



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**MARIA REIJANE DE MORAIS SANTOS RODRIGUES**

**UM ESTUDO COMPARATIVO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E O GRAU DE  
IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

**FORTALEZA**

**2015**

**MARIA REIJANE DE MORAIS SANTOS RODRIGUES**

**UM ESTUDO COMPARATIVO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E O GRAU DE  
IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre. Área de Concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. João Welliandre  
Carneiro Alexandre

**FORTALEZA**

**2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará

---

R614e      Rodrigues, Maria Reijane de Moraes Santos.  
Um estudo comparativo dos níveis de satisfação e o grau de importância da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública / Maria Reijane de Moraes Santos Rodrigues. – 2015.  
81f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2015.  
Orientação: Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Motivação no Trabalho. 3. Satisfação no Trabalho. I. Título.

---

CDD 331.25

**MARIA REIJANE DE MORAIS SANTOS RODRIGUES**

**UM ESTUDO COMPARATIVO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E O GRAU DE  
IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre. Área de Concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre  
Universidade Federal do Ceará (Orientador-UFC)

---

Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante  
Universidade Federal do Ceará (Examinador Interno-UFC)

---

Prof. Dr. Francisco Agileu de Lima Gadelha  
Universidade Estadual do Ceará (Examinador Externo-UECE)

Dedico esta dissertação aos meus queridos filhos **Yasmim, Yago** e **Yngrid** e ao meu grande incentivador, meu amado marido **Maxweel**.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, sinceramente, às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, especialmente:

A Deus pelo dom da vida.

A meu orientador Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre por sua paciência, dedicação e valiosa contribuição para a efetivação deste estudo.

Aos Professores Doutores Sueli Maria de Araújo Cavalcante e Francisco Agileu de Lima Gadelha pelas pertinentes e enriquecedoras sugestões que me encorajaram a seguir adiante.

Aos Professores do POLEDUC pelos conhecimentos compartilhados.

Ao Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC da UFC pela oportunidade de integrar um curso de excelência.

Ao meu amado esposo Maxweel, companheiro de todas as horas e maior incentivador nesta conquista.

Aos meus amados filhos, Yasmim, Yago e Yngrid por compreenderem a minha ausência nos momentos de maior envolvimento na construção deste projeto.

Aos meus pais Joaquim e Rosa pelos ensinamentos de vida.

Aos meus sogros Solon e Maria Veras pela torcida e apoio incondicional.

Aos meus irmãos Ana, Ângelo, Sandra e Domingos Sávio e cunhados Claudinha e Maximillian pela torcida constante.

Aos colegas de trabalho, especialmente Marley, Rose, Fátima Freire e Mirvana, pelo apoio e compreensão.

Aos companheiros de luta da turma de 2013 do POLEDUC, especialmente Ana Lima, Mariângela, Gerusa, Mayra, Nórlia, Telma, Waltenusia, Nilton Jr. e Joab, pelo convívio alegre e estimulante.

À Fernanda, secretária do POLEDUC, que se tornou, nesta caminhada, uma grande amiga.

“A promoção da qualidade de vida no trabalho é inseparável de um conhecimento rigoroso do contexto de trabalho no qual estão inseridos os trabalhadores. Conhecer o que eles pensam e como eles avaliam esse contexto é central e incontornável para se agregar ao trabalho a qualidade de vida tão almejada” (Mário César Ferreira)

## RESUMO

Nos dias atuais, o cenário mundial se caracteriza por constantes transformações que impõem às organizações mudanças contínuas em seus modos de gestão, as quais exigem profissionais cada vez mais capacitados para atenderem à demanda do mercado. Entretanto, ao tempo em que se tornam mais produtivas e competitivas, constata-se mais adoecimento físico e psicológico de seus profissionais. Neste contexto, surge a necessidade de investimento na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para minimizar e erradicar tais efeitos negativos. Diversos conceitos são atribuídos à QVT, mas por ser um tema complexo não há um consenso acerca de sua definição. Modelos avaliativos de QVT surgem, principalmente, a partir da década de 70 e se destacam como referência ainda nos dias atuais. Este estudo, de caráter quantitativo, tem como objetivo realizar uma análise comparativa entre os graus de satisfação e os graus de importância atribuídos à QVT sob a ótica dos servidores, terceirizados e gestores de uma instituição pública federal. Como ferramenta de coleta de dados, utiliza-se um questionário baseado no Modelo de Walton, que identifica oito fatores relacionados à QVT. Para as interpretações e análises dos resultados aplicam-se os métodos estatísticos clássicos: análise exploratória de dados e inferência estatística, em particular, os testes de hipóteses não-paramétricos, teste de Wilcoxon e teste de Mann-Whitney. Os resultados obtidos revelam que, para todos os fatores, o grau de satisfação dos servidores está em discordância negativa em relação ao grau de importância. Conclui-se, portanto, que esses fatores apresentam uma deficiência em relação à QVT, e que este *déficit* resulta de um desequilíbrio entre as reais necessidades dos servidores, dada a importância que atribuem à QVT e o não atendimento das mesmas pela instituição pesquisada.

Palavras-chaves: Grau de satisfação. Grau de importância. QVT.



## **ABSTRACT**

Nowadays the world stage is characterized by constant changes that impose organizations continuous changes in their management methods, which require professionals even more able to meet the market demand. However, at the same time they become more productive and competitive, more physical and psychological illnesses are found among their professionals. In this context, there appears the need of investment on Quality of Work Life (QWL) to minimize and eradicate such negative effects. Several concepts are assigned to QWL, but because it is a complex issue there is no consensus about its definition. Evaluation models of QWL arise mainly from the 70's and stand out as reference even today. This study, of quantitative character, aims to conduct a comparative analysis between the degrees of satisfaction and the degrees of importance attributed to Quality of Work Life (QWL) from the perspective of servers, contractors and managers in a federal public institution. As data tool collection, it is used a questionnaire based on the Walton Model, that identifies eight factors related to QWL. For the interpretations and analysis of the results, the classic statistic methods are applied: exploratory data analysis and statistical inference, in particular the nonparametric hypothesis tests, the Wilcoxon test and the Mann-Whitney test. The results reveal that, for every factor, the servers' degree of satisfaction is in negative discordance in relation to the degree of importance. It is concluded, therefore, that these factors show a deficiency in relation to QWL, and that this deficit results from an imbalance between the real servers' necessities given the importance they attribute to QWL and the inability of the researched institution to meet them.

**Keywords:** Degree of satisfaction. Degree of importance. QWL.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A visão BPSO .....	18
Figura 2 – Evolução do Conceito de QVT .....	21
Figura 3 – Modelo de Westley .....	24
Figura 4 – Modelo de Walton.....	26
Figura 5 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	33
Figura 6 – Adaptação do Modelo de Walton.....	43
 Quadro 1 – Tamanho da Amostra.....	 40
 Gráfico 1 – Tempo de serviço x idade.....	 47
Gráfico 2 – Distribuição do percentual dos participantes por categoria.....	48
Gráfico 3 – Distribuição do percentual dos participantes por sexo.....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise dos fatores e dimensões da QVT em termos dos graus de satisfação .....	53
Tabela 2 – Resultados da qualidade do trabalho .....	56
Tabela 3 – Comparação global dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância .....	58
Tabela 4 – Comparação dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria Administrativa.....	59
Tabela 5 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria de Produção .....	60
Tabela 6 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria de Infraestrutura Hídrica .....	60
Tabela 7 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria Geral .....	61
Tabela 8 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Coordenadoria Estadual no Ceará (CEST/CE) .....	62
Tabela 9 – Comparação dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância dos servidores e chefias.....	64
Tabela 10 – Comparação dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância dos servidores e terceirizados.....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Problema de pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 <i>Objetivo geral</i> .....	15
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	15
<b>1.5 Estrutura do trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>2 CONCEITOS ASSOCIADOS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Qualidade de vida .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 <i>Histórico da qualidade de vida no trabalho</i> .....	18
2.2.2 <i>Bases conceituais de QVT</i> .....	19
2.2.3 <i>Modelos Avaliativos de QVT</i> .....	23
2.2.3.1 <i>Modelo de Hackman e Oldham (1975)</i> .....	23
2.2.3.2 <i>Modelo de Westley (1979)</i> .....	23
2.2.3.3 <i>Modelo de Werther e Davis (1983)</i> .....	24
2.2.3.4 <i>Modelo de Nadler e Lawler (1983)</i> .....	25
2.2.3.5 <i>Modelo de Walton (1973)</i> .....	25
2.2.4 <i>A escolha do modelo de Walton para este estudo</i> .....	28
2.2.5 <i>Programas de QVT no setor público</i> .....	28
<b>2.3 Considerações finais sobre QVT .....</b>	<b>30</b>
<b>3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Teorias Motivacionais .....</b>	<b>33</b>
3.1.1 <i>Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</i> .....	33
3.1.2 <i>Teoria dos fatores de motivação e higiene de Herzberg</i> .....	34
3.1.3 <i>Teoria X e Y de McGregor</i> .....	34
<b>3.2 Considerações finais sobre motivação e as teorias motivacionais .....</b>	<b>35</b>

<b>4 METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Conceitos de metodologia da pesquisa.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Desenvolvimento das etapas da pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<i>4.2.1 Etapa 1 – Definição da unidade organizacional e da amostra.....</i>	<i>37</i>
<i>4.2.2 Etapa 2 – Sensibilização do público-alvo .....</i>	<i>40</i>
<i>4.2.3 Etapa 3 – Escolha e aplicação do instrumento de trabalho .....</i>	<i>41</i>
<i>4.2.4 Etapa 4 – Coleta e análise dos dados.....</i>	<i>45</i>
<b>4.3 Considerações finais da metodologia do estudo.....</b>	<b>45</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Análise do perfil sócio demográfico e profissiográfico dos participantes.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Análise global dos resultados dos fatores e dimensões dos graus de satisfação e importância da QVT.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3 Análise comparativa dos resultados entre os níveis de satisfação e importância da QVT.....</b>	<b>57</b>
<i>5.3.1 Análise comparativa global dos fatores da QVT.....</i>	<i>57</i>
<i>5.3.2 Análise comparativa dos fatores da QVT por diretoria.....</i>	<i>59</i>
<i>5.3.3 Análise comparativa dos fatores da QVT entre servidores e chefia .....</i>	<i>62</i>
<i>5.3.4 Análise comparativa dos fatores da QVT entre servidores e terceirizados .....</i>	<i>64</i>
<b>5.4 Considerações finais da análise dos resultados .....</b>	<b>66</b>
<b>6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>6.1 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>69</b>
<b>6.2 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>78</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo visa comparar os níveis de satisfação e o grau de importância da qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos servidores e terceirizados de uma instituição pública federal.

O presente capítulo versará sobre a contextualização do problema de pesquisa levantado, os objetivos a serem atingidos, a importância do estudo e a estrutura do trabalho.

### **1.1 Contextualização**

Nos dias atuais, o cenário mundial tem se caracterizado por constantes transformações. Muitas delas advindas das inovações tecnológicas, as quais impõem às organizações mudanças contínuas em seus modos de gestão a fim de se adaptarem às exigências dessa nova conjuntura.

Dessa forma, as organizações demandam profissionais mais capacitados, atualizados, aptos a manusearem equipamentos com tecnologia sofisticada, desvolto a trabalhar em equipe e hábeis em lidar com situações inusitadas, enfim, multiprofissionais.

Essas metamorfoses do trabalho contemporâneo trazem consequências nas atividades dos trabalhadores afetando diretamente a produtividade e o desempenho organizacional. Tais mudanças estabelecem novas e fortes exigências para os trabalhadores, e com isso, o custo humano é intensificado e as tarefas roubam, cada vez mais, o tempo fora dos empregos, acarretando efeitos negativos nos ambientes laborais. (FERREIRA, 2009).

No entanto, as organizações, ao tempo em que se tornam mais produtivas e competitivas, para atenderem às demandas do mercado, sentem os impactos negativos decorrentes dessas mudanças, pois cada vez mais constata-se adoecimento físico e psicológico nos trabalhadores, identificando-se mais absenteísmo, insatisfação, desmotivação, retrabalho, redução da produtividade e inúmeros acidentes de trabalho.

Este contexto tem proporcionado alterações nas ações organizacionais viabilizando atitudes, cada vez mais, atentas e responsáveis no que se refere à saúde e bem-estar do trabalhador.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde - OMS (1946), a concepção de saúde não se restringe apenas a ausência de doenças, mas é um estado de completo bem-estar físico, mental e social. Assim, inserida em um contexto mais amplo, é resultante de um conjunto de fatores, incluindo-se alimentação, moradia, emprego, lazer, educação, segurança.

Nesse enfoque, na promoção da qualidade de vida (QV) destacam-se as dimensões socioeconômicas, educacionais, psicossociais, políticas, ambientais, incluindo-se as vivências no ambiente do trabalho, às quais repercutem na vida cotidiana do homem.

Levando-se em consideração que o trabalho representa um espaço significativo na vida do homem, pois muitas horas do seu dia são dedicadas às atividades laborais, necessário se faz conhecer os fatores que influenciam as condições do seu ambiente de trabalho uma vez que, além da remuneração, ele busca sua satisfação profissional e pessoal.

Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho (QVT) apresenta-se como fator importante na promoção de bem-estar do trabalhador, favorecendo, dessa forma, o seu bom desempenho profissional e, conseqüentemente, melhor produtividade para a organização na qual está inserido.

## **1.2 Justificativa**

A maioria dos programas de QVT, tanto no âmbito privado quanto público, enfatiza ações assistencialistas que visam ajustar o indivíduo ao seu contexto de trabalho, responsabilizando-o por seus problemas de saúde, numa percepção fragmentada do ser humano, no qual exclui o campo laboral de um contexto mais amplo da vida do trabalhador.

Muitas dessas ações mostram o descompasso que existe entre o que de fato percebe o indivíduo e o que percebem o gestor e a organização com relação à QVT. O que se observa é uma desmotivação dos trabalhadores em participarem dos programas de QVT nas organizações, uma vez que aqueles oferecem apenas alívios imediatos aos sintomas e não buscam as causas que verdadeiramente afetam a sua saúde. (FERREIRA, 2012)

Este estudo surgiu em decorrência da constatação, em uma instituição pública federal, da ineficácia de ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho. De caráter assistencialista essas iniciativas não conseguem a fidelidade de seus participantes por um simples motivo: não resolvem as causas do mal estar em seus ambientes de trabalho.

Esta pesquisa é relevante sob diversos aspectos, mas destacam-se, principalmente, o institucional, o acadêmico e o social.

No aspecto institucional, a pesquisa irá contribuir com subsídios para a discussão e implementação da política de qualidade de vida no trabalho da organização, resultado do consenso entre a ótica dos gestores e o olhar dos servidores que terão a sua percepção levada em consideração.

Do ponto de vista acadêmico, pretende-se com a proposta dessa pesquisa, colaborar com estudos sobre a QVT no setor público ampliando as possibilidades de melhoria das atividades que visam o bem-estar do servidor, tendo em vista que ele é, também, sujeito protagonista do seu ambiente laboral.

E, no tocante à relevância social, ressalta-se a importância de uma QVT satisfatória para o bom desempenho das atividades laborais, pois a pesquisa possibilita identificar os pontos críticos das ações da QVT da instituição em questão, contribuindo, dessa forma, com o trabalho dos gestores para que possam melhorar a sua eficiência. Assim, decorre em uma melhor produtividade, o que repercute em ações mais eficazes para a sociedade, especialmente a comunidade nordestina afetada pela seca do semi-árido, que necessita do trabalho da instituição em estudo.

### **1.3 Problema de pesquisa**

Atualmente, há um interesse maior por parte das organizações, quer sejam públicas ou privadas, no que diz respeito à QVT. Conhecer os fatores que podem influenciar negativamente a QVT, incluindo-se o estilo de vida do trabalhador, é um passo importante para se prevenir o adoecimento e, a partir daí, melhorar as condições do ambiente de trabalho.

No contexto das organizações, as da esfera privada têm investido mais na QVT em decorrência de registros de altos índices de adoecimento tanto físico quanto psicológico, uma vez que estes afetam o desempenho do trabalhador. Entretanto, ante as exigências dos servidores por melhorias em seus ambientes de trabalho, as organizações públicas também sentiram a necessidade de investimentos no que diz respeito à QVT.

Em sua maioria, as ações implementadas pelos órgãos públicos federais referentes a QVT são fragmentadas e pontuais, do tipo paliativas, onde não há investimento para prevenir e eliminar as causas reais do adoecimento. Compreender e conhecer os fatores que interferem na saúde do servidor é de fundamental importância para a realização de ações bem estruturadas que irão possibilitar a promoção de uma maior qualidade de vida no trabalho e, consequentemente, a redução de adoecimentos, absenteísmos e afastamentos.

Conforme Ferreira (2012), a QVT tem assumido, de forma predominante, tanto em organizações públicas quanto privadas, características assistencialistas e hegemônicas cujo objetivo consiste na restauração corpo-mente do indivíduo, focando na produtividade da organização e readaptação do trabalhador, através de ações paliativas de suporte para gerir as consequências negativas que surgem dos contextos de trabalho.



Dentro desse enfoque, não se valoriza a percepção dos trabalhadores com relação ao que pensam sobre QVT, sobre o que consideram fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho, desconhecendo-se os problemas geradores de adoecimento nos ambientes de trabalho.

Nesse sentido, se não houver investimento na QVT, mas, principalmente, nas causas que afetam a QVT, a partir de um estudo prévio com os trabalhadores que conhecem e percebem seu contexto de trabalho, as ações da organização que visam o bem-estar no ambiente de trabalho serão desconexas e insignificantes, pois não estarão em consonância com os anseios dos trabalhadores.

Diante do exposto, faz-se o seguinte questionamento: **Quais os níveis de satisfação e o grau de importância atribuídos à QVT pelos servidores e terceirizados gestores em uma instituição pública?**

## **1.4 Objetivos**

Diante do problema acima levantado apresentam-se os objetivos geral e específicos, os quais irão nortear este estudo.

### *1.4.1 Objetivo geral*

Comparar os níveis de satisfação e o grau de importância atribuídos pelos servidores à Qualidade de Vida no Trabalho em uma instituição pública.

### *1.4.2 Objetivos específicos*

- Identificar os principais fatores críticos que afetam a QVT em uma instituição pública;
- Comparar o nível de satisfação e o grau de importância atribuídos à QVT sob a ótica dos servidores efetivos, terceirizados e gestores;
- Comparar o nível de satisfação e o grau de importância atribuídos à QVT pelos servidores, por diretoria;

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, descritos a seguir:

O capítulo 1 apresenta a introdução, destacando a contextualização, a justificativa, o problema de pesquisa e os objetivos a serem alcançados e que norteiam a pesquisa.

O capítulo 2 ressalta a fundamentação teórica, destacando-se o histórico e as bases conceituais acerca da QVT.

O capítulo 3 apresenta as principais teorias motivacionais, importantes para se entender os fatores que influenciam na motivação e satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

O capítulo 4 destaca a metodologia, o instrumento, o local da coleta e os procedimentos utilizados no sentido de melhor aplicar esta pesquisa.

O capítulo 5 traz a análise e discussão dos resultados e, por fim, no capítulo 6 encontram-se a conclusão e sugestões para novas pesquisas. Após, seguem as referências, os anexos e apêndices.

## 2 CONCEITOS ASSOCIADOS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico de qualidade de vida numa perspectiva holística, as diversas abordagens de qualidade de vida no trabalho, a relação entre estas duas concepções, as características peculiares da qualidade de vida no trabalho em instituições públicas e privadas, os diversos modelos avaliativos da qualidade de vida, incluindo-se o modelo de Walton, que norteará este estudo.

### 2.1 Qualidade de vida

Segundo Nahas (2006), Qualidade de Vida (QV) é a percepção de bem-estar que reflete um conjunto de parâmetros individuais, socioculturais e ambientais que caracterizam as condições em que vive o ser humano.

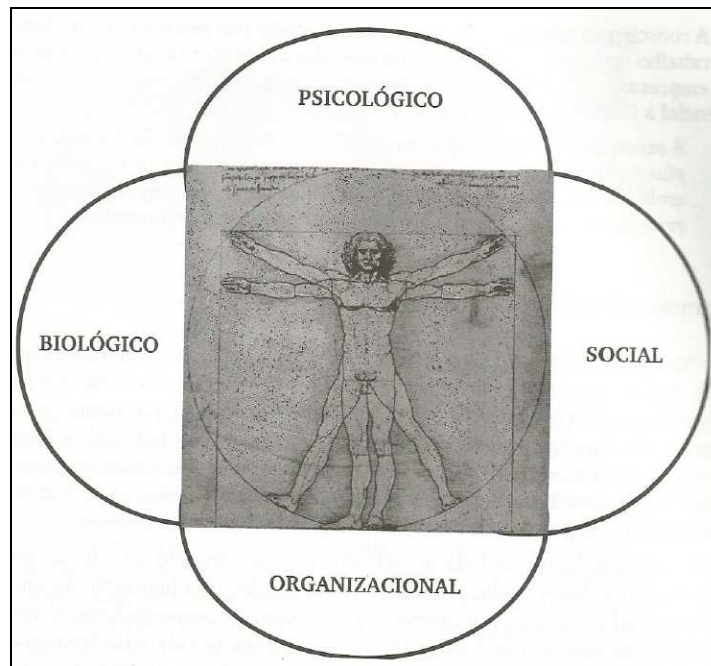
Sobre isso, afirmam Minayo *et al* (2000, p.8):

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades, que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural.

Nessa perspectiva, o homem é visto como um complexo biopsicossocial (Limongi-França, 2010) que busca o seu bem-estar em todas as dimensões nas quais está inserido, através de suas interações no âmbito biológico, psicológico ou social, em busca de uma melhor qualidade de vida.

Inclui-se na integração desse conceito a dimensão organizacional que se refere à cultura organizacional, formando, assim, a visão biopsicossocial e organizacional (BPSO) de pessoa no trabalho, em contínua interação, interdependência, mas com processos intrínsecos e extrínsecos próprios, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – A visão BPSO



Fonte: Limongi-França (2009)

Oliveira e Limongi-França (2005) corroboram com esse conceito ao destacarem que, ao se focar a QV, existe uma linha tênue entre questões de trabalho e questões de vida em família e em comunidade, tendo em vista que ambas devem garantir e promover a qualidade do bem-estar geral do homem.

## 2.2 Qualidade de vida no trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é resultado das mudanças nas relações de trabalho ocorridas na sociedade moderna que se apresenta em constante transformação. Os estudos abordando este tema vêm contribuindo na construção de ambientes que propiciem uma maior satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, maior participação dos mesmos no desenvolvimento das organizações.

### 2.2.1 Histórico da qualidade de vida no trabalho

De acordo com Fernandes (1996), a denominação Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu em meados da década de 1950, a partir dos estudos de Eric Trist, realizados no Tavistock Institute, em Londres. Baseados na abordagem sócio-técnico, para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e

reestruturação da tarefa, esses estudos tinham como objetivo tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Seguiu-se sua ascensão na década de 60, por meio de estudos científicos e dos movimentos sociais que buscavam formas de melhorar as condições de realização dos trabalhos. Apesar da crise energética da década de 70, o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adquiriu mais relevância naquele período, momento em que as inovações fordistas-tayloristas, que visavam a ultraespecialização, cedem espaço ao paradigma de gestão flexível da era toyotista (FERREIRA, 2012).

Em decorrência da competitividade internacional, pelo sucesso dos programas de produtividade japonesa, que enfatizavam, além dos lucros, a valorização dos empregados, surge um movimento em prol da qualidade de vida no trabalho destacando-se, principalmente, nos EUA.

Com uma conscientização maior de seus direitos e deveres os trabalhadores reivindicam melhores condições de trabalho, remuneração mais justa e maior participação nas decisões das organizações buscando, cada vez mais, qualidade de vida no trabalho.

Nesse contexto, as organizações investem em ações que visam agregar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de diminuir os conflitos e de estimular a motivação dos empregados no ambiente de trabalho. Para tanto, são consideradas tanto as condições organizacionais de trabalho das tarefas e condições técnicas para executá-las, quanto às relações sociais enfatizando-se, dessa forma, a satisfação do trabalhador.

### *2.2.2 Bases conceituais de QVT*

Ao longo do tempo, diversos estudiosos conceituaram a QVT e alguns criaram modelos para sua avaliação. Por ser um tema complexo não há, ainda, consenso sobre sua definição.

Ainda, em meados da década de 1970, Richard Walton destacou que a qualidade de vida estava sendo usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, os quais tinham sido negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (RODRIGUES, 2002)

Na visão de Fernandes (1996), não há como se atribuir uma definição consensual sobre QVT. Segundo a autora, o conceito engloba, além dos atos legislativos que protegem o

trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

Inicialmente, as ações de QVT tinham uma abordagem de caráter sócio-técnico, ou seja, enfatizavam apenas as relações entre indivíduo, trabalho e organização. Posteriormente, acrescentou-se um olhar mais humanizado e passou-se a abordar, também, o bem-estar e a saúde do trabalhador, ressaltando-se a motivação e satisfação deles no trabalho. (COUTINHO, 2009).

Mais recentemente, Limongi-França (2010) afirma que a QVT, em sua essência, é um tema discutido dentro de enfoque multidisciplinar humanista. As visões e definições de QVT são multifacetadas, com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais.

A QVT é o conjunto das 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. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p. 80)

A essa abordagem mais ampla de QVT, que ressalta as dimensões biológica, psicológica e social do indivíduo, a autora acrescentou o aspecto organizacional, que aborda as práticas e as políticas administrativas, a cultura e os ambientes organizacionais.

Segundo Nadler e Lawler (1983), no período compreendido entre as décadas de 50 e 80, a qualidade de vida no trabalho esteve propagada em seis contextos diferenciados, onde cada um destes contextos produziu um conceito em particular. (PEDROSO E PILATTI, 2009).

A partir daí, os autores citados acima, desenvolveram um quadro evolutivo da QVT, conforme apresentado na Figura 3. Ressalta-se que, a esse quadro, foram acrescentadas, mais recentemente, duas novas concepções: “modelo consolidado” e “gestão avançada”, resultantes dos estudos de Pinto, Vilas Boas e Paula, (2012).

Figura 2 – Evolução do Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado 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, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como 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 apenas um “modismo” passageiro.
7 - QVT como um “modelo consolidado no indivíduo” (década de 1990)	A QVT não se configurou como um “modismo” e passou a ser adotada em grande escala pelas organizações, visando a melhoria das condições para o trabalhador e perpassando os temas de qualidade, estresse, bem estar individual. Busca o equilíbrio entre saúde física e mental, organização e sociedade.
8 - QVT como “gestão avançada” (início do século XXI)	A QVT como uma nova competência do gestor frente ao novo perfil das organizações pós-industriais. Visão holística dos indivíduos/trabalhadores, da organização e do gestor.

Fonte: Adaptado e atualizado a partir de Fernandes (1996, p. 42).

Conforme se constata na Figura 2, a concepção de QVT vem evoluindo ao longo do tempo, haja vista a visão biopsicossocial e organizacional (BPSO) apresentada por Limongi-frança (2012), que enaltece o equilíbrio do indivíduo entre saúde física e mental, organização e sociedade.

Essa perspectiva, de visão integral, está associada à ética e à promoção da condição humana, pois atende a demandas relativas a satisfação e bem-estar das pessoas.

Essa nova consciência administrativa que alia as necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho tem estimulado uma nova especialização gerencial na gestão da QVT definida pela autora como:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização. (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p.260)

Percebe-se que há enfoques diferentes ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, mas algo que parece comum a todos é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que se melhora a satisfação do trabalhador, há melhora na produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

Embora já exista uma tendência, por parte das organizações, em disponibilizar maiores investimentos na QVT, de acordo com Ferreira (2012), há uma predominância de práticas assistencialistas e hegemônicas na medida em que veiculam, implícita e explicitamente, uma ética instrumentalista da tríade indivíduo-trabalho-organização, cujo objetivo é a adaptação do trabalhador ao seu contexto de trabalho.

Diante desse cenário, Ferreira (2012) apresenta uma nova abordagem, um novo olhar sobre a QVT, de natureza contra-hegemônica e, principalmente, de caráter preventivo, cujo foco consiste em remover os fatores causadores de mal-estar nos ambientes de trabalho, com investimentos em três áreas interdependentes: nas condições, na organização e nas relações sociais de trabalho.

Para esse intuito afirma Ferreira (2012, p.107)

“a promoção da qualidade de vida no trabalho é inseparável de um conhecimento rigoroso do contexto de trabalho no qual estão inseridos os trabalhadores. Conhecer o que eles pensam e como eles avaliam esse contexto é central e incontornável para se agregar ao trabalho a qualidade de vida tão almejada”

Dessa forma, a QVT é resultado de uma ação conjunta onde a organização e os trabalhadores (nesse caso vistos como protagonistas do processo) buscam adaptar o trabalho às necessidades humanas em prol do bem-estar, da eficácia e da eficiência do trabalho.



### 2.2.3 Modelos Avaliativos de QVT

Diversos modelos de avaliação de QVT foram desenvolvidos ao longo dos anos e alguns deles ainda são considerados relevantes nos estudos atuais por apresentarem fatores influenciadores na avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Dentre as abordagens existentes e mais utilizadas na literatura, destacam-se as desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975), Nadler e Lawler (1983), (1989), Westley (1979), Werther & Davis (1983) e Walton (1973).

#### 2.2.3.1 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

O Modelo de Hackmann e Oldhan (1975) identifica três Estados Psicológicos Críticos que determinam a motivação e a satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho: Significância Percebida; Responsabilidade Percebida e Conhecimento dos Resultados do Trabalho.

Por conseguinte, na ocorrência desses estados psicológicos estarão presentes cinco fatores básicos que expressam a opinião do trabalhador. São eles: Variedade de Habilidades; Identidade de Tarefa; Significância de Tarefa; Nível de Autonomia e *Feedback*.

Portanto, ao serem satisfeitos através do trabalho, os estados psicológicos proporcionariam como resultados a alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo (ROCHA, 1998)

#### 2.2.3.2 Modelo de Westley (1979)

Para Rocha (1998), no modelo elaborado por Westley (1979) a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais: econômico, político, psicológico e sociológico. O trabalhador pode vivenciar problemas, em seu aspecto individual ou social, advindos desses fatores, os quais são classificados respectivamente, em quatro categorias: injustiça, insegurança, alienação e anomia (ausência de leis e regulamentos), conforme se verifica na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Westley

ESFERA DO TRABALHO	PROBLEMA DO TRABALHO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação  Greves  Sabotagens	Cooperação  Divisão de lucros  Acordos de produtividade
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos Políticos	Insatisfação  Greves  Sabotagens	Conselho de Trabalhadores  Autosupervisão do trabalho
Psicológica (1950...)	Alienação	Agentes de Mudança	Absenteísmo Desinteresse	Enriquecimento das tarefas
Sociológica (1950...)	Anomia	Grupos de trabalho	Sentimento de falta de significado  Absentismo	Grupos de trabalho estruturados sociotecnicamente

Fonte: Westley, (1979), Sant'Anna, Kilimnik (2011)

Para minimizar tais problemas, Westley (1979) sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros, do desenvolvimento do espírito de responsabilidade, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sociotécnicos.

#### 2.2.3.3 Modelo de Werther e Davis (1983)

O modelo proposto por Werther e Davis (1983) considera que os elementos ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam na QVT e, por sua vez estão diretamente ligados ao projeto de cargo. Segundo os autores os cargos são os elos entre as pessoas e a organização e os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho torna-os mais produtivos e satisfatórios. (MAXIMIANO, 2012).

Nos elementos organizacionais, leva-se em consideração, principalmente, a eficiência e devem-se observar os fatores abordagem mecanicista, fluxo de trabalho, práticas de trabalho.

Quanto aos elementos ambientais, destacam-se as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades dos empregados.

No que diz respeito aos elementos comportamentais, que além de priorizar a eficiência vislumbra, também, os atributos comportamentais do indivíduo, devem ser considerados a autonomia, a variedade, a identidade da tarefa e a retroinformação.

#### 2.2.3.4 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Nadler e Lawler (1983) identificaram, em linhas gerais, algumas atividades representativas da qualidade de vida no trabalho que, conforme descreve Chiavenato (1999) são fundamentais em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
- Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;

Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Além das atividades elencadas acima, Nadler e Lawler (1983) apregoam que existem uma série de fatores que interferem no sucesso de um programa de qualidade de vida, destacando-se, ainda, três pontos fundamentais: projetos em diferentes níveis da empresa, mudanças na gestão e no planejamento organizacional, e, mudança no comportamento dos gerentes mais velhos, de modo a se adequarem às novas exigências do mercado. (PEDROSO E PILATTI, 2009).

#### 2.2.3.5 Modelo de Walton (1973)

Por ser bastante completo e amplo e pelo alcance de seus critérios, o Modelo de Walton (1973) é um dos mais utilizados na avaliação de QVT. Em suas considerações, o modelo prioriza aspectos relacionados às condições físicas, à higiene, à segurança e à remuneração, apontando como questões elementares à realização do trabalho.

Walton (1973) identifica oito categorias conceituais, nas quais se incluem critérios de QVT, conforme se verifica na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Walton

FATORES	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1.1 Renda adequada ao trabalho
	1.2 Equidade interna
	1.3 Equidade externa
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1 Jornada de trabalho
	2.2 Ambiente físico seguro e saudável
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1 Autonomia
	3.2 Significado da tarefa
	3.3 Identidade da tarefa
	3.4 Variedade de habilidades
	3.5 Retroinformação
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	4.1 Possibilidade de carreira
	4.2 Crescimento profissional
	4.3 Segurança de emprego
5. Integração social na organização	5.1 Igualdade de oportunidades
	5.2 Relacionamento
	5.3 Senso comunitário
6. Constitucionalismo	6.1 Respeito às leis e aos direitos trabalhistas
	6.2 Privacidade pessoal
	6.3 Liberdade de expressão
	6.4 Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total da vida	7.1 Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social do trabalho	8.1 Imagem da empresa
	8.2 Responsabilidade social pelos serviços
	8.3 Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Vieira (1996)

A **compensação justa e adequada** diz respeito à questão salarial e está relacionada à adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, ao equilíbrio da remuneração entre os trabalhadores da organização e ao equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho.

Com relação às **condições de segurança e saúde no trabalho** estão incluídos os itens referentes à jornada de trabalho, se esta é adequada e não causa exaustão; ao ambiente físico, se há mobiliário ergonomicamente adequado, iluminação e sonorização adequadas, instalações sanitárias adequadas à saúde e bem-estar do trabalhador.

Em se tratando da **oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas**, significa a existência de oportunidades para satisfação das necessidades e utilização das habilidades e capacidades do trabalhador, bem como para desenvolvimento de sua autonomia, autocontrole e acesso às informações sobre o processo total do trabalho, incluindo a avaliação de seu desempenho.

No tocante à **oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional**, diz respeito a possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança contínua no emprego.

Sobre a **integração social na organização** significa a inexistência de favoritismo, eliminação de barreiras hierárquicas, bom relacionamento interpessoal e ausência de preconceito.

O **constitucionalismo** está relacionado com o estabelecimento das regras e normas da organização, do respeito aos direitos trabalhistas e à liberdade de expressão.

**Trabalho e espaço total da vida** significam que o trabalho está sendo desenvolvido em tempo e de maneira equilibrada ao ponto de não exceder ao tempo de lazer, tempo com a família e atividades sociais do trabalhador.

E, por fim, a **relevância social do trabalho** traduz o orgulho do trabalhador, da sua autoestima em fazer parte daquela organização, por conta de sua atuação e sua imagem perante a sociedade, através de suas ações de responsabilidade social.

Fernandes (1996, p. 52) corrobora com Walton ao afirmar:

Sobre este modelo, pode-se sublinhar que, embora não se desconheçam a diversidade das preferências e às diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida do trabalho da maioria das pessoas. Ou seja, quando tais aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação experimentados pelos trabalhadores em geral deixam muito a desejar, repercutindo nos níveis de desempenho.

Assim, percebe-se que a QVT interfere tanto no ambiente de trabalho como também influencia na qualidade de vida (QV) do indivíduo, tendo em vista que traz implicações em sua vida familiar e social, pois havendo insatisfação nestes aspectos certamente ocorrerá uma baixa produtividade.

Sobre essa relação, afirma Detoni (2001, p.25):

“a atividade humana, seja ela no trabalho ou no lazer, está intimamente relacionada com as condições de vida, envolvendo, entre outras coisas, a habitação, o transporte, a educação, a saúde e o próprio trabalho. E as condições de vida também estão afetadas pelas condições de trabalho (ambiente físico e organização do trabalho).”

#### *2.2.4 A escolha do modelo de Walton para este estudo*

O tema qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido bastante discutido nos dias atuais e, conforme citado anteriormente no item 2.1, sendo o homem um ser biopsicossocial, o seu bem estar no trabalho não está dissociado de sua satisfação em sua vida privada, ou seja, intrinsecamente relacionada à sua qualidade de vida (QV).

Timossi (2009) assevera que, se existe algum fator influenciando negativamente a vida da pessoa, quer na vida pessoal ou profissional, isso irá refletir nas demais esferas da sua vida, mesmo que ela tente evitar.

Ao relacionar várias dimensões referentes ao trabalho, o Modelo de Walton ressalta a relevância de cada uma delas na composição da QVT, incluindo aquelas que não são específicas do ambiente de trabalho, mas que indiretamente o influenciam, tais como as dimensões Constitucionalismo, Relevância Social e Trabalho e Vida que estão mais intimamente ligadas ao aspecto individual do trabalhador.

Nesse contexto, o Modelo de Walton apresenta-se como importante referencial teórico, pois propicia melhores condições de se avaliar o nível de QVT de uma organização, uma vez que considera a QVT como um todo, ou seja, resultante da articulação de vários aspectos, inclusive os externos ao ambiente de trabalho.

Dessa forma, mesmo após décadas de sua publicação, o Modelo de Walton, por tamanha amplitude, revela-se como um dos que mais se destacam em pesquisas, quer sejam quantitativas ou qualitativas, no âmbito da QV e da QVT, principalmente, nas áreas da psicologia organizacional e da administração com foco nos recursos humanos.

#### *2.2.5 Programas de QVT no setor público*

Os programas de QVT se intensificaram a partir dos anos de 1980 nas organizações em todo o mundo, em decorrência da influência do modelo industrial japonês, principalmente o modelo de qualidade total.

A QVT é um tema que tem despertado interesse por estudiosos e gestores, com destaque para as organizações privadas, pois é considerada uma evolução da qualidade total. (ALBUQUERQUE E LIMONGI-FRANÇA, 1998; FERREIRA, 2009).

Nesse contexto, ainda que de forma insuficiente, os investimentos em QVT ganham mais relevância no âmbito privado em detrimento do público, tendo em vista que, ao proporcionarem melhores condições no ambiente de trabalho, as organizações privadas são beneficiadas com o aumento da produtividade e, conseqüentemente, da lucratividade.

De acordo com Limongi-França *et al* (2010, p. 3), “ [...] se na iniciativa privada o assunto ainda tem a ganhar destaque e espaço, nos setores públicos essa necessidade ainda é maior. Poucos são os estudos publicados quanto a QVT de servidores públicos.”

Com efeito, Ferreira (2006) afirma que, em se tratando da QVT no setor público, ainda permanece uma questão incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito, quando se compara a temática da QVT no setor privado que tem tido historicamente maior inserção e presença.

Para o autor, a gestão de QVT no serviço público, em especial no âmbito federal, é marcada pelo descompasso entre os problemas existentes e as práticas gerenciais e destaca três aspectos que reforçam essa desarmonia: as práticas gerenciais de QVT têm como foco o indivíduo; as atividades que integram essas práticas são de natureza assistencial e não priorizam o bem-estar e há ênfase na produtividade.

No entanto, ante as inovações e transformações ocorridas no mundo do trabalho, inclusive nas relações trabalhistas, surgem novos desafios, não somente na esfera privada, mas, também, aos órgãos públicos, tornando-se imprescindíveis mudanças em seus objetivos e estruturas para melhor atender às demandas dos usuários e servidores.

Nesse sentido, destaca Ferreira (2009, p.320):

[...] Esse “novo fazer” pressupõe reestruturar o “pensar” e o “saber” que guiam a atuação dos gestores, sobretudo, porque o processo de transformação que ocorre no mundo do trabalho não é neutro para aqueles que o vivenciam. Nessa perspectiva, bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos governamentais constituem desafios inerentes às práticas de gestão, voltadas para a promoção da QVT.

Diante da escassez de uma política de referência para programas de atenção à saúde do servidor público e, na tentativa de superar as distorções existentes no âmbito dos órgãos federais, com relação aos cuidados nessa área, o governo federal promoveu uma série de encontros, oficinas e reuniões entre os diversos segmentos relacionados à saúde e segurança do trabalho na esfera federal, o que proporcionou a criação, em 2009, do

Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS. (Documento SIASS Decreto nº 6.833/09).

O SIASS possibilita a assinatura de Acordos de Cooperação Técnica entre os órgãos federais com o objetivo de incentivar parcerias, através das Unidades SIASS, visando o fortalecimento das ações de saúde do servidor.

Após ser instituído o SIASS e, a partir de um processo de construção coletiva, consolida-se a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal – PASS, cujo objetivo é oferecer aos servidores, especialmente aos gestores de pessoas e profissionais de saúde, os parâmetros e as diretrizes para nortear a elaboração de projetos e a consecução de ações de atenção à saúde do servidor. A referida política tem como base a equidade e a universalidade de direitos e benefícios, a uniformização de procedimentos, a otimização de recursos e a implementação de medidas que produzam impacto positivo na saúde dos servidores públicos federais.

A PASS está ancorada em três eixos principais: assistência à saúde; perícia oficial; promoção, prevenção e acompanhamento da saúde. De acordo com o documento governamental, a política se fundamenta na “abordagem biopsicossocial, na informação epidemiológica, na interrelação dos eixos, no trabalho em equipe multidisciplinar, no conhecimento transdisciplinar e na avaliação dos locais de trabalho em que se considerem os ambientes e as relações de trabalho.” (Documento SIASS Decreto nº 6.833/09).

O terceiro eixo se constitui no grande desafio para a estruturação do SIASS, dada a dificuldade em se executar ações de vigilância e promoção à saúde capazes de alterar ambientes e processos de trabalho, no sentido de proporcionar mais qualidade de vida no trabalho nas organizações federais.

### **2.3 Considerações finais sobre QVT**

Dentre os modelos apresentados sobre avaliação de QVT, percebe-se que o modelo de Walton (1973) é um dos mais abrangentes na medida em que contempla as mais diversas dimensões, considerando tanto os fatores internos quanto os externos ao ambiente de trabalho.

Neste estudo, evidencia-se o Modelo de Walton como referencial teórico por mostrar-se como o mais adequado na verificação dos níveis de QVT. O modelo destaca, além dos aspectos contemplados em outras abordagens, questões elementares do ambiente laboral



incluindo fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e remuneração, bem como questões relativas à satisfação individual e de autorrealização.

Verifica-se que a QVT está diretamente relacionada à satisfação do indivíduo dentro e fora de seu ambiente de trabalho. Certas variáveis como remuneração, relações interpessoais e valorização do trabalho, quando associadas a aspectos da vida pessoal, influenciam a qualidade de vida no trabalho. Segundo Ferreira (2009), embora o interesse por programas de QVT tenha crescido consideravelmente após a década de 1980, observa-se que houve especial destaque no setor privado, tendo em vista que o perfil das práticas de QVT em órgãos públicos brasileiros permanece pouco explorado.

### **3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Segundo Maximiano (2012), motivação significa aquilo que movimenta que faz andar. Portanto, é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos quer sejam pessoais ou organizacionais.

Salgado (2005) afirma que a motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

De acordo com Robbins (2008), a motivação resulta na disposição do indivíduo em exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, contanto que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Para ele, a motivação geral está relacionada com esforço em direção a alguma meta; concentra-se o foco nas metas organizacionais, a fim de refletir o interesse particular nos comportamentos ligados ao trabalho.

Para Bergamini (2003), o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal e, portanto, ninguém motiva ninguém, pois o potencial motivacional já existe dentro de cada um. Cabe à organização entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza, pois é imprescindível conhecer as necessidades das pessoas e oferecer-lhes meios de satisfação dessas necessidades para que elas não fiquem desmotivadas. Esse é, portanto, um dos grandes desafios da atual gestão: encontrar estratégias que proporcionem um ambiente de trabalho capaz de manter nas pessoas o seu tônus motivacional.

Segundo Chiavenato (1990), existe na motivação um desejo de ultrapassar obstáculos e ir mais longe, o que faz com que o indivíduo satisfeito não esteja necessariamente motivado. Em contrapartida, um indivíduo motivado é sempre um indivíduo satisfeito com o seu papel.

Por sua complexidade, o tema motivação humana tem gerado exaustivas discussões e inúmeras pesquisas por profissionais das áreas dos recursos humanos, administradores e psicólogos. As contribuições de mais destaque sobre o tema vêm das teorias humanistas através da Escola de Relações Humanas e da Escola Comportamental, ambas evidenciando a motivação, em oposição aos conceitos mecanicistas da Escola Clássica. A primeira destaca a relação produtividade e motivação e a segunda enfatiza a importância da satisfação humana para a produtividade, cujos principais representantes são Elton Mayo, Herbert Simon, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Kurt Lewin, dentre outros. (CHIAVENATO, 2003)

### 3.1 Teorias Motivacionais

Dentre as principais teorias motivacionais destacadas na literatura as que têm tido mais representatividade são a Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, a Teoria da Motivação de Herzberg e a Teoria X e Y de McGregor, conforme se verá a seguir.

#### 3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades afirma que as necessidades humanas se dividem em cinco grupos: necessidades fisiológicas ou básicas (alimentação, reprodução), necessidades de segurança (proteção, estabilidade), necessidades sociais (pertencimento em grupos, amor), necessidades de estima (respeito, reconhecimento) e necessidades de autorrealização (concretizações individuais).

Nesse sentido, as pessoas estão em um processo contínuo de desenvolvimento e tendem a progredir ao longo das necessidades, procurando atender uma após outra. Elas estão dispostas numa hierarquia de importância ou prioridade e a manifestação de uma necessidade se baseia, geralmente, na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente, conforme mostra a Figura 5. (MAXIMIANO, 2012).

Figura 5 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano (2012)

A contribuição de Maslow para as organizações e, posteriormente, para a QVT, é demonstrar que o empregado não se satisfaz apenas com boa remuneração e condições

propícias de ambiente de trabalho, mas, também, pela necessidade de se identificar e sentir orgulho de seu trabalho, se sentir aceito, se autorrealizar.

### *3.1.2 Teoria dos fatores de motivação e higiene de Herzberg*

De acordo com Herzberg, citado por Maximiano (2000), a motivação é resultado de fatores que se dividem em dois grupos: os fatores motivacionais ou intrínsecos, relacionados ao conteúdo do trabalho e os fatores denominados extrínsecos ou higiênicos relacionados às condições de trabalho.

Como exemplo de fatores de higiene tem-se o relacionamento com os colegas e superiores, as condições físicas do ambiente de trabalho, a recompensa salarial e a estabilidade no trabalho. Dentre os fatores de motivação estão, por exemplo, a realização pessoal, a responsabilidade, o trabalho em si e o reconhecimento do esforço pessoal.

Para Herzberg os fatores de higiene são insuficientes para motivar as pessoas no ambiente organizacional, podendo produzir satisfação ou insatisfação. É necessário, investir nos fatores motivacionais e, além da garantia do bem-estar físico, possibilitar às pessoas o alcance de sua satisfação interior. Os fatores motivacionais podem levar à satisfação se estiverem presentes na organização, mas sua ausência produz a não satisfação. No entanto, a ausência dos fatores higiênicos pode produzir insatisfação e, por outro lado, se estiverem presentes no ambiente de trabalho não garantem, por si só, a satisfação do indivíduo. (SPECTOR, 2006)

Percebe-se uma interrelação entre as propostas de Maslow e Herzberg, pois enquanto Maslow trata das necessidades humanas, Herzberg refere-se aos objetivos que satisfazem essas necessidades. Aquelas necessidades hierarquizadas de nível mais baixo por Maslow, relacionam-se aos fatores higiênicos e as mais elevadas, como estima e auto-realização, representam os fatores motivadores à realização e desenvolvimento do potencial do trabalhador.

### *3.1.3 Teoria X e Y de McGregor*

Para McGregor existem duas formas diferentes de se ver o ser humano: uma forma negativa, a Teoria X, e outra forma positiva, a Teoria Y. Na Teoria X os gerentes e empresários veem seus colaboradores com características negativas, rotulando-os como preguiçosos, irresponsáveis e incompetentes, ou seja, veem o ser humano de uma forma negativa.

Por outro lado, na Teoria Y os gerentes e empresários enxergam seus funcionários levando em consideração suas características positivas, como a responsabilidade e consciência, observando o ser humano de uma forma positiva (SALGADO, 2005).

Robbins (2008), afirma que as implicações motivacionais desta teoria perpassam pela teoria das necessidades de Maslow:

A Teoria X assume que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos e a Teoria Y, que são as necessidades de nível alto que os dominam.. Para o próprio McGregor, as premissas da Teoria Y seriam mais válidas (...). Para o próprio McGregor, as premissas da Teoria Y seriam mais válidas (...) Por isso, ele propôs ideias como o processo decisório participativo, tarefas desafiadoras que demandam responsabilidades e um bom relacionamento de grupo como meios de maximizar a motivação do funcionário. (ROBBINS, 2008, p. 48)

De acordo com Bergamini (2003), o conceito de motivação não pode ser encontrado apenas em uma teoria, pois as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam.

### **3.2 Considerações finais sobre motivação e as teorias motivacionais**

As necessidades humanas e não as coisas são forças impulsionadoras que levam à motivação. A motivação é algo inerente a cada pessoa e, assim, ninguém motiva ninguém, pois não se podem colocar necessidades nas pessoas de forma impositiva.

Dessa forma, a motivação não se transfere de uma pessoa a outra. O que motiva alguém não será, necessariamente, relevante para outra pessoa, pois não surtirá o mesmo efeito e se surtir não será na mesma intensidade, haja vista sua singularidade.

Diversos teóricos discorreram sobre a temática motivação humana, tanto do ponto de vista pessoal quanto do ponto de vista profissional. Das várias teorias motivacionais as que mais se destacam na literatura e fundamentam este estudo são a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg e Teoria X e Teoria Y de McGregor.

As teorias motivacionais contribuíram com o surgimento de uma visão mais humanizada das organizações em relação ao trabalho, o que possibilitou um espaço propício aos estudos da QVT.

## **4 METODOLOGIA DO ESTUDO**

Este capítulo evidencia a metodologia apresentada para o desenvolvimento da pesquisa. De início apresentam-se as características da pesquisa e, em seguida, destacam-se as etapas do procedimento metodológico aplicado para o alcance dos objetivos propostos.

### **4.1 Conceitos de metodologia da pesquisa**

A metodologia adotada nesta pesquisa se classifica, em relação aos seus objetivos, segundo Gil (2010), como exploratória e descritiva. Exploratória, na medida em que proporciona maior familiaridade com o problema visando torná-lo mais explícito. Na maioria das vezes, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Descritiva, porque descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O estudo em questão proporcionou a ampliação dos conhecimentos sobre QVT, uma vez que foram utilizadas fontes de pesquisas bibliográficas através de livros, teses, dissertações, artigos e demais publicações relacionadas ao tema.

De acordo com a natureza dos resultados, esta pesquisa se caracteriza como aplicada, uma vez que se propõe a gerar conhecimentos para aplicação prática buscando solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais, conforme afirma Ganga (2012). A partir da percepção dos servidores e gestores acerca da QVT na organização estudada poderá ser implementada a política de QVT na mesma, de maneira consensual, o que terá mais possibilidades de vir a ser uma experiência exitosa para a organização.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso que, de acordo com Yin (2010, p.39) consiste em “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Complementando, afirma Gil (2010) que o mesmo consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Trata-se de um estudo no qual se conhecerá uma situação pontual de servidores sobre a QVT em seu ambiente de trabalho.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, tendo em vista que traduz em números as informações coletadas e o questionário é essencialmente objetivo, retratando uma "fotografia" do tema estudado.

## **4.2 Desenvolvimento das etapas da pesquisa**

É notório, nos dias atuais, que as organizações públicas ou privadas têm investido em programas de qualidade de vida, não somente para atender os anseios de seus trabalhadores, mas, também, pela necessidade de melhoria em seus resultados de produtividade uma vez que, sentir-se bem, influencia em trabalhar bem.

Nesse sentido, conhecer como a qualidade de vida é percebida e qual a importância que a mesma tem para os servidores de uma instituição federal, bem como se há alinhamento entre a percepção dos servidores e gestores, objetivos desta pesquisa, torna-se fundamental a realização de um diagnóstico que norteará as mudanças necessárias às melhorias no ambiente de trabalho pesquisado.

O desenvolvimento da pesquisa foi dividido em etapas conforme apresentado a seguir. Nesse momento, serão descritas todas as fases e etapas da pesquisa, destacando-se de cada uma seus objetivos, quais as atividades a serem realizadas para alcançá-las e, principalmente, que ferramentas foram utilizadas para operacionalizar a fase apresentada.

### *4.2.1 Etapa 1 – Definição da unidade organizacional e da amostra*

Nesta etapa, apresenta-se a unidade organizacional e a amostra onde se aplicou o estudo, analisando suas características, para melhor subsidiar o alcance dos objetivos propostos.

#### **a. Levantamento da caracterização do ambiente da pesquisa**

Nesta etapa foram levantados os dados que caracterizam a organização a ser estudada, apresentando sua estrutura física e organizacional. É imprescindível conhecer como se dá o processo hierárquico da instituição que, por ser de natureza pública federal, apresenta características próprias desse âmbito governamental.

Através de pesquisa documental, tanto no site quanto na biblioteca da instituição, foi possível ter acesso ao organograma o qual permitiu conhecer as diretorias e suas

subdivisões o que possibilitou a escolha da estratégia mais adequada à aplicação do instrumento de pesquisa, bem como facilitou a delimitação da população a ser pesquisada.

Trata-se de uma Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Integração Nacional, e que atua no Nordeste e norte de Minas Gerais com o objetivo de minimizar os efeitos da seca no semiárido brasileiro. Sua estrutura é composta por uma Diretoria Geral (DG), 03 Diretorias Adjuntas (Diretoria Administrativa - DA, Diretoria de Infraestrutura Hídrica - DI e Diretoria de Produção - DP), 09 Coordenadorias Estaduais (localizadas em todos os estados nordestinos e norte de Minas Gerais) e uma Representação no Distrito Federal.

Este estudo restringiu-se ao prédio da Administração Central, localizado em Fortaleza, onde estão sediadas a Diretoria Geral, as Diretorias Adjuntas (DA, DI e DP) e a Coordenadoria Estadual do Ceará (CEST/CE).

#### **b. Caracterização da população e determinação do tamanho amostral**

Além do processo de escolha amostral têm-se como objetivos, nesta etapa, o levantamento dos dados demográficos e profissiográficos dos servidores e terceirizados.

O número total de servidores ativos da instituição é de aproximadamente 1.574, dispersos nas nove capitais nordestinas, cidades interioranas e norte de Minas Gerais e, por questões de melhor acessibilidade, optou-se por selecionar os servidores lotados na sede do órgão, na cidade de Fortaleza, cuja quantidade é de 424 servidores ativos, o que corresponde para esta pesquisa à população alvo.

Para determinação do tamanho amostral utilizou-se a equação abaixo (STEVENSON, 1981):

$$n = \frac{z^2 pq N}{(N - 1)e^2 + z^2 pq} \quad (1)$$

Em que:

n = tamanho amostral;

N = tamanho da população



$z$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios- padrão. Usa-se um valor determinado pela forma da distribuição de Gauss. Os valores mais frequentes são:

Nível de confiança 90%, implica em  $z=1,65$

Nível de confiança 95%, implica em  $z=1,96$

Nível de confiança 99%, implica em  $z=2,58$

$p$  = proporção populacional de um fenômeno a ser pesquisado (proporção conhecida previamente, em que  $0 < p < 1$ ). Como  $p$  é desconhecido, neste caso, será estimada por  $p$ , a proporção amostral;

$(1-p)$  = complemento de  $p$ ;

$e$  = erro amostral.

Assumem-se, nesta pesquisa, as seguintes informações para a determinação do tamanho amostral  $n$ :

$N = 424$

$Z = 1,96$ , o que corresponde um nível de confiança de 95%

$e = 5\%$  (erro de estimativa)

$P = 0,5$  (fornece o maior tamanho amostral para os erros de estimativa e nível de confiança escolhidos).

Assim,

$$n = 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 424 / [ ( 424-1) \cdot 0,5^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 ] =$$

Portanto,  $n = 202$

Ainda, a determinação do tamanho amostral leva em consideração o somatório da quantidade de servidores por diretoria da instituição. Dessa forma, para o cálculo amostral para cada diretoria aplicou-se a amostragem proporcional conforme a equação abaixo:

$$n_h = ( n \times N_h )/N \quad (2)$$

Em que:

$N_h$  = tamanho populacional da  $h$ -ésima diretoria (número de servidores), onde  $h=1$ (CEST/CE);  $h=2$  (DA);  $h=3$  (DI);  $h=4$  (DP);  $h=5$  (DG)

$n_h$  = tamanho amostral das  $h$ -ésima diretoria

$N$  = tamanho populacional = 424

$$n = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5$$

Onde  $n_1=54$ ;  $n_2=59$ ;  $n_3=35$ ;  $n_4=33$ ;  $n_5=22$ , conforme apresenta a Figura 6.

Quadro 1 – Tamanho da amostra

UNIDADE	Nº DE FUNCIONÁRIOS ( $N_h$ )	CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA ( $n_h$ )	TAMANHO DA AMOSTRA ( $n_h$ )	TAMANHO DA AMOSTRA (APROXIMADA)
CEST/CE ( $n_1$ )	113	$(202 \times 113) / 424$	53,834	<b>54</b>
DA ( $n_2$ )	123	$(202 \times 123) / 424$	58,599	<b>59</b>
DI ( $n_3$ )	73	$(202 \times 73) / 424$	34,778	<b>35</b>
DP ( $n_4$ )	69	$(202 \times 69) / 424$	32,873	<b>33</b>
DG ( $n_5$ )	45	$(202 \times 45) / 424$	21,439	<b>22</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>203 (1)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

(1) O tamanho amostral da unidade DG foi arredado para o maior inteiro, para manter no mínimo os erros de estimativa (0,05) e confiança (95%) definidos. Assim, o tamanho amostral passa a ser 203.

Desta forma, foram definidos os tamanhos das amostras em cada uma das diretorias que compõem a referida unidade organizacional na qual foi realizado o presente estudo.

#### 4.2.2 Etapa 2 – Sensibilização do público-alvo

A sensibilização consiste em dar conhecimento ao público-alvo acerca dos objetivos da pesquisa, o que terá influência significativa no seu grau de participação.

Conforme afirma Fernandes (2012), a sensibilização tem como meta suscitar no público-alvo uma relação de confiança, de interesse e de convencimento dos potenciais participantes sobre a importância, a necessidade e a pertinência do diagnóstico da QVT.

Dessa forma, para se conseguir uma eficiente sensibilização faz-se necessário um planejamento global do processo, cujas informações repassadas através de mídias (cartazes, folders, banners, folhetos, e-mails), apresentem conteúdo de caráter claro, direto e abrangente. É imprescindível que as atividades de sensibilização estejam presentes antes, durante e depois da pesquisa. E, principalmente, que o processo se inicie com os gestores, tendo em vista o

papel estratégico dos mesmos como facilitadores na participação dos demais (FERNANDES, 2012).

Inicialmente, fez-se uma explanação ao gestor da Coordenação de Recursos Humanos informando sobre os objetivos da pesquisa e a metodologia a ser utilizada na aplicação do instrumento de trabalho.

Com os esclarecimentos feitos a respeito da finalidade da pesquisa, mais facilmente as dúvidas foram dirimidas, o que proporcionou a escolha e a aplicação do instrumento de trabalho. Após a autorização da gestão iniciou-se a pesquisa.

#### *4.2.3 Etapa 3 – Escolha e aplicação do instrumento de trabalho*

Neste estudo, optou-se por escolher um questionário como ferramenta de coleta de dados. A adoção por esse instrumento se deu por sua acessibilidade e aplicabilidade, pois, de acordo com Gil (2008), o questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado e também constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações. Afirmam, ainda, Lakatos e Marconi (2010), que o mesmo pode ser aplicado sem a presença do pesquisador, o que facilita a pesquisa.

Nesta pesquisa utilizou-se um questionário adaptado do modelo proposto por Richard Walton (1973), um dos mais utilizados em pesquisas na área da qualidade de vida no trabalho (PEDROSO E PILATTI, 2009; TIMOSSI et al, 2009).

Walton, em suas categorizações, não se limita a enfatizar somente o ambiente de trabalho em si, mas destaca, até mesmo, aspectos relacionados à vida de não-trabalho, atribuídos a QV, que também influenciam na QVT.

No entanto, embora seja um dos mais destacados nas pesquisas sobre QVT, o Modelo de Walton não é de fácil entendimento, pois muitas vezes as traduções literais apresentam uma linguagem com termos e expressões técnicas que dificultam a compreensão dos participantes (TIMOSSI et al, 2009).

Com o intuito de facilitar a aplicação do instrumento de trabalho e minimizar prováveis dificuldades em seu entendimento elaborou-se um questionário composto de duas partes: a primeira contendo 06 questões para caracterização de dados sociodemográficos e profissiográficos dos participantes e a segunda parte constituiu-se de um questionário com 31 perguntas fechadas, agrupadas em categorias e com uma linguagem simples e direta, com base no Modelo de Walton. Importante ressaltar que, para este estudo, incluiu-se ao questionário o item 9 referente à qualidade do trabalho.

Por ser uma das escalas de medida mais confiáveis e utilizadas em formulários de pesquisa, principalmente quando se quer medir níveis de opinião, optou-se por utilizar a Escala de Likert, para a mensuração das respostas, uma vez que facilita a identificação dos pontos críticos a serem melhorados. (LIMA *et al*, 2012).

A Escala de Likert é uma escala de característica psicométrica, uma vez que possibilita mensurar aspectos subjetivos da natureza do ser humano, como por exemplo, níveis de qualidade de vida. Embora haja variação no número de pontos da escala, mais comumente se utiliza uma escala de cinco pontos.

Neste estudo definiu-se uma escala de quatro respostas eliminando-se, dessa forma, o ponto central geralmente relativo à categoria dos indecisos. Estudos mostram que não incluir a categoria central, em uma escala 0-4, pode conduzir a uma tendência e forçar os respondentes a marcarem a direção que eles estão “inclinados” evitando uma posição neutra. (ALEXANDRE *et al*, 2003)

Assim, nesta pesquisa a escala apresenta-se polarizada em quatro categorias, em duas legendas, nas quais cada uma apresenta dois campos de variação, uma de satisfação e não satisfação e a outra de importância e não importância, conforme apresentado a seguir:

GRAU DE SATISFAÇÃO			
1 Não Satisfatório	2 Pouco Satisfatório	3 Satisfatório	4 Muito Satisfatório

GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA A QVT			
1 Não Importante	2 Pouco Importante	3 Importante	4 Muito Importante

Em relação ao **grau de satisfação** os itens de medida são: 1- que corresponde a “não satisfatório”; 2 - correspondendo a “pouco satisfatório”, 3 - identificando “satisfatório” e 4 - equivalendo a “muito satisfatório”. No tocante ao **grau de importância** os itens de medida são: 1- que corresponde a “não importante”; 2 - correspondendo a “pouco importante”, 3 - identificando “importante” e 4 - equivalendo a “muito importante”.

Para uma melhor categorização, neste estudo serão consideradas com tendência à satisfatórias (positivas) as médias com valores acima de 3 e tendência à insatisfatórias (negativas) aquelas com resultado abaixo de 3. A mesma classificação será adotada para os graus de importância onde médias acima de 3 tendem a importantes e abaixo de 3 tendem a não importantes.

Nesse sentido, realizou-se, neste estudo, uma adaptação dos fatores e dimensões propostos por Walton apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Adaptação do Modelo de Walton

Fatores do Modelo de Walton	Dimensões do Modelo de Walton	Fatores correspondentes ao Modelo de Walton na pesquisa	Dimensões correspondentes ao Modelo de Walton na pesquisa
1.Compensação justa e adequada	1.1 Renda adequada ao trabalho	1. Em relação ao seu salário qual o nível de satisfação e importância para a QVT	1.1 Seu salário atual.
	1.2 Equidade interna		1.2 Seu salário se comparado com o dos seus colegas
	1.3 Equidade externa		1.3 Seu salário se comparado com o de profissionais externos à sua organização
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1 Jornada de trabalho	2. Em relação à segurança e as condições de trabalho qual o nível de satisfação e importância para a QVT	2.1 A jornada de trabalho diária (8h) .
	2.2 Ambiente físico seguro e saudável		2.2 A segurança e salubridade (condições de trabalho/espço físico) em seu ambiente de trabalho.
			2.3 O mobiliário e os materiais de consumo ofertados.
			2.4 Os equipamentos tecnológicos disponibilizados.
			2.5 As instalações sanitárias disponíveis.
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1 Autonomia	3. Em relação à oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas qual o grau de satisfação e grau de importância	3.1 As atividades que realiza
	3.2 Significado da tarefa		3.2 A identificação com as atividades que realiza.
	3.3 Identidade da tarefa		3.3 Com a autonomia em suas tarefas no trabalho.
	3.4 Variedade de habilidades		3.4 Com a responsabilidade que lhe é conferida na realização das tarefas.
	3.5 Retroinformação		3.5. Com sua avaliação de desempenho.
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	4.1 Possibilidade de carreira	4. Em relação à oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, qual o nível de satisfação e grau de importância	4.1As oportunidades de crescimento profissional.
	4.2 Crescimento profissional		4.2 A oferta de treinamentos e capacitação profissional.
	4.3 Segurança de emprego		4.3 Incentivo para estudos externos (cursos universitários, pós-graduação, línguas, etc.)
5. Integração social na organização	5.1 Igualdade de oportunidades	5. Em relação à Integração Social na organização, qual o nível de satisfação e grau de importância	5.1 O tratamento dado em relação à condição social, raça, sexo, religião.
	5.2 Relacionamento		5.2 O relacionamento entre colegas de trabalho.
	5.3 Senso comunitário		5.3 O relacionamento entre as chefias e os subordinados.
			5.4 O reconhecimento e valorização de suas ideias e iniciativas pela organização.

Continua

Continuação

Figura 6 – Adaptação do Modelo de Walton

6. Constitucionalismo	6.1 Respeito às leis e aos direitos trabalhistas	6. Em relação ao Constitucionalismo, qual o nível de satisfação e grau de importância para a QVT	6.1 O respeito à liberdade de expressão
	6.2 Privacidade pessoal		6.2 O respeito à individualidade das pessoas.
	6.3 Liberdade de expressão		6.3 As regras e normas internas da organização.
	6.4 Normas e rotinas		6.4 O respeito às leis trabalhistas.
7. Trabalho e espaço total da vida	7.1 Papel balanceado do trabalho	7. Em relação ao espaço que trabalho ocupa na sua vida, qual o nível de satisfação e grau de importância	7.1 A influência sobre sua vida familiar
			7.2 A influência sobre seu lazer
			7.3 A influência sobre seu descanso
8. Relevância social do trabalho	8.1 Imagem da empresa	8. Em relação à relevância social do trabalho, qual o nível de satisfação e grau de importância	8.1. O orgulho em trabalhar na organização.
	8.2 Responsabilidade social pelos serviços		8.2. A imagem que a sociedade tem da organização.
	8.3 Responsabilidade social pelos empregados		8.3. A responsabilidade social de sua organização.
			8.4. A política de recursos humanos da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

## b. Aplicação do questionário adaptado do modelo de Walton

O questionário foi aplicado através de abordagens grupais e individuais, em cada diretoria e suas respectivas coordenações, em um período de 15 dias, nos turnos da manhã e tarde. Nesses encontros foram explanados os objetivos, a importância dos dados a serem coletados para o sucesso da análise e obtenção dos resultados representativos da percepção dos participantes (servidores e gestores) acerca da QVT em seu ambiente de trabalho. Ressaltando que os participantes foram informados que os resultados serão discutidos juntamente com os gestores com o objetivo de contribuir para a elaboração da política de QVT da instituição pesquisada.

De forma geral, teve-se uma receptividade boa e alguns participantes enalteceram a iniciativa e o propósito da pesquisa, mas solicitando um feedback.

#### *4.2.4 Etapa 4 – Coleta e análise dos dados*

Esta etapa apresenta a coleta de dados e os instrumentais estatísticos com os quais se realizou a análise dos mesmos.

##### **a. Coleta de dados**

A coleta de dados foi iniciada através de uma abordagem aos participantes, individualmente ou em grupos, em cada diretoria, os quais se distribuem nos 09 (nove) andares do edifício sede da instituição, para explanação acerca do objetivo da pesquisa e explicação sobre o preenchimento do questionário.

A partir daí, os questionários eram entregues aos participantes para preencherem e recolhidos no dia posterior. Em alguns casos os servidores, ao receberem o questionário, prontamente o preenchiam e devolviam. Em raros casos teve-se que se explicar novamente como se interpretar as legendas. Não houve caso de dificuldade de entendimento quanto aos fatores e dimensões. A aplicação e recolhimento dos questionários teve a duração de um 01 mês, pois, por ter ocorrido no período de recesso de final de ano, foi necessário retornar a algumas diretorias por mais de uma vez para contactar os servidores que estavam em revezamento.

A seguir, será apresentada a etapa da análise dos dados a partir da utilização dos procedimentos estatísticos mais adequados para a obtenção de um resultado mais fidedigno às questões apresentadas.

##### **b. Procedimentos estatísticos utilizados na análise dos dados**

Para as interpretações e análises dos resultados foram aplicados os métodos estatísticos clássicos: análise exploratória de dados e inferência estatística, em particular, testes de hipóteses – teste de Wilcoxon e teste de Mann-Whitney - cujas explicações se encontram no capítulo 5 que se refere às análises desta pesquisa.

#### **4.3 Considerações finais da metodologia do estudo**

Este capítulo apresentou a metodologia e o questionário adotados neste estudo. Vale ressaltar que foi desnecessária a validação do questionário, baseado no Modelo de Walton, por se tratar de um instrumento amplamente utilizado em pesquisas relacionadas à mensuração da QVT.

Embora a aplicação tenha tido uma boa receptividade em alguns setores houve a necessidade de se fazer vários contatos para se alcançar o número determinado da amostra. Tal dificuldade justifica-se pelo fato da aplicação ter ocorrido entre os meses de novembro, dezembro e início de janeiro quando há uma incidência maior de servidores em recesso e gozando férias.



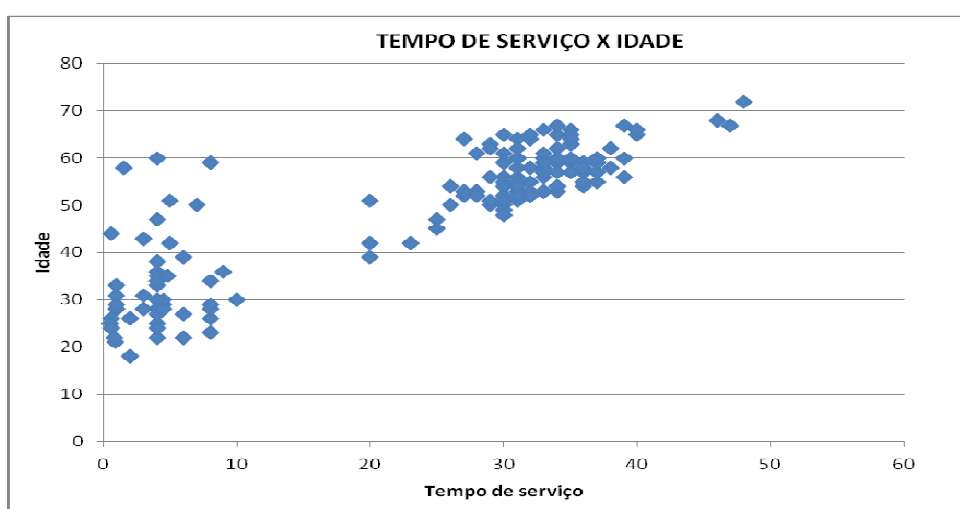
## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados obtidos, a partir da análise global, comparativa e do perfil sócio demográfico e profissiográfico dos servidores e terceirizados, em relação aos níveis de satisfação e importância atribuídos à QVT, após a aplicação do instrumento de pesquisa.

### 5.1 Análise do perfil sócio demográfico e profissiográfico dos participantes

O Gráfico 1 apresenta duas áreas de concentração bastante evidentes: primeiro se observa uma concentração maior para idades avançadas com o maior tempo de serviço - a partir de um tempo de serviço acima de 25 anos. Tal situação ocorre pelo fato de ser uma instituição federal centenária, cujo ingresso efetivo se dá somente através de concurso público, o que não acontece há alguns anos. Neste contexto, a maioria dos servidores está na iminência de completar o tempo necessário para requerer a aposentadoria e, conseqüentemente, se encontra em uma faixa etária mais elevada; segundo, há uma concentração para idade e tempo de serviços baixos. Isso se explica pelo fato dos terceirizados serem contratados por tempo determinado, apresentando uma frequência maior de pessoas com a faixa etária mais baixa, embora haja casos de alguns que vêm permanecendo mais tempo na instituição.

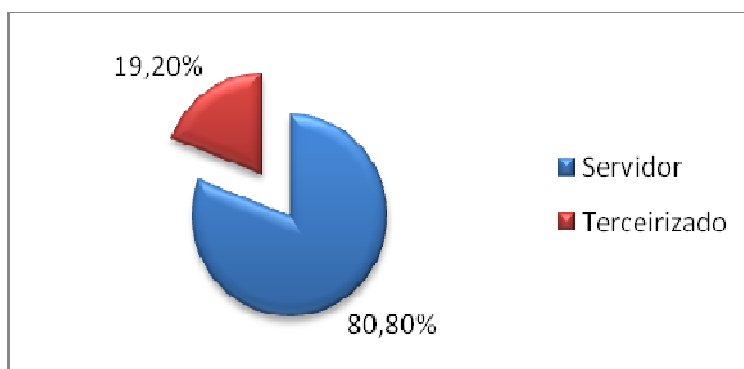
Gráfico 1 – Tempo de serviço x idade



Fonte: Pesquisa Direta

Em relação à categoria profissional (servidores e terceirizados), observa-se no Gráfico 2 um percentual bem significativo de servidores efetivos 147 (80,8%) em contrapartida aos terceirizados 35 (19,2%). Isto se justifica por ser uma instituição federal na qual os terceirizados são contratados temporariamente para serviços gerais, apoio e vigilância e, portanto, em número bem menor que os cargos destinados aos servidores.

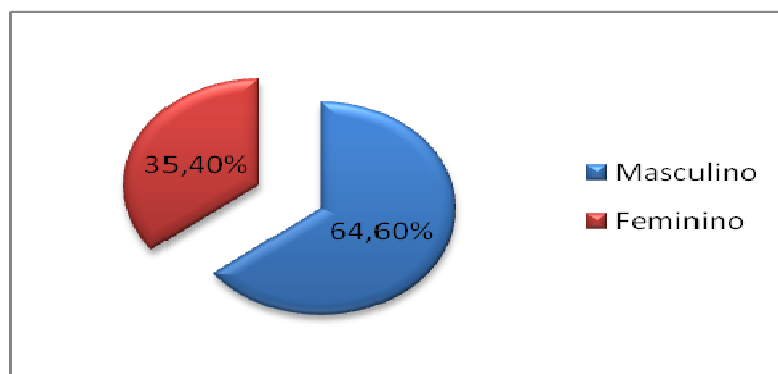
Gráfico 2 – Distribuição do percentual dos participantes por categoria



Fonte: Pesquisa Direta

No Gráfico 3 está representada a frequência dos participantes por sexo. Observa-se um percentual bem mais elevado de participantes do sexo masculino 122 (64,6%) em relação ao sexo feminino 67 (35,4 %). Tal ocorrência se justifica por existirem mais cargos, específicos do quadro de pessoal da instituição, originalmente considerados de caráter masculino e ocupados, consequentemente, por homens. Tal fato também se repete entre os terceirizados pela maior disponibilidade de cargos para atividades de serviços gerais.

Gráfico 3 – Distribuição do percentual dos participantes por sexo



Fonte: Pesquisa Direta

## 5.2 Análise global dos resultados dos fatores e dimensões dos graus de satisfação e importância da QVT

Neste item, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa equivalentes a cada fator e suas respectivas dimensões destacando-se as diferenças mais relevantes entre os graus de satisfação e os graus de importância atribuídos à QVT.

### • Fator Salário

Com relação ao fator *salário* (item 1 da Tabela 1) observa-se que, embora os servidores tenham atribuído a maior média (2,52) ao grau de satisfação para a dimensão *salário atual*, o que a princípio pode revelar não haver tanta insatisfação, ao se comparar com o grau de importância, esta dimensão mostra a maior diferença negativa entre os graus de satisfação e importância ( $2,52 - 3,48 = - 0,96$ ) deste fator, demonstrando que, na realidade, dentro desta análise comparativa a dimensão *salário atual* tem alta representatividade na percepção dos servidores, mas eles não estão sendo atendidos a contento em suas necessidades referentes ao fator salário. Nesta mesma perspectiva observa-se que a menor diferença entre as médias dos graus de satisfação e graus de importância corresponde ao item 1.2, que equivale à dimensão *salário comparado com o dos colegas* ( $2,48 - 3,15 = - 0,67$ ). Este resultado revela que, mesmo os servidores não estando tão satisfeitos com seus salários, o peso dos salários dos outros profissionais na mesma função (princípio da isonomia) não afeta na satisfação na QVT. Convém informar que as questões de isonomias salariais não são resolvidas no âmbito da instituição. Por se tratar de uma instituição de natureza pública federal torna-se mais difícil resolver, de imediato, essa problemática salarial, pois a mesma requer negociações com o governo intermediadas pelos sindicatos tendo em vista que as políticas salariais são impostas e determinadas pelo governo federal.

### • Fator Segurança e Condições de Trabalho

Em se tratando do fator *segurança e condições de trabalho* (item 2 da Tabela 1) verifica-se que a maior diferença entre as médias dos graus de satisfação e graus de importância ( $2,60 - 3,39 = - 0,79$ ) ocorre na dimensão *equipamentos tecnológicos disponibilizados* (item 2.4). Observa-se que, mesmo não sendo a maior média do grau de importância, existe uma diferença considerável com relação ao grau de satisfação. Isto significa que os servidores não estão sendo atendidos de forma adequada nas necessidades no

que se refere aos equipamentos tecnológicos, dentro do requisito infra-estrutura física. Segundo afirmaram vários entrevistados, na entrega dos questionários respondidos, muitos equipamentos estão obsoletos e sem manutenção bem como há reclamações acerca do mobiliário relacionadas às cadeiras que estão ergonomicamente inadequadas. Vale ressaltar, também, a insatisfação com relação aos elevadores que constantemente apresentam problemas causando insegurança e desconforto aos servidores, o que se considera um **fator crítico** para a QVT.

#### • Fator Oportunidade Imediata

No tocante à *oportunidade imediata* (item 3 da Tabela 1), este fator obtém a maior média com relação ao grau de satisfação, por outro lado, é o fator que apresenta as menores diferenças, entre os graus de satisfação e graus de importância. Esta situação implica em um provável equilíbrio entre os níveis de satisfação e de importância. Destacam-se duas dimensões com diferenças de valores iguais ( $3,04 - 3,52 = - 0,48$ ) e ( $2,96 - 3,44 = - 0,48$ ) respectivamente, *atividades que realiza* (item 3.1) e *autonomia em suas tarefas* (item 3.3). Observa-se, ainda, que a menor diferença corresponde à *dimensão responsabilidade que lhe conferida* ( $3,25 - 3,52 = - 0,27$ ). Este resultado pressupõe que os servidores têm espaço na instituição para desenvolverem suas potencialidades o que ocasiona uma tendência a um certo grau de autonomia e identificação com as atividades que executam.

#### • Fator Oportunidade Futura

Sobre a *oportunidade futura* este é um fator considerado como **o mais crítico** da pesquisa uma vez que todas as dimensões obtêm diferenças expressivas entre os graus de satisfação e os graus de importância. Destas a que mais se destaca corresponde ao *incentivo para estudos externos* (item 4 da Tabela 1) que apresenta diferença ( $2,03 - 3,51 = - 1,48$ ). Em seguida aparece a dimensão *oferta de treinamentos e capacitação* (item 4.2 da Tabela 1) com diferença ( $2,26 - 3,51 = - 1,25$ ) e por último a dimensão *oportunidades de crescimento profissional* (item 4.1) que apresenta diferença ( $2,31 - 3,55 = - 1,24$ ). Isto significa que os servidores não estão sendo atendidos pela instituição em suas necessidades de crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional, haja vista este setor apresentar a menor média geral de satisfação e a maior diferença entre os graus de satisfação e importância da QVT.

Pelo discurso observado durante o recolhimento dos questionários percebeu-se muita insatisfação pela ausência de oportunidade de crescimento profissional e progressão interna que supostamente justifica-se pela inexistência de um plano de cargos e salários, que poderia valorizar e beneficiar financeiramente servidores. Seria esse um agente motivador, mas, ao contrário, o que se percebe é desencantamento e desmotivação entre a maioria dos participantes principalmente aqueles que mais se interessam e decidem buscar capacitação por conta própria. Tal situação acarreta o desligamento de alguns que procuram outras instituições que possibilitem a utilização de seus conhecimentos e o crescimento profissional.

- **Fator Integração Social**

O fator *integração social* (item 5 da Tabela 1) apresenta média geral 3,07, para o grau de satisfação, sendo a dimensão com menor média e, portanto, a mais crítica, *o reconhecimento e valores das suas ideias* (item 5.4 média 2,72). Esta análise é corroborada quando se faz a comparação nessa dimensão, entre as médias, dos graus de satisfação e dos graus de importância, pois apresentam a maior diferença entre as médias ( $2,72 - 3,56 = -0,84$ ) deste fator. Com este resultado pressupõe que, além dos servidores estarem insatisfeitos em termos de *reconhecimento e valorização de suas ideias*, constata-se que esta dimensão é a que está sendo menos atendida, o que configura em mais um fator crítico da QVT na instituição pesquisada, muito embora, não apresente a maior média para o grau de importância.

Segundo alguns relatos de servidores, conjectura-se que tal situação deve ao fato de que a participação dos servidores em decisões de alguns assuntos relacionados aos seus interesses ser irrelevante e suas ideias e opiniões não são devidamente valorizadas e levadas em consideração pela instituição.

- **Fator Constitucionalismo**

Com relação ao *constitucionalismo* (item 6 da Tabela 1), observa-se que a *dimensão regras e normas internas da organização* (item 6.3) obtém a maior diferença entre os graus de satisfação e os graus de importância ( $2,80 - 3,50 = -0,70$ ) dentre as demais. Percebe-se que embora esta dimensão apresente uma das mais baixas médias do grau de importância (3,50), essa diferença considerável implica que os servidores sentem-se não atendidos com relação aos aspectos relacionados às normatizações da instituição. Essa situação referente às regras pode estar relacionada a mudanças previstas, que causam desconforto aos

servidores, como por exemplo, a instalação do ponto eletrônico ainda no primeiro semestre do ano (2015). Por outro lado, percebe-se pelo discurso dos servidores que estão sendo atendidos no que diz respeito à *dimensão liberdade de expressão* tendo em vista ter obtido a menor diferença ( $3,06 - 3,57 = - 0,51$ ).

- **Fator Espaço que o Trabalho Ocupa na Vida**

No que se refere ao *espaço que o trabalho ocupa na vida* (item 7 da Tabela 1) não se observa diferenças tão significativas entre os graus de satisfação e os graus de importância - todas as diferenças são no máximo -0,51. De forma geral, esses resultados parecem refletir que o trabalho não tem uma forte interferência negativa vida pessoal dos servidores e há espaço para a família, amigos e divertimentos após a jornada de trabalho. No entanto, a dimensão *influência sobre o lazer* não apresenta a maior diferença, mas alguns servidores relatam não poderem usufruir de momentos de lazer por limitações financeiras, uma vez que estão com seus rendimentos comprometidos com consignados e empréstimos.

- **Fator Relevância Social do Trabalho**

Quanto à *relevância social do trabalho* (item 8 da Tabela 1), este fator apresenta dois pontos críticos que correspondem às dimensões: *imagem que a sociedade tem da organização* (item 8.2), cuja diferença entre as médias dos graus de satisfação e graus de importância é a maior ( $2,40 - 3,54 = - 1,14$ ) e a dimensão *política de recursos humanos* (item 8.4) que apresenta, também, uma diferença considerável ( $2,66 - 3,54 = - 0,88$ ).

Apesar de haver satisfação em ser parte integrante da instituição inclusive com o discurso de “vestir a camisa”, há imenso descontentamento com relação à imagem que a sociedade tem da instituição e sua responsabilidade social. Esse é um dado relevante, pois afeta a credibilidade da instituição e de seus servidores. Esse sentimento referente à imagem desgastada perpassa pelo descaso decorrente de gestões anteriores que não demonstraram comprometimento com o papel da instituição perante a sociedade.

Outro ponto a se destacar, como aspectos negativos, é o que concerne à política de recursos humanos que envolve aspectos relacionados ao salário, frequência, ponto eletrônico, concursos, capacitação, dentre outros. A maioria destas questões depende das decisões do governo federal que, para possibilitarem o atendimento das reivindicações dos servidores, é necessária a intermediação dos sindicatos, conforme citado anteriormente ao se analisar o fator salário.

Tabela 1 – Análise dos fatores e dimensões da QVT em termos dos graus de satisfação e importância n = 202

FATORES E DIMENSÕES	Grau de satisfação		Grau de importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>1. Em relação ao seu salário qual o nível de satisfação e importância para a QVT nos itens abaixo:</b>				
1.1 Seu salário atual.	2,52	0,80	3,48	0,61
1.2 Seu salário se comparado com o dos seus colegas	2,48	0,82	3,15	0,77
1.3 Seu salário se comparado com o de profissionais externos à sua organização	2,41	0,89	3,20	0,83
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>2,47</b>		<b>3,28</b>	-----
<b>2. Em relação à segurança e as condições de trabalho qual o nível de satisfação e importância para a QVT nos itens abaixo:</b>				
2.1 A jornada de trabalho diária (8h) .	2,81	0,75	3,26	0,63
2.2 A segurança e salubridade (condições de trabalho/espço físico) em seu ambiente de trabalho.	2,96	0,79	3,48	0,67
2.3 O mobiliário e os materiais de consumo ofertados.	2,75	0,77	3,40	0,68
2.4 Os equipamentos tecnológicos disponibilizados.	2,60	0,82	3,39	0,73
2.5 As instalações sanitárias disponíveis.	2,87	0,76	3,45	0,69
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>2,80</b>		<b>3,40</b>	-----
<b>3.Em relação à oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas qual o grau de satisfação e grau de importância nos itens abaixo:</b>				
3.1 As atividades que realiza	3,04	0,68	3,52	0,64
3.2 A identificação com as atividades que realiza.	3,15	0,71	3,54	0,62
3.3 Com a autonomia em suas tarefas no trabalho.	2,96	0,77	3,44	0,62
3.4 Com a responsabilidade que lhe é conferida na realização das tarefas.	3,25	0,69	3,52	0,58
3.5. Com sua avaliação de desempenho.	3,18	0,70	3,56	0,60
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,12</b>		<b>3,52</b>	-----
<b>4.Em relação à oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, qual o nível de satisfação e grau de importância nos itens abaixo:</b>				
4.1As oportunidades de crescimento profissional.	2,31	0,91	3,55	0,63
4.2 A oferta de treinamentos e capacitação profissional.	2,26	0,89	3,51	0,74
4.3 Incentivo para estudos externos (cursos universitários, pós-graduação, línguas, etc.)	2,03	0,92	3,51	0,73
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>2,20</b>		<b>3,52</b>	-----
<b>5.Em relação à Integração Social na organização, qual o nível de satisfação e grau de importância com:</b>				
5.1 O tratamento dado em relação à condição social, raça, sexo, religião.	3,13	0,73	3,58	0,59
5.2 O relacionamento entre colegas de trabalho.	3,24	0,68	3,72	0,49
5.3 O relacionamento entre as chefias e os subordinados.	3,18	0,78	3,66	0,55
5.4 O reconhecimento e valorização de suas ideias e iniciativas pela organização.	2,72	0,90	3,56	0,65
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,07</b>		<b>3,63</b>	-----

Continua

Continuação

Tabela 1 – Análise dos fatores e dimensões da QVT em termos dos graus de satisfação e importância

FATORES E DIMENSÕES	Grau de satisfação		Grau de importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>6. Em relação ao Constitucionalismo, qual o nível de satisfação e grau de importância para a QVT nos itens abaixo:</b>				
6.1 O respeito à liberdade de expressão	3,06	0,70	3,57	0,56
6.2 O respeito à individualidade das pessoas.	3,00	0,74	3,59	0,55
6.3 As regras e normas internas da organização.	2,80	0,77	3,50	0,57
6.4 O respeito às leis trabalhistas.	3,01	0,76	3,58	0,60
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>2,97</b>		<b>3,56</b>	-----
<b>7. Em relação ao espaço que trabalho ocupa na sua vida, qual o nível de satisfação e grau de importância com:</b>				
7.1 A influência sobre sua vida familiar	3,15	0,63	3,52	0,59
7.2 A influência sobre seu lazer	2,97	0,71	3,47	0,58
7.3 A influência sobre seu descanso	3,03	0,71	3,54	0,57
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,05</b>		<b>3,51</b>	-----
<b>8. Em relação à relevância social do trabalho, qual o nível de satisfação e grau de importância nos itens abaixo:</b>				
8.1. O orgulho em trabalhar na organização.	3,41	0,69	3,70	0,49
8.2. A imagem que a sociedade tem da organização.	2,40	0,85	3,54	0,62
8.3. A responsabilidade social de sua organização.	2,98	0,78	3,60	0,56
8.4. A política de recursos humanos da organização.	2,66	0,81	3,54	0,64
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>2,86</b>		<b>3,60</b>	-----

Fonte: Pesquisa Direta

Pela Tabela 1, dentro de uma análise global, nota-se, portanto, que, com relação ao **grau de satisfação**, dos oito fatores relacionados apenas três deles, *oportunidade imediata* (item 3, média 3,12), *integração social* (item 5, média 3,07) e *espaço que o trabalho ocupa na sua vida* (item 7 média 3,05), alcançam média acima de 3 (satisfatória). Destaca-se o *fator oportunidade imediata* que obtém a maior média dentre todos os fatores, tendo uma das suas dimensões, *responsabilidade que lhe é conferida* (item 3.4, média 3,25) resultando na maior média de todas. Este resultado indica que a maioria dos participantes mostra-se satisfeita com a responsabilidade e confiança que lhe são atribuídas quando da realização de suas atividades.

Por outro lado, o fator *oportunidade futura* (item 4 média 2,20) pontua a menor média em relação as demais. Dentro deste fator, a dimensão *incentivo para estudos externos* (item 4.3, média 2,03) destaca-se com a menor média, o que demonstra insatisfação por parte dos participantes quanto aos incentivos ofertados pela instituição para capacitação e



crescimento profissional, pois para eles poderia assegurar chances de progressão e aumento salarial.

Com relação aos fatores restantes, *salário* (item 1, média 2,47), *segurança e condições de trabalho* (item 2 média 2,80), *constitucionalismo* (item 6 média 2,97) e *relevância social do trabalho* (item 8, média 2,86) todos apresentam médias variando em torno de 2 (pouco satisfatória).

Quanto ao **grau de importância** verifica-se que todos os fatores estão com média acima de 3 (importante), significando que tais fatores são percebidos como fundamentais para a conquista da QVT em um ambiente de trabalho. Desses, o fator *integração social* (item 5, média 3,63) destaca-se por apresentar a maior média e, dentre as suas dimensões, distingue-se com a maior média a que se refere ao *relacionamento entre colegas* (item 5.3 média 3,72).

Tal situação pode ser explicada pela necessidade de um bem estar resultante de um ambiente saudável e agradável a ser proporcionado pelas boas relações interpessoais no local de trabalho. Considerando que a maioria dos participantes permanece em seu ambiente laboral por até 10 (dez horas), pela economia de tempo e despesas com locomoção, se justifica a alta importância atribuída a esta dimensão uma vez que para alguns esta longa permanência se configura como uma extensão de seu lar. Isto está de acordo com o pensamento de Minicucci (2001), conforme apresentado no item 2.1, que afirma que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias adquirindo competência e facilidade nas relações interpessoais que podem acontecer no lar, na escola e na empresa.

Cabe estacar que o fator *salário* (item 1, média 3,28) obtém o menor grau de importância, sendo a dimensão seu *salário se comparado com o dos colegas* (item 1.3 média 3,15) considerada a menos importante. De acordo com a teoria de Herzberg, conforme citado anteriormente no item 3.1.2, a ausência dos fatores higiênicos (dentre eles a recompensa salarial) pode produzir insatisfação, mas por outro lado, se estiverem presentes no ambiente de trabalho não garantem, por si só, a satisfação do indivíduo. A experiência tem mostrado que alguns profissionais bem remunerados e, em alguns casos, ocupando cargos comissionados têm apresentado insatisfação e desmotivação em seu ambiente de trabalho afetando, significativamente, sua qualidade de vida.

Observa-se que para todos os fatores a pesquisa revela que o grau de satisfação dos servidores está em discordância negativa em relação ao grau de importância, ou seja, as médias dos fatores dos graus de satisfação são menores para as médias dos graus de importância.

Considerando-se, em termos de QVT, as categorias acima de 3 como positivas e abaixo de 3 como negativas, observa-se que esses fatores apresentam uma deficiência em relação à QVT. Este **déficit** na QVT resulta de um desequilíbrio entre as reais necessidades dos servidores dado a importância que atribuem à QVT e o não atendimento das mesmas pela instituição, fato observado neste estudo o que evidencia, portanto, ser imprescindível a implementação de ações que visem melhorias na **QVT** da instituição pesquisada a partir do olhar dos servidores.

### • Resultados da Qualidade do Trabalho

Em se tratando deste quesito (referente ao item 9 do questionário aplicado), fez-se um análise à parte, incluída na Tabela 2, por não compor um dos fatores do modelo de Walton e ter sido acrescido, pela pesquisadora, ao questionário.

Tabela 2 – Resultados da qualidade do trabalho

9. Qualidade do trabalho	Nível da qualidade	
	Média	Desvio Padrão
9.1 Atividades com menos erros (Eficiência)	3,20	0,65
9.2 Atividades em menos tempo	2,95	0,70
9.3 Alcance dos objetivos almejados (Eficácia)	3,13	0,66
9.4 Melhoria da qualidade das atividades	3,12	0,65
9.5 Aumento da satisfação no ambiente de trabalho	2,84	0,86
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,05</b>	----

Fonte: Pesquisa Direta

Para este fator específico referente à qualidade do trabalho utilizou-se 04 categorias como categorização: **1** para **não concordo**, **2** para **concordo pouco**, **3** para **concordo** e **4** para **concordo muito**, sendo consideradas com tendência à concordância as médias com valores acima de 3 e tendência à discordância aquelas com resultado abaixo de 3.

Observa-se, na Tabela 2, que a média geral obtida foi **3,05**, o que significa que, dentro dos parâmetros estabelecidos neste estudo, os servidores revelam um grau de satisfação positiva em relação à melhoria da qualidade de suas atividades, como também, no seu ambiente de trabalho.

Vale ressaltar, no entanto, que mesmo com esse resultado favorável destacam-se duas médias negativas que se referem às *atividades serem realizadas em menos tempo*

(média 2,95) e *aumento da satisfação no ambiente de trabalho* (média 2,84). Segundo relatos de servidores, algumas atividades necessitam de informações de outros setores para serem finalizadas o que demanda tempo uma vez que nem sempre esses dados são obtidos em tempo hábil. Essa e outras variáveis negativas observadas neste estudo (alguns fatores e dimensões com médias negativas) podem interferir, portanto, para que não se tenha um ambiente de trabalho satisfatório.

### 5.3 Análise comparativa dos resultados entre os níveis de satisfação e importância da QVT

Para se verificar se as diferenças entre as médias dos fatores da QVT entre servidores e chefias e entre servidores e terceirizados são significativas ou não, foram aplicados testes de hipótese (Wilcoxon e Mann-Whitney). Para as análises, estabeleceu-se os níveis de significância de 1% e 5%, o que são normalmente utilizados.

É importante informar que os testes realizados nesta seção são Testes Não-Paramétricos, que são testes adequados quando a suposição de normalidade dos dados é violada. De forma geral deseja-se testar as hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : \text{As médias dos dois fatores são iguais} \\ H_1 : \text{As médias dos dois fatores são diferentes} \end{cases}$$

Para as seções 5.3.1 e 5.3.2 foi aplicado o Teste de Wilcoxon, que é um teste não paramétrico para dados emparelhados e ordinais.

Por outro lado, para as seções 5.3.3 e 5.3.4 foi aplicado o Teste de Mann-Whitney, adequado quando se deseja comparar dois fatores com dados não emparelhados, obtidos de populações independentes. Para maiores detalhes sobre esses testes, consultar Conover (1971).

#### 5.3.1 Análise comparativa global dos fatores da QVT

A Tabela 3 apresenta as médias e desvios padrões dos fatores em relação aos graus de satisfação e importância da QVT. Esta tabela mostra que todas as médias do grau de importância são maiores que as médias dos graus de satisfação, conforme também pode ser visto na Tabela 1. É importante informar que, na Tabela 3, não foi incluída a coluna "Nível descritivo (p-valor)", que seria a última coluna, pois, todos os níveis descritivos

correspondentes às estatísticas do teste são zeros (semelhante informação vale para as Tabelas 4, 5, 6, 7 e 8). As estatísticas do teste apresentadas na última coluna mostram que essa diferença é altamente significativa - o teste revela que as diferenças são significativas para nível de significância = 0,01=1%. Dessa forma, pode-se concluir que, de forma geral, há uma divergência entre o grau de satisfação e o grau de importância dos fatores da QVT, ou seja, neste caso, o nível de satisfação não está sendo atendido em relação ao nível de importância atribuída aos fatores da QVT.

Ressalta-se que as médias gerais dos graus de satisfação e importância são, respectivamente, 2,82 e 3,50, o que resulta em uma diferença de -0,68. Isto representa que, de uma forma geral, o nível de satisfação da QVT tende à insatisfação quando se verifica que média abaixo de 3 representa satisfação negativa, conforme citado no item 4.2.1, Etapa 3.

Vale destacar que o **fator mais crítico** diz respeito à *oportunidade futura*, cuja dimensão *incentivo para estudos externos* apresenta a maior diferença significativa entre as médias dos graus de satisfação e importância ( $2,23 - 3,52 = -1,22$ ) e cuja estatística do teste resulta em um valor de -10,51, ou seja, altamente significativo, o que revela ser aquele o fator que menos atende as necessidades dos servidores. Este resultado pode ser explicado pelo baixo incentivo aos estudos e pela inexistência de um plano de carreira na instituição que não possibilita o crescimento profissional e dificulta as perspectivas de progressão e aumento salarial.

Tabela 3 – Comparação global dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância

Fatores	Grau de satisfação		Grau de importância		Valor da Estatística
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1.1. Em relação ao salário	2,47	0,76	3,28	0,64	-9,33
1.2. Em relação à segurança	2,81	0,54	3,40	0,55	-9,89
1.3. Em relação à oportunidade imediata	3,11	0,57	3,51	0,51	-8,67
1.4. Em relação à oportunidade futura	2,23	0,80	3,52	0,67	-10,51
1.5. Em relação à integração social	3,07	0,62	3,62	0,47	-9,56
1.6. Em relação ao constitucionalismo	2,98	0,62	3,56	0,49	-9,37
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	3,05	0,66	3,51	0,52	-7,84
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	2,87	0,62	3,60	0,47	-9,61

Fonte: Pesquisa Direta

### 5.3.2 Análise comparativa dos fatores da QVT por diretoria

A Tabela 4 corresponde aos resultados relativos aos graus de satisfação e importância atribuídos à QVT pelos participantes lotados na Diretoria Administrativa. O teste mostra que todas as diferenças são altamente significativas para nível de significância menor que 0,01=1% (aqui, novamente todos os valores das estatísticas fornecem níveis descritivos iguais a zero). Destaca-se, mais uma vez, como **fator mais crítico** o que corresponde à **oportunidade futura**, que apresenta o maior valor da estatística do teste, em termos absolutos.

O fato desse fator se sobressair dentre os demais resulta da insatisfação decorrente da falta de incentivos da instituição aos servidores para aquisição de novos conhecimentos, através de capacitação interna ou cursos externos, o que impossibilita o crescimento profissional e pessoal. Tal situação influencia na motivação, pois essa também está relacionada às expectativas, significações, planos de vida e projetos de futuro.

Tabela 4 – Comparação dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria Administrativa

Fatores	Grau de satisfação		Grau de importância		Valor da Estatística
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1.1. Em relação ao salário	2,44	0,83	3,20	0,59	-4,96
1.2. Em relação à segurança	2,92	0,58	3,34	0,64	-4,84
1.3. Em relação à oportunidade imediata	3,23	0,52	3,50	0,55	-4,35
1.4. Em relação à oportunidade futura	2,42	0,79	3,53	0,62	-5,60
1.5. Em relação à integração social	3,17	0,57	3,58	0,48	-4,89
1.6. Em relação ao constitucionalismo	3,15	0,57	3,51	0,52	-4,40
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	3,24	0,58	3,57	0,53	-3,93
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	2,87	0,68	3,46	0,56	-4,67

Fonte: Pesquisa Direta

Com relação aos servidores da Diretoria de Produção (Tabela 5) observa-se, também, que todos os fatores obtêm diferenças altamente significativas para nível de significância igual a 0,01=1%, entre os graus de satisfação e de importância. Neste caso, o fator **salário** destaca-se como o **mais crítico**, pois apresenta o maior valor da estatística, em termos absolutos.

Observa-se que nesta diretoria, diferentemente da Diretoria Administrativa, os servidores demonstram estarem menos satisfeitos com a questão salarial. Pelo discurso da maioria há divergências salariais entre algumas categorias profissionais de nível superior, em

decorrência de decisões governamentais, e, também, porque há servidores graduados que contribuem com seus conhecimentos, mas não são remunerados adequadamente por não terem tido a oportunidade de ascenderem internamente em consequência da inconstitucionalidade de tal ato, ressaltada no artigo 37, inciso II da Constituição Federal do Brasil que não permite tal procedimento, o que causa uma imensa insatisfação.

Tabela 5 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria de Produção

Fatores	Grau de satisfação		Grau de importância		Valor da Estatística
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1.1. Em relação ao salário	2,61	0,69	3,44	0,65	-4,13
1.2. Em relação à segurança	2,75	0,44	3,26	0,59	-4,11
1.3. Em relação à oportunidade imediata	3,07	0,50	3,50	0,53	-3,58
1.4. Em relação à oportunidade futura	2,27	0,74	3,34	0,84	-4,05
1.5. Em relação à integração social	3,06	0,48	3,58	0,48	-4,00
1.6. Em relação ao constitucionalismo	3,10	0,47	3,49	0,44	-3,41
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	3,11	0,44	3,52	0,53	-3,18
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	3,06	0,47	3,63	0,36	-4,03

Fonte: Pesquisa Direta

Nos resultados da pesquisa realizada com os participantes da Diretoria de Infraestrutura Hídrica percebe-se que o fator mais crítico refere-se à *oportunidade futura* tendo em vista que se destaca por apresentar diferença altamente significativa para nível de significância igual a 0,01=1%, e o maior valor da estatística do teste, em termos absolutos, conforme a Tabela 6.

Da mesma maneira que ocorre na Diretoria Administrativa, a inexistência de incentivos ao crescimento profissional é relevante causa de insatisfação entre os servidores.

Tabela 6 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria de Infraestrutura Hídrica

Fatores	Grau de satisfação		Grau de importância		Valor da Estatística
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1.1. Em relação ao salário	2,39	0,73	3,15	0,76	-3,73
1.2. Em relação à segurança	2,68	0,49	3,35	0,54	-4,42
1.3. Em relação à oportunidade imediata	2,98	0,63	3,40	0,54	-3,55
1.4. Em relação à oportunidade futura	2,02	0,63	3,46	0,63	-4,63
1.5. Em relação à integração social	2,87	0,75	3,51	0,58	-4,25
1.6. Em relação ao constitucionalismo	2,68	0,66	3,52	0,50	-4,39
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	2,77	0,62	3,32	0,58	-3,50
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	2,58	0,53	3,69	0,40	-4,39

Fonte: Pesquisa Direta

Assim como nas demais diretorias, há diferenças altamente significativas para nível de significância menor que 0,01=1% em todos os fatores na Diretoria Geral, de acordo com a Tabela 7. Destes, os mais críticos são os fatores *constitucionalismo* e *oportunidade futura*, cujas estatísticas do teste são, respectivamente, -3,66 e -3,64, as maiores em termos absolutos.

Quanto à insatisfação com relação ao fator *oportunidade futura* as causas são as mesmas citadas anteriormente nas análises relacionadas aos resultados das Diretorias Administrativa e de Produção.

Em se tratando do fator *constitucionalismo* alguns relatos expressam a insatisfação dos servidores quanto a algumas decisões tomadas pelos gestores que, no entanto, poderiam ser submetidas à consulta para se chegar a uma solução consensual.

Tabela 7 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Diretoria Geral

Fatores	Grau de satisfação		Grau de importância		Valor da Estatística
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1.1. Em relação ao salário	2,56	0,61	3,16	0,57	-3,12
1.2. Em relação à segurança	2,98	0,49	3,51	0,43	-3,30
1.3. Em relação à oportunidade imediata	3,14	0,54	3,65	0,35	-3,15
1.4. Em relação à oportunidade futura	2,50	0,83	3,75	0,36	-3,64
1.5. Em relação à integração social	3,08	0,63	3,77	0,31	-3,24
1.6. Em relação ao constitucionalismo	3,01	0,47	3,79	0,38	-3,66
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	3,08	0,46	3,62	0,43	-2,90
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	2,95	0,72	3,82	0,34	-3,42

Fonte: Pesquisa Direta

Observando-se os resultados da Coordenadoria Estadual do Ceará (CEST/CE) constata-se, novamente, diferenças altamente significativas para nível de significância menor que 0,01=1% em todos os fatores, com destaque para o fator *oportunidade futura* (Tabela 8), que apresenta a menor média com relação ao grau de satisfação e a maior diferença entre as médias atribuídas pelos servidores aos graus de satisfação e graus de importância. Esta situação revela que os servidores não estão sendo atendidos em suas necessidades referentes a este setor.

Este fator vem se destacando na maioria das diretorias como um dos **mais críticos** devido à insatisfação causada pela falta de incentivos à capacitação dos servidores o que os impossibilita de crescerem profissionalmente e obterem melhorias salariais.

Tabela 8 – Comparação entre os graus de satisfação e importância da QVT da Coordenadoria Estadual no Ceará (CEST/CE)

Fatores	Grau de satisfação		Grau de importância		Valor da Estatística
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1.1. Em relação ao salário	2,40	0,79	3,40	0,60	-4,90
1.2. Em relação à segurança	2,67	0,56	3,55	0,46	-5,20
1.3. Em relação à oportunidade imediata	3,06	0,65	3,54	0,47	-4,75
1.4. Em relação à oportunidade futura	1,96	0,86	3,58	0,59	-5,32
1.5. Em relação à integração social	3,07	0,68	3,71	0,42	-4,90
1.6. Em relação ao constitucionalismo	2,85	0,71	3,62	0,50	-4,90
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	2,95	0,71	3,52	0,52	-3,94
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	2,89	0,59	3,58	0,47	-4,95

Fonte: Pesquisa Direta

### 5.3.3 Análise comparativa dos fatores da QVT entre servidores e chefia

A Tabela 9 apresenta os resultados referentes à comparação dos graus de satisfação entre os servidores com e sem chefia, como também, comparação do grau de importância entre os servidores com e sem chefia.

Com relação ao **grau de satisfação**, constata-se que apenas no fator ***oportunidade futura*** ocorre diferença significativa entre a percepção dos servidores com chefia e sem chefia (significativo ao nível de 0,01=1%).

Pelas médias alcançadas estes resultados apontam para uma tendência a uma maior insatisfação dos servidores sem chefia em relação aos servidores com chefia. Tal situação se dá pelo fato de que servidores com chefia terem de alguma forma, ascendido profissionalmente e sentirem-se gratificados por isso, uma vez que se sobressaem entre os demais pela confiança e responsabilidade que lhes foram atribuídas (importantes para elevarem a autoestima) e, certamente, pelas maiores oportunidades de realizarem capacitação e cursos externos relacionados aos cargos que ocupam.

No tocante ao **grau de importância**, atenta-se para o fato da **menor média** se referir ao fator **salário** tanto para servidores com chefia quanto para os sem chefia. Este resultado confirma a teoria de Herzberg, conforme citado anteriormente no item 3.1.2, a qual afirma que a ausência dos fatores higiênicos (dentre eles a recompensa salarial) pode produzir insatisfação, mas por outro lado, se estiverem presentes no ambiente de trabalho não garantem, por si só, a satisfação do indivíduo. Dessa forma, esse fator não ter obtido um nível de importância tão significativo com relação aos demais fatores.



Observa-se, ainda, que os servidores com chefia atribuem menor importância aos fatores *segurança* (média 3,35) e *constitucionalismo* (média 3,49) em relação às médias atribuídas aos demais fatores pelos servidores sem chefia. Esta situação indica que os servidores com chefia tendem a não discordar das normas até porque ocupam cargos de confiança e, também, não se inquietam com as condições físicas do ambiente de trabalho, portanto, não conferem tanta importância a tais fatores.

Importante destacar que a maior média dos servidores com chefia relaciona-se ao fator *relevância social* (média 3,68), sendo esse, também, o que apresenta maior diferença entre as médias atribuídas entre servidores com chefia e servidores sem chefia ( $3,68 - 3,55 = 0,13$ ). Tal resultado atribui-se ao fato de os servidores com chefia sentirem-se honrados em estarem contribuindo com a instituição, mas preocupados com a imagem da mesma perante a sociedade, pois, se negativa ou positiva, reflete diretamente na imagem dos mesmos.

Em contrapartida, para os servidores sem chefia o *fator integração social* (média 3,61) é considerado o mais relevante. Isto significa que bons relacionamentos com os colegas e chefes, inexistência de discriminação de qualquer ordem, respeito e reconhecimento pela instituição das ideias e iniciativas contribuem para uma QVT satisfatória.

Tabela 9 – Comparação dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância dos servidores e chefias

Fatores	Grau de satisfação						Grau de importância					
	Chefia		Não Chefia		Teste Estatístico		Chefia		Não Chefia		Teste Estatístico	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Valor da Estatística	Nível descritivo (p-valor)	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Valor da Estatística.	Nível descritivo (p-valor)
1.1. Em relação ao salário	2,52	0,70	2,43	0,77	2.671,50	0,56	3,30	0,60	3,28	0,65	2.743,50	0,93
1.2. Em relação à segurança	2,89	0,50	2,77	0,56	2.440,50	0,17	3,35	0,49	3,41	0,58	2.515,50	0,27
1.3. Em relação à oportunidade imediata	3,23	0,46	3,06	0,60	2.331,50	0,08	3,57	0,48	3,48	0,52	2.596,00	0,40
1.4. Em relação à oportunidade futura	2,48	0,63	2,14	0,83	2.005,50	0,01	3,55	0,50	3,51	0,68	2.671,50	0,74
1.5. Em relação à integração social	3,01	0,59	3,06	0,64	2.662,50	0,54	3,65	0,50	3,61	0,47	2.658,50	0,52
1.6. Em relação a constitucionalismo	2,97	0,46	2,95	0,66	2.789,00	0,91	3,49	0,50	3,57	0,49	2.585,00	0,40
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	3,12	0,62	3,04	0,60	2.550,00	0,30	3,54	0,54	3,50	0,52	2.712,00	0,69
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	2,85	0,55	2,88	0,65	2.438,00	0,90	3,68	0,40	3,55	0,49	2.081,50	0,18

Fonte: Pesquisa Direta

#### 5.3.4 Análise comparativa dos fatores da QVT entre servidores e terceirizados

Ao se comparar as categorias servidores e terceirizados constata-se que há diferenças significativas ao nível de significância  $< 0,01$ , (*relevância social*), igual a 1% (*salário e espaço que o trabalho ocupa*) e igual a 5% (*em relação ao constitucionalismo*) referente ao grau de satisfação.

Pelas médias observadas, constata-se que apenas no *fator salário* a média dos servidores (média 2,54) supera a dos terceirizados (média 2,12). Isto demonstra que há uma tendência à insatisfação dos terceirizados em termos de salário uma vez que, a maioria recebe salário mínimo pelas atividades que realizam (serviços gerais) e aqueles que desenvolvem

atividades de apoio administrativo percebem seus salários com valores aquém dos salários de servidores que desempenham o mesmo papel. No entanto, esta questão salarial diz respeito à empresa que os contrata e, portanto, não compete à instituição pesquisada.

Excetuando-se os fatores *salário* (citado anteriormente média 2,12), *segurança* (média 2,92) e *oportunidade futura* (média 2,42), que apresentam média abaixo de 3 (negativas para a QVT), nos demais fatores as médias dos terceirizados estão acima das médias dos servidores (todas acima de 3), portanto, com tendência à **satisfação positiva** para a QVT.

Observa-se que não há destaque significativo com relação às médias atribuídas entre servidores e terceirizados no que se refere ao grau de importância. Vale ressaltar que, tanto servidores quanto terceirizados apresentam menores médias no fator *salário* (3,30 e 3,12, respectivamente) e maiores médias no fator *integração social* (3,63 e 3,62, respectivamente).

Tal resultado revela que ambas as categorias demonstram uma tendência à satisfação para a QVT no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais da instituição (ambos com médias acima de 3).

Por outro lado e, embora as menores médias estejam com valores acima de 3 (tendência à satisfação), este fator requer mais atenção por apresentar as médias mais baixas neste estudo comparativo demonstrando, consequentemente, ser o fator que menos atende aos servidores e terceirizados em suas necessidades quanto à importância que atribuem ao referido fator.

Tabela 10 – Comparação dos fatores da QVT entre os graus de satisfação e importância dos servidores e terceirizados

Fatores	Grau de satisfação						Grau de importância					
	Servidor		Terceirizado		Teste Estatístico		Servidor		Terceirizado		Teste Estatístico	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Valor da Estatística	Nível descritivo (p-valor)	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Valor da Estatística	Nível descritivo (p-valor)
1.1. Em relação ao salário	2,54	0,74	2,12	0,78	1.873,00	0,01	3,30	0,65	3,12	0,59	2.070,50	0,07
1.2. Em relação à segurança	2,77	0,54	2,92	0,50	2.137,00	1,12	3,39	0,57	3,40	0,55	2.513,00	0,83
1.3. Em relação à oportunidade e imediata	3,07	0,57	3,27	0,55	2.055,00	0,06	3,49	0,52	3,52	0,46	2.548,00	0,92
1.4. Em relação à oportunidade e futura	2,15	0,77	2,42	0,90	1.971,00	0,11	3,52	0,66	3,52	0,60	2.269,50	0,67
1.5. Em relação à integração social	3,04	0,63	3,17	0,60	2.347,00	0,41	3,63	0,46	3,62	0,53	2.417,00	0,56
1.6. Em relação a constitucionalismo	2,91	0,63	3,19	0,58	1.992,00	0,04	3,58	0,49	3,51	0,52	2.340,00	0,42
1.7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na vida	2,99	0,61	3,30	0,56	1.864,00	0,01	3,48	0,54	3,61	0,47	2.160,00	0,13
1.8. Em relação à relevância social do trabalho	2,77	0,60	3,26	0,56	1.207,00	0,00	3,62	0,46	3,47	0,54	1.691,50	0,07

Fonte: Pesquisa Direta

#### 5.4 Considerações finais da análise dos resultados

Após a análise dos resultados da pesquisa constata-se que quase todos os fatores, considerando-se, em termos de QVT, as categorias acima de 3 como positivas e abaixo de 3 como negativas, apresentam uma deficiência em relação à QVT.

Este **déficit** na QVT resulta de um desequilíbrio entre as reais necessidades dos servidores dada a importância que atribuem à QVT e o não atendimento das mesmas pela instituição. Tal fato observado neste estudo evidencia, portanto, ser imprescindível a implementação de ações que visem melhorias na **QVT** da instituição pesquisada a partir do olhar dos servidores.

## 6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais acerca deste estudo, confrontando o objetivo geral e os objetivos específicos com os resultados obtidos após a análise dos dados. Ainda, ressalta as limitações e dificuldades da pesquisa, bem como, apresenta sugestões para outros trabalhos científicos.

O presente estudo surgiu da necessidade de se realizar um estudo comparativo entre os níveis de satisfação e os graus de importância atribuídos pelos servidores à Qualidade de Vida no Trabalho em uma instituição pública.

Para o alcance deste objetivo, utilizou-se como estratégia metodológica a aplicação de um questionário baseado no modelo de Walton e para a interpretação e análises dos resultados os métodos estatísticos clássicos: a análise exploratória de dados e inferência estatística e os testes de hipóteses não-paramétricos, teste de Wilcoxon e teste de Mann-Whitney.

Através da sequência de análises, observa-se que em todos os fatores os graus de satisfação estão em descompasso negativo em relação aos graus de importância, o que se constata que apresentam uma deficiência em relação à QVT. Entretanto, ressalta-se que, em todos os fatores, os graus de importância obtêm médias acima de 3 que, nos parâmetros deste estudo, significam tendência a importantes.

Destaca-se como **fator mais crítico** da pesquisa, com relação ao grau de satisfação e, considerando que todas as suas dimensões obtêm diferenças expressivas entre os graus de satisfação e os graus de importância, a ***oportunidade futura***, demonstrando ser, portanto, o que mereça mais atenção dos gestores da instituição pesquisada no que diz respeito às ações necessárias à melhoria da QVT. Ressalta-se, ainda, a dimensão ***incentivo para os estudos externos*** que obteve o menor índice de satisfação neste fator.

Além do fator ***oportunidade futura***, evidenciam-se mais dois fatores críticos: ***salário*** e ***constitucionalismo***.

Ao se comparar os graus de satisfação e importância entre os servidores com chefia e sem chefia, observa-se que os servidores sem chefia apresentam tendência a uma maior insatisfação em relação aos servidores com chefia. Ressalta-se que o fator ***oportunidade futura*** apresenta diferença significativa entre a percepção dos servidores com chefia e sem chefia.

Estas análises revelam resultados coerentes considerando a posição dos servidores com chefia e sem chefia, tendo em vista que o servidor ocupante de cargo de confiança tende a estar mais satisfeito pelas oportunidades que a posição lhe proporciona.

Quando se compara os graus de satisfação e graus de importância dos servidores e terceirizados, constata-se que as médias dos terceirizados estão acima das médias dos servidores. Tal resultado aponta para uma tendência à **satisfação positiva** dos terceirizados com relação à **QVT**.

Em se tratando da comparação entre os níveis de satisfação e o grau de importância atribuídos à QVT pelos servidores segmentados por diretoria, observa-se que, em todas as diretorias o resultado do teste estatístico mostra que todas as diferenças são altamente significativas para nível de significância igual a 1%, cujos valores das estatísticas fornecem níveis descritivos iguais a zero.

Novamente, o fator ***oportunidade futura*** destaca-se em quatro das cinco diretorias (DA - Tabela 4, DI - Tabela 6, DG - Tabela 7 e CEST/CE - Tabela 8) como fator **mais crítico**. Apenas na DP (Tabela 5) o fator ***salário*** apresenta-se como o **mais crítico**. Há um destaque para o fator ***constitucionalismo*** que desponta como fator crítico, também, na DG (Tabela 7).

Quanto aos resultados do item ***qualidade de seu trabalho***, observa-se que os servidores tendem a uma satisfação positiva em relação à melhoria da qualidade de suas atividades.

No entanto, embora se observe um resultado favorável para a qualidade do trabalho, verifica-se que está muito próximo do valor mínimo apontado neste estudo como parâmetro para satisfatório. Certamente, tais resultados tendem a progredir positivamente em função da melhoria da QVT, a partir de ações a serem implementadas pela instituição, considerando-se os resultados desta pesquisa.

Através das análises realizadas, conclui-se, com os resultados, que esses fatores apresentam uma deficiência em relação à QVT. Constata-se que este déficit resulta de um desequilíbrio entre as reais necessidades dos servidores dada a importância que atribuem à QVT e o não atendimento das mesmas pela instituição.

Com base nos resultados apresentados, evidencia-se, neste estudo, ser imprescindível a efetivação de ações que visem melhorias na QVT da instituição pesquisada a partir do olhar dos servidores.

Para tanto, propõem-se fóruns de discussões para que se proporcione maior participação e envolvimento dos servidores nas decisões de assuntos atinentes a seus interesses. De forma consensual, pode-se descobrir, por exemplo, alternativas que

possibilitem a disponibilização de cursos de capacitação tanto no âmbito interno quanto externo da instituição, tendo em vista que este é um dos fatores mais críticos observados neste estudo.

Diante do exposto, sugere-se que a instituição, através de seus gestores, conceda um espaço para o diálogo entre servidores e terceirizados com o objetivo de minimizar os fatores críticos que causam insatisfação com relação à QVT. Ainda, como sugestão, que seja implementado um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) na instituição, com a participação efetiva dos servidores que sabem e sentem o que lhes causam bem estar e mal estar no ambiente de trabalho.

### **6.1 Limitações da pesquisa**

Uma das limitações da pesquisa diz respeito à generalização dos resultados. A população objetivo são todos os funcionários da sede da instituição. Nesse caso, uma vez que a amostra foi selecionada dessa população, cabe a generalização estatística para a sede da instituição. Limita-se, contudo, a generalização para toda a instituição, visto que, por questões de dificuldade de acesso às informações externas à sede, isto é, de outros setores, não foi possível tal realização. Pela mesma razão fica limitada a generalização para todas as instituições públicas.

Outra limitação refere-se ao fato de algumas respostas não traduzirem o sentimento fidedigno do servidor, por razões conscientes ou inconscientes, em relação ao que se pergunta.

### **6.2 Sugestões para trabalhos futuros**

A pesquisa aqui apresentada retratou a realidade da QVT de uma instituição pública específica. Embora o setor público apresente características semelhantes, este estudo não pode ser generalista, tendo em vista que se trata de um tema complexo, interligado com múltiplos fatores e variáveis, cujos resultados dependem da realidade na qual se insere o estudo.

Através da metodologia adotada neste estudo, sugere-se que futuras investigações sejam realizadas no âmbito do estudo da QVT em instituições públicas, utilizando-se outras ferramentas de trabalho, bem como outro modelo de avaliação da QVT, que deve pautar-se, não somente no conhecimento dos fatores críticos da QVT, mas, principalmente, no envolvimento dos servidores que sentem e, por isso, sabem, o que deve ser melhorado para se ter uma QVT positiva.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, LIMONGI, A. C. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALEXANDRE, J. W. C. **Uma investigação das práticas da gestão da qualidade total no setor manufatureiro do estado do Ceará.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ALEXANDRE, J. W. C.; ANDRADE, D. F.; VASCONCELOS, A. P.; ARAUJO, A. M. BATISTA. M. J. B. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 ENEGEP 2003 ABEPRO Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0201\\_0741.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0201_0741.pdf) Acesso em 02 fev 2015.

ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V.; FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, vol.44, n.2, p. 147-157, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Fator humano: motivação: uma viagem ao centro do conceito** vol.1, nº2, nov 2002 a jan 2003, FGV-EAESP. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf> Acesso em 02/07/2014.

\_\_\_\_\_ **Motivação nas organizações.** 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 72, de 2 de abril de 2013. 23. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRASIL. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Dispõe sobre o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 mar. 201 Brasília, DF. 2009



BRASIL. Portaria Normativa Nº 3, de 25 de março de 2013. Dispõe sobre a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal - PASS. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 abr. 2013 Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/orientacao\\_normativa/2013/130326\\_ON\\_08.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/orientacao_normativa/2013/130326_ON_08.pdf) Acesso em: 02 fev. 2014

BRUSIQUESE, R. G. **Inovações tecnológicas e organizacionais e a influência das novas exigências do trabalho em escritórios na qualidade de vida no trabalho**. 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) –Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172012000100002&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172012000100002&script=sci_arttext). Acesso em 20 jan 2014.

BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. CESUC, Catalão, v. 2002/1, nº 6, p. 1 -25, ano IV.

CHAMON, E. M. Q. de O. (Org). **Qualidade de vida no trabalho**. **Rio de Janeiro**: Brasport, 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Campus. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

CONOVER W.J. **Practical nonparametric statistics**. New York: John Wiley & Sons. (1971) Pages 97–104.

COUTINHO, M. L. G. **Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em:

< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11092009-110011/>>. Acesso em 05 jan. 2015.

DANNA K.; GRIFFING. R. W.; Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* **vol. 25 no. 3 357-384 June 1999**. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/25/3/357.short> > Acesso em 02 fev. 2015.

DETONI, D. J. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de casos em agroindústrias**. Florianópolis, 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7164.pdf>. Acesso em 06 set. 2014

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

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo, 2012.

\_\_\_\_\_ A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (Rpot)*. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 11, n.1. Florianópolis, UFSC, p. 8-20, 2011.

\_\_\_\_\_ A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 11, n. 1, p. 83-99, 2008.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, Vol. 25 n. 3, p.319-327, 2009.

FRAGA, L. D. Motivação nas organizações. **Revista da Católica**, Uberlândia, MG, v.3, n.5, jan/jul2011. Disponível em <<http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>>. Acesso em 05 mai 2014

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, D. C.; MACEDO, H. B. Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. **Anais do XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Brasília. 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, L.C.; JUNIOR G.S.; MENDES, P. B.; MUNHOZ, J.A. **A satisfação do manutentor na área industrial: o caso em uma indústria frigorífica**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR - Paraná Universidade Tecnológica Federal do Paraná –UTFPR. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbta/article/viewFile/901/860> Acesso em: 30 jan 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol. 1. n. 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: estudo comparado entre grupos do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. In XIII SEMEAD, 2010 Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/881.pdf>. Acesso em 02 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada**. In: ROSSI, A. M., J. C. QUICK.; J. A.; PERREWE, P. L. (Org.) **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_ **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho:** esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificado ISO 9000. São Paulo, 1996. 355 p. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <http://www.usp.br/teses/disponiveis/12/12132qtde-14042009-113324/> Acesso em 12 jul 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3ªed. São Paulo: Atlas; 1996.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: **da revolução urbana à revolução digital**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um** estudo de caso na área da construção civil. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3048/000330877.pdf> Acesso em: 11 nov 2014.

MINICUCCI; A. Relações Humanas – Psicologia das relações interpessoais; 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009 – Reimpressão Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/aimportancia-do-relacionamento-interpessoal-no-ambiente-de-trabalhlideranca/118344/#ixzz3TMsBNNwX> Acesso em 05 fev 2015

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983. \_\_\_\_\_. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida:** conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 4. ed. Londrina: Midiograf, 2006.

OGATA, A. e SIMURRO, S. **Guia prático de qualidade de vida:** como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, P.M. de; LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. RAE, São Paulo, v.4, nº 1, 2005. Disponível em [www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05](http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05). Acesso em: 12 jul 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS) – Universidade de São Paulo – USP - Biblioteca Virtual de Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>. Acesso em: 20 out 2013.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. **Revista Conexões da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, Campinas, v. 7, n. 3, p. 29 -43, set./dez. 2009. Disponível em <http://fefnet178.fef.unicamp.br/ojs/index.php/fef/> Acesso em: 30 junho 2014.

\_\_\_\_\_ Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 14, n.139, dezembro 2009. Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd139/modelo-de-qualidade-de-vida-no-trabalho.htm>. Acesso em 14 dezembro 2014.

PINTO, L. B.; VILAS BOAS, A. A. ; PAULA, A. V. . **Qualidade de Vida no Trabalho e o Novo Serviço Público**: proposta de um modelo compreensivo. In: Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD. Anais... 18 a 20 de novembro de 2012, Salvador, BA.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROCHA, S. K. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**.1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,1998.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 9ª edição, Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWE, P. L. (Org.) **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**: melhorando a saúde e o bem-estar dos funcionários. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho:** o positivo e o negativo. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SALGADO, L. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho:** abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SILVA, K.; PEDROSO, B.; PILATTI, LUIZ. Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação Faculdades Integradas de Itararé – **Revista Eletrônica FAFIT-FACIC** - Itararé – SP – Brasil v. 01, n. 02, p.11 25. jul./dez. 2010. Acesso em 24/06/2014 [www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/view/13/8](http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/view/13/8)

SOUZA, R. A. de; CARVALHO, A. M. Programa de Saúde da Família e qualidade de vida: um olhar da Psicologia. **Estudos de psicologia**, Natal, v. 08, n. 03, p.515-523, 2003. Quadrimestral.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações** - 2ª edição, São Paulo: Saraiva, 2006

STEFANO, S.R.; GATTAI, M.C.P.; ROSSINI, V.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades publica e privada. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.5, n. 2. p.35-44, 2006.

STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

TIMOSSI, L. S; PEDROSO, B; PILATTI, L. A; FRANCISCO, A.C. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009.

TIMOSSI, Luciana da Silva. **Correlações entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho em colaboradores das indústrias de laticínios.** 2009. 173 f. Diss. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2009.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

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

WESTLEY, William A. A qualidade de vida no trabalho: problemas e soluções. In: MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na construção civil.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

### PESQUISA SOBRE A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Quest. Nº: \_\_\_\_\_

Este questionário tem como objetivo conhecer qual a sua percepção/satisfação e o grau de importância atribuída à qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. Por favor, avalie as questões abaixo e marque com um **X** a proposição que considera mais adequada, conforme as legendas abaixo. Será garantido o anonimato e o sigilo das respostas e as mesmas serão utilizadas unicamente para fins de estudo.

Sua colaboração é muito importante para esta pesquisa e desde já agradecemos.

#### **Dados do (a) entrevistado (a):**

Categoria funcional: (1) Servidor (a) \_\_\_\_\_ (2) Terceirizado (a) \_\_\_\_\_

Tempo na instituição: \_\_\_\_\_ (em anos)

Diretoria a que está vinculado (a): (1) DA \_\_\_\_\_ (2) DP \_\_\_\_\_ (3) DI \_\_\_\_\_ (4) CEST/CE  
\_\_\_\_\_

Possui cargo de chefia? (1) Sim \_\_\_\_\_ (2) Não \_\_\_\_\_

Sexo: (1) Masc. \_\_\_\_\_ (2) Fem \_\_\_\_\_

Idade: (em anos) \_\_\_\_\_

#### **LEGENDAS**

GRAU DE SATISFAÇÃO			
1 Não Satisfatório	2 Pouco Satisfatório	3 Satisfatório	4 Muito Satisfatório

GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA A QVT			
1 Não Importante	2 Pouco Importante	3 Importante	4 Muito Importante



FATORES E DIMENSÕES	GRAU DE SATISFAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
<b>1. Em relação ao seu salário qual o nível de satisfação e importância para a QVT Nos itens abaixo:</b>		
1.1 Seu salário atual.	1 2 3 4	1 2 3 4
1.2 Seu salário se comparado com o dos seus colegas	1 2 3 4	1 2 3 4
1.3 Seu salário se comparado com o de profissionais externos à sua organização	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>2. Em relação à segurança e as condições de trabalho qual o nível de satisfação e importância para a QVT nos itens abaixo:</b>		
2.1 A jornada de trabalho diária (8h) .	1 2 3 4	1 2 3 4
2.2 A segurança e salubridade (condições de trabalho/espço físico) em seu ambiente de trabalho.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.3 O mobiliário e os materiais de consumo ofertados.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.4 Os equipamentos tecnológicos disponibilizados.	1 2 3 4	1 2 3 4
2.5 As instalações sanitárias disponíveis.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>3.Em relação à oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas qual o grau de satisfação e grau de importância nos itens abaixo:</b>		
3.1 As atividades que realiza	1 2 3 4	1 2 3 4
3.2 A identificação com as atividades que realiza.	1 2 3 4	1 2 3 4
3.3 Com a autonomia em suas tarefas no trabalho.	1 2 3 4	1 2 3 4
3.4 Com a responsabilidade que lhe é conferida na realização das tarefas.	1 2 3 4	1 2 3 4
3.5. Com sua avaliação de desempenho.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>4.Em relação à oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, qual o nível de satisfação e grau de importância nos itens abaixo:</b>		
4.1As oportunidades de crescimento profissional.	1 2 3 4	1 2 3 4
4.2 A oferta de treinamentos e capacitação profissional.	1 2 3 4	1 2 3 4
4.3 Incentivo para estudos externos (cursos universitários, pós-graduação, línguas, etc.)	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>5.Em relação à Integração Social na organização, qual o nível de satisfação e grau de importância com:</b>		
5.1 O tratamento dado em relação à condição social, raça, sexo, religião.	1 2 3 4	1 2 3 4
5.2 O relacionamento entre colegas de trabalho.	1 2 3 4	1 2 3 4
5.3 O relacionamento entre as chefias e os subordinados.	1 2 3 4	1 2 3 4
5.4 O reconhecimento e valorização de suas ideias e iniciativas pela organização.	1 2 3 4	1 2 3 4

<b>6. Em relação ao Constitucionalismo, qual o nível de satisfação e grau de importância para a QVT nos itens abaixo:</b>	<b>GRAU DE SATISFAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
6.1 O respeito à liberdade de expressão	1 2 3 4	1 2 3 4
6.2 O respeito à individualidade das pessoas.	1 2 3 4	1 2 3 4
6.3 As regras e normas internas da organização.	1 2 3 4	1 2 3 4
6.4 O respeito às leis trabalhistas.	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>7. Em relação ao espaço que trabalho ocupa na sua vida, qual o nível de satisfação e grau de importância com:</b>	<b>GRAU DE SATISFAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
7.1 A influência sobre sua vida familiar	1 2 3 4	1 2 3 4
7.2 A influência sobre seu lazer	1 2 3 4	1 2 3 4
7.3 A influência sobre seu descanso	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>8. Em relação à relevância social do trabalho, qual o nível de satisfação e grau de importância nos itens abaixo:</b>	<b>GRAU DE SATISFAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
8.1. O orgulho em trabalhar na organização.	1 2 3 4	1 2 3 4
8.2. A imagem que a sociedade tem da organização.	1 2 3 4	1 2 3 4
8.3. A responsabilidade social de sua organização.	1 2 3 4	1 2 3 4
8.4. A política de recursos humanos da organização.	1 2 3 4	1 2 3 4

Na questão que se segue marque um **X** no item que melhor expressa sua resposta conforme a indicação abaixo:

<b>1</b> Não Concordo	<b>2</b> Concordo pouco	<b>3</b> Concordo	<b>4</b> Concordo muito
-----------------------	-------------------------	-------------------	-------------------------

<b>9. Em relação à percepção que você tem acerca da qualidade de seu trabalho:</b>		
9.1. Suas atividades têm sido realizadas com menos erros (eficiência)	1 2 3 4	1 2 3 4
9.2. Suas atividades têm sido realizadas em menos tempo	1 2 3 4	1 2 3 4
9.3. Suas atividades têm alcançado os objetivos almejados. (eficácia)	1 2 3 4	1 2 3 4
9.4. Não houve alteração na qualidade de suas atividades.	1 2 3 4	1 2 3 4