

Programas de Qualidade de Vida, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional

Autoria: Ana Maria Santana Martins

Resumo: Neste cenário contemporâneo, parece não haver dúvidas de que as empresas serão avaliadas por seus compromissos éticos e ações humanizadas em que, na guerra pela competitividade, busca-se criar uma corrente de satisfação e comprometimento com a força de trabalho. O objetivo deste estudo foi investigar se a participação do profissional em programas de qualidade de vida no trabalho se relacionava com a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. O estudo contou com uma amostra de 100 secretárias de empresas de médio e grande portes localizadas na região do grande ABCD. Os resultados revelaram que as atividades de programas de QVT que tiveram maiores índices de participação entre as secretárias foram os projetos que proporcionaram melhorias para a saúde física e mental. Verificou-se que satisfação no trabalho correlacionou-se de forma positiva e significativa a programas de QVT que incluem ginástica laboral, exercícios físicos e atividades recreativas. Comprometimento organizacional afetivo mostrou-se correlacionado significativamente a programas de saúde e programas de serviços, podendo-se deduzir que quanto mais os colaboradores recebem suportes para a sua saúde e benefícios ofertados pela organização, mais eles se vinculam afetivamente às empresas empregadoras.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial passa por profundas transformações, sofrendo intervenções de várias temáticas como globalização, competitividade, novas formas de gestão de trabalho e, inclusive, um avanço tecnológico assustador.

Toldo e Piccinini (2001:166) ressaltam que são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações, tornando-se necessária a implementação de ações que propiciem a qualidade de vida no trabalho (QVT).

Nesse sentido, onde a preocupação com o capital humano foi ganhando espaço nas discussões acadêmicas e empresariais, privilegiando-se o bem-estar, a saúde, o estilo de vida e o comprometimento dos colaboradores para com a organização, o presente estudo objetivou analisar as relações entre programas de QVT, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

Qualidade de vida no trabalho

Nas últimas décadas, a econômica globalizada tem levado as organizações a adotarem mudanças rápidas e significativas como flexibilidade de produção, custos enxutos, decisões rápidas, ausência de desperdícios, impactos tecnológicos e novas formas de gerenciamento. Essas mudanças desencadearam o reinventar das organizações para se manterem nas posições já alcançadas e maximizando os seus resultados, agora caracterizados pelas determinantes de se competir na quase desconhecida escala global.

França (1996:1) reconhece que esta intensa variedade de mudanças e pressões cria um cenário dinâmico e exigente para as organizações que pretendem sobreviver nas próximas gerações. Nesse cenário, as pessoas têm sido submetidas a intensos desafios que, de um lado ameaçam a estabilidade e o conhecimento adquiridos e, de outro, tem sido a grande oportunidade de mudanças como modernização, evolução quanto à performance, maturidade crítica, desenvolvimento de novos paradigmas, valores de preservação, qualidade de compromisso e autonomia profissional.

Jacques (1996:32) afirma que buscar qualidade de vida significa entender e procurar atender as pessoas em suas necessidades integrais, em sua dimensão bio-psico-sócio-espiritual.

Corrêa (1997:41) diz que o conceito de qualidade de vida precisa estar associado ao verbo ser, pois é no plano ser que se desenvolve todo o poder necessário para se criar um nova realidade e o equilíbrio indispensável entre o corpo, a mente e o espírito.

É fundamental ressaltar que, nos países avançados, ultimamente, as empresas estão preocupadas em conscientizar os indivíduos quanto aos benefícios do correto gerenciamento de seu estilo de vida, evitando agressões ao seu estado físico e psíquico. O indivíduo consciente de como agir em relação a sua saúde, com estilo de vida saudável, certamente produzirá mais, usará menos o sistema assistencial de saúde, faltará menos e se integrará melhor dentro da estrutura do trabalho.

No Brasil, este conceito começa a ser discutido com maior frequência e já se pode ter uma idéia das tendências nesta década. As empresas estão se preocupando em valorizar mais o ser humano, possibilitando autonomia nas suas decisões, descentralizando, capacitando melhor seu corpo gerencial, instituindo flexibilidade de funções e apoiando o trabalho sinérgico.

Silva e De Marchi (1997) destacam que o novo modelo empresarial do século XXI está baseado em indivíduos saudáveis, dentro de organizações saudáveis, que respeitam e contribuem para uma comunidade e meio ambiente saudáveis. Pessoas saudáveis representam negócios saudáveis, com melhores lucros e maior retorno de investimentos. O grande capital da empresa é representado por pessoas capazes, aptas, sadias, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas. Os autores alegam que a saúde é o resultado do gerenciamento adequado das áreas físicas, emocional, social, intelectual e espiritual.

Baseados no conceito de que QVT seja um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho, Albuquerque e França (1998) destacam que a sociedade vive novos paradigmas dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de QVT. Neste contexto, afirmam que diversas ciências têm prestado grandes colaborações.

Saúde: nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social e não apenas ausência de doença, com maior expectativa de vida e avanços biomédicos.

Ecologia: onde o homem é parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.

Engenharia: através da ergonomia, com maior capacidade de construir objetos e ambientes, extensão das necessidades humanas, de forma cada vez mais confortável, eficaz e harmônica na interface pessoas-trabalho.

Psicologia: demonstra a influência das atitudes e das perspectivas de vida na análise e inserção de cada pessoa no seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais.

Sociologia: resgatando a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos.

Economia: enfatizando a consciência social de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver a responsabilidade e a globalização.

Administração: com o aumento da capacidade de mobilizar recursos, cada vez mais sofisticados e impactantes em termos tecnológicos, diante de objetivos mais específicos, rápidos e mutantes.

Albuquerque e França (1998:41) destacam que as contribuições das ciências acima exemplificadas permitem identificar dois movimentos principais na filosofia e na gestão de QVT a) individual: caracterizado pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e de doenças associados às condições do ambiente organizacional; b) organizacional: refere-se à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de restringir-se a processos e procedimentos para incluir aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais visando à concretização dos resultados da empresa.

Programas de QVT

Hoje, economia, tecnologia e competitividade são as três palavras do dicionário do mundo corporativo, responsáveis pelas principais mudanças no ambiente de trabalho.

Encontrar um sentido para o que faz e ver o trabalho como um caminho para o crescimento e a satisfação pessoal têm levado às empresas a discussão da importância da qualidade dos funcionários, produtos e serviços para a melhoria da produtividade, da competitividade e das condições de trabalho.

Essa busca de evolução tem no programa de QVT um importante instrumental de apoio. Através das suas ferramentas, a empresa pode criar condições reais para o crescimento do pessoal que com ela se envolve e, conseqüentemente, surge o desenvolvimento organizacional, com os seus funcionários devidamente comprometidos com a valorização das suas próprias vidas.

Limongi e Assis (1995) ao discorrerem sobre programas de QVT, dizem que os mesmos devem demonstrar total compreensão do problema e que suas propostas devem ser abrangentes e comprometidos com as condições de vida no trabalho que incluem os aspectos de bem-estar, saúde, segurança e capacitação para que o colaborador possa realizar suas tarefas com segurança e que possibilitem que ele faça bom uso da sua energia pessoal.

Investigando ações e programas de gestão de recursos humanos, constata-se que muitas empresas brasileiras estão buscando novos paradigmas, segundo os quais o potencial humano passa a ser fator real de competência e os cuidados com relação à humanização ocorrem no posto de trabalho, na qualificação e em situações extensivas à vida pessoal e familiar.

No Brasil, há dez anos, falar em QVT não passava de simples utopia. Hoje, percebe-se que esse quadro mudou substancialmente, não em função de um “modismo”, mas por determinantes de sobrevivência num cenário competitivo. Tanto que, Silva e De Marchi (1997:12) destacam que no Brasil os programas de QVT têm despertado grande interesse nos últimos anos e que as empresas perceberam que QVT está inteiramente ligada à maior produtividade e vantagem competitiva.

Para Fernandes (1996: 59), em primeiro lugar convém lembrar que QVT, na prática, não dispensa em absoluto a teoria, ou seja, é preciso a fundamentação advinda de conhecimentos interdisciplinares e em especial ligados à ciência comportamental, pois não se pode implantar um programa de QVT sem um forte apoio teórico e técnico sobre o tema. Por outro lado, mesmo que cada experiência de implantação de projetos de QVT seja única, é possível, a título de sistematização, se estabelecer algumas fases que, independentemente das características particulares, se aplicam a todas as empresas.

Alguns autores têm feito recomendações sobre a implantação de programas de QVT. Vellozo (1996: 68) diz que não existem fórmulas prontas para se implantar programas de QVT. Em cada organização existe um processo particular que deve ser analisado cuidadosamente. A autora entende QVT como uma política de trabalho que deve ser definida e adotada após minucioso levantamento de necessidades, devidamente analisadas de forma consciente e comprometida com as mudanças que se fizerem necessárias. Em empresas cujo estágio organizacional seja pouco desenvolvido, dificilmente um programa de QVT será

efetivo sem o apoio de uma nova filosofia gerencial, sem o aval e o apoio da administração superior, ou seja, os responsáveis pela área de recursos humanos das organizações têm que convencer a todos – especialmente as principais lideranças – que QVT é de responsabilidade de todos e não apenas de alguns, mesmo porque iniciativas e/ou esforços particulares, ainda que da área própria, não terão capacidade de obter resultados efetivos.

Vários pesquisadores (Fernandes, 1996; Silva e Demarchi, 1997) destacam que a humanização chegou às relações entre empregado e empregador e que as novas relações pedem hoje um novo dimensionamento em que indivíduo e tarefa tenham uma sinergia de correlação; que as diferenças sejam respeitadas e ouvidas e que as sugestões sejam discutidas, analisadas e colocadas em prática. Na Psicologia Organizacional, discute-se o homem e a sua adaptabilidade ao trabalho. Hoje, as empresas procuram soluções que possam gerar, primeiro, satisfação daquele que faz, segundo, sua interação com o meio ambiente e, depois, sua produtividade e o seu desempenho. Se não forem consideradas estas questões – que não podem estar separadas e sim caminhar juntas – nada valerá ou terá importância nas novas relações entre homem e emprego.

Satisfação no trabalho

Desde o clássico trabalho de Hoppock (1935) satisfação no trabalho tem sido um dos conceitos mais largamente discutidos e estudados nas disciplinas de Psicologia Industrial e Organizacional, Psicologia Social, Comportamento Organizacional e Gerenciamento de Recursos Humanos (Cranny, Smith e Stone, 1992:1).

Siqueira (1995:150) faz um alerta ao afirmar que a formação dos pesquisadores afeta o resultado dos estudos, posto que, aqueles com visão humanista consideram satisfação no trabalho o resultado das vivências dos indivíduos no ambiente organizacional, que acaba, inclusive, influenciando a vida social, a saúde mental e os vínculos afetivos. Insiste a pesquisadora que, mesmo existindo várias definições de satisfação no trabalho, ainda não se apresentou uma que seja consensual. Segundo Brief e Weiss (2002), a definição que trouxe maior clareza para compreensão de satisfação no trabalho foi a apresentada por Locke (1976), que a definiu como "*um estado de prazer e emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências no trabalho*" (p.1300).

Numa visão mais contemporânea, satisfação no trabalho desperta interesse dos pesquisadores porque estes a incluem na longa lista de sentimentos que integram dimensões afetivas do comportamento organizacional (Brief e Weiss, 2002: 280). Mesmo sendo categorizada como sentimentos ou experiências afetivas no contexto de trabalho, diversos pesquisadores consideram que as medidas de satisfação no trabalho avaliam apenas seus aspectos cognitivos (Brief e Roberson, 1989). Outros, procuram demonstrar (Weiss, 2002; Fischer, 2000) que as experiências afetivas no trabalho são as causas de satisfação e não um componente do conceito.

No Brasil, um estudo desenvolvido com o objetivo de conhecer as tendências predominantes nas pesquisas sobre satisfação no trabalho, Ramos (1980) identificou análises sobre o status da variável como preditor (variável independente) e de sua influência sobre diferentes aspectos significativos do comportamento na situação do trabalho. Siqueira (1995) diz que pode-se considerar o principal resultado da pesquisa nacional o fato de já existirem instrumentos fatoriais com qualidade psicométrica adequada para mensurar satisfação no trabalho. Entretanto, um vasto campo de investigação sobre atitudes relativas ao trabalho continua descoberto. As pesquisas nacionais carecem de integração visto que raros pesquisadores fazem referências aos estudos realizados por outros colegas brasileiros. Todos eles assentam suas suposições nas abordagens internacionais e não conseguem estabelecer elos de ligação entre as pesquisas brasileiras e os resultados obtidos em seus estudos particulares.

Comprometimento organizacional

A tradição de pesquisar sobre comprometimento organizacional tem fornecido pistas importantes para a formação de políticas que buscam a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com o trabalho. Embora o comprometimento organizacional já seja estudado há mais de 40 anos, somente na década de 90, com o grande impacto das novas tecnologias no processo de globalização é que ocorreu maior interesse por esta questão (Bastos, 1994). O autor destaca que a partir da década de 80, a pesquisa sobre comprometimento do trabalhador com o trabalho assumiu relevância e que este tema sempre esteve presente (através de múltiplos conceitos e termos) nas agendas de pesquisadores e de profissionais ligados à gestão de organizações. Objetivando melhor distinção entre os estilos de comprometimento, Allen e Meyer (1990) postularam distintas categorias. O comprometimento afetivo – desejo de permanecer na organização – seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. O comprometimento calculativo – a necessidade de permanecer na organização – seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e na falta de alternativas de empregos no mercado. Por fim, o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como, no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

A competitividade acirrada produz rápidas transformações, passando a exigir cada vez mais do capital humano, privilegiando a capacidade do indivíduo de improvisar, de inovar e de investir em si próprio, racionalmente como pessoa e como profissional, mantendo o desejável comprometimento com o histórico, os objetivos e metas da empresa. No Brasil, os relatos de pesquisas foram inicialmente

Segundo Bastos (1994) com o grande impacto das novas tecnologias em um contexto de crescente globalização da economia, o ambiente empresarial tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos despertando interesse pela questão de comprometimento de trabalho e pelo conjunto de transformações por ele desencadeado. Atualmente uma das preocupações das organizações é buscar pessoas que não simplesmente estejam trabalhando para a obtenção de bons salários ou por benefícios imediatos, mas sim, pelo prazer de trabalhar, pelo significado que o trabalho tem para a sua vida.

Compreender a importância de se criar condições para que os empregados participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho e lutando pelo futuro da empresa tem sido uma estratégia fundamental diante da economia competitiva, pois estando as pessoas comprometidas com o trabalho, com os resultados, estarão contribuindo com a apresentação de sugestões visando melhorias contínuas, sentindo-se integrantes do processo, com sua permanência na empresa, bem como, na luta pela sobrevivência da mesma.

Freitas (1999:29) afirma que, no Brasil, o comprometimento organizacional tem despertado o interesse de muitos pesquisadores pela contribuição que pode oferecer para aumentar o vínculo entre o empregado e a organização e que a resposta do indivíduo acerca do comprometimento está relacionada ao suporte oferecido pelas organizações, para que seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional sejam valorizados.

Segundo Siqueira (2001) os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil, tiveram impulso no final dos anos oitenta quando Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) validaram para o meio brasileiro o questionário de comprometimento organizacional, originalmente construído por Mowday, Steers e Porter (1982), e divulgaram resultados de análises sobre o trabalho dos seus preditores em instituições de pesquisa (Borges-Andrade,

Cameschi e Xavier, 1990). A partir de então, inúmeros estudos, dissertações e teses foram desenvolvidas por pesquisadores brasileiros.

A principal suposição deste estudo assume que níveis de satisfação no trabalho e de três estilos de comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) guardam relações com a frequência que as secretárias participam de programas de QVT nas empresas.

MÉTODO

Empresas

O estudo foi desenvolvido junto a empresas sediadas no ABCD Paulista. Das quinze empresas contatadas apenas cinco concordaram em participar da pesquisa, sendo uma pública e quatro da iniciativa privada.

Participantes

A realização deste estudo contou com a participação de uma amostra composta de 100 secretárias que trabalham em empresas de médio e grande portes localizadas na região do Grande ABCD. A amostra era composta predominantemente por mulheres (99%), na faixa etária de 17 a 25 anos de idade, sendo a maioria solteira (65%), com curso superior incompleto (53%) e 75% com tempo de trabalho na empresa inferior a cinco anos.

Instrumento coleta de dados

O instrumento usado na coleta de dados foi um questionário composto pelas partes descritas a seguir:

Escala de Satisfação no Trabalho: composta de 15 frases desenvolvidas e validadas por Siqueira (1995) com o objetivo de avaliar o julgamento que o indivíduo faz em relação ao seu trabalho. É composta de 15 itens distribuídos em cinco fatores: satisfação com colegas de trabalho ($\alpha = 0,81$); satisfação com salário ($\alpha = 0,90$); satisfação com chefia ($\alpha = 0,89$); satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha = 0,77$); satisfação com política de promoções. ($\alpha = 0,81$). Os dados foram obtidos a partir de uma escala que envolve sete pontos: 1 = totalmente insatisfeito, 7 = totalmente satisfeito.

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo: composta de cinco itens, desenvolvidas e validadas por Siqueira (1995), onde é descrito o nível de comprometimento afetivo do funcionário para com a empresa onde trabalha. A escala de respostas envolve cinco pontos: 1 = nada, 5 = extremamente. Neste estudo foi usada a escala em sua versão reduzida composta de cinco itens ($\alpha = 0,93$).

Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo: composta de 15 frases, desenvolvidas e validadas por Siqueira (1995), objetivando verificar as perdas sociais no trabalho ($\alpha = 0,72$), perdas de investimentos feitos nas organizações ($\alpha = 0,71$), perdas de retribuições organizacionais ($\alpha = 0,71$) e perdas profissionais ($\alpha = 0,78$). Os dados foram obtidos a partir de uma escala de 5 pontos: 1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente.

Escala de Comprometimento Organizacional Normativo: composta de sete frases, desenvolvidas e validadas por Siqueira (2000), que descrevem o quanto o funcionário está comprometido normativamente com a empresa onde trabalha. Os dados foram obtidos a partir de uma escala de 1 a 5, envolvendo cinco pontos: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo e 5 = concordo totalmente. O índice de precisão é de 0,86.

Avaliação da participação em QVT: composta de 15 frases que descrevem, cada uma, projetos ou serviços integrantes dos programas de QVT oferecidos pelas empresas empregadoras. A escala de resposta envolvia quatro pontos: 1 = nunca; 2 = poucas vezes; 3 =

muitas vezes e 4 = sempre. A escala foi elaborada pelas autoras deste trabalho com vistas a identificar a frequência de participação das secretárias nos 15 projetos ou serviços dos programas de QVT.

Análise dos dados

Os dados foram organizados em um banco com a ajuda de um computador para posterior análises, utilizando-se o aplicativo *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 11.0 *Windows*. Foram feitas análises descritivas das variáveis, calculando-se as médias, os desvios-padrão e índices de correlação (r de Pearson).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente serão apresentadas as médias e os desvios-padrão dos escores de cada uma das variáveis incluídas neste estudo, visando descrever os índices de satisfação no trabalho, de comprometimento afetivo, calculativo e normativo. A seguir, os escores médios da amostra pesquisada em 15 atividades de programas de QVT serão descritos e analisados. Por último, associações entre satisfação no trabalho, três estilos de comprometimento (afetivo, calculativo e normativo) e participação em atividades de programas de QVT serão analisadas.

Análises descritivas de satisfação no trabalho e comprometimentos organizacionais

Dentre os fatores da satisfação com o trabalho investigados, conforme Tabela 1, satisfação com a chefia é a dimensão que se apresenta com o maior escore médio (5,22), considerando-se a escala de respostas que variava de 1 a 7. Isto representa uma tendência dos respondentes em reconhecer que o tratamento e o relacionamento com respectivas chefias constituem-se numa fonte de contentamento.

TABELA 1 – Médias e desvios-padrão de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (n=100)

Variáveis	Médias	Desvios-padrão	Escala de respostas
Satisfação geral com o trabalho	4,46	1,00	1 a 7
Satisfação com a chefia	5,22	1,54	1 a 7
Satisfação com os colegas	4,95	1,01	1 a 7
Satisfação com as tarefas	4,71	1,16	1 a 7
Satisfação com o salário	3,76	1,35	1 a 7
Satisfação com a política de promoção	3,67	1,34	1 a 7
Comprometimento Organizacional Afetivo	3,25	1,03	1 a 5
Comprometimento Organizacional Calculativo	2,62	0,79	1 a 5
Perdas sociais no trabalho	2,80	0,92	1 a 5
Perda de retribuições organizacionais	2,74	0,86	1 a 5
Perdas profissionais	2,46	0,74	1 a 5
Perda de investimentos feitos na organização	2,44	0,94	1 a 5
Comprometimento Organizacional Normativo	2,59	0,69	1 a 5

Os resultados contidos na Tabela 1 informam que as médias gerais dos três estilos de comprometimento organizacional diferem entre si, na medida em que comprometimento afetivo possui um valor médio acima do ponto médio da escala enquanto comprometimento calculativo e normativo possuem valores médios abaixo do ponto médio da escala de respostas (valor igual a 3). Tais resultados sinalizam que parece existir entre as secretárias um vínculo afetivo com a organização mais acentuado do que os outros dois de natureza calculativa e normativa. Parece, portanto, provável que as secretárias tenham maior desejo (comprometimento afetivo) de permanecer nas organizações onde trabalham do que necessidade (comprometimento calculativo) ou dever moral (comprometimento normativo).

Na Tabela 1, encontram-se também os escores médios da amostra de secretárias nos quatro fatores de comprometimento organizacional calculativo. Todos os fatores tiveram médias inferiores ao ponto médio da escala (valor igual a 3), revelando que a ligação destas profissionais às organizações em que atuam é fragilmente mantida por crenças acerca de possíveis perdas decorrentes de um afastamento delas. Segundo as crenças mantidas por estas secretárias, existem maiores possibilidades de perdas relativas a relações sociais no trabalho e menores decorrentes de investimento já feitos na organização. Tais resultados são compreensíveis se for considerado que na amostra deste estudo cerca de 75% possui relações de trabalho com as atuais organizações empregadoras num período de até cinco anos, período não suficiente para gerar entre estas profissionais percepções de perdas volumosas ou irrecuperáveis caso venham a se desligar das mesmas.

Análises descritivas de participação em programas de QVT

Os resultados encontrados no cálculo de médias e desvios-padrão de atividades de programas de QVT estão demonstrados na Tabela 2.

TABELA 2 – Médias e desvios-padrão da frequência de participação em programas de QVT (n=100)

Projetos, serviços e benefícios de QVT	Médias	Desvios-padrão	Escala de respostas
Serviços de plano de saúde (convênios: médico, dentista, psicólogo)	2,72	1,16	1 a 4
Custeio de transporte (vale, fretamento de veículo, etc)	2,70	1,29	1 a 4
Projetos recreativos programados pela empresa (festas, jogos, gincanas, etc)	2,58	1,08	1 a 4
Serviço de convênio da empresa com farmácias	2,09	1,11	1 a 4
Serviço de ambulatório médico na empresa	1,86	0,91	1 a 4
Cesta básica	1,86	1,26	1 a 4
Serviço de auxílio a educação (bolsas para universidade, centros técnicos, idiomas, informática)	1,83	1,05	1 a 4
Ginástica laboral, exercícios físicos, técnicas de relaxamento, etc	1,75	1,10	1 a 4
Serviços de convênio da empresa com supermercados	1,62	0,95	1 a 4
Semana de prevenção de acidentes de trabalho (SIPAT's)	1,57	0,87	1 a 4
Programa de prevenção a AIDS	1,29	0,66	1 a 4
Programa de prevenção de dependência química	1,28	0,62	1 a 4
Programa anti-tabagismo	1,25	0,59	1 a 4
Serviços para dependentes (creche, berçário, Escola infantil, etc)	1,23	0,74	1 a 4
Palestra anti-obesidade (hábitos alimentares)	1,20	0,49	1 a 4

Analisando-se os dados da Tabela 2, pode-se constatar que a variável serviços de plano de saúde (convênios: médico, dentista, psicólogo, etc.) apresenta o maior valor médio, indicando que as secretárias tiveram nesta atividade o maior índice frequência de participação. Ainda com médias de frequências de participação mais elevadas, podem ser destacadas as atividades de QVT referentes a custeio de transporte (vale, fretamento de veículos, Tc), projetos recreativos programados pela empresa (festas, jogos, gincanas, etc.) e serviço de convênio da empresa com farmácias. Palestras anti-obesidade (hábitos alimentares) recebeu o menor índice de frequência de participação entre as 15 atividades de programas de QVT analisadas neste estudo

Os resultados deste estudo revelam que as atividades integrantes de programas de QVT que tendem a ter maiores níveis de participação das secretárias são aqueles projetos que trazem melhorias para sua saúde física e mental ou que contribuam para reduzir despesas destas profissionais com suas necessidades de locomoção para o trabalho.

Correlações entre participação em programas de QVT, satisfação no trabalho e três estilos de comprometimento organizacional.

Os resultados de uma matriz de correlação bivariada de Pearson, calculada entre as médias de frequência de participação em programas de QVT, satisfação geral no trabalho, comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, estão contidos na Tabela 3. Nesta Tabela 3 podem ser identificados sete coeficientes de correlação significativos, os quais serão comentados a seguir.

Analisando-se a Tabela 3, verifica-se que satisfação no trabalho correlacionou-se de forma significativa com duas atividades de programas de QVT (ginástica laboral/exercícios físicos e projetos recreativos), comprometimento organizacional afetivo com quatro atividades (serviço de ambulatório médico, ginástica laboral/exercícios físicos, projetos recreativos e custeio de transporte), comprometimento organizacional calculativo não se correlacionou com nenhuma atividade e, finalmente, comprometimento organizacional normativo apresentou correlação significativa com apenas uma atividade (cesta básica).

Merecem destaques a ginástica laboral (exercícios físicos, técnicas de relaxamento, etc.) que apresentou correlação significativa com satisfação no trabalho e os projetos recreativos que também se associaram significativamente com satisfação no trabalho. Portanto, satisfação com o trabalho executado parece estar associada às oportunidades ofertadas pela organização para que suas secretárias executem exercícios físicos e de relaxamento, bem como tenham momentos de lazer durante atividades recreativas através de jogos, festas, gincanas e outras modalidades. Estes resultados são as primeiras implicações de programas de QVT empiricamente detectadas nos resultados deste estudo.

O uso de serviços de ambulatório médico, a ginástica laboral/exercícios físicos, os projetos recreativos programados pela empresa e o custeio de transporte apresentam relações significativas com o comprometimento organizacional afetivo. Portanto, a oferta pela empresa de cuidados com a saúde física de seus colaboradores associa-se de forma significativa com o vínculo afetivo mantido por secretárias frente à organização. Estes resultados são novas evidências acerca de implicações de programas de QVT, agora refletindo sobre os vínculos afetivos com a empresa.

A oferta de cesta básica mostrou-se um componente de programas de QVT significativamente correlacionado a comprometimento organizacional normativo, indicando que o nível de dever moral para com a empresa empregadora está ligado ao fato do colaborador receber dela um benefício material que completa o seu sustento. Portanto, este é mais um resultado de implicações de programas de QVT sobre o senso de dever moral das secretárias perante a empresa empregadora.

TABELA 3 – Correlações entre participação em programas de QVT e satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo.

Variáveis	Satisfação no trabalho	Compr. Org. Afetivo	Compr. Org. Calculativo	Compr. Org. Normativo
Semana de prevenção de acidentes de trabalho (SIPAT's)	0,083	0,173	-0,036	0,042
Serviço de ambulatório médico na empresa	0,108	0,282**	-0,058	-0,080
Programa de prevenção a AIDS	0,116	0,153	-0,098	-0,059
Programa de prevenção de dependência química	0,108	0,141	-0,126	-0,043
Programa anti-tabagismo	0,057	0,123	-0,108	-0,052
Ginástica laboral, exercícios físicos, técnicas de relaxamento, etc	0,256*	0,372*	0,107	0,153
Palestra anti-obesidade (hábitos alimentares)	0,122	0,186	0,042	0,022
Serviço de convênio da empresa com farmácias	-0,017	0,031	0,097	-0,066
Projetos recreativos programados pela empresa (festas, jogos, gincanas, etc)	0,346**	0,459**	0,139	0,125
Serviço de auxílio a educação (bolsas para universidade, centros técnicos, idiomas, informática)	0,206	0,217	0,040	0,096
Serviços de plano de saúde (convênios: médico, dentista, psicólogo, etc)	0,052	0,050	0,061	-0,033
Custeio de transporte (vale, fretamento de veículo, etc))	0,180	0,213*	-0,030	-0,074
Serviços para dependentes (creche, berçário, escola infantil, etc)	0,106	0,074	0,063	-0,150
Serviços de convênio da empresa com supermercados	0,112	0,164	0,081	0,113
Cesta básica	0,035	0,101	0,004	0,257*

** p<0,01; * p<0,0

Ainda utilizando-se o coeficiente r de Pearson, foi calculada uma matriz de correlação objetivando investigar a relação existente entre categorias de atividades de programas de QVT e as variáveis satisfação no trabalho e os três estilos de comprometimento organizacionais (afetivo, calculativo e normativo) (Tabela 4). Para estas análises, duas categorias de programas de QVT foram criadas: programas de saúde e programas de serviços e benefícios. A primeira envolve as nove primeiras variáveis listadas na Tabela 3, todas relacionadas direta, ou indiretamente, à saúde do trabalhador. A segunda categoria foi criada para reunir atividades de serviços, representada pelas seis últimas variáveis contidas na Tabela 3.

Comprometimento organizacional afetivo mostrou-se correlacionado positiva e significativamente a programas de saúde e a programas de serviços. A partir desta constatação, pode-se deduzir que quanto mais os trabalhadores recebem suportes para sua

saúde e benefícios da organização, mais ele desenvolve e nutre afetos positivos para com a empresa empregadora.

Os resultados referentes a comprometimentos organizacionais calculativo e normativo não revelaram índices de correlação significativos com as duas categorias de programas de QVT.

A Tabela 4 contém índices significativos de correlação entre programas voltados à saúde e satisfação com promoções na empresa, revelando que a frequência com que as secretárias participam de projetos voltados para o cuidado com a sua saúde está relacionado ao sentimento de contentamento com as promoções planejadas pela gestão de pessoas nas empresas.

Os programas que se traduzem em benefícios são os que produziram maior número de correlações significativas com satisfação no trabalho. Estes programas se associaram com satisfação geral no trabalho, com satisfação com promoções, com a tarefa realizada e satisfação com os colegas de trabalho. Portanto, oferecer benefícios aos colaboradores parece se constituir em uma postura administrativa frutífera, na medida em que podem desencadear sentimentos de satisfação entre os colaboradores.

TABELA 4 – Correlações programas de saúde, programas de serviços e benefícios, comprometimentos afetivo, calculativo e normativo e cinco fatores de satisfação no trabalho

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Programas de saúde	—									
2 - Programas de serviços e benefícios	,54**	—								
3 - Comprometimento organizacional afetivo	,33**	,36**	—							
4 - Comprometimento organizacional calculativo	-,04	,12	,33**	—						
5 - Comprometimento organizacional normativo	,03	,09	,39**	,41**	—					
6 - Satisfação geral Como trabalho	,19	,28**	,79**	,35**	,40**	—				
7 - Salário	,19	,14	,54**	,22**	,17	,75**	—			
8 - Promoção	,28**	,33**	,70**	,28**	,35**	,85**	,66**	—		
9 - Tarefa	,12	,29**	,57**	,30**	,33**	,74**	,29**	,57**	—	
10 - Colegas	,13	,20*	,63**	,30**	,33**	,69**	,30**	,47**	,54**	—
11 - Chefia	,04	0,14	,61**	,26**	,37**	,84**	,54**	,57**	,55**	,48**

** p<0,01

CONCLUSÕES

A importância das pesquisas residiu, principalmente, na identificação de características pessoais que discriminam os padrões de implicações decorrentes da participação de secretária em programas de QVT para satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

No que se refere aos níveis de satisfação no trabalho observados entre as profissionais da amostra podem ser destacado alguns aspectos. Foi observada uma tendência das respondentes em reconhecer que o tratamento e o relacionamento entre chefia e subordinado constitui-se fonte de contentamento e convivência profissional adequada. Os resultados indicam que as respondentes demonstraram preocupação com a questão do relacionamento pessoal e profissional, a ponto de as suas respostas permitirem que elas considerassem esse relacionamento como uma das determinantes da qualidade total. A criação e manutenção de ações e programas objetivando relacionamentos positivos e duradouros entre os clientes internos pode ser uma estratégia para utilização da experiência de toda equipe. Considerando-se os fatores que envolvem a operacionalização das tarefas executadas rotineiramente, os dados indicam estarem as respondentes satisfeitas no desempenho dos seus serviços no dia-a-dia. É preciso destacar que a profissional secretária, com um novo perfil, tem assumido maiores responsabilidades na administração dos seus respectivos departamentos, passando a gerenciar questões rotineiras, elevando o nível do seu assessoramento à chefia e recebendo, para isso, maior soma de poderes decisórios.

Assim, parece ser compensatório que os processos de gestão de pessoas sejam praticados com enfoques estratégicos, propiciando investimentos para aprimorar técnica e pessoalmente os funcionários sem perder o foco na necessidade do bom relacionamento interpessoal.

Associações positivas entre participação em programas de QVT e satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e normativo sintetizam os principais achados do presente estudo. Dentro desta perspectiva, outro ponto a frisar é a constatação, revelada pelos resultados do estudo, de que programas de QVT que primam por ginástica laboral e por projetos recreativos poderiam ser antecedentes de satisfação no trabalho, visto que foram observadas relações significativas entre eles. Entende-se que satisfação com o trabalho pode ser obtida com benefícios simples como esses e, destaque-se, foram os que produziram os escores mais elevados em satisfação no trabalho.

A pesquisa emitiu sinais que, quando da existência de programas de QVT, onde os funcionários desfrutam das desejáveis condições de trabalho, de relacionamento e de atenção surgem, com naturalidade, os comprometimentos que sustentarão alta produtividade e, como esta, os resultados planejados.

Os resultados sugerem a possibilidade das respondentes estarem se sentindo como parte das organizações, havendo uma identificação com os objetivos e com os valores da empresa, demonstrando desejos afetivos de permanência e não por pura necessidade ou dever moral.

Notamos neste estudo que um dos aspectos primordiais é entender que cada funcionário possui um acúmulo de conhecimentos e experiências, que não podem ser desprezados. Há necessidade de permitir que todos possam questionar os rumos da organização e participar das soluções dos problemas. Na busca da qualidade que todos se engajem, cada um dentro de sua respectiva área de atuação e influência. Uma maneira de iniciar esta relação positiva seria a empresa aplicar programas de QVT direcionados às necessidades próprias de seus colaboradores.

Qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional constituem tópicos complexos e interdependentes na literatura que trata da gestão de pessoas, tendo recebido atenção de estudiosos de diversos países e tendendo a continuar a ser temas que deverão suscitar inúmeras pesquisas no futuro. Os resultados e as

análises apresentadas neste estudo não são suficientes para esgotar o vasto leque de questões que emergem quando se busca pesquisar ou solucionar dificuldades no gerenciamento de pessoas. Por outro lado, parece adequado considerar que o presente estudo trouxe um dado relevante para elucidar, em parte, quais repercussões psicossociais poderiam ser observadas entre profissionais secretárias quando estas participam de programas de QVT: podem ser elevados os níveis de satisfação no trabalho e, ao mesmo tempo, os laços afetivos e normativos com a organização empregadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. & FRANÇA, A. C. L. Estratégia de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: O stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 40-51. abr/jun. São Paulo. 1998.
- ALLEN, N.J. & MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, p.1-18, 1990.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64. São Paulo. 1994.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEFF, R.S. & Silva .Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. [Resumo]. **XIX Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto**. Anais, Ribeirão Preto, 1989.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; CAMESCHI, C.E. & XAVIER, O.S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, v.25, p.29-43, 1990.
- BRIEF, A.P. & WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, 53, 279-307, 2002.
- BRIEF, A.P. & ROBERSON, L. Job attitude organization: an exploratory study. **Journal of Applied Social Psychology**, 19, p. 717-727, 1989
- CORRÊA, P. F. A qualidade total passa necessariamente pela qualidade de vida. **Qualimetria**, São Paulo, nº 66, fevereiro, 1997.
- CRANNY, C. J.; SMITH, P. C. & STONE E. F. **Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance**. Lexington Books. 1992.
- FERNANDES, C. E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FISCHER, C.D. Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? **Journal of Organizational Behavior**, 21, p. 185-202, 2000.
- FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificado ISO 9000**. Tese de doutorado. Univ. São Paulo – USP. 1996.
- FREITAS, M. E. O Day – After das reestruturação. As irracionalidades e a Coisificação do humano. **RAE Light**, v. 6, n. 1, p. 5-7, jan/mar. São Paulo. 1999.
- HOPPOCK, R. **Job satisfaction**. New York: Harper . 303p.,1935
- JACQUES, W.C.A . **Qualidade de Vida: Algo mais que um elenco de benefícios. Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, julho, 1996.
- LIMONGI, F.A . C. & ASSIS, M.P. Projetos de QVT – Caminhos percorridos e desafios. **Revista de Administração da FGV**, v.2, mar/abr.São Paulo, 1995
- LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. E. M. M. Dunnette (Ed) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago Rand. Mc Wally.

- MONDAY, R. T.; PORTER, L. W. & STEERS, R. M. **Employee organizational linka-ge: a psychology of commitmente, absenteeism and turnover**. New York Academic Press, 1982.
- RAMOS, J. P. **Satisfação no trabalho: Metas e tendências**. Tese de livre docência em Psicologia. Assis. 1980.
- SILVA, M. A. D. & DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de doutorado . Universidade de Brasília. Distrito Federal. 1995.
- SIQUEIRA, M.M.M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. **VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica**. Anais, Belo Horizonte, 2000.
- SIQUEIRA, M.M.M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **Anais do ENANPAD 2001, CD-ROM**, 2001.
- TOLDO, S. R. & PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e qualidade de vida no trabalho, disjunções entre teoria e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.1, 165-193, 2001.
- VELLOZO, C. M. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. 1996.
- WEISS, H.M. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, 2002.