

Qualidade de Vida no Trabalho em um contexto de insegurança organizacional: percepções da comunicação interna¹

Marcia Batista da Silva

Universidade Cândido Mendes

Resumo

No atual contexto organizacional de insegurança, esta pesquisa teve como objetivo geral a identificação dos pontos críticos que levam a uma diminuição da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no campo estudado. Especificamente, para este artigo, foram destacadas as percepções dos participantes em relação à comunicação interna, mais precisamente à retroação. O método foi de natureza qualitativa, com a realização de entrevistas individuais e grupos focais, e quantitativa, com a utilização de uma Escala de QVT. Finalizando, os pontos críticos da organização sob o ponto-de-vista dos pesquisados são apontados.

Palavras-chave: Insegurança; Comunicação Interna; Qualidade de Vida no Trabalho.

Introdução

Com o aumento da concorrência, as empresas foram obrigadas a praticar uma racionalização de custos para sobreviver. Em consequência desta necessidade, realizaram processos de reengenharias, redesenhando a organização para melhorias na relação entre o tempo despendido no desempenho das atividades, custos e qualidade.

As condições da ordem mundial têm implicações na vida dos trabalhadores. A cada instante a ameaça do desemprego está presente. Conforme estudos realizados apontam, a insegurança no trabalho está associada à diminuição do bem-estar em geral, com influências tanto na saúde dos empregados quanto no comportamento com relação à empresa, tendo consequências para a eficácia da organização (SVERKE; HELLGREN e NASWALL, 2002).

Desta forma, as condições incertas parecem ser de fundamental importância para o bem-estar individual e para a perspectiva gerencial, pois os efeitos podem ser prejudiciais tanto para a qualidade de vida quanto para o desempenho dos indivíduos. E a atividade profissional, além de fonte de renda, está relacionada à identidade das pessoas, sendo a informação solicitada ou oferecida logo após o nome, no momento que alguém é apresentado.

A capacidade de gerar riqueza é o mesmo que competência, servindo de índice de respeito e consideração em nossa sociedade (DEJOURS, 1999). Desta forma, a insegurança

¹ Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

no trabalho é uma ameaça à produção da própria existência, ou seja, à produção de um lugar no mundo pelo indivíduo.

Devido à importância crescente do trabalho na existência humana e a sua precariedade, observa-se um interesse crescente pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tema presente também em discussões acadêmicas e organizacionais (LIMONGI-FRANÇA; 2003). A ocorrência do tema em pesquisas sugere a presença de indicadores perversos.

Este artigo é resultado de reflexões em decorrência da pesquisa realizada no Mestrado em Psicologia Social, na Universidade Estadual do Rio de Janeiro. O objetivo geral do trabalho foi a identificação dos pontos críticos que levam a uma diminuição da QVT no campo estudado. Especificamente, para este artigo, foram destacadas as percepções dos participantes em relação à comunicação interna, mais precisamente à retroação.

A comunicação interna tem como objetivo contribuir para um clima organizacional positivo (TORQUATO, 1986). No Brasil, há profissionais e dirigentes que vêem a comunicação de forma estratégica, para impulsionar e assessorar a gestão no alcance de melhores resultados (TORQUATO, 2002). Contudo, em grande número de empresas, ainda se constata que é deficiente (BUENO, 2003). Verifica-se que não há estímulo à participação dos colaboradores, com as chefias assumindo postura de controle e impedindo idéias contrárias.

Dentro de um contexto de competição acirrada entre as organizações onde a prioridade é pela sobrevivência no mercado, como justificar uma abordagem sobre a QVT e a crescente preocupação das empresas com o tema? Esta contradição é aparente, pois estudos sugerem que a implantação de programas de QVT pode reverter em benefícios para a empresa, especialmente em sua relação com os trabalhadores e na qualidade dos produtos e/ou serviços.

Com isto, aprimorar a QVT também deve ser uma prioridade para as organizações que pretendem sobreviver no mercado. O investimento em QVT é considerado como uma forma de adquirir vantagem competitiva, pois promove motivação, satisfação pessoal e, principalmente, o comprometimento por parte dos trabalhadores. É através de indivíduos comprometidos que dedicam o melhor de si para o desenvolvimento da empresa a que pertencem que as organizações podem atingir os melhores níveis de qualidade e produtividade (SILVA, L., 2001).

1. Insegurança no Trabalho

A insegurança está presente entre os trabalhadores. A incerteza afeta os desempregados, que não podem prever quando recuperarão o emprego, e os empregados, que não podem prever se ou quando serão demitidos. Enquanto perder o emprego é uma ação imediata, a insegurança é uma experiência diária, uma incerteza prolongada sobre o futuro.

Insegurança no trabalho é um construto que tem sido definido como as “expectativas do empregado continuar em uma situação de trabalho” (DAVY et al.; 1997: 323 apud SVERKE et al.; 2002), “preocupação sobre a permanência futura do emprego” (VAN VUUREN & KLANDERMANS; 1990: 133 apud SVERKE et al., 2002) e a “percepção de uma ameaça potencial para continuidade de seu trabalho atual” (HEANEY, ISRAEL & HOUSE; 1994: 1431 apud SVERKE et al., 2002).

Nesta análise, a insegurança no trabalho é uma probabilidade percebida de perda involuntária do emprego, ou seja, “reflete a antecipação subjetivamente experimentada de um evento fundamental e involuntário” (SVERKE et al., 2002).

2. Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho representa um grande desafio da gestão empresarial, sendo necessária uma concepção do conceito do bem-estar a partir de uma visão biopsicossocial do indivíduo. Este enfoque enfatiza as necessidades biológicas, psicológicas e sociais, apresentando-as de forma integrada e interdependente. (LIMONGI-FRANÇA; 2001: 236-238).

A preocupação com a QVT é antiga, mesmo com outras denominações. O interesse pelo tema provocou a criação de métodos e teorias que procuravam, principalmente, reduzir o esforço físico do trabalhador nas atividades. Somente nos séculos XVIII e XIX as relações entre condições de trabalho, produtividade e moral dos indivíduos passaram a ser estudadas de forma científica (GOULART e SAMPAIO; 1999: 20).

No século XX, década de 50, apareceram as primeiras pesquisas com a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, na Inglaterra. Eric Trist e um grupo de colaboradores do *Tavistock Institute of Human Relations* foram os pioneiros (RODRIGUES, M., 1999; GOULART e SAMPAIO, 1999). Atualmente, há uma difusão do tema, buscando uma forma de elevar os níveis de satisfação no trabalho e atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores.

Apesar de inúmeros estudos, o conceito não é uma unanimidade. Mesmo sem consenso sobre a expressão, há semelhanças entre as abordagens. As definições de alguns autores relacionam a QVT à motivação e à satisfação quando é apresentada como situações em que os indivíduos possam satisfazer suas necessidades pessoais.

Um deles é WALTON (1975), para quem a QVT é o resultado da combinação de várias dimensões no trabalho capazes de produzir motivação, ao resultar em condutas dos indivíduos pertencentes à organização, e satisfação em diferentes níveis (WALTON, 1975: 92). O autor afirma que a QVT é uma forma de resgatar “valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (WALTON; 1973: 11 apud RODRIGUES, M.; 1999: 81).

O modelo de Walton foi escolhido como referencial teórico para elaboração da pesquisa pela amplitude de suas oito categorias, numa visão integrada das necessidades biopsicossociais. A grande maioria dos trabalhos acadêmicos sobre QVT no Brasil se baseia no modelo do autor, validando sua utilização (DETONI, 2001; ROCHA, 1998; LIMA, 1995). Abaixo, os critérios e os indicadores da QVT de acordo com Walton (1975):

1. Compensação Justa e Adequada: salário.
2. Condições de Trabalho: Jornada de trabalho; Ambiente físico seguro; Salubridade; Limites de Idade.
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades: Autonomia e Planejamento; Capacidades Múltiplas; Retroinformação.
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança: Oportunidades de Promoção; Desenvolvimento Pessoal; Segurança.
5. Integração Social na Organização: Ausência de preconceitos; Apoio Social; Valores Comunitários.
6. Constitucionalismo: Direitos Garantidos; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão.
7. Trabalho e Espaço Total da Vida: Vida Pessoal Preservada; Horários Previsíveis.
8. Relevância Social da Vida no Trabalho: Imagem da empresa; Responsabilidade Social da Empresa.

A combinação destas dimensões é capaz de produzir motivação, ao converter-se em ações dos indivíduos pertencentes à organização na busca pela satisfação de suas necessidades. (GOULART e SAMPAIO; 1999: 26). O significado da motivação no campo organizacional abrange os motivos que causam comportamentos, sendo o indivíduo motivado aquele que possui alto grau de disposição para realizar uma atividade (MAXIMIANO, 2000: 297).

O indivíduo é motivado por carências ou necessidades internas que dirigem um comportamento, fazendo a pessoa agir. É impossível pôr necessidades dentro de um indivíduo. O elemento motivador é uma necessidade em busca de satisfação, sendo um equívoco afirmar que se motiva alguém (BERGAMINI; 1997: 86).

A satisfação no trabalho é uma consequência das ações dos indivíduos. É o resultado de um somatório de elementos relacionados tanto às atividades do trabalho em si quanto à convivência com as condições de trabalho, relacionamento com colegas, seguimento de regras e políticas internas (ROBBINS; 1999: 98).

Em uma extensa revisão do material realizada por Robbins (1999) sobre os fatores que conduzem à satisfação no trabalho foram identificados indicadores semelhantes aos da QVT. Desta forma, a implantação de melhorias em itens da QVT é positiva tanto para a motivação dos indivíduos quanto para a satisfação. Os construtos estão inter-relacionados, com a QVT abrangendo a motivação e a satisfação dos indivíduos (MAXIMIANO, 2000).

3. Insegurança, Comunicação e QVT

O trabalho contemporâneo é caracterizado por uma exagerada competição e individualismo, em decorrência da necessidade de sobrevivência em um ambiente de escassez de emprego. Neste ambiente, o outro pode ser visto como um inimigo, não uma pessoa que auxilia a atingir os objetivos em conjunto, mas um concorrente a ser eliminado.

A competição pode ter efeitos positivos e negativos. Entre os negativos, pesquisas apontam uma diminuição da produtividade e falta de motivação para os que não vêem chances de vencer. Além disto, os relacionamentos se tornam mais pobres, devido ao esforço para ganhar a qualquer custo (MEAD, DEUTSCH, MONTAGU apud STANNE, JOHNSON e JOHNSON., 1999).

Entre os resultados positivos, a competição melhora o desempenho em tarefas fáceis (JACKSON e WILLIAMS, 1985 apud STANNE et al., 1999), promovendo maior produtividade em tarefas independentes (JOHNSON & JOHNSON, 1989 apud STANNE et al., 1999), ou seja, aquelas que podem ser completas sem a ajuda ou o envolvimento de outra pessoa. Contudo, em tarefas difíceis, onde os resultados dependem de relação entre os indivíduos, ou seja, as tarefas são interdependentes, a cooperação é necessária.

Em uma organização, a interdependência é vital para o desenvolvimento das atividades (STANNE et al., 1999). Os indivíduos não são auto-suficientes, não sobrevivem sozinhos, são interdependentes, precisando conviver para garantia de sobrevivência. E as relações humanas se desenvolvem através da comunicação. Ela constitui um importante meio para o alcance dos resultados organizacionais, exercendo a função de integrar os colaboradores.

A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa. Segundo Kunsch (1997, p.128), é “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

Questões de clima organizacional mal trabalhado e mal administrado são resolvidas com interação. Portanto, a comunicação é uma estratégia para impulsionar e assessorar a gestão no alcance de melhores resultados (TORQUATO, 2002). Para o alcance dos objetivos, o ideal é um clima de cooperação, com ajuda, encorajamento e apoio ao outro. A interação depende de relações de confiança, com redução das incertezas para que os resultados sejam buscados em benefício do grupo.

As mudanças radicais nas condições de trabalho podem influenciar as atitudes dos empregados, especialmente com relação à confiança na empresa (BORG & ELIZUR, 1992; PEARCE et al., 1994, apud SVERKE, 2002). Uma garantia fundamental para o êxito de mudanças organizacionais está em uma explicitação das regras (ZARIFIAN, 2001).

A confiança é um resultado da transparência. As demissões sem critérios, o sentimento de descartabilidade, quebram a lealdade e a fidelidade com relação à empresa, não existindo o sentimento de pertencer à organização. (ZARIFIAN; 2001: 81). A ausência de laços é uma ameaça ao funcionamento de qualquer empresa, pois destrói a confiança e o compromisso mútuos (SENNETT; 2002: 169).

Nestas circunstâncias, indivíduos podem ser capazes de atitudes prejudiciais à empresa e, inclusive, aos colegas, como sabotagens e sonegação de informações, na tentativa de serem percebidos como indispensáveis no processo de trabalho e sobreviverem à descartabilidade do mercado (HARDY e CLEGG, 2001).

Uma gestão da QVT exige uma capacidade da empresa em administrar as ações que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA; 2001: 236-238). Ao questionar sobre os objetivos do homem em sua existência na Terra, é difícil conceber tamanha evolução sem a efetiva relação com o bem-estar. É necessária uma importância crescente não só à qualidade do produto, mas à QVT, o que exige práticas organizacionais que valorizem o fator humano.

4. Pesquisa de Campo

O campo selecionado é uma entidade sem fins lucrativos, voltada para o bem-estar social. Fundada em 1946, atua nos vinte e seis estados da União e no Distrito Federal, em capitais e em cidades de pequeno e médio porte. Em muitas delas, é a única alternativa da população para serviços de educação, saúde, cultura, lazer e assistência.

No Estado do Rio de Janeiro, são vinte Unidades mais a Sede Regional. Esta pesquisa foi desenvolvida em quatro Unidades e na Sede, todas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, no período de agosto a dezembro de 2003. A população abrangeu 548 funcionários. A amostra foi de 105 funcionários, sendo sete gerentes, cinco coordenadores, 33 técnicos, 48 assistentes e 12 auxiliares.

Além de consulta a documentos, como folhetos e manuais internos com esclarecimentos referentes à história da empresa, organogramas e perfil dos funcionários, houve realização de entrevistas individuais semi-estruturadas, aplicadas aos níveis hierárquicos mais elevados, e grupos focais que priorizaram a participação de auxiliares, assistentes e técnicos. Portanto, o método foi tanto de natureza qualitativa quanto de natureza quantitativa. Uma combinação de técnicas foi empregada.

O grupo focal é uma técnica qualitativa. Os grupos são formados por indivíduos que têm características em comum e são incentivados a conversarem entre si, revelando experiências e interagindo sobre suas idéias, sentimentos, percepções e dificuldades. O objetivo não é obter uma representação quantitativa de diferentes opiniões e setores, mas sim o relato de cada um sobre o tema investigado (DIAS, 2003), gerando uma discussão na qual

há consensos. Foram 5 grupos focais, totalizando 29 trabalhadores voluntários, cinco auxiliares, treze assistentes e dez técnicos.

As entrevistas individuais semi-estruturadas foram realizadas com dois Coordenadores e quatro Gerentes, totalizando seis participantes. Tanto nas entrevistas quanto nos grupos focais, os conteúdos foram gravados e transcritos a fim de compreender toda a subjetividade contida na interpretação e percepção dos sujeitos.

O roteiro das perguntas dos grupos focais realizados seguiu as mesmas diretrizes das entrevistas individuais. Posteriormente, foi realizada uma análise de conteúdo, ou seja:

“um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1997: 42).

Para a QVT, foi empregada uma Escala decorrente do modelo proposto por Richard Walton (1975). Nesta pesquisa, foram enfatizadas categorias elaboradas pelo autor com vinte e dois indicadores. Um deles, sobre a estabilidade no emprego, possibilitou cruzamentos com a parte qualitativa sobre a insegurança no trabalho. Outro indicador, a informação, ofereceu dados sobre a comunicação interna, especificamente sobre *feedback*.

A aplicação da escala consistiu na solicitação de notas de zero a dez para cada um dos vinte e dois itens selecionados. Em seguida, obteve-se a média aritmética das notas atribuídas pelos funcionários. Os dados foram submetidos a tratamento estatístico mediante utilização do programa *Statistical Package Social Science* (SPSS), em sua versão 12.0 para Windows. Para a empresa participante da pesquisa, os resultados serviram de apoio para o planejamento e desenvolvimento de ações em conjunto com as atividades já implantadas de QVT.

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

Através de um comparativo entre os dados obtidos para cada indicador da Escala de Walton, foi possível inferir sobre a QVT. Analisando-se os números, os dados indicam os itens que os participantes mais percebem como necessitando de melhorias. Na Tabela 1, os que indicaram média inferior à QVT Geral são apresentados em ordem decrescente.

Tabela 1. Comparativo entre os Indicadores e a QVT Geral

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão
QVT Geral	7,8	8	7,5	9,9	3,9	1,14

1	Liberdade de Expressão	7,26	8	8	10	0	2,28
2	Imparcialidade	7,21	7	8	10	0	2,06
3	Estima	7,11	8	8	10	0	2,20
4	Desenvolvimento	6,96	7	8	10	0	2,21
5	Salário	6,9	7	7	10	2	1,78
6	Informações	6,79	7	7	10	0	2,14
7	Segurança	6,38	7	5	10	0	2,33
8	Carreira	5,36	6	5	10	0	2,76

Para este artigo, foram destacados os dados quantitativos e qualitativos referentes aos sentimentos de segurança no trabalho, com relação à manutenção do emprego, e à informação, ou seja, o *feedback* quanto ao desempenho.

No indicador Segurança, a média dos gerentes e coordenadores ficou em 7,6, enquanto os técnicos, assistentes e auxiliares apresentaram valor igual a 6,2. Entre os gestores, não houve um participante que atribuísse nota zero. Os números indicam uma maior insegurança no grupo técnico-operacional.

Analisando o conteúdo das declarações dos grupos focais, percebe-se que os trabalhadores vivem em insegurança interna devido às *ameaças do ambiente externo*, pois a cada dia mais informações negativas chegam sobre o desemprego no país e no mundo, e do próprio *ambiente interno*, onde mudanças profundas ocorreram.

Os comentários indicam que vivem em insegurança permanente e sentem a sua *descartabilidade*. A forma como as pessoas foram e são desligadas foi ressaltada nas falas de alguns participantes. Há queixas quanto à demissão no final da jornada de trabalho.

Os indivíduos que possuem um salário superior à média da empresa e uma idade mais avançada ficam preocupados, pois jovens recém formados querem ingressar no mercado de trabalho por qualquer remuneração. Eles verbalizaram o sentimento de serem facilmente substituídos, de serem como um objeto ou uma mercadoria.

A ameaça é percebida fortemente, fazendo com que alguns funcionários continuem indo ou ligando para a empresa mesmo quando estão de férias. Há dúvidas quanto à permanência na empresa no mês seguinte ou, ainda, se ao retornar para casa após o dia de trabalho estarão com o emprego.

Em consequência das mudanças ocorridas, as pessoas perderam a confiança na empresa. “(...) qualquer pessoa tem que ficar assim meio desconfiada”.

Com a *quebra de confiança*, os indivíduos não possuem visão de longo prazo na empresa, base para a lealdade e o comprometimento. Foram comuns declarações demonstrando que não se vêem trabalhando na entidade no futuro. Os que sobreviveram às mudanças comentam que entraram imaginando se aposentar lá e atualmente não pensam mais assim, o que caracteriza uma *falta de perspectivas quanto ao futuro* na organização.

Mesmo com uma mudança na política da organização, com demissões somente em casos extremos, não conseguem se sentir seguros, apenas tranqüilos no momento. Depois dos acontecimentos do passado, não confiam na tranqüilidade atual. Para os indivíduos, as mudanças podem ocorrer novamente, bastando substituir a Diretoria.

Como o trabalho é um local de construção de amizades e relacionamentos, muitos amigos foram demitidos. Os que ficaram se sentem como sobreviventes de uma tragédia, tendo passado por momentos muito difíceis com a *necessidade de auto-superação diária*: “(...) a gente teve que a cada dia matar um leão, dois, três, quatro, cinco leões (...)”.

O clima interno da empresa não é de competição, as unidades não concorrem entre si muito menos existe uma concorrente no mercado. Entretanto, houve comentários quanto a situações de pessoas que apresentam *medo de transmitir seus conhecimentos* sobre o trabalho e também com relação ao sentimento de ameaça conseqüente da *chegada de um novo colega* na equipe.

Além disto, as declarações sugerem uma *preocupação em não se destacar no trabalho para não incomodar o nível hierárquico* imediatamente superior e ser alvo de uma sabotagem no futuro. Ou, ainda, de uma substituição por alguém conhecido do chefe que não signifique uma ameaça a ele. “*Rezar para que não tenha nenhum conhecido que queira a sua vaga*”.

Desta forma, a insegurança no ambiente de trabalho, além de prejudicar o relacionamento entre empresa e funcionários, também influencia negativamente o relacionamento com os colegas e o desempenho organizacional. Entretanto, como uma contradição no meio de tantas declarações quanto ao ambiente inseguro vivido pelos participantes da pesquisa, aparecem relatos de tranqüilidade, apesar de toda insegurança comprovada nos dados quantitativos e qualitativos.

Isto não significa que estão seguros, apenas que, devido à *política de RH atual da Diretoria*, alguns sentem maior confiança e tranqüilidade. “(...) *Sinto uma tranqüilidade*”. Ela é devido à certeza de realizar um bom trabalho: “(...), *se forem avaliar em cima da tua competência, aí eu acredito na minha competência, eu faço meu trabalho bem e dou o*

retorno adequado à empresa”. Mesmo assim, alguns colocam que, em um momento de cortes de pessoal, o critério pode não ser o desempenho, o que os torna impotentes diante da situação: *“Agora se os critérios não forem estes, você não está seguro”*.

Com relação aos participantes das entrevistas individuais, as declarações sugerem que consideram a insegurança na entidade uma realidade após as *mudanças ocorridas*. Contudo, sentem uma insegurança menor do que a dos participantes dos grupos focais, o que confirma os dados quantitativos. Os comentários indicam *certeza de realização de um bom trabalho* e maior *confiança na entidade*. Há um menor sentimento de descartabilidade. Percebem a insegurança, mas parecem estar mais preparados e menos preocupados, com uma maior *tranqüilidade*.

Os dados quantitativos de ambos os grupos indicaram uma situação desfavorável quanto ao item informações em relação ao desempenho. Uma análise dos relatos verbais dos grupos e indivíduos possibilita a formulação de hipóteses que justifiquem os dados.

Declarações nos grupos focais sugerem uma relação da QVT com o item. Os elogios causam bem-estar e fazem com que o funcionário se sinta mais valorizado. Já as críticas ou a ausência de *“feedback”* são colocados como causadores de mal-estar e tristeza: *“Durante muito tempo eu trabalhava com uma angústia, porque eu nunca ouvi meu chefe falar pra mim ‘Parabéns!’. Nunca”*.

As falas apontam que os indivíduos sentem falta de elogios pelo bom trabalho, pois geralmente só recebem informações referentes ao desempenho quando falham. Desta forma, a percepção de estar realizando um bom trabalho é medida pela ausência de reclamações. Há críticas dos superiores com relação aos erros cometidos e ausência de um retorno positivo: *“E tem umas horas aqui, que a instituição entra só na crítica, na crítica, na crítica”*.

Os participantes dos grupos focais relacionaram o *“feedback”* positivo à valorização do trabalho do funcionário pela organização. Contudo, não costumam receber elogios quando executam trabalhos sem erros, o que aumenta o sentimento de não ser valorizado pela empresa. Os poucos elogios são lembrados e guardados como algo valioso, sendo considerados como uma premiação, uma forma de reconhecimento, tão valioso quanto o próprio salário do funcionário.

Da mesma forma que nos grupos focais, os participantes das entrevistas colocaram que não recebem elogios, o que influencia na sua percepção de ter seu trabalho reconhecido pela

empresa: “*Eu acho que a entidade não me valoriza, nunca recebi um elogio. Nem pelo menos um ‘legal o que você fez’*”.

Os participantes consideram que os elogios desenvolvem o potencial do funcionário, ensinando a ele a melhor direção a ser seguida. Entretanto, são inexistentes, o que dificulta a trajetória do indivíduo que não sabe se está realizando o trabalho da forma como a organização deseja. Não compreendem o porquê da inexistência de algo que influenciaria positivamente o desempenho das atividades sem representar custos financeiros para a empresa.

Além da ausência de elogios, outra situação apontada que pode explicar os baixos valores quantitativos apresentados no item é a ausência de informações quanto a critérios utilizados para desligamentos: “*As regras precisam ser mais claras!*”. Assim, os relatos apontam para uma maior insegurança devido à ausência de informações quanto a regras e critérios utilizados pela organização. Não há transparência no relacionamento entre a organização e as pessoas, o que diminui a confiança.

Também nas entrevistas individuais, os elogios são vistos como uma demonstração de valorização que motiva. Os participantes consideram que os elogios geram benefícios para a empresa e deveriam ser mais utilizados. Da mesma forma que os grupos focais, os participantes colocaram que não recebem elogios.

Há uma tendência dos indivíduos receberem uma retroinformação negativa sobre seu trabalho, apenas quando erram. Por este motivo, não possuem certeza sobre o desempenho, acreditam estar alcançando os resultados esperados pela organização devido à ausência de reclamações.

6. Conclusões

Os indicadores de insegurança encontrados no contexto organizacional estudado podem ser resumidos em: mudanças ocorridas e em andamento no ambiente interno e externo, sentimentos de descartabilidade, falta de confiança na organização, necessidade de auto-superação diária, falta de perspectivas de futuro, falta de envolvimento com a organização, medo de transmitir conhecimentos referentes às tarefas realizadas, a ameaça da chegada de um novo colega e a necessidade de evitar ameaçar o cargo de um superior hierárquico.

Contudo, pode-se observar pelos relatos, tanto nos grupos focais quanto nas entrevistas individuais, principalmente nestas últimas, sinais de tranquilidade diante da política atual de RH, com demissões somente em casos extremos. Esta tranquilidade denota que, a não ser por motivos imprevistos, não haverá uma grande dispensa de pessoal.

Isto não significa que os participantes se sintam seguros e que as demissões sejam inexistentes, mas que as políticas de recursos humanos adotadas sugerem uma maior estabilidade. A insegurança percebida pelos indivíduos parece ser muito mais uma herança do que foi vivido no passado do que a realidade atual da empresa.

Com relação ao item informação, os dados quantitativos e qualitativos indicam problemas na dinâmica organizacional, referente ao *feedback* recebido pelo funcionário sobre os resultados por ele obtidos no trabalho. Os participantes sentem falta de elogios, o que é considerado como uma forma de melhorar o trabalho, já que através deles é possível uma orientação do caminho esperado pela empresa no desenvolvimento das atividades.

Eles apontaram a ausência de elogios e a prática da crítica. As declarações indicam que há desconhecimento quanto a estarem realizando um bom trabalho o que é medido a partir da ausência de reclamações. Além disso, a falta de transparência nas informações aumenta a insegurança. Desta forma, há necessidade de uma maior atenção ao item dentro do campo pesquisado.

A comunicação acelera a transmissão de informações e fortalece a cultura de transparência. Equivale à existência do inter-relacionamento entre as partes, sem o que não haveria empresa efetiva, ou seja, pessoas integradas trabalhando por um objetivo comum. Portanto, recomenda-se que outros estudos procurem as evidências de relação entre a comunicação interna e a QVT.

Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BERGAMINI, Cecília. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

DETONI, Dimas. *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em agroindústrias*. 2001, 138f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. 138 f.

DIAS, Claudia. Grupo Focal: Técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Revista Informação e Sociedade: Estudos*, v.13, n.2, jul./dez.2003. Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, UFPB. Disponível em: < <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/1020006.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2003.

GOULART, Íris.; SAMPAIO, Jáder. Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, Jader. (org). *Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

HARDY, Cynthia.; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart., HARDY, Cynthia. e NORD, Walter. (Eds). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol 2, São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIMA, Irê. *Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: Avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte*. 1995. 215 f. Tese (Doutorado) - Centro Tecnológico, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995, 215p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Treinamento e Qualidade de Vida. In: BOOG,G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

ROBBINS, Stephen. Valores, Atitudes e Satisfação no Trabalho. In: ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education, 1999.

ROCHA, Simone. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil*. 1998. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 1999.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record., 2002.

SILVA, L. Qualidade de Vida do Trabalhador: uma questão cada vez mais atual. In: MANSSOUR, Ana Beatriz . *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

STANNE, M.; JOHNSON, D.; JOHNSON, R. Does Competition Enhance or Inhibit Motor Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, v. 125, n. 1, p. 133-154, Jan. 1999.

SVERKE, Magnus; HELLGREN, Johnny.; NASWALL, Katharina. No security: a meta-analys and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 7, n.3, p. 242-264, jul. 2002.

TORQUATO, Francisco. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WALTON, Richard. Criteria for Quality of Working Life. In: Davis, L. *The Quality of Working Life*. New York: Free Press, 1975.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.