala Likert de sete pontos (Anexo 3). Na Tabela 2 são

apresentados os números das questões, de acordo com cada Base de Poder. O escore bruto será obtido através da observação direta.

Tabela 2. Dados da Escala de Bases de Poder

Bases de Poder	Itens da Escala
Controle de Recursos	1, 2, 8, 22, 24, 25
Controle de Competência ou Habilidade Técnica	15, 16, 17, 18
Controle de Conhecimento Crítico	7, 9, 10, 12
Prerrogativas Legais	3, 4, 5, 6, 13, 14
Acesso aos Poderosos	11, 19, 20, 21, 23, 26, 27

Inventário de Valores Organizacionais (IVO)

A percepção dos valores organizacionais foi avaliada, no Brasil, primeiramente, pela escala de Tamayo e Gondim (1996). Com o objetivo de aperfeiçoar essa escala, Tamayo, Mendes e Paz (2000) validaram o Inventário de Valores Organizacionais (Anexo 4). Os valores organizacionais se estruturam em torno de três dimensões bipolares que definem seis eixos motivacionais: autonomia (individualismo) X conservação (coletivismo), hierarquia X estrutura igualitária e domínio X harmonia.

O Inventário de Valores Organizacionais é composto por 36 itens, seguidos de uma escala de sete pontos (0 a 6). Na Tabela 3 são apresentados os números das questões, de acordo com cada eixo motivacional.

Tabela 3. Dados do Inventário de Valores Organizacionais

Eixo Motivacional	Itens da Escala
Autonomia	1, 2, 4, 5
Conservadorismo	7, 8, 11, 16
Hierarquia	9, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28
Estrutura Igualitária	6, 12, 13, 14, 15, 25, 26
Domínio	21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36
Harmonia	29, 30

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000) o inventário oferece ainda a possibilidade de realizar a avaliação em cada um dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: o dos valores reais e dos valores desejados.

Conforme exposto anteriormente, a expressão valores reais refere-se aos valores que, na percepção dos trabalhadores, são geralmente praticados na vida cotidiana da organização. Já a expressão valores desejados, designa a prioridade ou o grau de importância que os trabalhadores gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados.

É importante ressaltar que a escala de percepção de valores organizacionais possui duas colunas para os sujeitos assinalarem suas respostas (real e desejado). Como o interesse é sobre a discrepância dos participantes com relação aos valores organizacionais percebidos, os seus escores serão obtidos da diferença entre as duas colunas (valor desejado – valor real).

Procedimentos

Para a realização desta pesquisa foram distribuídos, no total, 501 questionários, com porcentagem de aproveitamento na devolução de 45,3 %. Destes, 250 foram entregues na **Organização A**, sendo que somente 50 sujeitos (20%) responderam os três instrumentos em sua totalidade e de acordo com as instruções dadas. Na **Organização B** foram distribuídos 90 questionários, tendo um aproveitamento de 54 questionários, o que equivale ao índice de 60% de devolução. Na **Organização C** aplicou-se 80 questionários, com aproveitamento de 61 (76,2%). E por fim, na **Organização D**, distribuiu-se 81 questionários e o aproveitamento foi de 63, o que equivale a 77,7%.

Para a aplicação da pesquisa, apresentou-se o projeto de pesquisa e solicitou-se a autorização dos responsáveis pelas organizações, ficando garantido o anonimato das mesmas. Nas organizações A e B, em razão da disponibilidade apresentada pela administração, a entrega dos questionários e o recolhimento foram feitos aos chefes de departamento e, posteriormente, entregues no setor de recursos humanos. Cada chefe de departamento recebeu uma orientação individual da pesquisadora sobre a natureza da pesquisa, o preenchimento do questionário, a importância do termo de consentimento livre e esclarecido e o sigilo da pesquisa.

A fim de garantir o sigilo dos participantes, o questionário e o termo de consentimento livre e esclarecido foram entregues em envelopes, separados individualmente e devolvidos lacrados.

Nas organizações C e D, os instrumentos foram administrados nos próprios locais de trabalho. Os questionários e termos foram entregues em envelopes individuais para serem devolvidos lacrados em horários previamente estabelecidos.

O capítulo seguinte apresenta os resultados obtidos no estudo e procura responder às questões empíricas.

Capítulo V

Resultados

Neste capítulo, os resultados da pesquisa são analisados em confronto com cada objetivo proposto anteriormente, bem como são apresentadas as análises estatísticas utilizadas. Os resultados serão apresentados em quatro seções.

Na primeira é descrita a análise fatorial da escala que investiga a Qualidade de Vida no Trabalho. Na segunda, apresenta-se a análise das variáveis sócio-demográficas considerando-se a Qualidade de Vida no Trabalho. Na terceira seção, é apresentada a percepção dos trabalhadores a cerca dos Valores Organizacionais e das Bases de Poder. E, por último, são apresentados os resultados do modelo empírico, que testou o papel de mediação dos Valores Organizacionais na relação entre as Bases de Poder e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Análise Fatorial da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho

Primeiramente, utilizou-se o método da análise fatorial para confirmar a estrutura fatorial da escala desenvolvida por Petroski (2005) que investiga a Qualidade de Vida no Trabalho. Os dados foram submetidos a uma primeira análise fatorial, método PAF, com rotação *varimax*, suprimindo valores absolutos com carga inferior a 0,40. As análises foram realizadas por meio do pacote estatístico SPSS, versão 12.0 para *Windows*.

Os resultados desta análise indicaram a existência de 8 fatores de QVT. Entretanto, um único fator, explicou 32,59% do constructo, sendo que cada um dos outros 7 têm uma

capacidade explicativa muito restrita e, tomados em conjunto, esses fatores explicam (19,78%).

Apesar da estrutura fatorial ter sido com 8 fatores, conforme propõe Petroski (2005), os itens não se configuraram conforme a proposta teórico-empírica desse autor. Ademais, os índices psicométricos da escala apresentaram-se baixos e inconsistentes (*Alpha* variando de - 0,25 a 0,76). Diante disto, optou-se por trabalhar apenas com o fator de maior poder explicativo da QVT.

Isto posto, uma segunda análise fatorial foi realizada após terem sido excluídos os itens que compunham os fatores com baixa consistência psicométrica. Os resultados indicam que o fator único da Qualidade de Vida no Trabalho explica 47,21% deste objeto de estudo.

Os resultados da análise fatorial da escala estão apresentados na tabela 4 com as respectivas cargas fatoriais e comunalidades.

Tabela 4. Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), *Autovalor*, Variância Explicada e Fidedignidade da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho

Itens da Escala	Qualidade de Vida no Trabalho	
	<i>F1</i>	h^2
Satisfação com feedback das chefias	0,77	0,60
Local de trabalho saudável e saúde preservada	0,72	0,52
Valorização e respeito dos trabalhos desenvolvidos	0,71	0,51
Uso das habilidades com iniciativa e criatividade	0,71	0,50
Local de trabalho arrumado	0,71	0,50
Tratamento justo entre todos os trabalhadores	0,70	0,49
Atualização permanente de seus trabalhadores	0,69	0,48
Autonomia para planejar e executar as tarefas	0,69	0,48
Satisfação com equipamentos	0,68	0,47
Satisfação com atividades	0,66	0,43
Liberdade do trabalhador	0,66	0,43
O trabalhador tem possibilidade de crescimento profissional	0,65	0,43
Satisfação com feedback dos colegas	0,64	0,41
Orgulho e respeito da comunidade	0,61	0,37
<i>Eigenvalue</i>	6,61	
Explicação da Variância	47,21%	
Fidedignidade (Alfas)	0,91	

Nota: *F1* – Qualidade de Vida no Trabalho como estrutura unidimensional. Apenas as cargas fatoriais superiores a 0,40 são apresentadas após a rotação *varimax*.

Diante dos resultados obtidos na análise fatorial, este estudo concebe a Qualidade de Vida no Trabalho como uma estrutura unidimensional que envolve as condições de trabalho, a preservação da saúde, a valorização, o reconhecimento e a oportunidade de crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores com autonomia, respeito, segurança e justiça. Ressalta-se que estes aspectos não foram discriminados separadamente.

A seguir, serão apresentadas as análises da QVT considerando-se as variáveis sócio-demográficas gênero, escolaridade, função do trabalhador e exercício do cargo de chefia.

Análises das relações entre as variáveis sócio-demográficas e a Qualidade de Vida no Trabalho

Para atender ao objetivo de analisar as diferenças de gênero e o exercício ou não de cargo de chefia quanto à percepção da Qualidade de Vida no Trabalho, utilizou-se o teste “t”. Com objetivo de analisar a QVT percebida nas organizações de acordo com a escolaridade e a função do trabalhadores e comparar as médias de cada organização, no que se refere à percepção da Qualidade de Vida no Trabalho foi utilizado o teste *anova-one-way*. As seções seguintes apresentam as comparações entre as médias obtidas em cada uma das organizações no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho.

Para identificar a diferença na Qualidade de Vida no Trabalho percebida nas organizações pesquisadas considerando-se o gênero, realizou-se um teste “t”. Os resultados dessa análise (Tabela 5) demonstram ($F = 7,67$; $p < 0,01$) que os homens ($M = 5,18$) percebem melhor a QVT do que as mulheres ($M = 4,15$). Estes resultados estão consonantes com a pesquisa de Petroski (2005) e serão discutidos no próximo capítulo.

Tabela 5. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico da Qualidade de Vida no Trabalho em Função do Gênero

	Gênero		Teste Estatístico	
	<i>Feminino (n=97)</i>	<i>Masculino (n=107)</i>	<i>F</i>	<i>p<</i>
QVT	4,15 (1,30)	5,18 (1,04)	7,67	0,01

A fim de analisar a Qualidade de Vida no Trabalho percebida nas organizações de acordo com a escolaridade dos trabalhadores realizou-se o teste *anova-one-way*. Os resultados demonstram que não existe diferença de percepção significativa considerando-se esta variável. Ou seja, independente do grau de instrução do trabalhador, observa-se uma homogeneidade na percepção da QVT.

Posteriormente, verificou-se a Qualidade de Vida no Trabalho percebida nas organizações de acordo com o exercício ou não de cargo de chefia. Para tanto, realizou-se um teste “t”. Neste estudo, os resultados demonstram que não existe diferença de percepção significativa entre os trabalhadores que exercem cargo de chefia e os trabalhadores que não exercem cargo de chefia.

Com o objetivo de identificar a Qualidade de Vida no Trabalho percebida nas Organizações A, B, C e D, foram analisadas as médias ($F = 15,57$; $p < 0,001$) de cada organização (Tabela 6). A comparação entre as médias das organizações quanto à Qualidade de Vida no Trabalho indica que não existem diferenças significativas entre as médias da percepção dos trabalhadores em relação à Organização A ($M = 4,16$) e a Organização B ($M = 3,98$) e entre a Organização C ($M = 5,19$) e a Organização D ($M = 5,14$). A diferença de percepção significativa está entre as organizações A-B e C-D. Além disso, a Tabela 6 indica que a QVT é percebida mais fortemente pela Organização C ($M = 5,19$), seguida pela Organização D ($M = 5,14$), apesar da média de percepção da QVT ter sido alta em todas as organizações (Média Geral = 4,61). Infere-se que os trabalhadores estão sendo parcialmente atendidos nas suas expectativas em relação à organização.

Tabela 6. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico da Qualidade de Vida no Trabalho em Função da Organização

	Organização				Teste Estatístico	
	<i>A (n=47)</i>	<i>B (n=46)</i>	<i>C (n=58)</i>	<i>D (n=57)</i>	<i>F</i>	<i>p<</i>
QVT	4,16a (1,27)	3,98a (1,24)	5,19b (0,98)	5,14b (1,15)	15,57	0,001

Nota: As médias que não compartilham o mesmo subscrito representam diferenças significativas $p < 0,05$ no teste de *Scheffé*.

Percepção dos Valores Organizacionais

A fim de reconhecer os tipos de valores organizacionais que os trabalhadores percebem como geradores de maior e menor insatisfação, primeiramente buscou-se identificar a percepção que eles têm quanto aos valores reais da organização. Os resultados dessa análise indicam a existência de diferenças significativas entre as médias da percepção da importância dos valores reais da organização. A Tabela 7 mostra que o tipo de valor real percebido como mais valorizado é *Domínio*. Sucessivamente e de maneira decrescente estão colocados os valores *Conservação*, *Autonomia*, *Harmonia*, *Hierarquia* e *Igualitarismo*.

O segundo passo foi a aplicação dos mesmos procedimentos para avaliar a percepção dos valores desejados. Os resultados mostram que existe diferença significativa entre as médias da percepção da importância dos valores ideais (desejados) da organização. Na Tabela 7 pode-se observar que os valores organizacionais que os trabalhadores atribuem maior prioridade são *Conservação*, *Autonomia* e *Domínio*. Também muito importante, mas em menor grau é *Harmonia*. Os valores *Igualitarismo* e *Hierarquia* são menos priorizados quando comparados aos demais.

O terceiro passo foi a comparação entre as médias dos valores reais e dos desejados para que se pudesse conhecer a percepção do grau de discrepância dos valores da

organização. Essa comparação mostra haver discrepância em relação a todos os tipos de valores organizacionais. Verificou-se que essa discrepância é maior em relação ao valor *Igualitarismo*. Seguido do valor *Harmonia*. Em ordem decrescente, e em mesmo grau de importância estão os valores *Autonomia* e *Conservação*. Por fim, o menor nível de discrepância diz respeito aos valores *Domínio* e *Hierarquia*, respectivamente.

Deve-se ressaltar que o desvio padrão está próximo ou até acima das médias encontradas. Isto indica que a discrepância entre os valores organizacionais ideais e reais pode não ser compartilhada, sendo assim o que pode estar ocorrendo é que existem pessoas cujos valores ideais estão próximos dos reais, enquanto que para outros não estão.

Tabela 7. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Organizacionais Desejados e Reais e a Discrepância em Função da Percepção dos Trabalhadores

Tipos de Valores	Valores Organizacionais		Teste Estatístico		
	Reais	Ideais	t	p<	Discrepância
Autonomia	4,11 (1,05)	5,15 (0,89)	- 14,74	0,001	- 1,00 (0,96)
Conservadorismo	4,15 (1,07)	5,22 (0,79)	- 15,31	0,001	- 1,00 (0,95)
Hierarquia	3,96 (0,87)	4,78 (0,81)	- 13,97	0,001	- 0,82 (0,80)
Igualitarismo	3,56 (1,03)	4,86 (0,91)	- 16,16	0,001	- 1,26 (1,07)
Domínio	4,23 (1,10)	5,11 (0,93)	- 13,40	0,001	- 0,86 (0,94)
Harmonia	4,01 (1,30)	5,01 (1,15)	- 11,54	0,001	- 1,07 (1,20)

Com o objetivo de verificar a percepção dos trabalhadores de cada organização sobre os Valores Organizacionais, foram feitas comparações das médias das discrepâncias

entre os Valores Organizacionais Desejados e Reais para cada uma. A Tabela 8 revela que, entre os trabalhadores, só não existe diferença significativa na percepção da discrepância do valor *Harmonia* entre todas as organizações. O valor de Autonomia apresenta-se com diferença significativa entre as Organizações A e D. O valor *Conservadorismo* demonstra que existe diferença de percepção da Organização A com as Organizações B, C e D. Os valores *Hierarquia* e *Igualitarismo* apresentaram diferenças significativas entre as Organizações A e C. O valor *Domínio* mostra diferença significativa entre as organizações A – B e C -D.

Tabela 8. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico da Discrepância entre os Valores Organizacionais Desejados e Reais em Função da Organização

Tipos de Valores	Organização				Teste Estatístico	
	A	B	C	D	F	p<
Autonomia	1,51a (1,24)	1,13ab (1,05)	1,00ab (0,71)	0,62b (0,91)	7,38	0,001
Conservadorismo	1,70a (1,15)	1,07b (0,96)	0,65b (0,56)	0,95b (0,90)	11,11	0,001
Hierarquia	1,09a (0,75)	0,95ab (1,07)	0,62b (0,61)	0,67ab (0,67)	3,73	0,05
Igualitarismo	1,67a (1,19)	1,46ab (1,23)	1,05b (1,09)	1,09ab (0,92)	3,59	0,05
Domínio	1,43ab (0,94)	1,05ab (1,18)	0,46c (0,52)	0,74c (0,69)	11,84	0,001
Harmonia	1,21a (0,95)	0,90a (1,27)	1,24a (1,43)	0,68a (1,25)	2,53	n.s

Nota: As médias que não compartilham o mesmo subscrito representam diferenças significativas $p < 0,05$ no teste de *Scheffé*.

Percepção das Bases de Poder

Para identificar as Bases de Poder emergentes na organização segundo a percepção dos trabalhadores, analisaram-se as bases de poder organizacional propostas por Mintzberg (1983) nas organizações pesquisadas (Tabela 9). Os resultados demonstram que a base *Prerrogativas Legais* é percebida mais fortemente na organização. Sucessivamente e de maneira decrescente estão colocadas às bases *Controle de Recursos*, *Acesso aos Poderosos*, *Controle de Conhecimento Crítico* e *Habilidade Técnica*.

Tabela 9. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico das Bases de Poder Organizacional em Função da Percepção dos Trabalhadores

Tipos de Bases	Bases de Poder	Teste Estatístico	
		<i>t</i>	<i>p</i> <
Controle de Recursos	3,27 (0,84)	57,00	0,001
Habilidade Técnica	2,65 (0,94)	41,49	0,001
Conhecimento Crítico	3,00 (1,03)	42,68	0,001
Prerrogativas Legais	3,51 (0,75)	67,08	0,001
Acesso aos Poderosos	3,01 (0,96)	45,90	0,001

Em seguida, analisou-se a percepção das Bases de Poder em cada organização pesquisada (Tabela 10). Observa-se pelos resultados que não são todas as bases percebidas fortemente. As Bases de Poder *Habilidade Técnica*, *Controle de Conhecimento Crítico* e *Prerrogativas Legais* apresentam diferença de percepção entre as organizações. A Base *Habilidade Técnica* é mais bem percebida na organização A (M = 2,90), seguida das

organizações D (M = 2,83), B (M = 3,59) e C (M = 2,28). Enquanto a base *Controle de Conhecimento Crítico* apresenta melhor percepção dos trabalhadores da organização A (M = 3,46), B (M = 2,92), C (M = 2,84) e D (M = 2,83). Já a base *Prerrogativas Legais* possui maior percepção pela organização D (M = 3,64) e menor pela organização B (M = 3,23).

Tabela 10. Médias, Desvio Padrão (entre parênteses) e Teste Estatístico das Bases de Poder Organizacional em Função da Organização

Bases de Poder	Organização				Teste Estatístico	
	A	B	C	D	F	p<
Controle de Recursos	3,53a (0,77)	3,22a (0,87)	3,10a (0,70)	3,28a (0,95)	2,13	n.s.
Habilidade Técnica	2,90a (0,76)	2,59ab (1,06)	2,28b (0,71)	2,83ab (1,06)	5,15	0,05
Controle Conhecimento Crítico	3,46a (0,91)	2,92ab (0,98)	2,84ab (0,92)	2,83ab (1,16)	4,50	0,05
Prerrogativas Legais	3,60ab (0,63)	3,23c (0,81)	3,50ab (0,68)	3,64d (0,81)	2,98	0,05
Acesso aos Poderosos	2,96a (0,80)	3,12a (0,94)	2,87a (1,15)	3,06a (0,88)	0,73	n.s.

Nota: As médias que não compartilham o mesmo subscrito representam diferenças significativas $p < 0,05$ no teste de *Scheffé*.

Análise Preditiva das Variáveis - Bases de Poder, discrepância dos Valores Organizacionais e Variáveis Biográficas sobre a QVT

Para verificar o poder de predição das variáveis antecedentes (*características demográficas* – tempo de trabalho, gênero e idade, *bases de poder* e *discrepância entre os valores desejados e valores reais*) em relação à variável critério (qualidade de vida no trabalho), foi realizada uma análise de regressão múltipla pelo método *stepwise*.

A regressão múltipla é uma técnica estatística multivariada que os pesquisadores utilizam para investigar a influência simultânea de duas ou mais variáveis independentes (VIs) sobre uma única variável dependente (VD). Os resultados da análise de regressão são apresentados a seguir.

Conforme pode ser verificado na Tabela 11, os resultados mostram um modelo de regressão múltipla significativo [$R = 0,60$; $R^2 = 0,36$; $F(6,220) = 20,650$; $p < 0,001$]. Percebe-se que as variáveis *Gênero*, *Controle de Recursos*, *Prerrogativas Legais*, *Acesso aos Poderosos*, *Autonomia* e *Conservação* são preditores da Qualidade de Vida no Trabalho. Portanto, há indicações de que a diferença de gênero ($\beta = 0,27$) afeta a Qualidade de Vida no Trabalho. Como pode ser constatado, quanto maior for o *Controle de Recursos* e o *Acesso* que os trabalhadores têm aos que detêm o poder na organização, menor a Qualidade de Vida no Trabalho ($\beta = - 0,163$ e $- 0,166$, respectivamente). Já as *Prerrogativas Legais* influencia positivamente Qualidade de Vida no Trabalho ($\beta = 0,237$). Nota-se, também, que quanto maior a *Conservação* e a *Autonomia*, maior a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho ($\beta = 0,158$ e $0,164$, respectivamente).

Tabela 11 – Resultados da regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos da Qualidade de Vida no Trabalho

Variáveis Antecedentes	Qualidade de Vida no Trabalho		
	Beta	t	p<
Sócio-Demográficas			
Tempo de serviço	0,303	-0,070	n.s.
Gênero	0,27	4,828	0,001
Idade	0,102	-0,110	n.s.
Bases de Poder			
Controle de Recursos	-0,163	-2,454	0,05
Competência ou Habilidade Técnica	0,237	-0,080	n.s.
Conhecimento Crítico	0,634	-0,032	n.s.
Prerrogativas Legais	0,237	4,096	0,001
Acesso aos Poderosos	-0,166	-2,663	0,01
Discrepância Valores Organizacionais (desejados e reais)			
Autonomia	0,164	2,576	0,05
Conservação	0,158	2,434	0,05
Estrutura Igualitária	0,578	0,038	n.s.
Hierarquia	0,562	-0,39	n.s.
Domínio	0,247	0,078	n.s.
Harmonia	0,859	0,012	n.s.
Coefficiente de Regressão $R = 0,60$			
Variância Explicada $R^2 = 0,36; R^2_{Ajustado} = 0,34$			
Teste Estatístico $F (6,220) = 20,650; p < 0,001$			

Nota. A variável que investiga a Qualidade de Vida no Trabalho varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). As variáveis tempo de serviço e idade são representadas em anos. Na variável gênero foram atribuídos os valores 1, para as mulheres, e 2, para os homens. A variável Bases de Poder varia de 1 (não aplicável) a 5 (totalmente aplicável). Na variável Valores Organizacionais, a satisfação varia de 0 (nada importante) a 6 (extremamente importante). A discrepância entre os valores foi calculada através da diferença entre os valores ideais e os valores reais.

Em síntese, a análise dos fatores preditores da Qualidade de Vida no Trabalho aponta que não foram todos os itens do modelo teórico preliminar que se confirmaram no estudo empírico (Figura 8). Assim, optou-se por utilizar no modelo empírico, apenas as variáveis que exerceram influencia significativa na Qualidade de Vida no Trabalho.

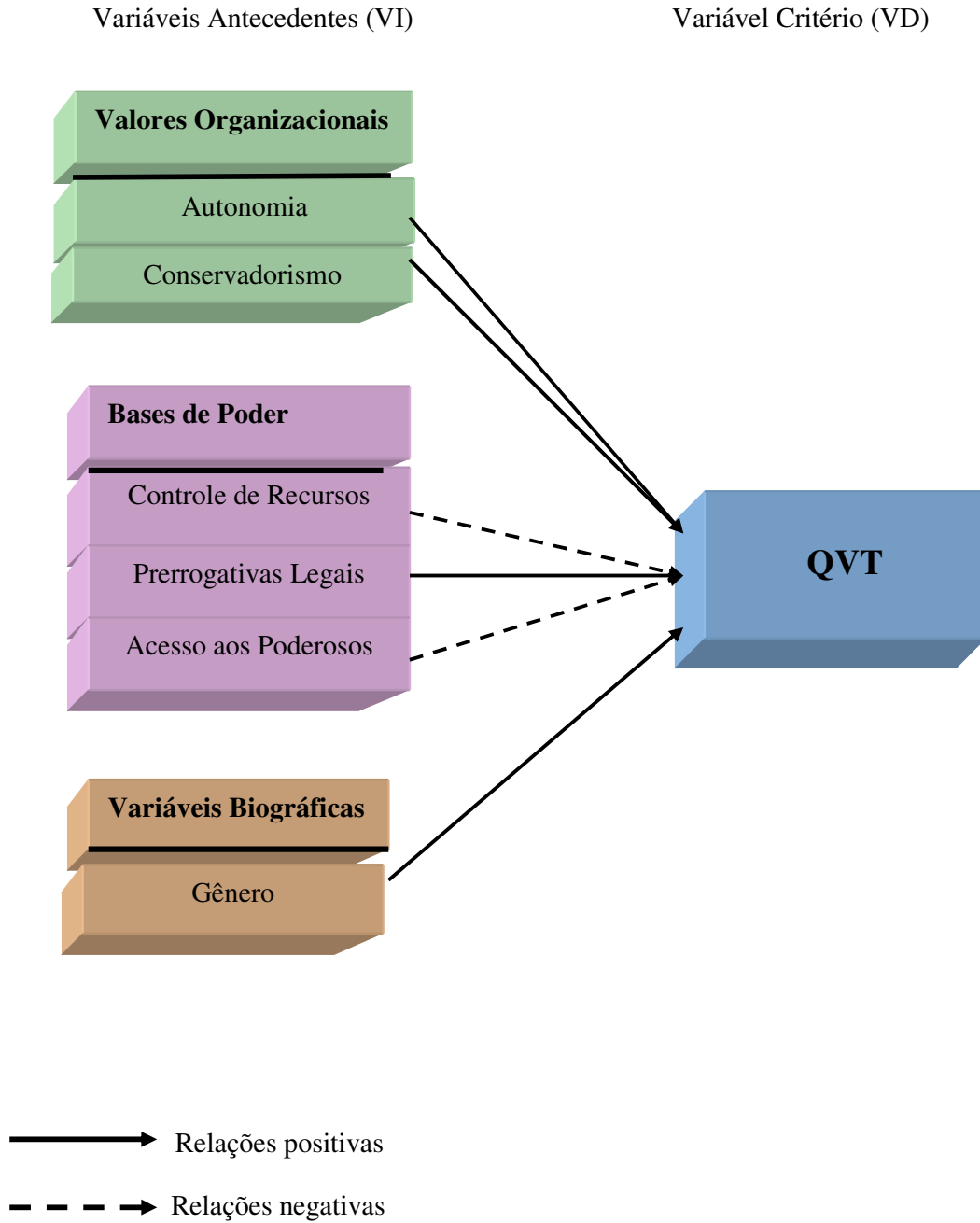


Figura 8 – Representação Gráfica da Influência das variáveis sócio-demográficas como preditoras dos componentes do modelo

Testagem do modelo proposto

Para a análise do modelo mediacional foram seguidos os três passos descritos por Baron e Kenny (1986). No primeiro passo, analisou-se a influência da VI – Bases de Poder, sobre a VD – Qualidade de Vida no Trabalho (Passo 1). Em seguida, fez-se a análise de regressão incluindo a VI – Bases de Poder, sobre a variável mediadora – Valores Organizacionais (Passo 2). Finalmente, procedeu-se a análise incluindo como VI os Valores Organizacionais e VD a Qualidade de Vida no Trabalho (Passo 3).

No que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, os resultados da regressão [$R = 0,47$; $F = 13,76$; $p < 0,001$] revelaram (Tabela 12) que a base de poder - *Controle de Recursos* ($\beta = - 0,39$; $t = - 4,52$; $p < 0,001$) influencia negativamente a QVT, enquanto a base *Prerrogativas Legais* influencia positivamente ($\beta = 0,25$; $t = 3,42$; $p < 0,001$). A discrepância entre os valores organizacionais reais e ideais de *Autonomia* não se configura como mediadora na relação entre as Bases de Poder e a QVT ($\beta = 0,10$; $p = n.s.$). Como especificado na seção anterior, essa variável exerce apenas influência direta sobre a QVT e não mediacional. No que se refere à influência mediacional da discrepância dos valores de *Conservação*, obteve-se um resultado significativo ($\beta = 0,32$; $t = 3,55$; $p < 0,001$).

Tabela 12. Resultados da regressão hierárquica aplicada à análise dos fatores preditivos da Qualidade de Vida no Trabalho

Variáveis Independentes	Qualidade de Vida no Trabalho					
	Passo 1			Passo 3		
	Beta	t	p<	Beta	t	p<
Bases de Poder						
Controle de Recursos	- 0,39	- 4,52	0,001	- 0,26	- 0,71	0,01
Prerrogativas Legais	0,25	3,42	0,001	0,19	2,70	0,01
Acesso aos Poderosos	- 0,77	- 0,87	n.s.	- 0,57	- 3,08	n.s.
Discrepância Valores Organizacionais (desejados e reais)						
Autonomia				0,10	1,20	n.s.
Conservação				0,32	3,55	0,001
Coefficiente de regressão múltipla	R = 0,47			R = 0,59		
Variância explicada	R ² _{ajustado} = 0,22			R ² _{ajustado} = 0,35		
	R ² _{incrementado} = 0,21			R ² _{incrementado} = 0,32		

Nota. A Qualidade de Vida no Trabalho varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A variável Bases de Poder varia de 1 (não aplicável) a 5 (totalmente aplicável). Na variável Valores Organizacionais, a satisfação varia de 0 (nada importante) a 6 (extremamente importante). A discrepância entre os valores foi calculada através da diferença entre os valores ideais e os valores reais.

Considerando que o valor organizacional *Autonomia* não se configurou como mediador, foi realizada a análise de influência das variáveis predictoras - Bases de Poder *Controle de Recursos*, *Prerrogativas Legais* e *Acesso aos Poderosos* sobre a mediadora - *Conservação*.

Os resultados da regressão [R = 0,37; F = 8,76; p< 0,001] revelam (Tabela 13) que tanto o *Controle de Recursos* ($\beta = - 0,33$; t = - 3,80; p< 0,001), quanto as *Prerrogativas Legais* ($\beta = 0,16$; t = 2,22; p< 0,05) são predictoras do Valor Organizacional *Conservação* numa relação direta, sendo que, *Controle de Recursos* configurou-se numa relação negativa e *Prerrogativas Legais* positiva. *Acesso aos Poderosos* não se apresentou como preditor do Valor *Conservação* ($\beta = - 0,05$; t = - 0,54; p= n.s.).

Tabela 13. Resultados da regressão hierárquica aplicada à análise dos fatores mediadores da Qualidade de Vida no Trabalho

Variáveis Independentes	Variáveis Mediadoras – Valores Organizacionais		
	Discrepância com Valores de Conservação		
	Beta	Passo 2 <i>t</i>	<i>p</i> <
Bases de Poder			
Controle de Recursos	- 0,33	- 3,80	0,001
Prerrogativas Legais	0,16	2,22	0,05
Acesso aos Poderosos	- 0,05	- 0,54	n.s.
Coefficiente de regressão múltipla	R = 0,37		
Variância explicada	R ² _{ajustado} = 0,14		
	R ² _{incrementado} = 0,12		

Nota. A variável Bases de Poder varia de 1 (não aplicável) a 5 (totalmente aplicável). A discrepância entre os valores foi calculada subtraindo os valores desejados dos valores reais.

Modelo Mediacional

Baron e Kenny (1986) em seus estudos sobre a distinção entre as variáveis mediadoras e moderadoras propõem o Teste de *Sobel - z* – para testar o efeito da variável independente sobre a variável dependente, via variável mediadora.

O modelo proposto (Figura 9) para este estudo foi confirmado através do Teste de *Sobel - z*. Para o primeiro conjunto de regressões entre a base de poder *Prerrogativas Legais* (VI) e a Qualidade de Vida no Trabalho (VD), foi testada como mediadoras, a discrepâncias dos Valores Organizacionais de *Conservação*. A média obtida para os Valores Organizacionais de *Conservação* confirma a mediação entre VI e VD ($z = 1,82$; $p < 0,05$).

Já para o segundo conjunto de regressão entre a base de poder *Controle de Recursos* (VI) e a Qualidade de Vida no Trabalho (VD), foi testada como mediadora, a discrepâncias dos Valores Organizacionais de *Conservação*. A média obtida para os

Valores Organizacionais de *Conservação* confirma a mediação entre VI e VD ($\beta = 2,54$; $p < 0,05$).

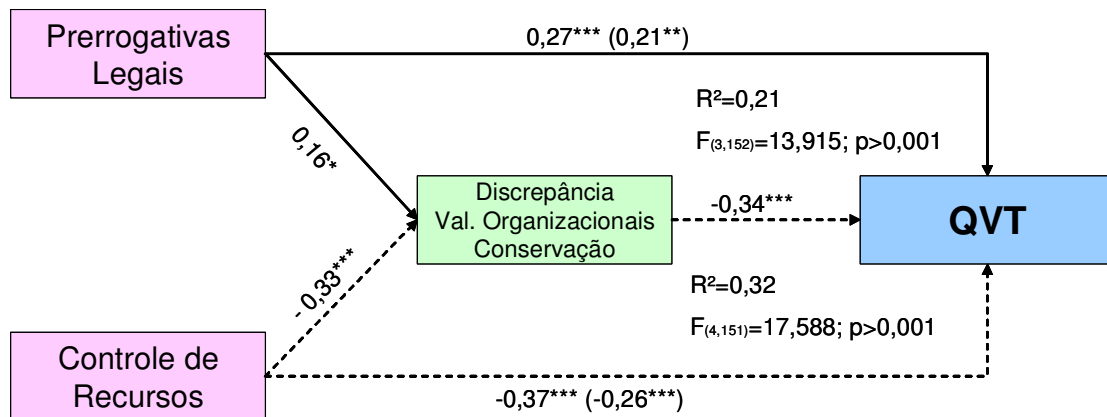


Figura 9. Representação Gráfica do Modelo Mediacional da Qualidade de Vida no Trabalho

Assim, conclui-se que o modelo mediacional proposto foi confirmado uma vez que foram encontradas explicações de maior magnitude na equação que engloba, em conjunto, todas as variáveis. As bases de poder organizacional – *Controle de Recursos* e *Prerrogativas Legais* apresentaram-se preditoras da Qualidade de Vida no Trabalho em uma relação mediada pela discrepância do Valor Organizacional - *Conservação*. Os resultados serão discutidos no próximo capítulo, adotando como referencial as teorias apresentadas e as devidas implicações teórico-metodológicas.

Capítulo VI

Discussão e Conclusões

Neste capítulo, a discussão dos resultados obtidos será apresentada analisando-se inicialmente a discrepância dos trabalhadores quanto aos valores adotados pelas organizações onde eles laboram, tanto em seus aspectos gerais, quanto na comparação das organizações analisadas. A seguir, discutir-se-á a percepção das Bases de Poder Organizacional. Ao final do capítulo serão discutidos os resultados do modelo mediacional que explica as diferentes maneiras pelas quais a VI influencia a VD. Nesse sentido, encontra-se uma relação direta entre VI e VD, assim como uma relação mediada por uma terceira variável.

Discrepância entre os Valores Organizacionais

Os valores organizacionais são definidos por Mendes e Tamayo (2001) como “princípios que guiam a vida da organização” (p. 39). E segundo Tamayo (1996), os valores estão estruturados em três dimensões bipolares: *Autonomia-Conservação*, *Estrutura igualitária-Hierarquia* e *Harmonia-Domínio*, podendo ser avaliados no nível real e no nível ideal (desejado).

Os valores reais, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), referem-se “aos valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na organização e à força que eles têm na vida cotidiana na organização” (p. 310).

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores desejados se referem à “prioridade ou grau de importância que os trabalhadores gostariam que fosse dada a cada um dos valores” (p. 310).

Como este estudo optou por trabalhar com a discrepância entre os valores organizacionais, ou seja, a diferença entre os valores desejados e os valores reais, será analisada a percepção dos trabalhadores quanto à diferença entre os valores desejados e os valores reais.

Analisando-se a hierarquia da discrepância dos trabalhadores da amostra com relação à diferença entre os Valores Organizacionais desejados e reais, observa-se a estrutura expressa a seguir.

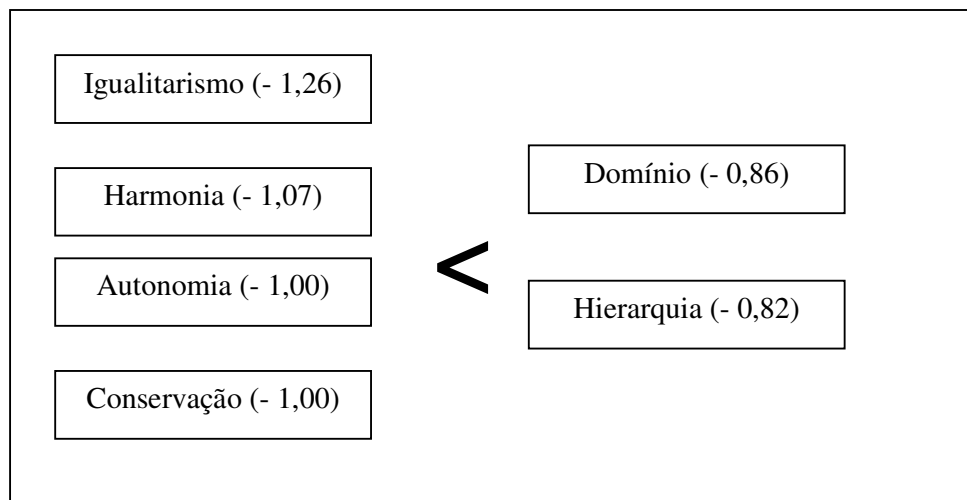


Figura 10. Hierarquia da Discrepância com os Valores Organizacionais

Nota-se, na Figura 10, que os resultados empíricos adequam-se parcialmente à proposta teórica de Tamayo (1996). As dimensões da *Harmonia – Domínio* e *Igualitarismo – Hierarquia* apresentaram-se em eixos opostos, enquanto a dimensão *Autonomia –*

Conservação apresentou-se na mesma dimensão e com mesma média de discrepância. Infere-se assim, que os trabalhadores enfatizam a busca pelos interesses individuais, agindo com criatividade, curiosidade e prazer pelo trabalho realizado e pela vida. Mas também priorizam que isso possa ser feito com estabilidade e segurança.

Na percepção dos trabalhadores pesquisados a maior discrepância é relativa aos Valores de *Igualitarismo*, *Harmonia*, *Autonomia* e *Conservação*. A percepção de maior insatisfação com relação a esses fatores também apareceu nos estudos de Flauzino (1999) e de Mendes (1999).

De acordo com Flauzino (1999) a aglutinação dos valores *Igualitarismo*, *Harmonia* e *Autonomia* num pólo de maior insatisfação pode ser resultante dos trabalhadores acreditarem na importância de se enfatizar: o reconhecimento da qualificação dos trabalhadores, bem como da sua responsabilidade no exercício de suas funções; e menos autoritarismo e maior participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões (*Autonomia*).

O fato da média da discrepância do valor *Harmonia* ter sido próxima ao valor organizacional à *Autonomia* e ao *Igualitarismo* enfatiza a importância do ajustamento constante e harmonioso da organização com o ambiente externo, alcançada através da autonomia e da transcendência dos interesses individuais e organizacionais para o interesse coletivo. Os resultados apresentam uma mesma média de discrepância para os valores *Conservadorismo* e *Autonomia*. Infere-se assim, que nas organizações pesquisadas, privilegia-se a autonomia intelectual e afetiva, porém, enfatiza-se a manutenção do *statu quo*.

Como hipótese explicativa para a discrepância na percepção dos valores *Igualitarismo*, *Harmonia*, *Autonomia* e *Conservação* é a falta (ou pouca) atenção dada pelas organizações a elas mesmas. Preocupando-se apenas com as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais no mundo do trabalho, esquecendo-se de que a cultura

organizacional deve acompanhar essa evolução. A cultura organizacional é um aspecto importante para a compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.

A Figura 10 revela ainda que a discrepância com os valores *Domínio* e *Hierarquia* revela que as organizações pesquisadas privilegiam a prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e dominar o ambiente social e a legitimidade da ordem interna. Cabe ressaltar que, como aponta Flauzino (1999), “priorizar alguns valores não significa desprezar os demais” (p. 187).

Apresentados os resultados gerais sobre a discrepância entre os valores organizacionais dos trabalhadores goianos pesquisados é importante analisar as diferenças e semelhanças nessas percepções de acordo com as organizações em análise.

Discrepância entre os Valores Organizacionais em Função da Organização

A análise da percepção dos trabalhadores quanto aos Valores Organizacionais mais enfatizados pelas organizações estudadas indica uma tendência de as organizações prestadoras de serviço (A, e B) enfatizarem mais os valores *Autonomia*, *Conservação*, *Hierarquia*, *Igualitarismo* e *Domínio* que a organização que atua no setor industrial (D).

A dimensão da *Autonomia* - *Conservação* apresenta a dualidade entre os interesses individuais e os interesses grupais (organizacionais). Em um pólo, privilegia-se o indivíduo através da sua autonomia individual e afetiva. E no outro, prioriza-se o grupo, enfatizando a manutenção das tradições. Infere-se a partir deste resultado, que para solucionar o dilema indivíduo-grupo, as organizações A, B e D buscam estabelecer um equilíbrio entre a *Autonomia* e a *Conservação* mais do que a organização C. Enquanto que, na dimensão *Domínio* observa-se a dificuldade encontrada pelas organizações em manterem seu

ajustamento ao meio externo harmonioso, num mundo que a competitividade está cada vez mais acirrada, comprometendo a sobrevivência das organizações. Este fato é mais inquietante nas organizações prestadoras de serviço. Neste caso, as organizações A, B e C.

As diferenças significativas encontradas entre a dimensão *Hierarquia - Igualitarismo* entre as organizações pode ser explicada em função da dificuldade das organizações em garantir o comprometimento dos trabalhadores na execução da missão organizacional, proporcionando o reconhecimento e o tratamento justo de seus trabalhadores.

Conforme Figura 11, a análise da percepção dos trabalhadores a respeito da discrepância dos valores mais enfatizados pelas organizações, indica que em relação ao valor *Harmonia* não existem diferenças significativas percebidas pelos trabalhadores em função da organização. Esse indício demonstra que não há muita dissonância entre o que os trabalhadores desejam e o que é executado pelas organizações em relação a esse valor.

Esse resultado indica três possibilidades de análise:

1. As organizações pesquisadas dão a mesma importância para o equilíbrio da organização com o meio ambiente;
2. As organizações pesquisadas não dão importância para a relação organização X meio ambiente;
3. Os trabalhadores das organizações pesquisadas mostram-se indiferentes em relação a organização X meio ambiente.

Organização							
	A		B		C		D
Autonomia	1,5	>	1,1	>	1,0	>	0,6
Conservação	1,7	>	1,1	>	0,6	<	0,9
Hierarquia	1,1	>	0,9	>	0,6	<	0,7
Igualitarismo	1,7	>	1,5	>	1,0	<	1,1
Domínio	1,4	>	1,0	<	0,5	<	0,7
Harmonia	Diferença não significativa						

Figura 11. Percepção da discrepância entre os valores organizacionais em função da organização

Percepção das Bases de Poder Organizacional

As Bases de Poder Organizacional constituem o alicerce sobre o qual se fundamenta a estrutura do Poder. De acordo com Flauzino (2001) “a forma como o poder é exercido depende essencialmente de como essas bases são utilizadas, ou seja, de como se dá à associação delas com os esforços e as habilidades das pessoas para usá-las” (p. 592). Deste modo, o entendimento das Bases de Poder significa compreender quem exerce o poder, a forma como ele é exercido, os artifícios utilizados para sua utilização e, principalmente, o motivo do poder ser usado nas organizações.

Para compreender melhor as Bases de Poder Organizacional foram feitas análises da percepção dos trabalhadores quanto a este critério. A estrutura expressa a seguir (Figura 12) mostra que a base *Prerrogativas Legais* é percebida mais fortemente nas organizações pesquisadas. Segundo Flauzino (1999), essa base de poder diz respeito ao poder legítimo nas organizações, ou seja, ao poder de coordenar atividades e regulamentar normas de funcionamento. Esse resultado indica que na percepção dos trabalhadores, as pessoas utilizam-se mais do poder formal para causar dependência no interior das organizações.

As bases *Controle de Recursos*, *Acesso aos Poderosos* e *Controle de Conhecimento Crítico* apresentam médias aproximadas de percepção dos trabalhadores. Esses dados sugerem que, nas organizações pesquisadas, existe forte centralização dos recursos materiais, financeiros e pessoais, tornando as pessoas dependentes, garantindo assim, o reconhecimento dos influenciadores organizacionais. Essa dependência pode ser garantida por meio da associação das pessoas que detêm o poder, no intuito de garanti-lo ou aumentá-lo. A união entre as pessoas que possuem o poder baseia-se no controle de informações que são fundamentais para a realização das tarefas organizacionais, ocasionando então, uma dependência das pessoas que utilizam dessas informações em relação àquelas que detêm o seu controle.

interior da organização. Essa base apresenta uma percepção próxima a base *Habilidade Técnica*, pois conforme apontam os resultados, as informações não estão disponíveis a todos os trabalhadores, garantindo assim, a manutenção do conhecimento especializado e poder dos especialistas. A concordância dos participantes sobre a utilização desta base, principalmente nas organizações A e D era esperada, já que na organização A são necessárias informações específicos para a prestação de serviço de saúde e para a indústria.

No que tange à base *Prerrogativas Legais*, pode-se ver que a média da organização B é menor que as das outras organizações, não havendo diferença significativa entre as médias das organizações A, C e D.

Segundo Flauzino (1999), a base de poder *Prerrogativas Legais* diz respeito ao poder legítimo, ou seja, ao poder de coordenar atividades e regulamentar normas de funcionamento da organização. Na organização B, as pessoas utilizam-se mais do poder formal para causar dependência no interior da organização do que nas organizações A, C e D, em virtude da organização B ser estatal, com idade superior às demais, o que proporciona um ambiente planejado, com uma estrutura hierárquica numerosamente dividida. Este resultado sugere que o próprio ambiente proporciona a implementação de regulamentos e normas para o equilíbrio da dinâmica desta organização, o que não é comum nas demais organizações pesquisadas.

Nota-se, na Figura 13, que as bases *Controle de Recursos* e *Acesso aos Poderosos* não apresentam diferenças significativas de percepção. As concordâncias dos trabalhadores das organizações pesquisadas com o *Controle de Recursos* sugerem que, em todas as organizações, as pessoas utilizam mais o controle de dinheiro, de material e de pessoal para tornar outras pessoas dependentes. O *Acesso aos Poderosos* foi percebido de maneira similar entre as organizações. Este resultado indica que os trabalhadores percebem a importância de se ter acesso às outras bases de poder em benefício próprio.

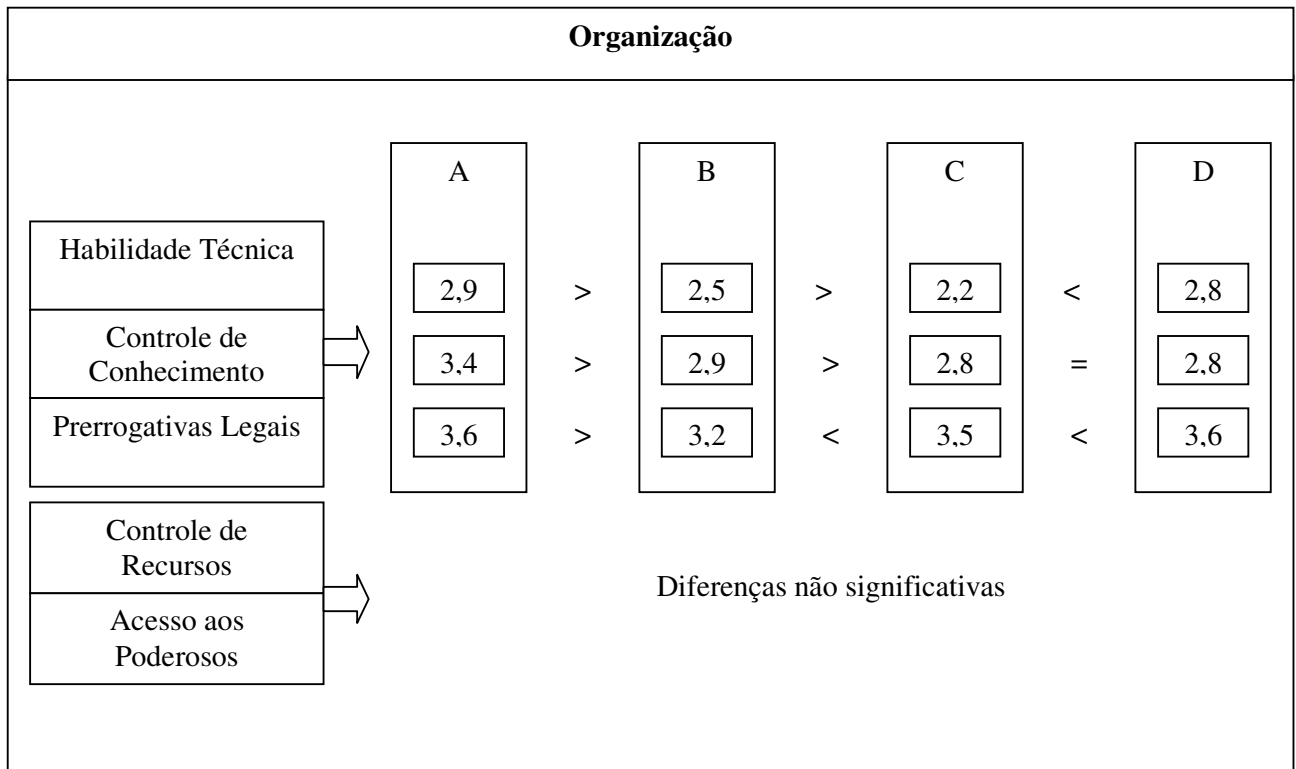


Figura 13. Percepção das bases de poder organizacional em função da organização

A seguir, será analisado o modelo mediacional de Qualidade de Vida no Trabalho.

Análise do Modelo Mediacional de Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com Fernandes (1996) é o resultado da gestão dinâmica e contingencial das organizações, considerando-se os aspectos sociológicos, psicológicos e tecnológicos, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional, refletindo-se na produtividade e na satisfação dos trabalhadores.

Walton (1973) define QVT como a preocupação com os valores humanos e ambientais negligenciados pela sociedade industrializada em favor da tecnologia, da produtividade e do crescimento econômico.

Contrariamente à perspectiva prévia sobre QVT, este estudo investiga esse construto sob uma perspectiva unidimensional, concebendo-o como um fenômeno composto pela satisfação do trabalhador, seu reconhecimento, justiça, respeito, segurança, condições de trabalho e liberdade de expressão. Este resultado contrapõe o modelo teórico-empírico proposto por Petroski (2005), demonstrando inconsistência psicométrica na proposta desse autor.

Vale ressaltar que o estudo desenvolvido por Petroski, foi realizado com professores universitários. Embora o instrumento utilizado por esse autor apresente parâmetros psicométricos adequados, foi desenvolvido para avaliar a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho em uma realidade que não representa a população geral de trabalhadores do Brasil, mas sim de um grupo amostral de elevado nível intelectual e com maior poder discriminatório. Teorias psicológicas sobre percepção (Fiske & Taylor, 1991) têm demonstrado que o nível intelectual dos indivíduos interfere no discernimento de diferentes categorias do constructo analisado.

Além disso, questiona-se até que ponto a Qualidade de Vida no Trabalho realmente está estruturada teórica e empiricamente em oito fatores, conforme proposto por Walton (1973) e Petroski (2005). Segundo a perspectiva dos trabalhadores pesquisados, a saúde e a realização do trabalhador são critérios importantes a serem considerados pelas organizações na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Questiona-se, portanto, se a Qualidade de Vida no Trabalho está estruturada em torno destes dois critérios? E ainda, o que os trabalhadores acham necessário para vivenciarem a Qualidade de Vida no Trabalho?

Outro aspecto a ser observado nos modelos explicativos da Qualidade de Vida no Trabalho é que se tratam as suas causas e não as suas vivências, ou seja, prioriza-se o que promove e não como se vivencia a Qualidade de Vida no Trabalho. Contraria-se deste

modo, as pesquisas que apontam a multidimensionalidade da Qualidade de Vida no Trabalho (Petroski, 2005; Walton, 1973; Hackman & Oldham; 1975; Westley, 1979; Werther e Davis, 1983; Quirino & Xavier, 1987; Fernandes, 1996; Limongi-França, 1997, 2004; Moraes, 1992, 1994, 2000, entre outros).

Com objetivo de melhor compreender a QVT, analisou-se sua relação com as variáveis - gênero, idade e tempo de serviço. Dentre as variáveis biográficas, apenas o gênero apresentou-se como preditor da Qualidade de Vida no Trabalho. Este resultado sugere que a relação entre a QVT é influenciada pelo gênero dos trabalhadores, conforme também verificado por Petroski (2005).

Infere-se que a diferença de percepção entre homens e mulheres na QVT dá-se pelo processo de cultura nacional e organizacional. Este resultado sugere que o processo de transição social pelo qual deparam-se os homens e as mulheres apresenta uma ruptura com o patriarcado e uma nova perspectiva de vida social. As mulheres, desde cedo, aprendem uma série de normas de conduta com o objetivo de corresponder às expectativas de um possível casamento. No entanto, estudar e trabalhar tornou-se comum para a mulher, mas ainda assim, ela deve estar preparada para o casamento e a maternidade. Isto pode indicar que as mulheres apresentam mais dificuldade em estabelecer um equilíbrio entre seus vários papéis: pessoal, familiar e profissional, e isto pode interferir na sua percepção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Essa transformação ainda não nos permite avaliar as conseqüências individuais e sociais do processo de mudança. Deste modo, necessário se faz o desenvolvimento de novas pesquisas na tentativa de melhor compreender este resultado.

No modelo mediacional (Figura 14) destacam-se como preditoras da QVT, as Bases de Poder *Prerrogativas Legais e Controle de Recursos*, mediada pela discrepância no Valor Organizacional *Conservação*. Contrariamente as expectativas iniciais, a partir dos

resultados provenientes da mediação, constatou-se que os trabalhadores percebem mais Qualidade de Vida no Trabalho quando apreendem o poder legítimo de coordenar as atividades e regulamentar as normas de funcionamento nas organizações, controlando o acesso aos recursos necessários ao desenvolvimento do trabalho. Essa relação é mediada pelo valor *Conservação*, que refere-se a manutenção do *statu quo* da organização.

Desse resultado, pode-se ainda inferir que aqueles que possuem o *Controle dos Recursos* da organização (dinheiro, material e pessoal) estão em uma posição privilegiada em relação ao grupo de trabalhadores que não tem o poder de controlar os recursos. Esse “poder” exige dos trabalhadores mais obrigações, que se traduz em mais tarefas e mais responsabilidade.

Assim, as Bases de Poder *Prerrogativas Legais* e *Controle de Recursos* são mediadas pela discrepância no Valor Organizacional *Conservação*, ou seja, são mediadas pela estabilidade das organizações e não pelas constantes mudanças. Conclui-se que os trabalhadores pesquisados enfatizam a estabilidade organizacional como um fator que promove a Qualidade de Vida no Trabalho. Necessário se faz o desenvolvimento de novas pesquisas com o objetivo de confrontar estes dados.

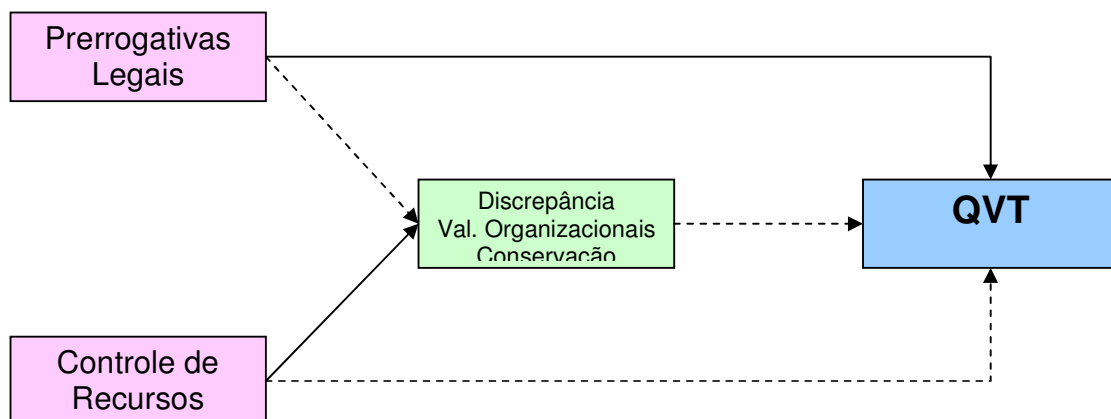


Figura 14: Representação Gráfica do Modelo Mediacional da Qualidade de Vida no Trabalho

O conhecimento das variáveis que são preditoras da Qualidade de Vida no Trabalho constitui uma ferramenta importante para a melhoria do desempenho e das condições de trabalho, pois normalmente a QVT é vista simplesmente como filantropia, ignorando-se as políticas organizacionais. Assim, o modelo testado neste estudo é importante para os mais distintos contextos organizacionais, pois traz uma maior compreensão sobre as variáveis que levam o trabalhador a se sentir insatisfeito no trabalho e pode subsidiar planos de intervenção que visem o estabelecimento de critérios pautados na Qualidade de Vida no Trabalho.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como principal objetivo melhor compreender e explicar a Qualidade de Vida no Trabalho, considerando-se ainda, as possíveis relações desse construto com outras variáveis relevantes, como os valores organizacionais, as bases de poder e as variáveis biográficas, idade, tempo de serviço e gênero.

O indivíduo passa a maior parte do seu dia e conseqüentemente, da sua vida, trabalhando. Ou seja, exercendo atividades laborais dentro das organizações. As organizações, por sua vez, possuem uma cultura própria, constituída por regras, normas e valores. A cultura organizacional está legitimada pelos procedimentos organizacionais e pode causar conflitos internos nos trabalhadores, visto que estes possuem valores individuais, que são adquiridos socialmente e que podem ser conflitantes com os valores organizacionais.

A Qualidade de Vida no Trabalho constitui um fenômeno bastante complexo e dispendioso para as organizações. A sociedade atual exige que as organizações sejam zelosas em relação aos recursos humanos e que ofereçam as garantias necessárias a seus trabalhadores. O salário justo, benefícios sociais, respeito e as condições de segurança e de saúde fazem parte dos pressupostos na relação entre a organização e os seus trabalhadores.

Este trabalho teve como principal objetivo analisar se as Bases de Poder e a discrepância entre os Valores Organizacionais ideais e reais e predizem a Qualidade de Vida no Trabalho. Para alcançar esse objetivo, foi testado o modelo de análise mediacional. Os resultados mostraram que o modelo é adequado para relacionar as variáveis.

Apesar disso, algumas hipóteses não foram confirmadas neste estudo, como a diferença de percepção da Qualidade de Vida no Trabalho pelos trabalhadores de acordo com o exercício ou não do cargo de chefia e o tempo de serviço na organização. E ainda, o acesso aos poderosos não apresentar influência significativa sobre a percepção da QVT.

Os resultados encontrados podem contribuir de maneira significativa com a gestão das organizações interessadas em buscar e preservar a qualidade de vida e a satisfação de seus trabalhadores. Uma vez que, a partir desses resultados, as organizações pesquisadas podem traçar estratégias com o objetivo de promover a Qualidade de Vida no Trabalho.

Outro ponto a ser ressaltado como grande contribuição deste estudo relaciona-se à variável Bases de Poder. A revisão da literatura demonstra a ausência de estudos que apresentem a percepção do poder organizacional como preditor da Qualidade de Vida no Trabalho.

Tomadas em conjunto, essas conclusões demonstram a importância e a aplicabilidade do estudo para o campo da Psicologia Organizacional. O conhecimento da percepção que os trabalhadores possuem da Qualidade de Vida no Trabalho, pode subsidiar o desenvolvimento de análise e diagnósticos organizacionais e o estabelecimento de políticas e estratégias de gestão de pessoas. Além de contribuir, teoricamente, com a definição de QVT e os modelos de avaliação.

Apesar dos resultados encorajadores, é importante reconhecer algumas limitações deste estudo. O primeiro ponto a ser considerado é que este estudo aborda a Qualidade de Vida no Trabalho sob uma perspectiva organizacional, não englobando a análise das variáveis individuais. Deve-se considerar, ainda, que o

instrumento relativo à Qualidade de Vida no Trabalho precisa ser aperfeiçoado. Ademais, como limitações da pesquisa considera-se o fato de que poderia ter sido feita uma análise qualitativa, com a finalidade de confirmar e até mesmo levantar outros aspectos que influenciam a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho, ampliando assim o nível de análise.

Apesar das limitações, diante dos resultados obtidos, pode-se dizer que este estudo atende aos objetivos propostos e responde à problemática anunciada. Entretanto, como ponto de partida de uma área de investigação carente de estudos empíricos, assinala-se a necessidade de serem desenvolvidas outras investigações. Assim, pesquisadores interessados na temática em tela devem buscar fortalecer e ampliar a área de conhecimento sobre os fatores relativos à Qualidade de Vida no Trabalho. Pode-se apontar como pauta para futuras pesquisas:

- Construir e validar uma Escala de Avaliação da QVT;
- Agregar análises qualitativas para o estudo da QVT;
- Realizar pesquisas entre os valores individuais e a QVT;
- Analisar a relação entre a percepção de justiça e a QVT;
- Avaliar a relação entre as estratégias de *coping* e a QVT;
- Desenvolver estudos considerando-se as configurações de poder, os jogos de poder e a QVT;
- Novos testes do modelo, com outros tipos de organização e maior amostra;

Essa agenda de pesquisa anuncia o início de uma grande jornada no campo do conhecimento científico.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, L. G. & Limongi-França, A. C. (1998). Estratégias de Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, 33 (2), 40-51.
- Araujo, Luis César G. de (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo, Atlas.
- Arts, S. E. J.; Kerkstra, A.; van der Zee, J. & Abu-Saad, H. H. (2001). Quality of working life and workload in home help services – a review of the literature and a proposal for a research model. *Nordic College of Caring Sciences, Scand J. Caring Sci*, 15; 12-24.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bertero, C. O. & Keinert, T. M. M. (1993). A evolução da análise organizacional no Brasil. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), 81-90.
- Bertero, C. O. (1996). Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. Em: Fleury. M. T. L. & Fischer, R. M. (Orgs.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Borges, L. O. & col. (2002). A Síndrome de *Burnout* e os Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo em Hospitais Universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15 (1), 189-200.
- Borges, L. O & Yamamoto, O. H. (2004). O Mundo do Trabalho. Em: Zanelli, J. C; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.24-62). Porto Alegre: Artmed.

- Buss, V. (2002). *Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso do Corpo Técnico e Auxiliar Administrativo de uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Carvalho, A. V. & Serafim, O C. G. (1995). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Carvalho, V. & Souza, W. J. (2002). Qualidade de Vida em Organização de Trabalho Voluntário: o Modelo de Hackman & Oldham Aplicado à Pastoral da Criança. Recuperado em Janeiro de 2006: www.emater.rn.gov.br/artigos
- Crepaldi, R. & Assis, F. A. (2000). O Poder no Contexto Organizacional. *Hífen*, 24 (45/46), 15-23.
- Czarneski, F. R. (1998). *Inovações Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: a realidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S. A. – EPAGRI*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Dapiran, P. & Hogarth-Scott, S. (2006). A Nova Forma de Poder. *HS Management*, 55 (2), 66-70.
- Etzioni, A. (1976). *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas.
- Falcini, P. (1993). Organizações como Configurações Naturais do Poder. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 33 (1), 6-15.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: como Medir para Melhorar*. (5ª ed.). Salvador: Casa da Qualidade.
- Fiske, S. & Taylor, S. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.

- Flauzino, D. P. (1999). *Cultura e Missão Percebidas: uma análise organizacional no setor público*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Flauzino, D. P. (2001). Poder Organizacional: um instrumento para identificação de suas bases. *Revista Estudos*, 28 (4), 591-623.
- Freitas, M. E. (2000). Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 40 (2), 6-15.
- French, J. R. P & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *Studies in Social Power*, Institute of Social Research, Michigan, 150-167.
- Guest, R. H. (1979). Quality of Working Life – Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, 57 (4), 76-87.
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Limongi-França, A C. (1997). Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, 1 (2), 79-83.
- Limongi-França, A C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e Práticas na Empresas da Sociedade Pós-Industrial*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lippitt, G. L. (1978). Quality of Work Life: Organization Renewal in Action. *Training and Development Journal*, 4-10.
- Macêdo, K. B. (1998). Sobre a politicidade e a dinâmica do poder nas organizações: um enfoque psicossocial. *Psicologia e Sociedade*, 10 (1), 65-85.

- Melo, L. R. (2003). *Bases de poder, jogos políticos, variáveis biográficas e funcionais como preditores das configurações do poder*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Católica de Goiás, Goiânia.
- Mendes, A. M. (1999). *Valores e Vivência de Prazer-Sufrimento nas Organizações*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendes, A. M. & Tamayo, A (2001). Valores Organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6 (1), 39-46.
- Mendes, A. M. & Cruz, R. M. (2004). Trabalho e Saúde no Contexto Organizacional: algumas vicissitudes teóricas. Em: Tamayo, A. & col. (Org.). *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp.39-55). Porto Alegre: Artmed.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação Organizacional: o Impacto dos Valores e da Justiça*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendonça, H. & Costa Neto, S. B. (no prelo). *Valores e Estratégias Psicológicas de Enfrentamento do Estresse no Trabalho*.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Montana, P. & Charnov, B. H. (1998). *Administração*. Tradução Robert Bryan Taylor. São Paulo: Editora Saraiva.
- Moraes, L. F. R. (1988). A Evolução do Papel do Administrador, a Utilização do Computador e Reflexos em sua Qualidade de Vida no Trabalho. Em: *Reunião Anual da ANPAD*, Belo Horizonte, MG. Anais. Belo Horizonte, MG, 1, 305-325.
- Moraes, L. F. R. (1990). Qualidade de vida no trabalho: uma Pesquisa de Diagnóstico com Administradores cujo Trabalho é Mediado pelo Computador. Em: *Reunião Anual da ANPAD*, Florianópolis, SC. Anais. Florianópolis, SC, 6, 343-366.

- Moraes, L. F. R. (1992). As Dimensões Básicas do Trabalho, Qualidade de Vida e Stress. Em: *Reunião Anual da ANPAD*, Canela, RS. Anais. Canela, RS, 8, 162-182.
- Moraes, L. F. R. (1994). O Atual Estado da Arte da Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil. Em: *Reunião Anual da ANPAD*, Curitiba, PR. Anais. Curitiba, PR, 3, 305-325.
- Moraes, L. F. R. & col. (2000). *Trabalho e Organização: influências na Qualidade de Vida e Estresse na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais*. Recuperado em 04 de Janeiro de 2005: http://www.sosp.med.br/psiquiatria_artigos/qualidade.htm
- Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*, 11 (7), 20-30.
- Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2002). Percepção de Influência Pessoal. In: Reunião Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração de 2002, 2002, Salvador. *Anais da Reunião Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD*, p. 1-15.
- Pagès, M. & col. (1987). *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Paz, M. G. T. (1997). Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. Em: Tamayo, A. e outros (eds.). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Paz, M. G. T. & Mendes, A. M. B. (2001). Configurações de Poder Organizacional e Estilos de Caráter. *Revista de Psicologia Organizações e Trabalho*, 1 (1), 141-169.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e Saúde Organizacional. Em: Tamayo, A. & col. (Org.). *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp.127-154). Porto Alegre: Artmed.

- Paz, M. G. T. ; Martins, M. C. F. & Neiva, E. R. Poder nas Organizações (2004). Em: Zanelli, J. C ; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.380-406). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M. G. T. & Tamayo, A. Perfil Cultural das Organizações (2004). Em: Tamayo, A. e org. *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, L. A. (2003). *Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Pereira, C. ; Camino, L. & Costa, J. B. (2005). Um Estudo sobre a Integração dos Níveis de Análise dos Sistemas de Valores, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (1), 16-25.
- Petroski, E. C. (2005). *Qualidade de Vida no Trabalho e suas Relações com Estresse, Nível de Atividade Física e Risco Coronariano de Professores Universitários*. Tese de Doutorado, Instituto de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2006). Atributos e símbolos. *HS Management*, 55 (2), 50-54.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *RAC*, 9 (1), 35-52.
- Purcidonio, P. M. ; Francisco, A. C. & Lima, I. A. (2005). *Cultura e Valores Organizacionais Compatíveis com a Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em Indústria Metalúrgica*. I Encontro Estadual de Engenharia de Produção e Gestão Industrial, Ponta Grossa.

- Quirino, T. & Xavier, O. (1987). Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa. *Revista de Administração*, 22 (1), 71-82.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: L. T. C.
- Rodrigues, M. V. C. (1999). *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no nível Gerencial*. (6ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advanced and empirical testes in 20 countries. Em: Zanna, M. (org.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in Structure and Contents of Human Values. *Journal of Social Issues*. 50 (4), 19-45.
- Schwartz S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. Em: C. Selligman, J. M. Olson, & M. Zanna (Eds.), *The Psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 1-24), NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Apllied Psychology: an International Review*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562.
- Schwartz, S. H. & Bislky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58, 878-891.
- Silva, N. & Zanelli, J. C. (2004). Cultura Organizacional. Em: Zanelli, J. C ; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.407-442). Porto Alegre: Artmed.

- Srouf, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de Valores Transculturais Brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10 (2), 269-285.
- Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionais. Em: Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. & Codo, W. (orgs.). *Trabalho, organizações e cultura* (Vol. 1 pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de autores associados.
- Tamayo, A. & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. *Revista de Psicologia Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Tamayo, A. & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos em Psicologia*, 5(2), 289-31.
- Tamayo, A., Lima, D. & Silva, A. V. (2004). Clima organizacional e estresse no trabalho. Em: Tamayo, A. & col. *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp.77-101). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. & Col. (2004). O PQVT e a sua relação com os valores individuais e organizacionais em organizações públicas. Em: Macedo, K. B. (org.). *Qualidade de Vida no Trabalho – o olhar da Psicologia e da Administração* (pp.129-150). Goiânia: Editora UCG.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (1), 23-35.

- Vieira, A. (1997). A Abordagem Sócio-técnica e os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *Psicologia Revista*, 4, 73-90.
- Walton. R. E. (1973). Quality of working life: what is this? *Sloan Management Review*, Cambridge, 15 (1), 11-21.
- Walton. R. E. (1974). Improving the quality of working life. *Harvard Business Review*, 52 (3), 12-13.
- Werther , W. B. & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. Tradução de A B. Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 32 (2), 113-123.
- Zanini, D. S. (2003). *Coping: influencia de la personalidad y repercusiones em salud mental de los adolescentes*. Tese de Doutorado. Espanha: Universidade de Barcelona.

Anexos

Anexo 1

De: Daniella Pereira de Deus

Mestranda em Psicologia

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A aluna do curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Goiás, Daniella Pereira de Deus, convida você, trabalhador desta organização para participar, voluntariamente, de uma pesquisa que têm como objetivo, analisar a percepção dos trabalhadores com relação ao poder organizacional, os valores organizacionais e a qualidade de vida no trabalho. A finalidade deste estudo consiste em fazer uma pesquisa acadêmica na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho para conclusão do curso de Mestrado em Psicologia.

Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de concordar em fazer parte do estudo, voluntariamente, sem qualquer prejuízo por optar em não participar ou desistir durante o processo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável pelo estudo.

Gostaríamos de especificar que os dados serão analisados por aglomerado, no conjunto, não importando o que pensa cada trabalhador individualmente. Sendo assim, não há a possibilidade de identificação dos participantes e nenhum prejuízo, desconforto ou risco pela participação no estudo, conseqüentemente não terá qualquer tipo de indenização.

Esclarecemos ainda, que a participação no estudo implica unicamente no preenchimento de um questionário, a ser respondido individualmente, sem identificação e com garantia de sigilo. Neste questionário, você vai encontrar uma série de características de empresas e instituições que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. A sua tarefa consiste em avaliar o quanto estas características são aplicáveis à organização que você está trabalhando no momento.

POR FAVOR, RESPONDA TODOS OS ITENS DESTES QUESTIONÁRIOS.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões, lembrando que não existem respostas certas ou erradas, o que importa é a sua opinião SINCERA. Garantimos que as suas respostas são confidenciais, por isso, serão mantidas em sigilo.

Não escreva seu nome no questionário. Solicitamos apenas algumas informações complementares no final. Por favor, **NÃO SE ESQUEÇA** de devolver o questionário.

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente acadêmico e a assinatura deste termo de consentimento livre e esclarecido dá a permissão para o pesquisador publicar os resultados obtidos, sem a sua identificação e nem mesmo da organização.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você pode esclarecê-las com a pesquisadora. Se você tiver alguma dúvida relacionada à responsabilidade ética deste trabalho, entre em contato com o Comitê de Ética responsável, através do telefone: 3243-7050.

Muito obrigada pela sua participação!

Informações sobre a pesquisa

Título do projeto: Valores Organizacionais, Bases do Poder Organizacional e Variáveis Biográficas como preditoras da Qualidade de Vida no Trabalho

Pesquisador Responsável: Daniella Pereira de Deus

Telefones para contato: 275-4334 ou 9247-2376

Declaro que fui informado e esclarecido pela pesquisadora Daniella Pereira de Deus sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos. Diante do exposto acima, comprometo-me em participar do estudo respondendo o questionário.

Local e data: _____

Assinatura do trabalhador:

Anexo 2

Esta parte visa coletar dados sobre sua percepção de situações existentes na empresa.

Instruções

1. Você tem 7 opções para responder às afirmações:
 - 1 – discordo totalmente
 - 2 – discordo bastante
 - 3 – discordo um pouco
 - 4 – não concordo nem discordo
 - 5 – concordo um pouco
 - 6 – concordo bastante
 - 7 – concordo totalmente
2. Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.
3. Assinale apenas uma alternativa.

Ao responder às afirmações abaixo, tenha em mente seu local de trabalho.

		1	2	3	4	5	6	7
2	Meu trabalho permite usar minhas diferentes habilidades e capacidades, com iniciativa e criatividade.							
3	A minha organização possibilita a atualização permanente de seus trabalhadores permitindo o desenvolvimento de suas potencialidades.							
5	Tenho liberdade de criticar e discordar, inclusive da chefia, em qualquer assunto sem temor de represálias.							
9	Estou satisfeito com a quantidade de feedback que recebo dos colegas.							
10	Meus locais de trabalho são saudáveis e a saúde é preservada.							
12	A minha organização valoriza e respeita os trabalhadores no sentido de não depreciar seus trabalhos.							
14	Sinto-me satisfeito profissionalmente com as tarefas realizadas na minha organização.							
16	Na minha percepção, a comunidade local tem orgulho e respeito pelo trabalho desenvolvido na minha organização.							
20	Estou satisfeito com os equipamentos disponíveis para o trabalho.							
23	Tenho autonomia para planejar e executar as atividades de trabalho, pesquisa e extensão.							
25	Meus locais de trabalho são adequadamente arrumados.							
28	Das atividades que realizo recebo feedback suficiente da chefia.							
30	O funcionário da minha organização tem possibilidades de progredir na carreira profissional.							
31	Na minha organização todos os funcionários têm tratamento justo em todas as matérias, inclusive na distribuição do trabalho.							

Anexo 3

Instruções

1. Você tem 5 opções para responder às afirmações:
 - 1 – Não Aplicável
 - 2 – Pouco Aplicável
 - 3 – Mais ou Menos Aplicável
 - 4 – Muito Aplicável
 - 5 – Totalmente Aplicável
2. Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.
3. Assinale apenas uma alternativa.

Ao responder às afirmações abaixo, tenha em mente seu local de trabalho.

	1	2	3	4	5
1. Algumas pessoas desta organização conseguem obter mais recursos como um todo do que outras.					
2. Alguns funcionários se aproximam daqueles que controlam os recursos desta organização para obter benefícios.					
3. Aqui, as normas dão às chefias a possibilidade de manter e aos subordinados, a de obedecer.					
4. Aqui, as chefias mantêm o controle dos empregados através do cumprimento dos regulamentos.					
5. Aqui, o sistema de disciplina é mantido pelas chefias imediatas.					
6. Aqui, os regulamentos por si só servem para manter o controle sobre os empregados.					
7. Aqui, quem domina informações importantes, restringe-se a transmiti-las apenas para algumas pessoas.					
8. Nesta organização, existe apadrinhamento.					
9. As pessoas daqui só transmitem as informações importantes quando isto lhes interessa.					
10. As chefias desta organização que detêm informações importantes se limitam a transmiti-las apenas para as pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores.					
11. As organizações que tem acesso aqueles que resolvem as situações não rotineiras desta organização, são mais prováveis de alcançarem posições de chefia.					
12. Informações importantes para esta organização são restritas a algumas pessoas.					
13. Nesta organização, a hierarquia é obedecida com rigor.					
14. Obedecer às chefias é norma desta organização.					
15. Os especialistas desta organização obtêm mais benefícios fornecidos por ela do que os outros empregados.					
16. Os técnicos especializados desta organização escondem os “macetes” de sua profissão par evitar permitir que técnicos não especializados entrem no seu campo de conhecimento.					
17. Os técnicos especializados desta organização só produzem inovações quando eles próprios coordenam o seu trabalho.					
18. Quando os especialistas querem obter benefícios de suas chefias, eles manipulam os resultados de seus trabalhos a fim de obtê-los.					

	1	2	3	4	5
19. Quanto maior acesso de algumas pessoas a setores vitais para esta organização, mais poder elas obtém.					
20. Quanto maior o acesso aos grupos desta organização que se unem para defenderem interesses comuns, maior a chance de algumas pessoas obterem vantagens.					
21. Quanto maior acesso às pessoas que detêm poder, mais chances as pessoas tem de obter posições de prestígio.					
22. Quanto mais recursos determinadas pessoas desta organização controlam, mais autonomia elas possuem.					
23. Quanto mais se “conhece” pessoas aparentemente importantes para esta organização, mais prestígio poderá ser obtido.					
24. Quem distribui recursos para o funcionamento desta empresa, influi em suas práticas.					
25. Quem distribui recursos para o funcionamento desta empresa, influi em suas políticas.					
26. Quem tem acesso às pessoas que controlam os comportamentos dos empregados desta organização consegue “subir” mais rápido.					
27. Só as pessoas que tem acesso às informações importantes para a organização conseguem progredir na mesma.					

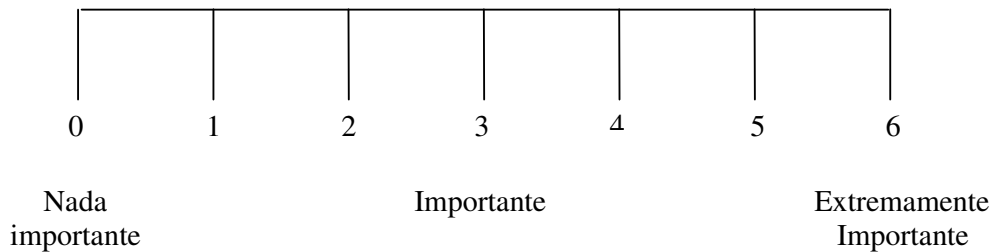
Anexo 4

Instruções

O questionário abaixo traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como principais orientadores da vida organizacional. Esta avaliação deve ser feita em dois níveis:

- **Real** – quando cada item é importante na realidade atual de sua organização.
- **Desejado** – quando cada item deveria ser importante para sua organização.

Para dar a sua opinião, utilize uma escala de “0” à “6”, conforme abaixo



- Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.
- Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejado – na coluna correspondente.
- Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

		REAL							DESEJADO						
1	Capacidade de inovar na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	Introdução de novidades no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	Busca constante de informação e novidades.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7	Fidelidade à organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8	Integridade de pessoas e bens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	Preservação dos costumes vigentes da organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Tradição de respeito às ordens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Clima de ajuda mútua.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	Tratamento proporcional ao mérito.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	Oportunidades iguais para todos os funcionários.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	Imparcialidade nas decisões administrativas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	Participação dos empregados nos lucros da empresa.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18	Respeito às pessoas com cargos de chefia.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19	Respeitar as regras e normas estabelecidas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20	Controle do serviço executado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21	Respeito aos níveis de autoridade.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22	Capacidade de influenciar pessoas na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26	Ambiente de relacionamento interorganizacional.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27	Complementaridade de papéis entre organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29	Proteção do meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30	Intercâmbio com outras organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
31	Atuação conjunta com outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
32	Busca de melhor posição no mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
33	Conquista de clientes em relação à concorrência.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
34	Manutenção da superioridade em relação ao mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
35	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
36	Êxito nos empreendimentos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Anexo 5

Esta parte visa coletar dados pessoais e funcionais que servem de base para a caracterizar os grupos de trabalhadores.

01. Idade _____ anos.

02. Sexo:

1.	<input type="checkbox"/> feminino
2.	<input type="checkbox"/> masculino

03. Estado Civil:

1.	<input type="checkbox"/> Com companheiro (a) regular
2.	<input type="checkbox"/> Sem companheiro (a) regular

04. Escolaridade:

1.	Ensino Médio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Nível Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Especialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mestrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Doutorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Pós-doutorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

05. Órgão de Segurança que trabalha:

06. Cargo:

07. Departamento que trabalha:

08. Tempo de serviço na organização (anos completados):

09. Exerce cargo de chefia:

1.	<input type="checkbox"/> sim
2.	<input type="checkbox"/> não