



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SILVANEY BASTOS FREITAS

QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA
SECRETARIA MUNICIPAL NO ESTADO DO CEARÁ

FORTALEZA

2018

SILVANEY BASTOS FREITAS

QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA
SECRETARIA MUNICIPAL NO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F938q Freitas, Silvaney.
Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho : Um Estudo em uma Secretaria Municipal no Estado do Ceará / Silvaney Freitas. – 2018.
80 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Atuariais, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Tereza Cristina Batista de Lima.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Bem-Estar no Trabalho. 3. Atendimento. I. Título.

CDD 368.01

SILVANEY BASTOS FREITAS

QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA
SECRETARIA MUNICIPAL NO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará (UFC), como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina
Batista de Lima

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Luis Eduardo Brandão Paiva
Universidade Federal do Ceará (UFC - PPAC)

Aos meus pais, por todo amor, carinho e dedicação na minha formação. A eles toda a minha admiração e orgulho.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, por todo amor, afeto, incentivo, educação, pelos sacrifícios e por tudo que fez de coração para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje.

Ao meu pai, por ser um exemplo de caráter, dedicação, esforço, empenho, cuidado, valores, princípios, firmeza e apoio.

Ao meu irmão pela ajuda, solidariedade e torcida.

À minha namorada Ingrid pelo carinho, amor, atenção, compreensão, companheirismo e por me passar tranquilidade nas horas difíceis.

À minha orientadora Professora Dra. Tereza Cristina pela sabedoria, paciência, atenção, generosidade, confiança, ensinamentos e profissionalismo.

À Prof^ª. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira e ao Me. Luis Eduardo Brandão Paiva pelos conselhos, sugestões e por gentilmente aceitarem o convite de participarem como membros da banca.

Aos funcionários da Secretaria que contribuíram com gentileza e disponibilidade para esta pesquisa.

A todos, minha profunda gratidão.

RESUMO

O estudo tem por finalidade analisar as condições de trabalho de funcionários do setor de atendimento de uma Secretaria Municipal no Estado do Ceará, com base nos conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e do Bem-Estar no Trabalho (BET). O estudo tem por embasamento o modelo teórico de Walton (1973). São apresentados o histórico e o desenvolvimento das concepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, os principais modelos teóricos, bem como a relevância do Bem-Estar no Trabalho e as múltiplas definições elaboradas. A relevância do estudo se configura pela necessidade de analisar as condições de trabalho de funcionários do setor de atendimento, com a finalidade de investigar a importância do investimento em práticas que proporcionem qualidade de vida e bem-estar no trabalho. A metodologia se fundamentou na pesquisa qualitativa, descritiva, com pesquisa de campo composta por doze entrevistas realizadas em outubro de 2018, uma análise de conteúdo, um questionário formado por 21 questões baseadas nos oito critérios do modelo de Walton (1973) e questões sobre o Bem-Estar no Trabalho. A análise de resultados aponta insatisfação relacionada a questões de pagamento de horas extras, realização de treinamento adequado e oportunidades de crescimento. Enquanto fatores como remuneração adequada, estrutura física do local, jornada de trabalho relação de companheirismo entre os colegas de trabalho obtiveram bons níveis de satisfação.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Bem-Estar no Trabalho; Serviço Público.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the working conditions of employees in the service sector of a Municipal Secretariat in the State of Ceará, based on the concepts of Quality of Working Life (QWL) and Workplace Well Being (WWB). The study is based on the theoretical model of Walton (1973). It presents the history and development of the conceptions on Quality of Working Life (QWL), the main theoretical models, as well as the relevance of Welfare at Work and the multiple definitions elaborated. The relevance of the study is shaped by the need to analyze the working conditions of employees in the service sector, with the purpose of investigating the importance of investing in practices that provide quality of life and well-being at work. The methodology was based on qualitative, descriptive research, with field research composed of twelve interviews conducted in October 2018, a content analysis, a questionnaire consisting of 21 questions based on the eight criteria of the Walton model (1973) and questions about the Wellness at Work. The analysis of results indicates dissatisfaction related to issues of overtime pay, adequate training and opportunities for growth. While factors such as adequate remuneration, physical structure of the place, work day fellowship relationship among co-workers have achieved good levels of satisfaction.

Keywords: Quality of Life at Work; Welfare at work; Public Service.

LISTA DE QUADROS E ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Concepções evolutivas e características da QVT..... | 22 |
| Quadro 2 - Conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho..... | 23 |
| Figura 1 - Modelo QVT de Hackman e Oldham..... | 25 |
| Quadro 3 - As quatro dimensões que afetam a QVT segundo Westley..... | 28 |
| Figura 2 - Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida do trabalhador..... | 29 |
| Figura 3 - Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade..... | 31 |
| Quadro 4 - Conceitos de Bem-Estar no Trabalho..... | 37 |
| Figura 4 - Modelo Teórico de Bem-Estar no trabalho (BET)..... | 39 |
| Quadro 5 - Unidades de Contexto e de Registro das Categorias de Análises..... | 47 |
| Quadro 6 - Caracterização dos atendentes em relação a sexo, idade, estado civil, número de filhos e renda..... | 50 |
| Quadro 7 - Caracterização dos atendentes em relação à escolaridade, cargo, carga horária e tempo de atuação na instituição..... | 51 |
| Figura 6 - Compensação Justa e Adequada..... | 53 |
| Figura 7 - Condições de Segurança e Saúde do Trabalho..... | 55 |
| Figura 8 - Oportunidades de Crescimento e Segurança..... | 57 |
| Figura 9 - Integração Social na Organização..... | 59 |
| Figura 10 - Constitucionalismo..... | 60 |
| Figura 11 - Relevância Social da Vida no Trabalho..... | 62 |
| Figura 12 - Trabalho e Espaço Total de Vida..... | 63 |
| Figura 13 - Utilização e Desenvolvimento de Capacidade..... | 64 |
| Figura 14 - Compromisso e Satisfação no Trabalho..... | 66 |

Figura 15 - Envolvimento com o Trabalho..... 67

Quadro 8 - Síntese dos Principais Resultados da Pesquisa.....68

LISTA DE ABREVIATURAS

BET – Bem-Estar no Trabalho

CCQ – Ciclo de Controle de Qualidade

IPTU - Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana

ISSQN - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

ITBI - Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis

PDCA – Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Checar) e Act (Agir)

QVT – Qualidade de vida no trabalho

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 Apresentação do Tema..... | 14 |
| 1.2 Justificativa..... | 14 |
| 1.3 Objetivos de pesquisa..... | 15 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 15 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 16 |
| 1.4 Pressupostos..... | 16 |
| 1.5 Etapas da Monografia..... | 16 |
| 2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO..... | 18 |
| 2.1 Histórico e Definições da Qualidade de Vida no Trabalho..... | 18 |
| 2.2 Principais Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho..... | 25 |
| 2.2.1 <i>O Modelo de Hackman e Oldham (1975)</i> | 25 |
| 2.2.2 <i>O Modelo de William Westley (1979)</i> | 27 |
| 2.2.3 <i>O Modelo de Nadler e Lawler (1983)</i> | 28 |
| 2.2.4 <i>O Modelo de Werther e Davis (1983)</i> | 29 |
| 2.2.6 <i>O Modelo de Eda Fernandes (1996)</i> | 31 |
| 2.2.7 <i>O Modelo de Richard Walton (1973)</i> | 33 |
| 3. BEM ESTAR NO TRABALHO..... | 37 |
| 4. SETOR PÚBLICO E ATENDIMENTO AO CIDADÃO..... | 41 |
| 4.1 Setor Público..... | 41 |
| 4.2 Atendimento ao Cidadão..... | 43 |
| 5. METODOLOGIA..... | 45 |
| 5.1 Tipo de Pesquisa..... | 45 |
| 5.2 Universo e Amostra..... | 45 |
| 5.3 Tratamento dos Dados..... | 46 |
| 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1 Perfil Sociodemográfico dos Entrevistados..... | 50 |
| 6.2 Análise dos Fatores de Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho dos Atendentes..... | 52 |
| 6.3 Dimensão Organizacional..... | 53 |
| 6.4 Dimensão Social..... | 58 |
| 6.5 Dimensão Individual..... | 63 |
| 6.6 Bem-Estar no Trabalho..... | 65 |
| 6.7 Implicações | 67 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 71 |
| REFERÊNCIAS..... | 73 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ATENDENTES..... | 78 |

1 INTRODUÇÃO

Esta seção está organizada em cinco subseções. Inicialmente foi elaborada uma breve apresentação do tema do estudo expondo a problemática da pesquisa, seguida da justificativa do estudo, dos objetivos da pesquisa (geral e específicos) e posteriormente dos pressupostos da pesquisa. E por fim, a última subseção abordou sobre a estrutura da monografia.

1.1 Apresentação do Tema

A Qualidade de Vida no trabalho (QVT) passou ao longo dos anos por modificações devido à perspectiva que era apresentada em cada momento histórico da relação do homem com o seu trabalho. Inicialmente, a QVT tinha como objeto de estudo fatores relacionados à individualidade e melhores condições do indivíduo no meio organizacional. Posteriormente, a QVT direcionou seus estudos ao conteúdo do trabalho, ou seja, ao progresso da atividade a fim de potencializar a criatividade e a participação nos processos decisórios (AMORIM, 2010). Devido ao desenvolvimento de novos estudos, diversos modelos foram sendo criados como: William Westley (1979); Nadler e Lawler (1983); Werther e David (1983); Huse e Cummings (1985); Eda Fernandes (1996); Richard Walton (1973). Este estudo se fundamentou no modelo elaborado por Richard Walton (1973).

O Bem-estar no trabalho é um conceito intrinsecamente ligado ao estudo da QVT e para compreender este conceito é preciso saber que o bem-estar no trabalho se relaciona de modo direto ao estresse, o qual é produzido a partir da capacidade de adaptação do indivíduo no ambiente de trabalho. O bem-estar é obtido por meio da harmonia entre o que é exigido e a capacidade de realização, caso a harmonia entre esses aspectos não seja alcançada serão gerados distintos níveis de insegurança, bem como sensações de desamparo que poderão atrapalhar o desempenho do trabalhador. (ALBUQUERQUE E LIMONGI FRANÇA, 1998).

O mercado de trabalho passou por muitas transformações que influenciaram a maneira com a qual os administradores comandam as suas organizações. Por causa disso, os administradores têm buscado acompanhar essas mudanças por meio de novos processos de gestão. Isso se aplica ao serviço público, uma vez que algumas dessas alterações estão direcionadas ao bem-estar dos servidores públicos, à efetividade do serviço prestado e à satisfação do usuário-cidadão, trazendo novos desafios aos gestores públicos. (FERREIRA, 2009).

1.2 Justificativa

Os estudos acerca da QVT foram estabelecidos durante a abordagem sociotécnica, que trazia uma visão que almejava a segurança, saúde e a satisfação do trabalhador (ANDRADE, 2016). A partir da década de 70, foram desenvolvidas abordagens importantes que, contribuíram para a evolução dos estudos da QVT, proporcionando uma ampliação cada vez maior sobre o entendimento a respeito de seus benefícios e sua relevância para os trabalhadores e para as organizações.

Para Amorim (2010), a QVT na administração pública pode ser capaz de oferecer ao servidor os cuidados necessários para ao seu trabalho e satisfação social do indivíduo e de sua família. Além disso, o bem-estar no trabalho tem sido caracterizado como um fenômeno vital para o andamento apropriado e competitivo da organização, principalmente as experiências positivas vivenciadas pelo trabalhador (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Portanto, esta pesquisa é justificada pela necessidade de analisar as condições de trabalho de funcionários do setor de atendimento, com a finalidade de investigar a importância do investimento em práticas que proporcionem qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

1.3 Problemática

Esta pesquisa se fundamenta pelo interesse de responder ao seguinte questionamento: Qual avaliação é possível obter sobre a qualidade de vida e bem-estar no trabalho de funcionários do setor de atendimento de uma Secretaria Municipal no Estado do Ceará?

1.4 Objetivos de pesquisa

Com a finalidade de compreender e solucionar a problemática do estudo, foram estabelecidos um objetivo geral e quatro objetivos específicos, conforme são descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho dos funcionários do setor de atendimento de uma Secretaria Municipal no Estado do Ceará.

1.4.2 Objetivos Específicos

Dessa forma, para alcançar o objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender a QVT dos atendentes no aspecto organizacional relativo às possibilidades de progresso na carreira, circunstâncias de trabalho, segurança e remuneração adequada.
- b) Verificar a QVT dos atendentes sob a perspectiva social, relacionada à preservação de direitos, integração social e a importância do trabalho.
- c) Identificar a QVT dos atendentes sob o ponto de vista individual, em relação ao cotidiano de trabalho, nível de equilíbrio de horários de trabalho e lazer, valorização, autonomia e capacidade de melhoria de suas competências.
- d) Analisar o bem-estar no trabalho associado a três vínculos: satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho.

1.5 Pressupostos

Os pressupostos desenvolvidos para esta pesquisa foram os seguintes:

Em relação ao aspecto organizacional, condições de trabalho como o ambiente e as relações com superiores, são essenciais para um bom desempenho do profissional no trabalho.

- a) A QVT dos trabalhadores na dimensão social é adequada quando existe no ambiente de trabalho uma relação de companheirismo e ajuda mútua.
- b) No sentido individual, a QVT possui níveis satisfatórios quando o trabalhador consegue conciliar seu tempo de trabalho com descanso e lazer.
- c) No aspecto organizacional, os funcionários apresentam dificuldades para conseguir oportunidades de crescimento profissional.
- d) O Bem-Estar no Trabalho dos atendentes está relacionado com aspectos físicos no ambiente de trabalho e com a capacidade de trabalhar em equipe.

1.6 Etapas da Monografia

Este trabalho é composto por seis seções.

A primeira é esta seção introdutória, que apresenta o tema da pesquisa, sua justificativa, bem como estabelece os objetivos geral e específicos, dos pressupostos e da justificativa do estudo.

A segunda e a terceira seção abordam a fundamentação teórica, fazendo uma análise da literatura referente a Qualidade de Vida no Trabalho e Bem-Estar no Trabalho, envolvendo o histórico e as algumas definições. Além de abordar os principais modelos da QVT, com destaque para o modelo de Walton.

A quarta seção trata sobre o setor público e o atendimento ao cidadão, relatando suas dificuldades e importância para a sociedade.

A quinta seção apresenta a metodologia aplicada para adquirir os dados necessários para o estudo, explicando a tipologia, instrumentos de pesquisa, universo e amostra, além do tratamento dos dados.

A sexta seção apresenta a análise dos dados, mostrando e explicando os resultados da pesquisa.

A sétima seção traz as considerações finais sobre o estudo, analisando se os objetivos iniciais foram atingidos, com reflexões para futuras pesquisas.

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nesta seção, inicialmente, apresenta-se, a evolução histórica da Qualidade de Vida no Trabalho e de suas concepções, bem como as peculiaridades dessas conceituações ao longo dos anos. Logo a seguir, alguns dos principais modelos de Qualidade de Vida no Trabalho são detalhados explorando os aspectos mais enfatizados por cada um deles.

2.1 Histórico e Definições da Qualidade de Vida no Trabalho

Mesmo com outros nomes e outros cenários, a qualidade de vida sempre foi historicamente um instrumento importante para as pessoas que buscavam facilitar e obter satisfação no desenvolvimento de suas atividades de trabalho. A contribuição de Euclides (300 a.C.) de Alexandria, por exemplo, estabeleceu os princípios de geometria que serviram de base para o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo e também a Lei das Alavancas de Arquimedes (287 a.C.), que tinha o objetivo de amenizar o esforço físico de muitos trabalhadores (RODRIGUES, 1994).

Maximiano (2004) afirma que até o início do século XX, com as abordagens de Taylor, Fayol e Weber, havia uma atenção maior para os processos e recursos que faziam parte de um sistema ou da empresa como um todo. Isso fazia com que as pessoas fossem colocadas em segundo plano. Era uma visão mecanicista herdada da Revolução Industrial, que priorizava a eficiência da produção e fazia com que as pessoas tivessem apenas o papel de peça em um sistema que tinha como foco aproveitar as oportunidades do mercado. A partir disso, surgiram estudos que começaram a modificar essa visão e colocaram o indivíduo como parte mais importante da organização. O enfoque comportamental se divide em dois grandes ramos: o primeiro que envolve as ideias sobre os comportamentos das pessoas como indivíduos; relativos às características de caráter pessoal (competências, conhecimentos, habilidades, atitudes, traços de personalidade); e o segundo que engloba tópicos relacionados ao estudo dos indivíduos como parte integrante de grupos (clima e cultura organizacional).

Os primeiros estudos que enfatizaram o ser humano como foco de pesquisa para análise da produtividade foram desenvolvidos com o surgimento da escola de relações humanas, que tinha como principal finalidade a observação da atuação psicossocial no ambiente de trabalho (GUIDELLI, 2008).

Maia, Araújo e Alloufa (2012, p. 442) caracterizam a escola de relações humanas da seguinte forma: "Esse movimento contribuiu significativamente para a evolução da

discussão acerca da motivação e satisfação humana, como também das formas de organização do trabalho." Para Maximiano (2004), esse conjunto de teorias surgiu a partir do experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo (1933), e foi o marco principal do enfoque comportamental.

Maximiano (2004) explica que o experimento de Hawthorne foi um estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Harvard em uma fábrica da Western Electric entre os anos de 1927 e 1933, para descobrir se as alterações de iluminação tinham consequências sobre o desempenho dos trabalhadores. Porém, mesmo com sucessivos testes e com a aplicação de condições diferentes aos trabalhadores (como aumento e diminuição da iluminação, aplicação e retirada de benefícios, intervalos), a produtividade não alterava. Os pesquisadores, nessa situação, concluíram que não havia relação entre os fatores manipulados e a produtividade.

Elton Mayo (1933 *apud* MAXIMIANO, 2004) passou então a analisar os estudos e por meio de entrevistas mais detalhadas entendeu que a performance dos funcionários estava relacionada com o comportamento, e não com procedimentos de trabalho, concluindo que o bom desempenho é diretamente proporcional ao bom tratamento dado pela gerência à equipe de trabalho e que, os supervisores devem fazer papel de mediadores entre o grupo de trabalho e a gerência (MAXIMIANO, 2004).

A partir disso, durante a década de 1950, surgiram algumas teorias motivacionais. Uma delas foi a teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1954 *apud* ROBBINS 2005) que demonstra que cada indivíduo possui uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas: fisiológica (envolve fome, sede, abrigo e outras necessidades do corpo); segurança (proteção contra perigos físicos e emocionais); social (amizade, aceitação e sentimento de fazer parte de um grupo); estima: (condições internas como respeito próprio, realização e autonomia condições externas, como status, reconhecimento e atenção); autorrealização (relacionado a crescimento, busca do próprio potencial e autodesenvolvimento). A hierarquia é demonstrada por meio de uma pirâmide que classifica as necessidades como de baixo nível (fisiológicas e segurança) e alto nível (ligadas a autorrealização). Os dois níveis se diferenciam a partir da ideia de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas dentro do indivíduo e as de nível mais baixo são atendidas geralmente de forma externa ao indivíduo (por meio de remuneração, relações sindicais e continuidade no emprego). A Teoria indica que conforme uma necessidade é satisfeita, a próxima torna-se atuante. Dessa forma, para Robbins (2005), a Teoria das Necessidades obteve considerável aceitação, principalmente por sua lógica intuitiva e de fácil

compreensão. Porém, de uma forma geral, as pesquisas subsequentes não ratificaram a teoria, pois apresentava pouca fundamentação e embasamento.

Douglas McGregor (1970) ao observar a forma como os superiores tratavam seus funcionários, elaborou duas visões diferentes do indivíduo, uma negativa (Teoria X) e outra positiva (Teoria Y). Segundo ele, o comportamento das pessoas são baseados no agrupamento de princípios. Dessa maneira, as premissas da Teoria X eram: os funcionários não gostam de trabalhar e farão o possível para evitar o trabalho; os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados para que realizem suas tarefas; os funcionários evitam ter responsabilidades e demonstram pouco interesse pelo trabalho. Em contraponto à Teoria X, a Teoria Y demonstrava que: os funcionários poderiam ter a percepção do trabalho como algo natural; ao estarem focadas em objetivos, as pessoas passarão a ter auto-orientação e autocontrole; pessoas medianas podem aprender a aceitar, e até buscar, a responsabilidade; qualquer pessoa pode ser capaz de tomar decisões inovadoras. McGregor (1970), também sugeriu a criação de um processo decisório participativo, a inclusão de tarefas desafiadoras e atitudes que promovam um bom relacionamento em grupo.

Frederick Herzberg (1968 *apud* ROBBINS, 2005) defendia que as pessoas estabeleciam uma relação básica com o trabalho e isso pode determinar o sucesso ou fracasso profissional. A teoria foi formulada a partir de estudos onde as pessoas descreviam situações boas ou ruins no trabalho. As respostas obtidas estavam relacionadas com satisfação ou insatisfação. Os respondentes que se sentiam bem no trabalho, normalmente direcionavam isso a si mesmos ou seja, fatores intrínsecos (como progresso, reconhecimento, responsabilidade e realização). De outro modo, quem tinha insatisfação, indicava fatores extrínsecos (supervisão, remuneração, políticas da organização e condições de trabalho). Segundo Herzberg (1968), o estudo indica que a solução dos problemas de insatisfação de um trabalho, não necessariamente o torna satisfatório. Ou seja, o oposto da satisfação não é a insatisfação. Dessa forma, o oposto da satisfação é a não-satisfação, e o oposto da insatisfação é a não-insatisfação. Ainda de acordo com o estudo, os motivos que levam as pessoas se sentirem satisfeitas no trabalho, são diferentes daqueles que causam insatisfação. Assim, os fatores relacionados ao trabalho, ou seja, extrínsecos, foram denominados como fatores higiênicos. Para ter pessoas motivadas no trabalho, Herzberg recomenda que se dê destaque aos fatores relacionados ao trabalho em si ou com os resultados originados dele, como possibilidades de promoção, crescimento, reconhecimento, responsabilidade e realização. Para Herzberg (1968 *apud* ROBBINS, 2005) estes são atributos que as pessoas reconhecem como intrinsecamente compensadores.

Para Robbins (2005), essas teorias motivacionais são antigas e atualmente são discutíveis, porém apresentam os princípios sobre os quais permitiram o desenvolvimento das teorias modernas. Nessa mesma ideia, Maia, Araújo e Alloufa (2012, p. 445), afirmam que:

Verifica-se que, a partir da Escola das Relações Humanas, a qual culminou para o surgimento de diversas teorias motivacionais, abrem-se novos caminhos para os estudos das questões humanas relacionadas ao trabalho, possibilitando que mudanças organizacionais contribuíssem para a melhoria da QVT.

Os primeiros estudos sobre QVT destacavam as questões individuais relacionadas ao bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho. Depois, buscou-se atender a necessidade de resolver problemas referentes ao enriquecimento da tarefa, com o objetivo de desenvolver a criatividade e aumentar a participação nos processos decisórios (AMORIM, 2010).

Segundo Guidelli (2008), a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” foi aplicado pela primeira vez por Eric Trist e seus empregados, na década de 1950, para o estudo de assuntos referentes ao trinômio: organização, trabalho e indivíduo.

Para França Junior e Pilatti (2004), a QVT vem sendo instrumento de reflexão uma vez que os modelos de gestão que colocavam em evidência as pessoas e a racionalidade das leis de mercado, já não são mais tão usuais, mas agora são acompanhados também por outros fatores que provocam satisfação e permitem que os empregados se sintam parte integrante da empresa.

A partir da década de 1970, a QVT passou a ser alvo de maior atenção e investimento, principalmente nas grandes empresas. Isso significou novas perspectivas de competitividade empresarial, colocando em crise os padrões tradicionais taylor-fordista e dando importância a programas de qualidade de vida no trabalho. Isso representa uma conjuntura de mudanças que fazem os gestores revisarem suas práticas empresariais, buscando atender as exigências do novo contexto (FERREIRA, 2009).

Para Albuquerque e Limongi França (1998), diversas ciências têm colaborado com novos valores relativos ao tema abordado, como: Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia. Isso demonstra que a sociedade vivencia novos parâmetros e fundamentos sobre a forma de relacionamento dentro e fora da empresa, gerando novos valores vinculados às questões da Qualidade de Vida no Trabalho.

Apesar de ter passado a ser estudada com maior atenção apenas a partir da década de 1970 na perspectiva acadêmica, a QVT vem possuindo interesse cada vez maior por parte

de pesquisadores da área de ciência do trabalho. Dessa maneira, percebe-se um aumento de estudos e, como resultado, novas metodologias e formulações teóricas mais consolidadas (FERREIRA, 2009).

Quando se estabelece uma relação entre a qualidade de vida e o trabalho, percebe-se que da mesma forma que o trabalho pode prejudicar a saúde e gerar insatisfação, ele pode também gerar satisfação e bem-estar. Dessa forma, é essencial analisar as relações de trabalho e suas consequências. Diante da necessidade de melhorar o desempenho do trabalho e, conseqüentemente alcançar os objetivos da empresa. As aplicações dos estudos sobre QVT apareceram como um caminho para avaliar questões relacionadas à satisfação dos empregados, com o objetivo de desenvolver funcionários mais saudáveis, seguros e que estejam dispostos a buscar uma melhoria contínua, além de permanecerem motivados e realizados com seus trabalhos (DAMASCENO, 2012).

O quadro a seguir apresenta as visões das concepções evolutivas da QVT:

Quadro 1 - Concepções evolutivas e características da 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 panaceia 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. |

Fonte: Nadler e Lawler (1983, *apud* Fernandes, 1996, p.42).

A aplicação da qualidade de vida no trabalho deve ser contínua e progressiva. Implementar um programa eficiente de QVT é essencial para manter um clima organizacional agradável proporcionando um vínculo de confiança mútua entre os funcionários, evitando também situações de conflito (DAMASCENO, 2012).

Por ser um tema que envolve certa complexidade e necessidade de atualização constante, há muitas definições e conceitos acerca de QVT. Albuquerque e Limongi França (1998), denominam QVT como um grupo de práticas de uma organização que corresponde ao diagnóstico e a implantação de melhorias e inovações de características gerenciais, tecnológicas e estruturais no âmbito externo e interno da empresa, com o objetivo de fornecer conjunturas de desenvolvimento humano para e durante o desempenho das funções de trabalho por parte do colaborador.

O quadro abaixo mostra as definições de alguns dos principais estudiosos sobre QVT:

Quadro 2 - Conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho

| AUTOR | DEFINIÇÃO | ÊNFASE |
|-----------------------|--|--|
| Drucker, 1981 | Avaliação Qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc. | Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais culturais e políticos |
| Fernandes, 1992 | Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas. | Humanização do cargo. |
| Werther & Davis, 1983 | Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. | Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. |
| Nadler e Lawler, 1983 | Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho | Visão humanista no ambiente de trabalho. |
| Neri, A.M., 1992 | Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente. | Visão holística |
| Lippitt, 1978 | Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais | Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos. |
| Berlanger, 1992 | Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições | Condições de vida e cargos mais satisfatórios |

| | | |
|------------------------|--|---|
| | de vida e cargos mais satisfatórios | |
| Ginzberg et. al., 1979 | Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos. | Posto individual de trabalho e processo decisório. |
| Bergeron, 1982 | Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos | Mudança e participação com foco sociotécnico. |
| Camacho, 1995 | Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento. | Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, autorrealização e perspectiva de futuro. |
| Dantas, 1996 | Gerência pela Qualidade Total - GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde. | Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias. |

Fonte: Limongi-França (1996)

Damasceno (2012) afirma que é possível entender a QVT como uma gestão dinâmica, pois é modificada de acordo com a mudança contínua das organizações e, além disso, pode ser considerada contingencial, uma vez que está predisposta a ter que se adaptar às particularidades das instituições no contexto a qual faz parte. Nesse contexto, o autor menciona que as instituições públicas vêm passando por um processo de atender a necessidade de melhorar os serviços oferecidos à população. Isso faz com que a qualidade de vida no trabalho tenha uma posição de destaque nessas organizações, uma vez que o alcance desse objetivo só será conseguido com a valorização e motivação de funcionários.

A qualidade de vida no trabalho envolve avaliações individuais dos empregados para entender suas percepções em relação ao trabalho, principalmente no que diz respeito à necessidades de melhoria de suas habilidades. Porém, a QVT não é restrita ao meio organizacional, pois ela também é influenciada por fatores externos e individuais (PINTO, 2015).

A QVT é essencial para a saúde do trabalhador. É importante que as relações de trabalho sejam acompanhadas, assim como as necessidades de cada indivíduo. Pois um ambiente desagradável pode gerar no trabalhador problemas físicos e psicológicos, podendo afetar diretamente a qualidade dos serviços prestados (DAMASCENO, 2012).

Assim, com um melhor conhecimento sobre o histórico, evolução e elaboração de conceitos sobre a QVT, a seguir serão abordados alguns dos principais modelos de estudo sobre o tema.

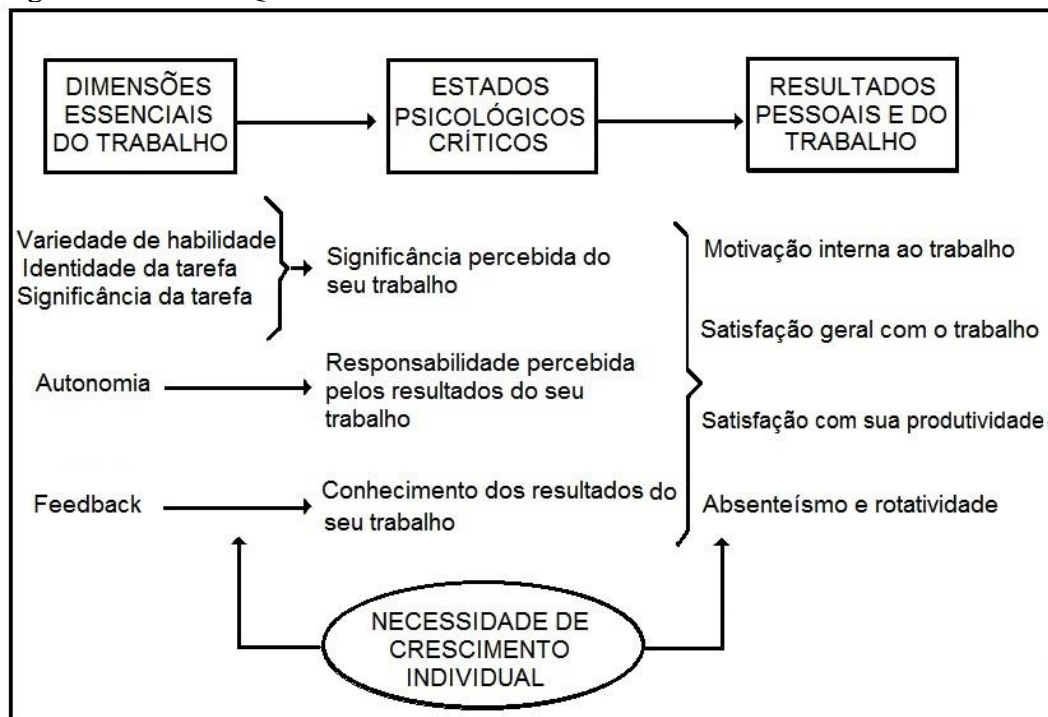
2.2 Principais Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho

A seguir, são apresentados os principais modelos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, desenvolvidos pelos autores: Hackman e Oldham (1975), William Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985), Eda Fernandes (1996) e Richard Walton (1973). Relatam-se com base nos seus métodos, princípios e variáveis levando em consideração o contexto organizacional.

2.2.1 O Modelo de Hackman e Oldham (1975)

O modelo de Hackman e Oldham (1975) sugere a possibilidade do alcance de resultados pessoais e do trabalho quando há a atuação de cinco dimensões do trabalho que atuam por meio de estados psicológicos críticos, conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Modelo QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham (1975).

Dessa maneira, Hackman e Oldham (1975) definem as cinco dimensões do trabalho da seguinte forma:

- a) Variedade de Habilidade: O nível em que a tarefa precisa de uma variedade de atividades distintas para a sua realização;

- b) Identidade de Tarefa: O nível em que a tarefa determina o cumprimento de um trabalho “completo”, ou seja, realização de uma tarefa do começo ao fim, com resultados evidentes;
- c) Significado da Tarefa: O nível em que a tarefa tem um resultado significativo sobre a vida de outras pessoas, na organização ou ambiente externo;
- d) Autonomia: O nível em que a atividade permite ao indivíduo uma liberdade significativa, independência e prudência para programar o trabalho;
- e) *Feedback*, dividido em:
 - *Feedback* Extrínseco: O nível que o indivíduo obtém informações precisas sobre seu desempenho por meio de superiores, colegas de trabalho ou clientes;
 - *Feedback* Intrínseco: O nível que o indivíduo obtém informações precisas sobre seu desempenho por meio da realização de sua própria atividade.

Os autores afirmam que as três primeiras características propostas, contribuem para a formulação do significado do trabalho, enquanto a autonomia seria a responsabilidade recebida pelos resultados do trabalho e o *feedback* é o conhecimento dos resultados do trabalho.

Hackman e Oldham (1975), definem os três estados psicológicos da seguinte forma:

- a) Significância percebida pelo trabalho: O nível pelo qual o indivíduo vivencia a atividade de forma significativa e valiosa.
- b) Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho: O nível pelo qual o indivíduo se sente responsável pelas tarefas que realiza.
- c) Conhecimento dos resultados do trabalho: O nível pelo qual o indivíduo tem percepção da forma como ele realiza efetivamente as suas atividades.

Por fim, os autores demonstram no modelo que é possível gerar variáveis que resultam em reações afetivas pessoais ou sentimentais representadas no grupo abaixo:

- a) Satisfação geral: Uma média geral do nível de bem-estar da pessoa em referência ao seu trabalho.
- b) Motivação interna ao trabalho: Nível de motivação individual e sensações positivas individuais quando executa bem suas tarefas e sensações negativas internas quando o indivíduo tem um rendimento abaixo do esperado.
- c) Satisfações específicas: Nível de satisfação da pessoa referente à supervisão, segurança no trabalho, remuneração, ambiente social e crescimento.

2.2.2 O Modelo de William Westley (1979)

Para Gomes (2017), na abordagem defendida por Westley (1979) a QVT pode ser influenciada por distintos problemas que podem ser reunidos em quatro dimensões básicas: econômica, política, psicológica e sociológica. Partindo dessa perspectiva, é possível obter uma melhora na QVT quando é manifestado uma reação frente aos problemas que surgem em uma dessas dimensões. Neste modelo, a dimensão econômica está relacionada a remuneração, sendo que as divergências ocorrem devido às diferenças salariais entre os trabalhadores, que por conseguinte gera injustiça. A dimensão política norteia aspectos relacionados à segurança e à estabilidade no emprego, onde os problemas são gerados a partir do sentimento que o funcionário tem de ser despedido de forma arbitrária, produzindo insegurança. A dimensão psicológica envolve a autorrealização, em que as disfunções laborais são resultantes da ausência de possibilidade de se conseguir a autorrealização por meio do trabalho, gerando alienação. Já a dimensão sociológica se refere à inclusão do trabalhador na tomada de decisão e no trabalho em equipe, cuja ausência provoca anomia, que é a ausência de envolvimento moral do trabalhador (GOMES, 2017).

Segundo Gomes (2017), na teoria de Westley (1979) ~~afirma que~~ as desordens originadas pelas dimensões política e econômica são mais antigas e que se originaram devido à concentração de lucros e de poder, sendo manifestadas pelos fenômenos caracterizados por greves e insatisfação. Essas desordens foram reduzindo por causa de uma crescente participação dos trabalhadores na organização e de seus lucros. Em relação a dimensão psicológica, a alienação tem como fenômenos dominantes o desinteresse, a rotatividade e o absenteísmo dos colaboradores; sendo uma consequência frustrada que envolve a expectativa e a realidade encarada pelos trabalhadores em sua atividade laboral. Dessa forma, a fim de minimizar a alienação, Westley (1979) propõe que é necessário o enriquecimento de tarefas (GOMES, 2017).

Para Westley (1979) a anomia caracteriza os problemas sociológicos, gerados devido o rigor e a complexidade organizacional. A anomia também se manifesta por meio do absenteísmo e da alta rotatividade, simultaneamente com a falta de sentido e significado da atividade laboral. Com a intenção de amenizar o problema, Westley (1979) indica o uso da abordagem sociotécnica a fim de que se produza uma cultura laboral ligada a um sistema de normas e com valores sociais (GOMES, 2017).

No quadro abaixo, são demonstradas as quatro dimensões e suas alternativas para solucioná-las:

Quadro 3 - As quatro dimensões que afetam a QVT segundo Westley

| NATUREZA DO PROBLEMA | SINTOMA DO PROBLEMA | AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA | INDICADORES | PROPOSTAS |
|----------------------|---------------------|---------------------------------|--|---|
| Econômico (1850) | Injustiça | União dos trabalhadores | Insatisfação Greves | Cooperação Divisão dos lucros; Participação nas decisões |
| Político (1850-1950) | Insegurança | Posições políticas | Insatisfação Greves | Trabalho autossupervisionado; Conselho de trabalhadores Participação das decisões |
| Psicológico (1950) | Alienação | Agentes de mudança | Desinteresse Absentéismo e “Turnover” | Enriquecimento das tarefas |
| Sociológico | Anomia | Autodesenvolvimento | Ausência de significação do trabalho Absentéismo e “Turnover” | Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos |

Fonte: Westley (1979) apud. Silva (2015)

2.2.3 O Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Para Nadler e Lawler (1985 *apud* LOUVEIRA, 2017) a qualidade de vida no trabalho favorece: a atuação dos colaboradores nas decisões da organização, o desenvolvimento das tarefas a serem realizadas, um método de recompensa desenvolvido que proporcione motivação ao indivíduo, além de aperfeiçoamento do ambiente físico a fim de proporcionar um espaço de saúde e segurança para o colaborador.

Nadler e Lawler (1983 *apud* SOARES, 2016) elaboraram um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho que tem por base quatro elementos:

1. Cooperação dos trabalhadores na tomada de decisão;
2. Reformulação da atividade laboral por meio do enriquecimento de tarefas e de grupos autossuficientes de trabalho;
3. Sistemas de recompensas modernos a fim de influenciar o clima organizacional;
4. Aperfeiçoar o ambiente de trabalho ao que se refere às condições psicológicas, físicas, horas trabalhadas, entre outras.

2.2.4 O Modelo de Werther e Davis (1983)

Segundo Mello (2017) o modelo de Werther e Davis (1983) demonstra que fatores como supervisão, condições de trabalho, remuneração, vantagens e projeto de cargo, entre outros, exercem influência sobre a QVT. Os autores afirmam que grande parte das pessoas creem que para que se tenha uma qualidade de vida no trabalho é necessário que o cargo seja cativante, desafiador e gratificante. Assim a reformulação de cargos para o desenvolvimento da QVT se mostra extremamente relevante (MELLO, 2017).

Portanto, conforme a figura abaixo, é possível analisar esse aspecto pela divisão do projeto de cargos em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. Para Werther e Davis (1983), a QVT é adquirida quando há um alinhamento entre esses três fatores e o cargo, ou seja, os empregados terão maiores índices de satisfação e isso influenciará na produtividade da organização (GOMES, 2017).

Figura 2 - Fatores que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida do trabalhador



Fonte: Werther e Davis (1983) adaptado por Rodrigues (1994).

Segundo Rodrigues (1994), os autores destacam que, no ponto de vista organizacional, a abordagem é feita levando em consideração principalmente a eficiência, que é adquirida a partir da racionalização. Contudo, a racionalização da produção é desenvolvida por meio da especialização, que é obtida através de três critérios:

- a) Abordagem mecanicista: que busca minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores, identificando cada tarefa em cada cargo;
- b) Fluxo de trabalho: que sofre influência pela natureza do produto ou serviço;

c) Práticas de trabalho: que são as formas estabelecidas de realizar o trabalho.

No nível ambiental, dois aspectos são essenciais:

- a) Habilidade e disponibilidade dos empregados: analisa se estes dois pontos estão adequados para o tipo de cargo que o trabalhador desempenha;
- b) Expectativas sociais: variam no tempo e espaço e verifica se as necessidades dos trabalhadores estão sendo atendidas.

O nível comportamental é o mais importante para o sucesso de um cargo e está dividida em quatro questões:

- a) Autonomia: referente à responsabilidade pelo trabalho;
- b) Variedade: forma de desempenhar a tarefa com diferentes habilidades e capacidades;
- c) Identidade: fazer o todo da peça do trabalho;
- d) Retroinformação: informação sobre a performance.

Portanto, Werther e Davis (1983) afirmam que a autonomia e a variedade são inversamente proporcionais à eficiência, pois influenciam no projeto do cargo satisfatório. Dessa forma, os cargos mais eficientes podem fazer com que sejam menos satisfatórios e os cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes. Os autores também dizem que para conseguir uma vida de alta qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios, é preciso superar obstáculos que impedem o êxito de programas de qualidade de vida no trabalho como os próprios empregados, dirigentes e sindicatos (RODRIGUES, 1994).

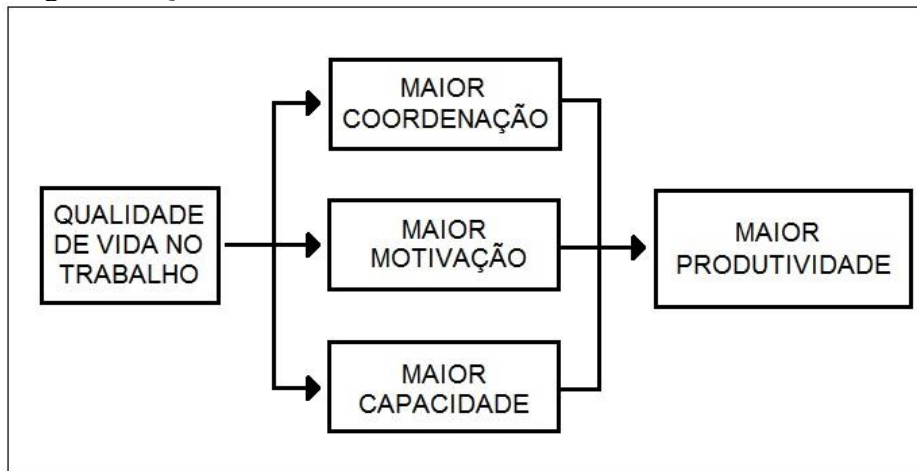
2.2.5 O Modelo de Huse e Cummings (1985)

Huse e Cummings (1985, *apud* PEREIRA, 2017) acreditam que a Qualidade de Vida no Trabalho fundamenta um determinado pensamento que é constituído por pessoas, trabalho e organização, no qual se destacam características como a preocupação com o bem-estar do colaborador e com os resultados da organização; e cooperação do colaborador no processo de decisório e resolução de problemas organizacionais. O desenvolvimento desse pensamento pode ser esclarecido por meio de quatro concepções: cooperação do trabalhador, projeto de cargos, aperfeiçoamento no ambiente de trabalho e modernização do sistema de recompensa.

Além disso, como pode ser visto na figura abaixo, Huse e Cummings (1985, *apud* RODRIGUES, 1994), também afirmam que de uma forma indireta, a QVT interfere positivamente a produtividade, pois os programas de qualidade de vida afetam diretamente

fatores que são condições preliminares para alcance de produtividade, como: coordenação, motivação, capacidade.

Figura 3 - Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade



Fonte: Huse & Cummings (1985) adaptado por Rodrigues (1994).

Portanto, o modelo de Huse e Cummings (1985, *apud* COUTINHO, 2009) foi baseado em um trinômio de pessoas-trabalho-organização e surge em um período que a QVT já possuía alguns anos de estudos, mas sempre em transformação e direcionada para solução de problemas de identidade do indivíduo, significado do trabalho na vida do trabalhador e melhora da saúde mental, física e emocional do indivíduo (COUTINHO, 2009).

2.2.6 O Modelo de Eda Fernandes (1996)

Para Fernandes (1996, p.45), a QVT é uma “[...] gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. A autora considera a QVT como uma gestão dinâmica devido ao fato de as organizações e as pessoas mudarem com muita frequência; e contingencial pelo motivo da qualidade de vida no trabalho estar diretamente ligada com a realidade e o contexto de cada empresa. Além disso, segundo ela, deve-se dar muita atenção aos fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos, uma vez que eles em conjunto podem afetar a cultura, o clima organizacional, a produtividade e a satisfação dos funcionários. Fernandes (1996) considera que o ponto de partida para qualquer programa de qualidade de vida no trabalho é analisar os fatores, critérios e indicadores importantes para a QVT com base na literatura, ou seja, é determinante o conhecimento e a fundamentação teórica para a implantação de algum programa QVT. Para a

autora, com base nos estudos de Johnston, Alexander e Robin (1981), o próximo passo seria seguir uma sequência de etapas para a implantação do programa QVT, que são eles:

- a) sensibilização: representantes da empresa e consultores debatem suas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos;
- b) preparação: formação da equipe responsável por desenvolver o projeto;
- c) diagnóstico: informações sobre o sistema técnico e o nível de satisfação dos funcionários;
- d) Concepção e implantação do projeto: a equipe do projeto estabelece prioridades e cronograma de mudanças em relação a fatores com possibilidade de melhorias em relação a: tecnologia, novas formas de organização de trabalho, formas de gestão, ambiente físico, práticas e políticas de RH;
- e) avaliação e difusão: divulgação das informações do projeto para os outros setores da empresa.

Com o objetivo de mensurar os níveis de satisfação, Fernandes (1996) defende a utilização de uma metodologia chamada de "Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho", por meio da utilização do fluxo do ciclo PDCA e usando fundamentos de programas de *Total Quality Control* (Controle de Qualidade Total) orientado para melhorias contínuas. A autora afirma que a Auditoria Operacional de Recursos Humanos (RH) tem o objetivo de avaliar o grau de satisfação da equipe de trabalho por meio de itens de controle, informações aplicadas de forma estatística e base de dados que auxiliam a tomada de decisão. Essa auditoria do fator humano representa também, a função de manter o controle do processo administrativo, atender às necessidades de médio e longo prazo. Sua ausência poderia incapacitar a empresa de atrair e manter seus empregados. Tal método implica no estudo dos seguintes pontos essenciais para a melhoria da qualidade de vida no trabalho:

- a) analisar a interpretação do funcionário em relação ao cargo ocupado, possibilitando auxiliar a recomposição do mesmo, caso necessário;
- b) identificar as causas que interferem no ambiente, e se necessário, modificá-las para garantir uma melhor qualidade de vida aos funcionários;
- c) verificar os pontos críticos relacionados à organização do trabalho ou razões de insatisfação;
- d) analisar o grau de satisfação do funcionário (condições físicas e psicológicas, participação, comunicação, relação com superiores etc.);

- e) realização de um plano de ação baseado em pontos de controle que podem ser melhorados;
- f) verificar se as medidas corretivas efetivamente reduziram o grau de insatisfação dos funcionários.

Para Fernandes (1996), apesar de ser passível de aprimoramento, a Auditoria Operacional de RH é um método que demonstra a necessidade de controlar e realizar diagnósticos baseados na forma como os funcionários interpretam suas condições de trabalho. No entanto, para Sampaio (2012), apesar de Fernandes (1996) ter desenvolvido um modelo teórico-prático que incorporou e ampliou indicadores de outros modelos como de Hackman e Oldham (1975), a autora relacionou (apenas teoricamente) seus aspectos no ponto de vista de satisfação, o que deixaria o seu modelo com uma visão limitada e insuficiente no que se refere ao bem-estar.

2.2.7 O Modelo de Richard Walton (1973)

O modelo de Richard Walton (1973) teve uma abrangência mais completa pelo fato de possuir diversos critérios que contemplavam aspectos jurídicos, sociais, psicológicos, econômicos e políticos, os quais influenciaram diretamente a satisfação dos trabalhadores.

Na perspectiva de Walton (1973), o trabalho é concebido como algo que tem uma tendência a ser fragmentado, desqualificado e severamente controlado ensejando uma separação do planejamento da execução. O autor afirma que, mesmo que essas tendências existissem em graus distintos em cada emprego, a relevância de tais distinções devem estar pautadas no espaço que é dado aos funcionários a fim que utilizem e desenvolvam seus conhecimentos e habilidades.

Walton (1973) defendia que os trabalhadores não deviam ser colocados em situações de trabalho que fossem perigosas ou que prejudicassem a sua saúde. Além disso, aspectos relacionados à legislação, às ações sindicais e à preocupação do empregador favoreciam que as condições de trabalho alcançassem níveis melhores e fossem visivelmente satisfatórias.

Pedroso e Pilatti (2009), afirmam que a abordagem de QVT desenvolvida por Richard Walton (1973), mesmo após mais de quarenta anos após sua divulgação, ainda é a teoria mais aplicada em pesquisas e usada para contribuir em estudos da área. No Brasil, é visto como o mais completo e mais utilizado, especialmente, por profissionais da área de recursos humanos e psicologia organizacional.

De acordo com Timossi (2009), o modelo de Walton (1973) apresenta oito dimensões relacionadas à Qualidade de Vida no trabalho, conforme pode ser conferido abaixo:

- a) compensação justa e adequada: está relacionado com a remuneração e aspectos do trabalho (como treinamento, responsabilidade e condições de trabalho). Determinação da remuneração por meio de parâmetros do mercado e da empresa, como a média salarial de uma amostra populacional, proventos variáveis por participação e resultados da organização. Neste ponto, a qualidade de vida no trabalho pode ser influenciada por duas fontes importantes:
 - remuneração adequada: a renda deve atender as necessidades do empregado e deve estar dentro dos padrões aceitáveis pela sociedade;
 - compensação justa: não deve haver grandes divergências na remuneração em um cargo, comparado com outras empresas do mercado.
- b) condições de trabalho: refere-se aos aspectos físicos e ao expediente de trabalho como: pagamento de hora extras; circunstâncias de trabalho que reduza a chance de acidentes e de adquirir doenças; e determinação de limites de idade para atividades que causem algum tipo adversidade relacionada a alguma faixa etária. Além disso, diminuir a exposição do trabalhador a situações que possam dificultar o seu desempenho como odores, ruídos ou poluição visual;
- c) uso ou desenvolvimento de capacidades: a evolução dos processos e atividades de trabalho ao longo dos anos transformou o mercado de trabalho em um ambiente complexo e exigente, fazendo que os trabalhadores passem a cada vez mais desenvolver suas habilidades e conhecimentos. No entanto, para conseguir esse desenvolvimento, é preciso de alguns elementos como:
 - autonomia: o trabalho deve possibilitar ao empregado determinado grau de autonomia e autocontrole no desempenho de suas tarefas;
 - múltiplas habilidades: possibilidade do empregado de utilizar diferentes habilidades, desde que elas não sejam repetitivas ou monótonas;
 - perspectiva e informação: o empregado deve ter conhecimento da importância e implicações resultantes de suas atividades, receber feedback e ter conhecimento de todo o processo de trabalho;

- trabalho como um todo: o trabalhador deve desempenhar do início ao fim todas as atividades necessárias para a conclusão do seu trabalho;
- planejamento: as atividades devem ser devidamente idealizadas antes de sua realização.

d) oportunidade de crescimento e segurança: faz referência às possibilidades de desenvolvimento profissional, seja por meio de um currículo mais atrativo ou uma ascensão de cargo. Trata também de questões de segurança e estabilidade na profissão. Os pontos de importância nessa medida são:

- desenvolvimento: dar a oportunidade do trabalhador ampliar seus conhecimentos e capacidades, evitando que se tornem ultrapassados.
- aplicações futuras: perspectiva do uso de novos conhecimentos e habilidades no cumprimento das atribuições;
- oportunidades de avanço: perspectiva de crescimento, promoção de cargo e plano de carreira.

e) integração social na organização: abrange fatores relativos ao relacionamento pessoal e autoestima no ambiente de trabalho. Os pontos de interesse desta medida são:

- preconceito: combate à discriminação, seja ela racial, sexual, religiosa, nacionalidade ou aparência física;
- igualdade social: respeito entre os integrantes da equipe de trabalho, independentemente do nível hierárquico;
- mobilidade social: garantir a viabilidade na empresa, da migração do indivíduo para uma camada social superior daquela que ele se encontra;
- companheirismo: reciprocidade de ajuda mútua entre os funcionários, buscando fornecer apoio sócio-emocional e respeito às individualidades de cada pessoa;
- Senso comunitário: entendimento de viver em comunidade nas organizações e entre as equipes de trabalho;
- Troca de informações: compartilhamento de ideias e opiniões pessoais entre os funcionários.

f) constitucionalismo: importância de preservar o trabalhador e evitar que seja prejudicado por meio de decisões arbitrárias. Dessa forma, os fatores que caracterizam o constitucionalismo na empresa são:

- privacidade: garantia de privacidade pessoal, como sigilo de questões da vida pessoal e familiar do trabalhador;
- liberdade de expressão: direito de poder expressar ideias contrárias dos superiores da empresa, sem qualquer punição;
- equidade: direito de ser tratado de forma igualitária em qualquer situação, seja remuneração, benefícios e segurança no trabalho;
- igualdade perante a lei: direito de garantia de oportunidades de forma igualitária a todos os trabalhadores.

g) trabalho e espaço total de vida: os momentos vividos no ambiente e as condições de trabalho podem interferir diretamente em outras áreas da vida. Por isso, é importante que se estabeleça uma rotina de trabalho que não cause problemas no convívio familiar ou social.

h) relevância social da vida no trabalho: o trabalhador passa a ter autoestima quando a empresa passa uma imagem e possui práticas de responsabilidade social como: redução de poluentes, reciclagem, acordos com outros países e participação em programas sociais que ajudam comunidades de baixa renda.

O modelo de Walton (1973) é diferente dos demais modelos da QVT visto que busca relacionar o máximo de fatores possíveis que estão atrelados ao ambiente de trabalho, inclusive os fatores que exercem influência indireta na vida do trabalhador, entre os quais podem ser elencados o constitucionalismo; dimensão trabalho e vida; e a relevância social. (PEDROSO; PILATTI, 2009).

Este modelo destaca, portanto, que os fatores demonstrados são essenciais para a QVT, uma vez que também são importantes para a melhoria do nível de desempenho dos empregados (SOUZA; FREITAS, 2009).

A abordagem de Walton (1973) foi escolhida como modelo teórico deste estudo por ser um dos mais aceitos e utilizados. Além de possuir diversos critérios e possibilita uma análise mais precisa e detalhada sobre a QVT do trabalhador. A próxima seção explanou sobre os principais conceitos e abordagens do bem-estar no trabalho.

3. BEM ESTAR NO TRABALHO

Albuquerque e Limongi França (1998), afirmam que o bem-estar no trabalho está relacionado diretamente com o *stress*, ou seja, o *stress* é desenvolvido no trabalho baseado a partir da capacidade de adaptação do trabalhador. Se há um equilíbrio entre a capacidade de realização e o que é exigido, então é alcançado o bem-estar; se não, diferentes níveis de insegurança, divergências e sensações de desamparo serão provocados e poderão interferir na performance do trabalhador.

A nova forma de fazer, pensar e saber no mercado de trabalho, direcionam a ação de gestores a um processo de mudança. Nessa compreensão, o bem-estar dos servidores-públicos, a satisfação do usuário-cidadão, a eficiência e eficácia na prestação de serviços por partes das instituições públicas representam desafios que fazem parte das práticas de gestão (FERREIRA, 2009).

Martins (2018) afirma que os níveis de competitividade organizacional, qualidade e produtividade estão diretamente relacionados à forma como as pessoas se sentem trabalhando na organização.

Para que uma organização seja eficiente, é preciso que ela não dê prioridade apenas a produtividade, pois é necessário antes de tudo que as necessidades psicológicas do trabalhador sejam satisfeitas. Portanto, a eficiência de uma organização passa pelo equilíbrio das necessidades do trabalhador com os objetivos da empresa (DAMASCENO, 2012).

Para Fernandes (1996), mesmo com o desenvolvimento de tecnologias de produção, ainda é frequente a reclamação dos trabalhadores sobre a rotina de trabalho, subutilização de suas potencialidades e circunstâncias de trabalho injustas. Isso pode gerar uma queda no rendimento, aumento no absenteísmo e rotatividade.

Por não haver um consenso sobre a definição de Bem-Estar no Trabalho, Corrêa *et al* (2017), desenvolveu a seguinte tabela com os conceitos de alguns estudiosos do tema:

Quadro 4 - Conceitos de Bem-Estar no Trabalho

| AUTOR | CONCEITO |
|-----------------------------------|--|
| Paschoal (2008) | Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida |
| Waterman, Schwartz e Conti (2008) | |
| Paschoal, T.; Tamayo (2008) | |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Waterman (1993) | O Bem-estar pode ser considerado como a percepção de desenvolvimento de potenciais e avanços dos propósitos de vida |
| Siqueira e Padovam (2008) | Construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo). |
| Siqueira (2014) | |
| Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) | O Bem-estar no Trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização). |
| Van Horn et al. (2004) | É a avaliação positiva de diferentes características do ambiente laboral e inclui aspectos afetivos, motivacionais, comportamentais, psicossomáticos e cognitivos. |
| Dessen e Paz (2010) | Atendimento das pretensões dos colaboradores no desempenho de suas tarefas nas organizações. |

Fonte: Corrêa *et al.* (2017).

Segundo Siqueira (2014), o bem-estar no trabalho envolve uma condição mental positiva composta pela articulação de três vínculos, chamadas de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Dessa forma, como representado na figura abaixo, o BET é proporcionado quando o indivíduo tem a oportunidade de ter experiências positivas que manifestam-se de dentro dele de forma interligada com o âmbito do trabalho (satisfação), capacidade de estabelecer um equilíbrio harmonioso entre as obrigações naturais originadas de sua função e a competência de realizar suas tarefas (envolvimento com o trabalho) e efeitos positivos relacionados à organização em que o trabalhador exerce suas atividades (comprometimento organizacional).

Figura 4 - Modelo Teórico de Bem-Estar no trabalho (BET).



Fonte: Siqueira (2014).

O autor ainda detalha que para alcançar a satisfação no trabalho, é necessário atender a 3 princípios: 1) quando o empregado passa a ter sentimentos positivos referentes a convivência com a gerência e seus colegas; 2) quando existe políticas de gestão de pessoas que proporcionem retribuições como salários e promoções; 3) quando o exercício de suas tarefas é adequado e compatível com o cargo que o empregado desempenha. Em relação ao envolvimento com o trabalho, Siqueira (2014) diz que o indivíduo passa a ter um comprometimento maior quando as suas funções lhe proporcionam 3 circunstâncias: 1) existir uma finalidade a ser conquistada por meio de suas tarefas; 2) ter a possibilidade de superar os desafios impostos por essas tarefas por meio das próprias habilidades; 3) haver *feedback* por parte das atividades desempenhadas. E finalmente, associado ao terceiro vínculo comprometimento organizacional afetivo, o autor destaca que essa relação é realizada quando há uma ligação com a organização originada de um envolvimento de sensações positivas, como entusiasmo, orgulho, confiança e afino à empresa.

Dessa forma, enquanto o vínculo de satisfação contém uma relação com o ambiente da organização e o vínculo de envolvimento com o trabalho possui uma ligação com a natureza das atividades, o terceiro vínculo estabelece uma associação afetiva com o empregador (SIQUEIRA, 2014).

Para Damasceno (2012), é necessário valorizar o funcionário por meio de capacitação, remuneração adequada e fornecer um ambiente de trabalho com condições físicas satisfatórias a fim de possibilitar o desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, diante de um mercado cada vez mais competitivo e da necessidade de as empresas disponibilizarem serviços diferenciados que se destaquem no mercado, muitos gestores estão repensando suas políticas de gestão de pessoas com o objetivo de aumentar o estado de satisfação dos funcionários (FERNANDES, 2017).

A próxima seção aborda o setor público e o atendimento ao cidadão com a finalidade de entender o contexto organizacional que envolve os atendentes da Secretaria.

4. SETOR PÚBLICO E ATENDIMENTO AO CIDADÃO

Esta seção abordará sobre o atendimento ao cidadão, assim como conceitos, seus elementos e variáveis relacionadas ao ambiente de atendimento. Será apresentado, também, o setor público, seus elementos constitutivos fundamentados na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e as diretrizes normativas dos Servidores Públicos Municipais de Fortaleza.

4.1 Setor Público

A Secretaria é caracterizada como um órgão integrante da Administração Direta do Município de Fortaleza (Decreto 11658/2004). O Órgão pode ser caracterizado como uma distribuição interna de competência da Administração Direta, que é formada pelas entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BORTOLETO, 2017).

Conforme o Artigo 37, da Constituição Federal/88, qualquer ente integrante da administração direta ou indireta, de quaisquer Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios devem obediência ao princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade, na esfera pública, o administrador somente deve fazer o que está previsto em lei, ou seja, deve-se agir de acordo com a lei, não existindo nenhuma autonomia do administrador. O princípio da impessoalidade é constituído por duas noções, a que se refere aos administrados e a que se refere à própria Administração. Já o princípio da moralidade está pautado em uma atuação administrativa regida pela ética, boa-fé, honestidade, lealdade, probidade e com a moral. O princípio da publicidade está relacionado com a transparência no serviço público, ou seja, esse princípio tem por finalidade que o povo, titular do poder, possa exercer controle sobre o administrador e verificar se a sua atuação está em acordo com o interesse público. E por fim, o princípio da eficiência é relativo a execução do trabalho administrativo de maneira que exista uma relação custo-benefício, isso significa que a atuação pública deve utilizar o recurso que ~~possui~~ que esteja em acordo com as metas que devem ser alcançadas e em consonância com o planejamento proposto (BORTOLETO, 2017).

O Município e seus Órgãos são regidos pelos princípios citados anteriormente, bem como os servidores públicos municipais, os quais possuem um regimento jurídico que tem por base o artigo 37 da Constituição Federal (1988) e a Lei Complementar nº 002 de 17 de setembro de 1990. Essa última normatiza em seu artigo 2º, incisos I e II que estão sujeitos

às regras do Estatuto os sujeitos ao regime da Consolidação das Leis Trabalhistas e os ocupantes de cargos ou funções de Direção ou Assessoramento. A atuação dos servidores públicos municipais é regida pelo Estatuto do Servidor, normatizado pela Lei 6794/90.

A Secretaria investigada neste estudo é uma instituição pública que é responsável por captar receita pública e gerir os recursos financeiros para o desenvolvimento da cidade de Fortaleza. Segundo o artigo 1º do Decreto 11.658/2004 a Secretaria tem a destinação de planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as políticas financeiras e tributárias do Município; exercer a administração e a cobrança da dívida ativa do Município; e executar, controlar e avaliar as atividades de contabilização dos atos e fatos orçamentários, patrimoniais e financeiros e de processamento de dados do município de Fortaleza.

O artigo 2º do Decreto 11.658/2004 elenca quinze competências da Secretaria em estudo, dentre elas estão as atribuições de: coordenar, executar, fiscalizar e controlar as atividades referentes aos sistemas financeiro, fiscal, tributário, contábil, dívida pública e processamento de dados do Município de Fortaleza; efetuar a guarda e movimentação do dinheiro e de outros valores pertencentes ou confiados à Fazenda Municipal; efetuar a contabilidade do Município em todos os seus sistemas orçamentário, financeiro, patrimonial, de resultados e de custos - e a de todos os atos da Administração Municipal de natureza financeira, resultantes ou independentes da execução orçamentária; elaborar o balanço anual da administração municipal e as prestações de contas específicas de recursos financeiros repassados através de fundos especiais, convênios, contratos, acordos e outros mecanismos, quando exigidos.

Conforme o artigo 3º do Decreto 11.658/2004 a estrutura da Secretaria está organizada por um órgão central cujo secretário é o responsável. No organograma atual, há 5 Assessorias (Jurídica, Comunicação, Inteligência, Governança e Especial) e 5 Coordenadorias (Administração Tributária, Planejamento, Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação, Tesouro Municipal e Administrativo Financeira).

O corpo funcional da Secretaria é constituído por funcionários terceirizados, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); por servidores públicos municipais, consoante a Lei 6.794/1990; e por estagiários regidos pela Lei 11.788/2008.

Portanto, as instituições públicas atuam em um contexto político e social e a sua conservação é dependente da observância e implementação de algumas regras e procedimentos que foram fixados em lei ou no cumprimento de parâmetros de conduta seguidos pelo setor a fim de assegurar a sua legitimidade ante a sociedade (BAIRRAL; SILVA; ALVES, 2015). É obrigação do Estado fazer cumprir os direitos sociais, assim como

incorporar nos principais envolvidos e conhecedores de suas necessidades, os processos que envolvam criação, execução e fiscalização das políticas públicas. Assim, o papel do Estado pode ser entendido pela perspectiva de ser o responsável por proporcionar flexibilidade às ações do município, bem como a conservação e a harmonia entre direitos e deveres que pertencem as competências de cada ente, tudo isso com a finalidade de alcançar o desenvolvimento humano (MENDES et al., 2018).

4.2 Atendimento ao Cidadão

O atendimento ao público corresponde a um serviço fim que é resultado de algumas variáveis como: o comportamento do usuário, tarefas a serem desempenhadas pelo atendente e o contexto organizacional no qual o funcionário está inserido (FERREIRA; MENDES, 2001). Os autores definem atendimento ao público como:

[...] um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições (físicas, materiais, instrumentais, organizacionais) disponibilizadas pela organização.

Ferreira e Mendes (2001) destacam alguns elementos que devem ser apontados e utilizados como ferramentas de análise do atendimento ao público, como:

- a) os processos institucionais adotados pela organização e o suporte disponível;
- b) o nível de instrução do atendente (qualificação, competência, perfil individual, estado físico) que refletem a conduta do funcionário nas situações de atendimento;
- c) condições socioeconômicas e representatividade social do usuário.

Beux e Laimer (2012) afirmam que a satisfação do usuário que utiliza qualquer tipo de serviço, é alcançada quando o prestador dá atenção e se esforça em suprir aquela necessidade. Além disso, é importante que o funcionário consiga atender as expectativas do usuário, uma vez que é esperado que sejam solucionados os problemas que poderão surgir. A qualidade no atendimento também passa pela percepção de empatia, confiabilidade e segurança que o usuário tem do funcionário prestador do serviço.

Para Beux e Laimer (2012), um bom atendimento parte do cumprimento de algumas atitudes, como: apresentação pessoal, postura, disposição, empatia, saber ouvir, gentileza, agilidade, ser prestativo, ter tranquilidade, ser sincero, ter uma comunicação clara, ser objetivo e ser responsável.

A partir do fim da década de 1990, a Administração Pública no Brasil tem realizado mudanças e adaptado novos métodos de gestão, com ênfase em competências e na execução das atividades dos servidores (PASCHOAL; FLORES, 2016).

Lancman *et al.* (2007), explicam que apesar de ter estabilidade, os servidores estão vulneráveis há algumas outras variáveis:

Apesar de vivenciarem relações menos instáveis de trabalho (menor exposição ao risco de demissão sumária), os servidores estão expostos a outras formas de instabilidade e precarização do trabalho, tais como: privatização de empresas públicas seguidas de demissões, terceirização de setores dentro da empresa, deterioração das condições de trabalho e da imagem do trabalhador do serviço público, e responsabilização deles pelas deficiências dos serviços e por possíveis crises das instituições públicas etc.

O setor de atendimento da Secretaria no qual foi realizado este estudo, trabalha diretamente com o público, sendo responsável por esclarecer dúvidas, fazer orientações, analisar documentos, protocolar processos e vários outros procedimentos regidos pelo Código Tributário Municipal, regulamentado pelo Decreto 13.716 de 2015, como: emissão de certidões negativas; levantamento de débitos; emissão de nota fiscal; emissão de documentos de arrecadação municipal; parcelamento de débitos; abertura e encerramento do cadastro de empresas; alteração de dados cadastrais de pessoa física e jurídica; além de todos assuntos que envolvem: Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU), Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI).

Dessa forma, é possível dizer que a função de atender ao público tem sua principal relevância no fato de ser um canal de comunicação direto entre a população e a instituição, por meio deste o usuário tem contato com alguém capacitado para realizar o serviço que necessita, por outro lado, o atendente executa sua função no propósito de solucionar problemas e prestar um serviço que atenda as demandas da população. A seção a seguir, apresenta a metodologia aplicada para avaliar a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho de funcionários do setor de atendimento.

5. METODOLOGIA

A metodologia está dividida em três subseções: tipo de Pesquisa que explica em qual categoria esta pesquisa se insere; universo e amostra que traz definições sobre essa subseção, assim como alguns atributos dos sujeitos envolvidos na pesquisa; e por fim, o tratamento de dados que detalha o instrumento usado e a sua fundamentação.

5.1 Tipo de Pesquisa

O estudo desse trabalho tem como metodologia fundamentada na pesquisa qualitativa. Godoy (1995) afirma que na pesquisa qualitativa há o contato direto e mais duradouro do pesquisador com o ambiente que está sendo investigado, pois dessa forma o ambiente pode ser melhor observado e entendido pelo pesquisador. Na pesquisa qualitativa, o fenômeno estudado é visto como um todo e a principal ferramenta de percepção que será utilizada é o próprio pesquisador, pois ele fará a escolha criteriosa, avaliação e a compreensão dos dados coletados (GODOY, 1995).

Flick (2009) afirma que:

De modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, em vez de simplesmente encará-la como uma variável a interferir no processo. A subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo devido à capacidade de explicar o cenário em que a pesquisa atua. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar e coletar os dados de maneira holística entre todas as variáveis que são apresentadas dentro do fenômeno que se apresenta no estudo que está sendo feito. Assim, todos os fatos mostrados ao pesquisador são relevantes e devem ser analisados um a um (GODOY, 1995).

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal detalhar as características do público-alvo ou do fenômeno que está sendo estudado, mas não somente isso, algumas pesquisas descritivas também buscam compreender o motivo da relação das características ou das variáveis do caso estudado.

5.2 Universo e Amostra

O universo ou população de uma pesquisa pode ser definido como um grupo de seres animados ou inanimados que possuem ao menos um elemento em comum. Ao delimitar

o universo é necessário tornar explícito que essa delimitação consiste em pessoas, coisas ou fenômenos que serão estudados por meio de características que unem esses elementos, como por exemplo: sexo, idade, instituição em que trabalham, entre outros (LAKATOS; MARCONI, 2009).

A técnica de escolha da amostra é conceituada como uma parte ou fragmento do universo da pesquisa, ou seja, é um subconjunto. O grande desafio da amostragem é escolher uma porção do universo de forma que essa porção tenha um caráter mais fiel possível e assim, com a obtenção dos resultados relacionados à amostra ter a possibilidade de deduzir de modo mais direto os resultados da população (LAKATOS E MARCONI, 2009).

O universo de estudo da pesquisa foi composto por funcionários do setor de atendimento de uma Secretaria Municipal no Estado do Ceará. A Secretaria foi escolhida para ser objeto deste estudo por ser um órgão de grande importância para as finanças municipais, sendo a responsável pela arrecadação e administração fiscal da prefeitura. O setor de atendimento da instituição trata de assuntos de alta complexidade, além de realizar diariamente uma média de 800 atendimentos, se tornando um local de tensão e estresse que necessita de uma atenção maior no sentido de promover práticas que proporcionem melhores condições de trabalho por meio da qualidade de vida e bem-estar aos funcionários. O setor é composto por um total de 18 atendentes, sendo a amostra formada por doze funcionários, de faixa etária entre de 25 a 64 anos, de ambos os sexos, entre solteiros e casados, além disso, dos doze funcionários entrevistados, onze são servidores públicos municipais, em sua maioria possui mais de 30 anos de serviço público. Os entrevistados relataram seus sentimentos e percepções sobre os aspectos que norteiam seu ambiente de trabalho relacionados ao tema de Qualidade de Vida e Bem-Estar.

5.3 Tratamento dos Dados

A ferramenta do estudo foi a aplicação de ~~uma pesquisa qualitativa, com~~ um questionário socioeconômico estruturado em duas partes: a primeira parte se refere aos dados socio-demográficos do público estudado, constituído por dez perguntas fechadas, as quais são relacionadas ao gênero, estado civil, quantidade de filhos, renda familiar, escolaridade, a relação do emprego com suas atividades, cargo/função que exerce, há quanto tempo os entrevistados estão trabalhando na Secretaria e a carga horária diária de trabalho.

A segunda parte é formada por uma entrevista composta por 21 perguntas abertas. O questionário é baseado no modelo de 8 critérios da QVT, proposto por Walton (1973). A

Compensação Justa e Adequada foi verificada por meio de perguntas relacionadas à percepção da remuneração perante as atribuições que o funcionário exerce, assim como perante os colegas que exerce a mesma função. Direcionadas à Condição de Segurança e Saúde no Trabalho, foram feitas perguntas sobre a estrutura física do setor de atendimento, a jornada de trabalho e a relação direta desta com a saúde do colaborador. No ponto referente a Utilização e Desenvolvimento das Capacidades, foram direcionadas perguntas relacionadas a relevância da atividade que o funcionário exerce e a percepção dele em relação ao poder de autonomia e aplicabilidade de seus conhecimentos. As Oportunidades de Crescimento Profissional, foram abordadas com base nos questionamentos relacionados a treinamentos e a expectativas de crescimento profissional por meio de promoção ou aumento salarial. A Integração Social, foi avaliada por meio da relação do trabalhador com as suas atividades, com os seus superiores e com os seus pares. Em busca de analisar o Constitucionalismo, foram feitas perguntas associadas ao respeito à privacidade e a liberdade de expressão. Foram feitos também questionamentos sobre a relação do funcionário com o tempo de trabalho, descanso e lazer com o objetivo de aferir o ponto referente a Trabalho e Espaço Total de Vida. E, por fim, a Relevância Social foi verificada com base em perguntas sobre a importância da instituição e o valor dela para o servidor e para a sociedade. Entre esses pontos, também foram acrescentadas questões sobre o Bem-Estar no Trabalho, referentes à oportunidade de crescimento, à perspectiva de como alcançar um ambiente agradável de trabalho e em relação ao reconhecimento do seu superior.

Para facilitar o entendimento dos objetivos específicos, foram determinadas categorias de análise divididas em dimensões: organizacional, social e individual da QVT, e bem-estar no trabalho. A partir destas categorias de análise, foram estabelecidas as unidades de contexto e suas unidades de registro com a finalidade de analisar os dados coletados, de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5 - Unidades de Contexto e de Registro das Categorias de Análises

| CATEGORIAS DE ANÁLISE | UNIDADES DE CONTEXTO | UNIDADES DE REGISTRO |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | Compensação Justa e Adequada | Remuneração Justa |
| | | Diferença Salarial |
| | | Banco de Horas |
| | | Recebimento por Produtividade |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Dimensão Organizacional | | Pagamento de Horas Extras | |
| | Condições de Segurança e Saúde do Trabalho | Estrutura Física Adequada | |
| | | Barulho/ Poluição Sonora | |
| | | Jornada de Trabalho Adequada | |
| | Oportunidade de Crescimento e Segurança | Expectativa de Ascensão Profissional | |
| | | Treinamentos | |
| | | Estabilidade no Emprego | |
| | Dimensão Social | Integração Social na Organização | Importância do Trabalho para a Sociedade |
| | | | Relação de Companheirismo entre os Colegas |
| Discriminação | | | |
| Constitucionalismo | | Liberdade para Reivindicar Direitos | |
| | | Liberdade de Expressão/Opinião | |
| Relevância Social da Vida no Trabalho | | Orgulho de fazer parte da instituição | |
| | | Imagem da Secretaria para a Sociedade | |
| Dimensão Individual | Trabalho e Espaço Total de Vida | Equilíbrio de Horários entre Trabalho e Descanso | |
| | | Sentimento de Valorização por exercer a Função | |
| | Utilização e Desenvolvimento de Capacidade | Autonomia | |
| | | Percepção de Importância da sua função | |
| Bem-Estar no Trabalho | Comprometimento e Satisfação no Trabalho | Oportunidades de Crescimento | |
| | | Satisfação | |
| | | Orgulho de fazer parte da instituição | |

| | | |
|--|-----------------------------|--------------------|
| | Envolvimento com o Trabalho | Ambiente Agradável |
|--|-----------------------------|--------------------|

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Neste estudo os dados adquiridos nas entrevistas foram codificados por meio da utilização da ferramenta *network view*, do *software Atlas TI 7*. A ferramenta se apresenta da seguinte forma: é feita uma codificação da unidade e cada código é analisado por meio de um par de números, o número da direita indica a quantidade de unidades que determinado código está relacionado, e o número da esquerda se refere a quantidade de citações que um código obteve durante as entrevistas com os atendentes. As interpretações desses resultados foram desenvolvidas na seção seguinte de Análise e Discussão de Resultados.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Detalha-se a seguir, um dos processos de análise dos dados, os quais se encontram os resultados alcançados através da pesquisa de campo, composta por um total de doze entrevistas. Os resultados foram analisados e explicados, inicialmente, por uma descrição dos entrevistados constituída por dados sociodemográficos e dados profissionais. Em seguida foi utilizado o software Atlas TI 7 para codificar as informações adquiridas nas entrevistas, com a finalidade de analisar a qualidade de vida e bem-estar no trabalho dos atendentes.

6.1 Perfil Sociodemográfico dos Entrevistados

Com o propósito de realizar a coleta dos dados da pesquisa foram entrevistados doze atendentes de uma Secretaria da Prefeitura de Fortaleza. Os aspectos sociodemográficos estão detalhados nos quadros a seguir:

Quadro 6 - Caracterização dos atendentes em relação a sexo, idade, estado civil, número de filhos e renda

| ENTREVISTADO | SEXO | IDADE | ESTADO CIVIL | FILHOS | RENDA |
|--------------------|-----------|-------|--------------|--------|------------------------------|
| Atendente 01 (A1) | Feminino | 40 | Casada | 1 | Entre 4 e 5 salários mínimos |
| Atendente 02 (A2) | Masculino | 64 | Casado | 2 | Mais de 5 salários mínimos |
| Atendente 03 (A3) | Masculino | 63 | Casado | 1 | Mais de 5 salários mínimos |
| Atendente 04 (A4) | Masculino | 25 | Solteiro | 0 | Entre 4 e 5 salários mínimos |
| Atendente 05 (A5) | Feminino | 56 | Solteira | 1 | Mais de 5 salários mínimos |
| Atendente 06 (A6) | Feminino | 33 | Casada | 1 | Entre 3 e 4 salários mínimos |
| Atendente 07 (A7) | Feminino | 41 | Casada | 1 | Entre 2 e 3 salários mínimos |
| Atendente 08 (A8) | Masculino | 53 | Solteiro | 3 | Entre 2 e 3 salários mínimos |
| Atendente 09 (A9) | Masculino | 59 | Casado | 3 | Mais de 5 salários mínimos |
| Atendente 10 (A10) | Masculino | 59 | Casado | 2 | Entre 3 e 4 salários mínimos |
| Atendente 11 (A11) | Masculino | 58 | Casado | 3 | Mais de 5 salários mínimos |
| Atendente 12 (A12) | Masculino | 60 | Casado | 1 | Mais de 5 salários mínimos |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 7 - Caracterização dos atendentes em relação à escolaridade, cargo, carga horária e tempo de atuação na instituição.

| ENTREVISTADO | ESCOLARIDADE | CARGO | CARGA HORÁRIA | TEMPO |
|---------------------|----------------------------|---|----------------------|--------------|
| Atendente 01 (A1) | Ensino Superior Completo | Agente Administrativo | 8 h | 5 anos |
| Atendente 02 (A2) | Curso Técnico | Assistente Técnico do Tesouro Municipal | 6 h | 37 anos |
| Atendente 03 (A3) | Ensino Superior Incompleto | Cargo Comissionado | 8 h | 14 anos |
| Atendente 04 (A4) | Ensino Superior Completo | Contínuo | 8 h | 1 ano |
| Atendente 05 (A5) | Ensino Superior Incompleto | Assistente Técnico do Tesouro Municipal | 6 h | 33 anos |
| Atendente 06 (A6) | Ensino Superior Incompleto | Agente Administrativo | 6 h | 3 anos |
| Atendente 07 (A7) | Ensino Superior Incompleto | Agente Administrativo | 6 h | 5 anos |
| Atendente 08 (A8) | Ensino Superior Completo | Auxiliar Técnico do Tesouro Municipal | 6 h | 35 anos |
| Atendente 09 (A9) | Pós-Graduação | Analista do Tesouro Municipal | 8 h | 34 anos |
| Atendente 10 (A10) | Ensino Superior Completo | Agente Administrativo | 6 h | 3 anos |
| Atendente 11 (A11) | Ensino Superior Completo | Assistente Técnico do Tesouro Municipal | 8 h | 37 anos |
| Atendente 12 (A12) | Pós-Graduação | Analista do Tesouro Municipal | 8 h | 35 anos |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Levando em consideração os quadros apresentados, os entrevistados serão denominados por Atendente 01 até Atendente 12 por toda esta seção.

Foram coletados também dados que se referem à relação do emprego e à formação do entrevistado, bem como à responsabilidade do atendente em relação à renda familiar. Sobre a relação do emprego e a sua formação, dos doze entrevistados, oito afirmaram que a sua área de formação está relacionada ao trabalho que é executado. E acerca do comprometimento relacionado à renda familiar, sete dos entrevistados têm total responsabilidade sobre a renda de sua família.

Foi compreendido que dos doze entrevistados, dez tem idade entre 40 e 64 anos, nove são casados e onze possuem filhos. Também foi verificado que a maioria dos

entrevistados trabalham há mais de trinta anos na função. Metade trabalha com uma jornada diária de seis horas. Além disso, a escolaridade se caracteriza de forma diversa, pois quatro possuem nível superior completo, quatro possuem nível superior incompleto, dois possuem ensino médio completo, um possui pós-graduação e um possui curso técnico.

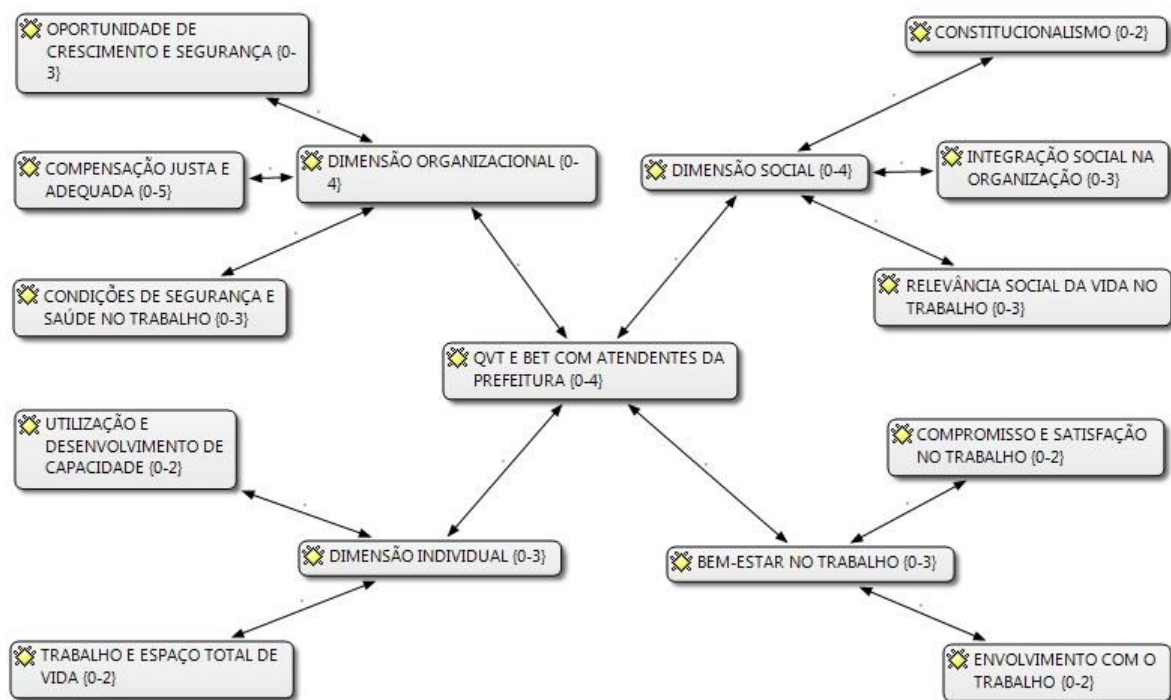
6.2 Análise dos Fatores de Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho dos Atendentes

Nesta subseção foi realizada um estudo sobre as transcrições das entrevistas dos atendentes buscando atender ao objetivo geral dessa pesquisa: analisar a percepção dos funcionários do setor de atendimento de uma Secretaria da Prefeitura Municipal de Fortaleza acerca da qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

As dimensões de Walton (1973) e as abordagens do bem-estar estão relacionados com os objetivos geral e específicos. Essas dimensões foram codificadas como categorias de análise e estão divididas em: dimensão organizacional, dimensão social, dimensão individual e bem-estar no trabalho.

A seguir está uma *networking view* elaborada com a utilização da ferramenta AtlasTI que apresenta as interações entre as categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro:

Figura 5 - Relação entre as categorias de análise e unidades de contexto e de registro



As subseções apresentadas a seguir buscam esclarecer os resultados conseguidos em cada unidade de contexto, juntamente com suas unidades de registro.

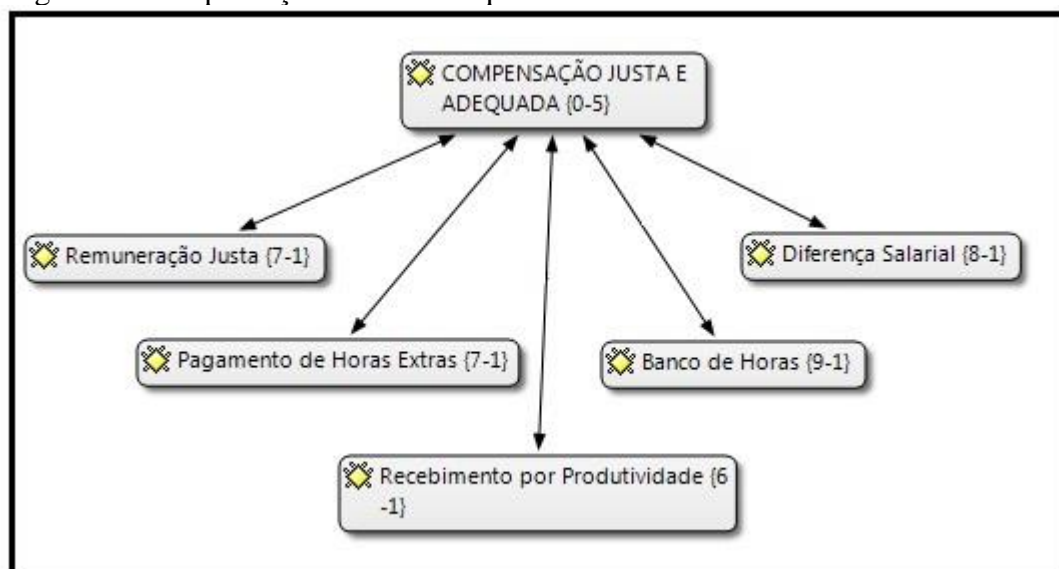
6.3 Dimensão Organizacional

A primeira dimensão a ser estudada é a organizacional, que é indicada no primeiro objetivo específico deste trabalho: Compreender a QVT dos atendentes no aspecto organizacional relativo às possibilidades de progresso na carreira, circunstâncias de trabalho, segurança e remuneração adequada.

As duas unidades de contexto utilizadas nesta categoria são: compensação justa e adequada e condições de saúde e segurança no trabalho.

Para uma melhor análise da unidade de contexto compensação justa e adequada, foram feitas as seguintes perguntas: “*Você considera a sua remuneração justa em relação à sua responsabilidade, função e atividades que desempenha? E comparado com a remuneração de seus colegas que possuem a mesma função? A diferença salarial causa desmotivação?*”. Com as respostas foi possível obter cinco unidades de contexto: remuneração justa, pagamento de horas extras, recebimento por produtividade, banco de horas e diferença salarial. Segundo Gomes (2017), esta unidade de contexto reúne informações sobre a avaliação da QVT com base principalmente na remuneração dos trabalhadores.

Figura 6 - Compensação Justa e Adequada



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que corresponde a remuneração justa, sete entrevistados afirmaram que o valor da remuneração que recebem é adequado em relação à responsabilidade de suas funções e atividades que desempenham, *“hoje o salário desta Secretaria é diferenciado em relação aos outros órgãos. O funcionário daqui não tem o que reclamar do seu salário”* (A9). Porém, ao serem perguntados sobre como eles analisavam a remuneração deles em relação aos demais colegas que exercem a mesma função, sete entrevistados afirmaram que há desigualdade salarial, *“existe sim diferença salarial, tem gente que trabalha muito e recebe pouco e tem gente que trabalha pouco e recebe muito”* (A7). Alguns deixam claro que isso não é motivo de desmotivação, *“é injusto se for comparar com os outros colegas. Há uma desigualdade salarial. Mas isso não me desmotiva, pois tenho que me preocupar em fazer o meu trabalho (A6)”*.

Sobre o questionamento referente a pagamento de horas extras e utilização do banco de horas, ficou evidente que os funcionários não recebem nenhum adicional caso ultrapassem o tempo normal do seu expediente. Todos afirmaram que não existe pagamento de horas extras e a utilização do banco de horas é apenas para monitorar possíveis atrasos e compensá-los no final da jornada de trabalho, *“tem mês que tiro sete horas extras, mas isso não é pago e nem posso utilizar essas horas”* (A1). Alguns entrevistados opinaram e consideraram isso como um ponto que deveria ser melhorado, *“isso é um ponto negativo pois as vezes ficamos até mais tarde fazendo serviço interno e não recebemos um retorno por isso”* (A4).

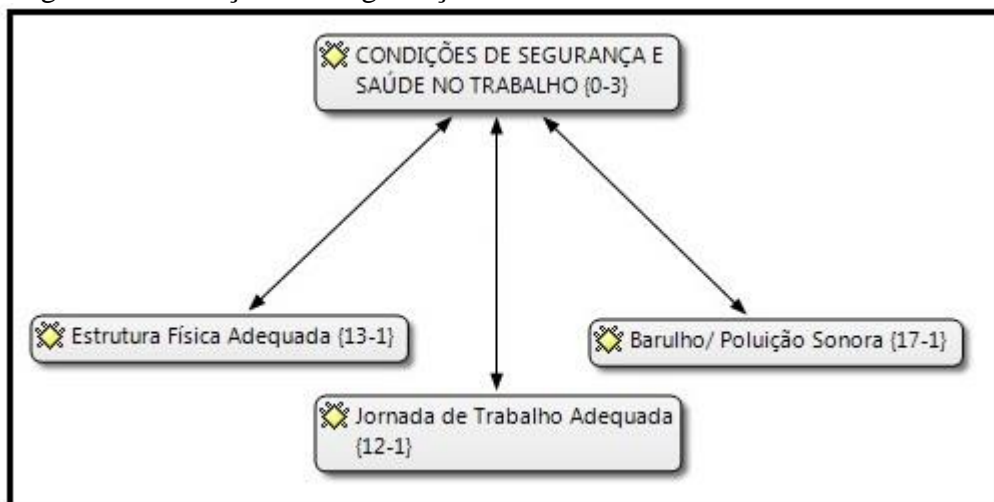
Em relação à unidade de registro recebimento de benefício por produtividade, cinco entrevistados afirmaram receber um valor adicional de acordo com o alcance de uma meta de arrecadação da Secretaria estabelecida a cada 90 dias, *“existe um benefício que é uma porcentagem de acordo com alcance da meta da arrecadação. É de forma periódica a cada 3 meses, é rateado de acordo com os cargos da Secretaria (A11)”*. Três entrevistados afirmaram que não concordam que com esse benefício, pois apenas alguns servidores têm esse privilégio, *“Não recebo por produtividade e acho um ponto negativo, existe uma gratificação dada a alguns servidores por meio de uma porcentagem baseada no valor de arrecadação. Acho que todos deveriam ter direito, pois todos colaboram (A7)”*; *“Não recebo por produtividade, mas acho que isso deveria existir no setor de atendimento (A3)”*; *“Não tenho benefício por produtividade mas acho que deveria ter, porém com o cuidado para não prejudicar a qualidade do atendimento (A6)”*.

Por meio desta unidade de contexto, foi possível observar que a unidade de registro com mais citações foi banco de horas, com nove menções. Percebeu-se também que

de uma forma geral o funcionário ganha bem e está satisfeito com isso, porém há uma insatisfação quando o salário é comparado com os demais colegas que exercem a mesma função pois segundo eles há atendentes que não apresentam produtividade correspondente com o salário que ganham. Outra questão que gera divergência entre eles é o fato de alguns servidores receberem um benefício de participação no alcance da meta de arrecadação da Secretaria.

Para analisar a unidade de contexto condições de segurança e saúde no trabalho foi perguntado aos atendentes: “Como você avalia o seu ambiente de trabalho com relação à estrutura física: os móveis como cadeiras e mesas são adequados ou geram desconfortos? Há poluição sonora? Se sim, como isso interfere na sua saúde?” e “Você considera que a jornada de trabalho é adequada para a realização de suas atividades? Se não, de que forma isso pode prejudicar a sua saúde?”. Com as respostas, foram obtidas três unidades de registro: estrutura física adequada, jornada de trabalho adequada e barulho/ poluição sonora.

Figura 7 - Condições de Segurança e Saúde do Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao serem questionados sobre as condições da estrutura física, 91.6% dos entrevistados disseram estar satisfeitos com as instalações:

Estrutura física é muito boa, tanto para nós como para os contribuintes. Os equipamentos são bons, atendem às nossas necessidades. As mesas e cadeiras são confortáveis. Temos espaço para guardar nossos objetos. Não tenho nada a reclamar sobre essa questão (A11).

Muitos elucidaram que uma reforma recente que aconteceu na Secretaria, melhorou bastante o espaço físico, “nessa atual administração tem estado tudo confortável, já

nas administrações antigas a gente sofria muito na questão de ambiente, de limpeza... mas na gestão atual houve muita modernização” (A2).

Mesmo quase todos terem aprovado as condições da estrutura física, oito deixaram claro que deveria ter sido feito algo que favorecesse a diminuição do barulho, *“o ambiente físico é bom mas deveria ter sido trabalhado algo em relação à acústica para a diminuição da poluição sonora” (A5); “a estrutura é muito boa, mas poderia melhorar pois a gente deveria ter um ambiente mais silencioso, aqui é muito barulhento. Quando chego em casa eu tento sempre buscar um ambiente silencioso” (A7).* O grande fluxo de pessoas no local contribui para que as condições sonoras não sejam favoráveis, e alguns atendentes declararam que isso pode prejudicar a saúde, *“O barulho é intenso, inclusive estou com problemas de audição por consequência disso. Quando chego em casa eu busco um ambiente de silêncio” (A8); “Aqui é muito barulhento, deveria ter uma acústica melhor. Ainda não senti nenhum problema de saúde causado pelo barulho mas a longo prazo talvez isso possa causar alguma coisa” (A10).*

Como foi mostrado no Quadro 6, que faz parte dos dados sociodemográficos dos entrevistados, metade das pessoas trabalham seis horas por dia e a outra metade possui uma carga horária de oito horas de trabalho por dia. Na questão relacionada à jornada de trabalho, 83.3% disseram estarem satisfeitos com o tempo dedicado à realização de suas atividades, *“a gestão precisa de pessoas que trabalhe 8 horas diárias, até para fazer um acompanhamento e um trabalho mais completo. (A1)”*; como eu trabalho 6 horas, eu acho favorável. Sobra tempo para eu resolver outras coisas fora do trabalho (A6).

Confirmou-se nesta unidade de contexto que o fato de metade dos entrevistados trabalharem seis horas por dia contribui para que o resultado sobre a unidade de registro sobre jornada de trabalho adequada seja favorável. A fator de contexto que mais teve fragmentos mencionados foi o barulho/poluição sonora com dezessete citações, isso reafirma que o barulho é um problema que realmente incomoda os entrevistados e que interfere diretamente no trabalho que realizam, uma vez que, segundo Pinto (2015), as condições de trabalho são avaliadas com base nas condições do ambiente de trabalho que podem interferir no rendimento do profissional.

Para analisar a unidade de contexto oportunidade de crescimento e segurança, foram feitos os seguintes questionamentos aos atendentes: *“Você tem perspectiva de crescimento profissional por meio de promoção de cargos e aumento salarial? Por quê?”*, *“Você recebe treinamentos e atualizações que ajudem a melhorar o seu desempenho no trabalho?”* e *“Você vê segurança e estabilidade no seu emprego? Qual a sua expectativa de*

futuro profissional na organização?”. As respostas deram a possibilidade de obter três unidades de registro: estabilidade no emprego, expectativa de ascensão profissional e treinamentos.

Figura 8 - Oportunidades de Crescimento e Segurança



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Essa unidade de contexto, segundo Coutinho (2009), está relacionada com a expectativa do funcionário em relação ao crescimento profissional e como ele se comporta diante de possíveis limitações no plano de carreira. Dez entrevistados afirmaram não estarem satisfeitos com os treinamentos realizados pela Secretaria, “(...) *algumas vezes deixa a desejar pois temos que aprender por conta própria*” (A2). Boa parte afirma que o treinamento não atende as necessidades, “*o conteúdo não é muito abrangente. É mais teoria do que prática*” (A3); “*não existe treinamento adequado na Secretaria. Nós vamos aprendendo aos poucos*” (A8).

Oito entrevistados afirmaram ter estabilidade no emprego, uma vez que a maioria deles é servidores. Já quem é cargo comissionado, demonstra preocupação, “*sou cargo comissionado e toda vez que muda prefeito ou secretário posso ser exonerado ou não*” (A3).

O levantamento dos dados sociodemográficos ajudou a demonstrar que metade dos entrevistados possuem uma média de sessenta anos, ou seja, estão próximos de se aposentar. Isso ajuda a entender a baixa expectativa de ascensão profissional de boa parte dos entrevistados, sendo que apenas um atendente relatou que possui perspectiva de crescimento na carreira. Até mesmo entrevistados que trabalham a pouco tempo na Secretaria manifestaram ter pouca ou nenhuma expectativa profissional, “*Não vejo possibilidade de crescimento. Por mérito acho difícil crescer aqui* (A7)”; “*tenho formação na área de informática, gostaria muito de trabalhar nessa área aqui mas não consigo*” (A7).

Por meio desta unidade de contexto foi possível observar que o fato de quase todos os entrevistados serem servidores, influenciou diretamente na questão sobre estabilidade, uma vez que grande parte afirmou que possui estabilidade no emprego. De uma forma geral, ficou claro que os treinamentos feitos na Secretaria deixam a desejar e são pontos que devem ser melhorados. Outro fator importante é que houve a confirmação do pressuposto organizacional, que indica que os atendentes apresentam dificuldades para conseguir oportunidades de crescimento profissional, podendo gerar acomodação e desmotivação por parte dos funcionários.

6.4 Dimensão Social

A dimensão social é a segunda dimensão a ser estudada nesta pesquisa e está relacionada com o seguinte objetivo específico: verificar a QVT dos atendentes sob a perspectiva social, relacionada à preservação de direitos, integração social e a importância do trabalho.

Para esta categoria de análise foram determinadas três unidades de contexto: integração social na organização, constitucionalismo e relevância social da vida no trabalho.

Para uma análise da unidade de contexto integração social na organização, foram feitas as perguntas: *“Sendo um Órgão público, você se sente bem com o seu trabalho e consegue perceber a importância dele para a sociedade?”* e *“Há igualdade de tratamento entre os funcionários de níveis hierárquicos diferentes? Você já sofreu algum tipo de discriminação por alguém de nível hierárquico superior? Com relação aos seus colegas de trabalho, há uma relação de companheirismo, abertura para troca de informações e opiniões?”*. Com as respostas destes questionamentos, foram criadas as seguintes unidades de registro: importância daquele trabalho para a sociedade, preconceito/discriminação relação de companheirismo entre os colegas.

Figura 9 - Integração Social na Organização



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Todos afirmaram se sentir bem com o que fazem e conseguem perceber a importância do trabalho que desempenham para a sociedade, “*sim, com certeza é de muita importância. Eu procuro sempre atender bem, eu procuro sempre fazer com que as pessoas saiam satisfeitas*” (A5). Os atendentes também demonstram preocupação em querer mudar a imagem que a sociedade tem do servidor público, “*(...) estou aqui para fazer a diferença. Para desmitificar essa imagem que as pessoas têm do servidor público que não trabalha, que é descansado*” (A1); “*tanto me sinto bem, que tento fazê-lo bem para quebrar essa visão que o povo tem que o serviço público não funciona*” (A6). Alguns relatam que estão no setor de atendimento por escolha própria e preferem desempenhar essa função pois gostam de trabalhar com o público e resolver os problemas da população, “*(...) eu gosto do que faço. É minha opção trabalhar no atendimento, (...) prefiro ficar nesse setor pois estou mais adaptado aqui e além disso gosto de resolver os problemas do contribuinte*” (A9); “*é muito gratificante. Eu adoro trabalhar com o público.*” (A8).

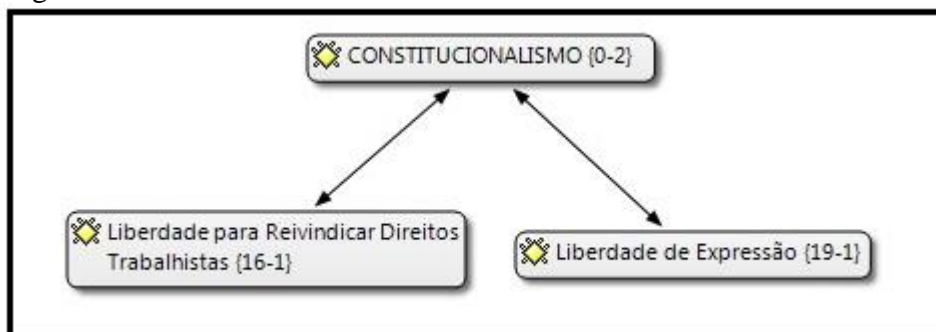
Metade dos entrevistados revelaram que já sofreram algum tipo de discriminação por serem de um nível hierárquico inferior, “*no decorrer de muitos anos trabalhando aqui já presenciei sim. Tem muita gente de cargo hierárquico superior que gosta de maltratar os outros*” (A12). Houve também a indicação que há discriminação por parte de pessoas do mesmo setor, “*discriminação existe sim, tanto entre hierarquia quanto ao cargo em si como acontece com terceirizados e cargos comissionados*” (A3). Já metade dos entrevistados, afirmaram o contrário, “*não existe esse tipo de situação. Apenas tento fazer a minha parte e o que estiver ao meu alcance*” (A8); “*não, cada um com o seu nível hierárquico. Pelo contrário, as vezes sou até chamado por superiores para ajudá-los*” (A11).

Dez entrevistados afirmaram que existe uma relação de companheirismo quando se trata de ajuda mútua entre os colegas na realização das atividades, “*sim, é fundamental a troca de ideias pois diariamente estamos aprendendo coisas novas*” (A8); “*com certeza, há uma empatia muito grande, muita colaboração*” (A10).

Por meio desta unidade de contexto, foi possível concluir que a unidade de registro companheirismo entre os colegas foi a que mais se repetiu com quinze citações. Isso demonstra uma forte ligação de amizade entre os colegas, facilitando a convivência e a reciprocidade entre os atendentes. Isso faz com que um dos pressupostos se confirme, uma vez que parte da hipótese que para obter uma dimensão social adequada, é preciso haver uma relação de companheirismo e ajuda mútua entre os funcionários. O fato de todos conseguirem ter percepção da importância do seu trabalho colabora para que se sintam cada vez mais motivados a desempenhar suas funções, “*me sinto muito bem. Gosto muito do meu trabalho e me considero muito útil à sociedade*” (A12). Outro ponto importante é que situações de discriminação ou preconceito fazem parte do ambiente de trabalho dos entrevistados, seja entre pessoas de cargo hierárquico superior, seja com colegas do mesmo setor e com a mesma função. Todos esses dados corroboram para a visão de Soares (2016), que diz que esta unidade de contexto possui fatores de forte influência no clima organizacional.

Para realizar uma análise da unidade de contexto constitucionalismo foram realizadas as perguntas: “*Caso necessário, você tem liberdade para reivindicar seus direitos assegurados por lei?*” e “*Você possui liberdade de expressão? De que forma é possível você fazer expor suas ideias e sugestões de melhorias no ambiente de trabalho?*”. Com as respostas, foram criadas duas unidades de registro: liberdade para reivindicar direitos trabalhistas e liberdade de expressão.

Figura 10 - Constitucionalismo



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nove entrevistados afirmaram que têm liberdade para reivindicar seus direitos e o principal meio utilizado pelos atendentes é o sindicato, “*tenho liberdade para reivindicar, não sei se serei atendida mas tenho essa liberdade sim. Inclusive já dei entrada em processos administrativos solicitando alguns direitos e deu certo*” (A7);

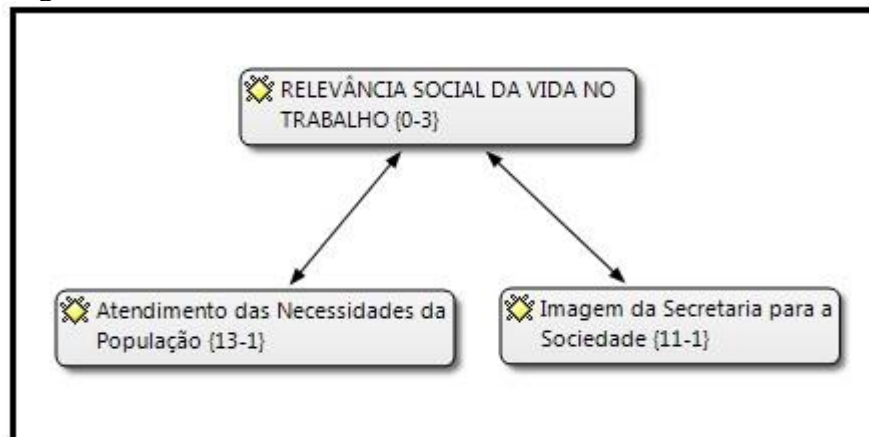
Sim, nós temos três sindicatos [...]. Quando temos alguma reivindicação, passamos para o nosso presidente do sindicato e ele se encarrega de tomar as providências. Além disso, nosso secretário nos dá abertura para atender nossos problemas (A9).

Metade dos atendentes dizem ter liberdade de expressão para expor suas ideias e opiniões em assuntos que promovam a melhoria do trabalho, “*quando há algumas reuniões, passamos sugestões que às vezes são consideradas e outras não. A gente tá sempre trocando ideias para melhor atender o contribuinte* (A8).” Já metade deles deixam claro que têm dificuldade para conseguir expressar suas opiniões, “*hoje em dia está mais difícil. Antigamente era mais fácil. A gente chega dar sugestões mas muitos acham que somos ultrapassados por ter um pouco mais de idade*” (A11).

Por meio desta unidade de contexto foi possível observar que a unidade de registro liberdade de expressão foi a mais citada com dezenove menções, porém apenas metade dos atendentes afirmaram possuir liberdade de expor suas ideias, o que demonstra ser um ponto a ser melhorado pela Secretaria. Porém, o constitucionalismo, também está diretamente ligado ao estabelecimento das normas da organização (RODRIGUES, 2015), por isso diante dos dados apresentados, a Secretaria atende às necessidades dos funcionários no que diz respeito aos direitos trabalhistas.

Para realizar uma análise da unidade de contexto relevância social da vida no trabalho, foram realizados os seguintes questionamentos: “*Você acha que os funcionários conseguem prestar um serviço de qualidade para a população?*” e “*Qual é a imagem da Secretaria para a sociedade?*” Com as respostas, foram obtidas duas unidades de registro: atendimento das necessidades da população e imagem da Secretaria para a sociedade.

Figura 11 - Relevância Social da Vida no Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Oito entrevistados afirmaram que os funcionários conseguem realizar um serviço satisfatório para a população, “*somos muito elogiados pelo nosso atendimento. Claro que há exceções, um ou outro funcionário que não se encaixa nisso, mas recebemos muitos elogios.*” (A7). Um atendente, que é também um dos supervisores, diz que há uma tentativa de renovação do quadro funcionários para tentar compensar alguns que não conseguem ter uma produtividade adequada, “*Aqui nós temos muitos funcionários em fim de carreira mas nós tentamos renovar com terceirizados, com gente jovem que nos ajuda muito*” (A9).

Dez dos doze entrevistados afirmaram que a população hoje tem uma boa imagem da Secretaria e que tanto as recentes reformas na estrutura física quanto o esforço em melhorar o atendimento contribuíram para a percepção de um ponto de vista melhor por parte das pessoas, “*a sociedade tem uma visão melhor da Secretaria tanto em questão de ambiente físico quanto de atendimento*” (A2); “*Acho que a sociedade tem uma imagem muito boa. A gente vê mais elogios do que críticas. O contribuinte vem aqui só pra pagar, não vem pra receber nada e mesmo assim a maioria sai satisfeito*” (A9).

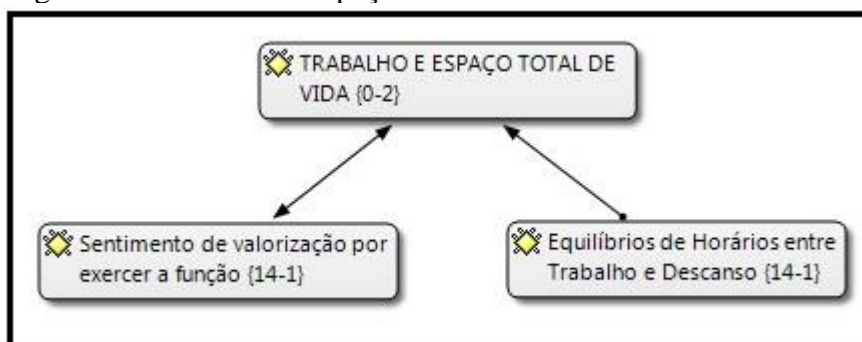
Por meio desta unidade de contexto, foi possível observar que a unidade de registro atendimento das necessidades da população foi o fragmento mais mencionado pelos entrevistados com treze citações, seguido da unidade de contexto imagem da organização com onze citações. Ambos apresentaram resultados satisfatórios contribuem para o alcance da análise desta unidade de contexto, ou seja, analisar os aspectos de reputação, imagem e costumes corporativos (SHIRRMEISTER, 2006).

6.5 Dimensão Individual

A dimensão individual é a terceira baseada no modelo desenvolvido por Walton (1973), está relacionada com o seguinte objetivo específico deste estudo: Identificar a QVT dos atendentes sob o ponto de vista individual, em relação ao cotidiano de trabalho, nível de equilíbrio de horários de trabalho e lazer, valorização, autonomia e capacidade de melhoria de suas competências.

Para analisar a unidade de contexto trabalho e espaço total de vida foram feitas as perguntas: “*Você consegue conciliar o seu trabalho e sua vida pessoal, com equilíbrio entre horários de trabalho, descanso e lazer?*” e “*Você se sente valorizado a ponto de perceber a importância de sua função?*”. Com as respostas, foram criadas as unidade de registro: sentimento de valorização por exercer a função e equilíbrios de horários entre trabalho e descanso.

Figura 12 - Trabalho e Espaço Total de Vida



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os entrevistados falaram também sobre o equilíbrio de horários entre trabalho e descanso, dez deles disseram que não tem problema em conciliar os seus horários, “*qualquer jornada de trabalho te deixa cansado mas não chega a atrapalhar minha vida pessoal*” (A4). Alguns sentem que a rotina de trabalho dificulta a vida pessoal e sobra pouco tempo para momentos de lazer, principalmente funcionários que possuem uma jornada de trabalho de oito horas por dia, “*no final de semana eu aproveito muito bem, mas durante a semana não*” (A1); “*(...) é meio complicado. Tempo com a família só nos finais de semana mesmo*” (A11). O fato da maioria afirmar que consegue conciliar os seus horários de trabalho, descanso e lazer confirma o pressuposto relacionado à dimensão individual desta pesquisa.

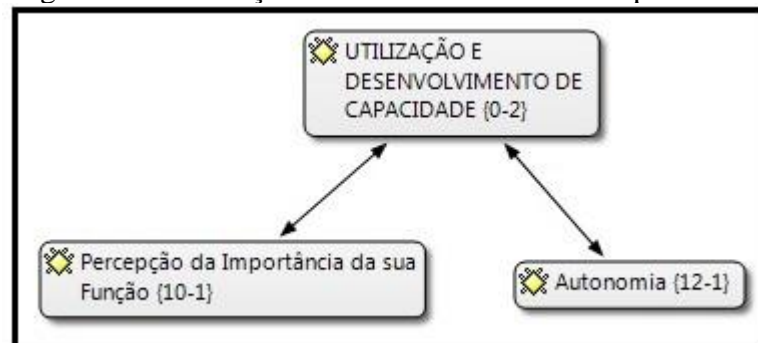
A sensação de se sentir valorizado ao exercer aquela função é percebida por oito entrevistados, “*(...) aqui é onde o contribuinte entra em contato direto com a Secretaria, onde ele elogia, fala se está satisfeito ou insatisfeito. O setor de atendimento é algo de muita*

relevância (A5).” Para alguns funcionários, a experiência na função também contribui para essa valorização, *“pelo meu tempo de serviço na área, muitos colegas de trabalho me procuram para tirar dúvidas e obter conhecimento sobre certos procedimentos. De certa forma me dá orgulho pois a pessoa confia na minha informação” (A11).*

Portanto pode-se observar que a qualidade de vida no trabalho não se limita apenas ao ambiente organizacional pois ao medir o grau de qualidade, a organização deve levar em consideração todos os cenários que o trabalhador está inserido. A QVT tem por finalidade zelar pela qualidade do colaborador tanto dentro quanto fora da organização (SANTOS, 2015).

Para desenvolver uma análise da unidade de contexto utilização e desenvolvimento de capacidade, foram feitos os questionamentos: *“Você possui liberdade e autonomia na sua área de atuação? Há liberdade para você aplicar seus conhecimentos e/ou habilidades?”* e *“Você considera a sua atividade muito importante? Por quê?”*. Com as respostas foram obtidas as unidades de registro: percepção da importância da sua função e autonomia.

Figura 13 - Utilização e Desenvolvimento de Capacidade



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Metade dos entrevistados declararam que não terem pouca ou nenhuma autonomia, principalmente devido ao sistema utilizado que possui alguns acessos restritos a alguns funcionários, *“(…) há uma limitação. Certas coisas que faço preciso de autorização (A4).*” Já outros atendentes afirmam não possuir problema e têm independência no que fazem, *“acho que tenho autonomia para fazer o meu trabalho. Dentro das minhas atribuições e funções eu tenho liberdade” (A9).* Alguns funcionários muitas vezes buscam solucionar esses problemas e tentam diminuir as restrições falando com os responsáveis:

Aqui a gente costuma dar muito pitaco principalmente em relação ao sistema e eles atendem nossas solicitações, aos pouquinhos tentam aprimorar. Somos nós que

trabalhamos com o sistema e nós do atendimento que lidamos com as necessidades do dia a dia por isso eles nos escutam (A7).

Todos os atendentes afirmaram ter percepção da importância da função que exercem e consideram que o serviço que desempenham é muito importante para a população, “*muitos contribuintes saíam sem resolver o problema e hoje sinto muita satisfação porque isso mudou e podemos dar boas soluções para os problemas das pessoas*” (A1). Os funcionários percebem a importância principalmente pelo fato de serem os responsáveis por dar uma boa orientação e passarem as informações corretas:

Muita gente não tem acessibilidade sobre aquilo que tá fazendo, não sabe a finalidade daquilo que tá pagando, nem as informações de determinadas coisas. Tento fazer com que a pessoa saia menos irritada pois ninguém gosta de pagar imposto. (A2).

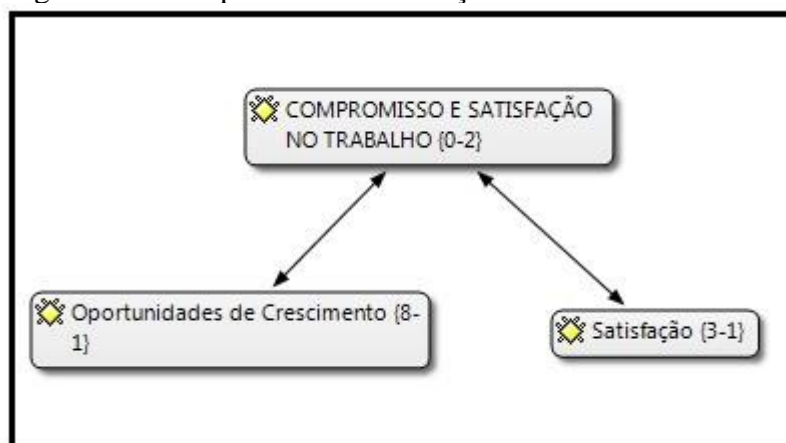
Por meio desta unidade de contexto é possível afirmar que a unidade de registro que mais se repetiu foi a autonomia com doze menções, isso demonstra uma intenção dos entrevistados em terem interesse de ter mais liberdade para desempenhar suas tarefas.

6.6 Bem-Estar no Trabalho

Com a finalidade de satisfazer o quarto objetivo específico deste estudo, ou seja, explicar o bem-estar no trabalho associado a três vínculos: satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho, foi desenvolvida uma análise dos fatores que influenciam no bem-estar dos atendentes.

Para analisar a unidade de contexto compromisso e satisfação no trabalho dos atendentes, realizaram-se os seguintes questionamentos: “*Desde que você entrou, foram dadas oportunidades de crescimento?*” e “*Qual o principal motivo que te faz ter orgulho de trabalhar na Secretaria?*”. Com essas perguntas foi possível identificar duas unidades de registro, oportunidades de crescimento e satisfação.

Figura 14 - Compromisso e Satisfação no Trabalho



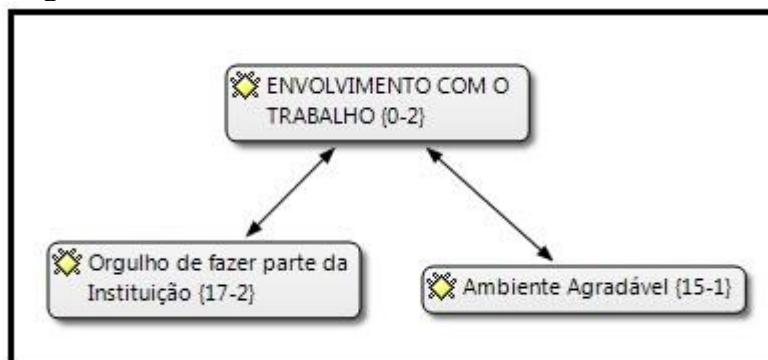
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A unidade de registro que teve o maior número de citações foi a oportunidades de crescimento com 8 fragmentos. A maioria dos entrevistados declararam que a Secretaria fornece poucas chances de crescimento profissional, “*o plano de carreira existe mas na prática não funciona, sempre existe alguém mais favorável que os outros*” (A8), um dos entrevistados citou que está há muitos anos no lugar e nunca mudou de cargo, “*são 14 anos de atendimento e até hoje não mudei de cargo. Deveria haver mais oportunidades*” (A3). Já quatro atendentes afirmaram que tiveram chances de crescimento durante o tempo que estão na Secretaria, “*eu cheguei trabalhando seis horas, hoje trabalho oito horas com um cargo de chefia porque reconheceram o meu trabalho e meu esforço.*” (A1). Um atendente que está na Secretaria há 37 anos afirma que conseguiu crescimento profissional, “*cheguei aqui e comecei com trabalho em campo (entregando boleto, fazendo cadastro de rua), depois fui trabalhar com entrega de material e depois fui indicado para ter um cargo de chefia*” (A11).

Assim, na unidade de contexto compromisso e satisfação no trabalho, o elevado número de citações da unidade de registro oportunidades de crescimento ajuda a entender que estar em uma instituição que dê oportunidades para que o funcionário tenha condições de melhorar o seu cargo, salário e evoluir profissionalmente são fatores essenciais para o bem-estar dos atendentes.

Para analisar a unidade de contexto envolvimento com o trabalho, foram realizadas as perguntas: “*Qual o principal motivo que te faz ter orgulho de trabalhar na Secretaria?*” e “*O que torna seu ambiente de trabalho agradável? Você tem uma boa relação com seu gerente? Ele costuma dar feedback sobre seu desempenho?*”. A partir das respostas, foi possível obter duas unidades de registro: orgulho de fazer parte da instituição e ambiente agradável.

Figura 15 - Envolvimento com o Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A unidade de registro que se repetiu com mais frequência foi o que se refere ao orgulho de fazer parte da instituição com 17 citações. Os atendentes opinaram os motivos de se sentirem bem por trabalharem na Secretaria, *“a vontade de trabalhar com o contribuinte, eu gosto de servir as pessoas da melhor maneira possível, levar o conhecimento das leis para eles”* (A7). Muitos destacam que o principal motivo é a relação próxima com o público, *“eu gosto de trabalhar com o público. É uma satisfação pra mim pois gosto de estar em contato com as pessoas”* (A10). Já a unidade de registro ambiente agradável também adquiriu um número de citações elevado, um total de quinze. Os entrevistados afirmaram o que faz, na opinião deles, que um ambiente de trabalho se torne agradável, *“respeito, entre os colegas, amizade, reciprocidade, um pouco mais de atenção com o outro”* (A3); *“o espaço físico e o companheirismo. Sempre trabalho alegre e não trazer problemas de casa para o trabalho”* (A9). Além disso, onze entrevistados afirmaram possuir uma boa relação com a gerência e que recebem *feedback* sobre seu desempenho, *“tenho uma relação muito boa com meu gerente. Ele reconhece o meu trabalho”* (A9); *“Com certeza nosso gerente é aberto ao diálogo. É um excelente gerente e aceita sugestões”* (A10). Os achados desta unidade de registro confirmam um dos pressupostos desta pesquisa, uma vez que, para os entrevistados, o ambiente físico e a capacidade de trabalhar em equipe são fatores importantes para o bem-estar no trabalho.

Os dados analisados reafirmam as ideias de Siqueira (2008) que diz que o indivíduo reconhece que enquanto trabalha adquire satisfação para a sua vida pessoal e que o período de trabalho pode ser visto como um tempo prazeroso, fazendo com que o trabalho seja algo que complete a sua vida.

6.7 Implicações

Sintetizando os resultados, foi possível verificar que as unidades de registro que se apresentaram com maior frequência foram: liberdade de expressão/opinião (19 citações), barulho/ poluição Sonora (17 citações) e orgulho de fazer parte da instituição (17 citações).

No quadro 8, apresentado a seguir, mostra os principais achados coletados por meio das respostas dos funcionários do setor de atendimento, pode-se verificar também todas as categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registros com a quantidade de citações referentes aos trechos mais mencionados pelos entrevistados.

Quadro 8 – Síntese dos Principais Resultados da Pesquisa

| CATEGORIAS DE ANÁLISE | UNIDADES DE CONTEXTO | UNIDADES DE REGISTRO | PRINCIPAIS RESULTADOS |
|-------------------------|--|---|---|
| Dimensão Organizacional | Compensação Justa e Adequada | Remuneração Justa (7) | Sete afirmaram que sua remuneração é justa e o que recebem está de acordo com a sua responsabilidade e desempenho. |
| | | Diferença Salarial (8) | Para sete funcionários há desigualdade salarial entre colegas que trabalham no mesmo setor e possuem a mesma função. |
| | | Banco de Horas (9) | Existe banco de horas mas com o objetivo de monitorar os atrasos e compensar este tempo no final do expediente. |
| | | Pagamento de Horas Extras (7) | Não há pagamento, gerando insatisfação de alguns funcionários que frequentemente trabalham após o seu horário de expediente. |
| | | Recebimento por Produtividade (6) | Cinco deles afirmaram receber uma porcentagem de acordo com o alcance de uma meta de arrecadação. |
| | Condições de Segurança e Saúde do Trabalho | Estrutura Física Adequada (13) | Os atendentes aprovam as condições físicas do local de trabalho e consideram as instalações confortáveis e adequadas. |
| | | Barulho/ Poluição Sonora (17) | Oito entrevistados afirmaram que o barulho é um problema constante e que algo deveria ser feito para isso ser resolvido. |
| | | Jornada de Trabalho Adequada (12) | Dez atendentes estão satisfeitos com o tempo dedicado à realização de suas atividades. |
| | Oportunidade de Crescimento e Segurança | Expectativa de Ascensão Profissional (12) | Há uma baixa expectativa de ascensão profissional pois boa parte já possui mais de 60 anos e o restante considera que a Secretaria não dá oportunidades de crescimento. |

| | | | |
|---|---------------------------------------|--|--|
| | | Treinamentos (12) | Os treinamentos realizados não atendem às necessidades dos funcionários. |
| | | Estabilidade no Emprego (7) | A maioria possui estabilidade por ser servidor público. |
| Dimensão Social | Integração Social na Organização | Importância do Trabalho para a Sociedade (12) | Todos se sentem bem com o que fazem e conseguem perceber a importância do trabalho que desempenham para a sociedade. |
| | | Relação de Companheirismo entre os Colegas (15) | Há uma relação de ajuda entre eles e são abertos a troca de ideias. |
| | | Discriminação (9) | Metade declarou já ter sofrido preconceito por alguém de nível hierárquico superior ou por colegas do mesmo setor. |
| | Constitucionalismo | Liberdade para Reivindicar Direitos (16) | Nove entrevistados possuem liberdade para reivindicar seus direitos e o principal meio utilizado é o sindicato. |
| | | Liberdade de Expressão/Opinião (19) | Metade dos entrevistados possuem liberdade de expressão para expor suas ideias e opiniões que promovam a melhoria do trabalho. |
| | Relevância Social da Vida no Trabalho | Atendimento das Necessidades da População (13) | Na visão dos funcionários, o serviço prestado é satisfatório. |
| | | Imagem da Secretaria para a Sociedade (11) | Para dez entrevistados a população tem uma boa imagem da Secretaria. |
| | Dimensão Individual | Trabalho e Espaço Total de Vida | Equilíbrio de Horários entre Trabalho e Descanso (14) |
| Sentimento de Valorização por exercer a Função (14) | | | Oito entrevistados se sentem valorizados. |
| Utilização e Desenvolvimento de Capacidade | | Autonomia (12) | Metade dos entrevistados possuem pouca ou não possuem autonomia. |
| | | Percepção de Importância da sua função (10) | Todos possuem percepção da importância do seu trabalho. |
| Comprometimento e Satisfação no Trabalho | Oportunidades de Crescimento (8) | A Secretaria oferece poucas oportunidades de crescimento. | |
| | Satisfação (3) | A falta de oportunidades impede que o funcionário manifeste sentimentos positivos e pode gerar insatisfação. | |

| | | | |
|-----------------------|-----------------------------|--|---|
| Bem-Estar no Trabalho | Envolvimento com o Trabalho | Orgulho de fazer parte da instituição (17) | Os funcionários possuem orgulho de trabalhar na Secretaria, principalmente porque gostam de trabalhar com o público. |
| | | Ambiente Agradável (15) | Amizade, respeito, reciprocidade, companheirismo e espaço físico são os principais fatores que geram um ambiente agradável. |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Na próxima seção são apresentadas as considerações finais deste trabalho, bem como as ponderações sobre os objetivos propostos e os resultados encontrados nesta pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi verificado na revisão da literatura, o atendimento ao público é um serviço resultante de algumas variáveis que envolvem o atendente, o indivíduo que está sendo atendido e o contexto organizacional. Comparado com o setor privado, o atendimento no setor público se apresenta mais deficiente de políticas que possam tornar a vida do funcionário mais saudável, ou seja, que ajude a desenvolver no indivíduo benefícios que causem impactos positivos na sua vida pessoal e profissional. O estudo da QVT e o Bem-Estar no Trabalho são essenciais para a geração de subsídios nas organizações que melhorem as condições de trabalho.

Para atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, os entrevistados consideraram que têm relativa estabilidade no emprego, não apresentando muita expectativa de crescimento profissional, com uma remuneração adequada de acordo com as responsabilidades e funções que exercem, porém inadequada comparada com alguns colegas que exercem a mesma função. Um fator muito positivo é que os atendentes declararam estarem muito satisfeitos com a estrutura física, porém com a ressalva de que deveria haver uma atenção maior para solucionar o problema da poluição sonora, que incomoda e atrapalha o trabalho dos entrevistados.

Na busca de atender o segundo objetivo específico, os atendentes se manifestaram muito favoráveis a práticas de companheirismo e ajuda mútua. Além disso consideram que possuem liberdade para reivindicar seus direitos trabalhistas, têm conhecimento que as suas funções muito importantes para a sociedade e que a Secretaria tem, em termos gerais, uma boa imagem para a população. No entanto, metade disse já ter sofrido algum ato de preconceito ou discriminação relacionado a nível hierárquico.

Para satisfazer o terceiro objetivo específico desta pesquisa, a maioria dos entrevistados afirmou que conseguem conciliar seus horários de descanso e lazer e se sentem valorizados pelo que fazem. Porém boa parte dos funcionários ressaltam não terem total autonomia na sua função e alguns acessos ao sistema que são restritos e que dependem muito de autorizações para realizarem determinadas tarefas.

Para alcançar o quarto objetivo específico, os entrevistados demonstraram ter orgulho de trabalhar na organização, principalmente porque conseguem exercer uma função útil para a sociedade. Afirmaram também ter uma boa relação com a gerência e que recebem feedback sobre seu desempenho.

Ao final da pesquisa, percebeu-se que há uma insatisfação em relação a inexistência de pagamento de horas extras, sendo que alguns funcionários acumulam horas a mais do seu expediente pelo motivo de terem que fazer serviços internos mas essas horas não são utilizadas. Outro ponto importante é a falta de oportunidades de crescimento profissional que acaba gerando falta de expectativa de melhoria de cargo e salário e por consequência pode gerar desmotivação e acomodação. A falta de treinamento satisfatório deve ser observado com mais atenção, uma vez que um treinamento inadequado pode gerar um mal atendimento.

Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos e que, o presente estudo colabora academicamente para o melhor entendimento acerca da qualidade de vida no trabalho e contribui também, para melhor compreensão acerca do bem-estar dos trabalhadores, podendo ser utilizado como base para que gestores da área pública possam melhorar as condições de trabalho de colaboradores que possuem atividades estressantes.

Como limitações para esta pesquisa pode-se indicar o número alto de servidores que estão muito próximos de se aposentar, e isto reduz a diversificação de respostas de algumas perguntas como por exemplo o assunto sobre expectativa de crescimento profissional. Como sugestão, espera-se aprofundar os estudos na unidade de contexto Oportunidade de Crescimento e Segurança e ainda que esse estudo seja reaplicado em uma data futura.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. e LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Estratégias de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho:** o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração. São Paulo. Abr./jun./ 1998, vol. 33, n.º2, p. 40-51.

AMORIM, T. N. G. F. **Qualidade de vida no trabalho:** preocupação também para servidores públicos? Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) v. 9, n. 1, p. 35-48, Maio 2010.

ANDRADE, Sandra Maria de. **Qualidade de Vida no trabalho - Proposta de um Modelo Integrador do BSPO com Justiça Organizacional para o Bem-Estar de Servidores Públicos.** 2016. 177f. Tese (Doutorado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e; ALVES, Francisco José dos Santos. **Transparência no setor público:** uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2015.

BEUX, M. C.; LAIMER, V.R.; LAIMER, C. G. Qualidade no atendimento: uma alternativa para obter a satisfação dos clientes de uma instituição financeira. RAIMED - Revista de Administração IMED, 2(2), 2012, p. 106-117.

BORTOLETO, Leandro. **Direito Administrativo para Concursos de Analista dos Tribunais.** 6ª Edição. Salvador: Editora Juspodvim, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 91, de 18 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 15 de novembro de 2018.

BRASIL. **Decreto Nº 13.716**, de 22 de dezembro de 2015. Aprova o Regulamento do Código Tributário do Município de Fortaleza instituído pela Lei Complementar nº 159, de 23 de dezembro de 2013 e dá outras providências. Disponível em: <http://legislacao.fortaleza.ce.gov.br/index.php/Regulamento_do_C%C3%B3digo_Tribut%C3%A1rio>. Acesso em 16 de novembro de 2018.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 0002**, de 17 de setembro de 1990. Institui o regime jurídico único para os servidores da Administração Direta e das Fundações Públicas Municipais e dá outras providências. Disponível em: <<http://legislacao.fortaleza.ce.gov.br/images/c/c7/LeiComp0002-90.pdf>>. Acesso em: 17 de novembro de 2018.

BRASIL. **Lei Nº 6.794**, de 27 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza e dá outras providências. Disponível em: <http://legislacao.fortaleza.ce.gov.br/index.php/Estatuto_dos_Servidores>. Acesso em 16 de novembro de 2018.

BRASIL. **Lei Nº 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o Estágio dos Estudantes. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/aceso_informacao/servidores/estagios/3-LEGISLACAO-DE-ESTAGIO.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2018.

CORRÊA, Jonathan Saidelles et al. Estudo Bibliométrico sobre Bem-estar no Trabalho: Características e Hot Topics em uma Década (2007-2016). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 2017, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2017.

COUTINHO, Maria Lúcia Granja. **Práticas de Gestão de Projetos em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho**. 2009. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

DAMASCENO, T.N.F; ALEXANDRE, J.W.C. **A Qualidade de Vida no Trabalho no Âmbito do Serviço Público: Conceitos e Análises**. Científica DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, nº 003, jul/dez 2012.

Decreto 11.658 de 28 de junho de 2004. **Dispõe sobre a finalidade, estrutura organizacional e distribuição dos cargos comissionados**. Disponível em: <https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/phocadownload/downloads/Legislacao/Decretos/Decreto%2011658_2004.pdf>. Acessado em 11/10/2018.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERNANDES, Danielle Freitas Bezerra. **Políticas Públicas de RH e a QVT de servidores Públicos: Uma Caso em Pernambuco**. Revista Raunp, v.9, n.2, p. 21-33, dez.2016./mai.2017.

FERREIRA, Mario César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa Jul-Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 319-327.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **“Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor”**: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia, Natal*, v. 6, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa – 3 ed. - Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA JÚNIOR, N. R.; PILATTI, L. A. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Bauru, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n. 2, p. 57 – 63. Mar/Abr, 1995.

GOMES, João Tadeu. **Análise da Qualidade de Vida no trabalho dos servidores Públicos em uma Unidade do IFSulminas**. 2017. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2017.

GUIDELLI, N.S.; BRESCIANI, L.P. **Qualidade de Vida no Trabalho e Ambiente de Inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente**. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro, 7(2), p.341-365, julho/dezembro, 2008.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

JOHNSTON, C; ALEXANDER, M. e ROBIN, M. **Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**. Tavaiil-Canadá: 1981.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo Atlas, 2009.

LANCMAN, S., SZNELWAR, L., UCHIDA, S. & TUACEK, T. A. (2007). **O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito**. *Interface: Comunicação, Saúde e Educação*, v. 11, n.21, p.79-92, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000**. 1996. 296f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LOUVEIRA, J. et al. **Qualidade de Vida no Trabalho no setor hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu**. Revista de Gestão e Tecnologia - Navus, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 58-71, jan/mar, 2017.

MAIA, K.L.S; ARAUJO, R.M; ALLOUFA, J.M.L. **Qualidade de vida no trabalho sob a ótica de servidores públicos: um estudo de caso em uma empresa pública federal**. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 437-484, jul./dez. 2012.

MARTINS, Daniela de Almeida. **Considerações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Estresse Ocupacional**. Disponível em: >https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_cap14.pdf<. Acesso em: 03 out. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGREGOR, Douglas. **Os Aspectos Humanos da Empresa**. Lisboa: Clássica Editora, 1970. Disponível em: <http://www.crarj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/Os_Aspectos_Humanos_da_Empresa/files/mobile/index.html#328>. Acesso em: 10 dez. 2018.

MELLO, Kemilly Bianca. **Caracterização da Gestão e Avaliação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: Um Estudo Multicaso em Instuições**

Públicas de ensino Superior. 2017, 133 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações e sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

MENDES, Wesley de Almeida *et al.* **A influência da capacidade econômica e da formação de receitas públicas no desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas e Diagnóstico de Gestão.** Porto Alegre, Artmed, 2014.

PASCHOAL, Tatiane; FLORES, Clarissa Leite. **Quem Quer Trabalhar no Setor Público? Valores Pessoais e Motivação Para o Serviço Público de Servidores Brasileiros.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2016, Costa do Sauípe. Anais...Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. **Motivação e Trabalho:** análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa – PR. V. 01, n. 02, jul./dez. 2009, p. 08-15.

PEDROSO B.; PILATTI L. A. **Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton:** uma revisão literária. Conexões, v. 7, n. 3, p. 28-43, 2009.

PEREIRA, Max D'Angelo. **Qualidade de Vida dos Profissionais de TI e as Condições de Trabalho.** 2017, 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

PINTO, Adam Marcel Almeida. **O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal do Amazonas.** 2015. 96f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas, 2015.

RODRIGUES, Marcus V.C. **Qualidade de Vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

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.** 2015. 82f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, J. dos R. **Qualidade de vida no trabalho:** perspectivas e desafios atuais. Revista Psicologia, Organ. Trab. v.12 n.1 Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf>>. Acesso em: 17 out 2018.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. **Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários.**

Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, p. 744-764, 2012.

SANTOS, Luciane Cristina Ribeiro dos; ANDRADE, Evandro Lau de; WOEHL, Sidele. **A Correlação das Teorias de Maslow e Walton Aplicada na Análise de Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais de uma Empresa do Comércio Calçadista**. Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 1, n. 1, p. 24-42, jan./dez. 2015.

SHIRRMEISTER, Renata. **Qualidade de Vida no trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo em Equipes Multicontratuais em um Instituto de Pesquisa Tecnológica**. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, 2006.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Atmed, 2008.

SILVA, Ana Carolina Cozza Josende. **Fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho: uma análise em um instituto federal de ensino**. 2015. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2015.

SOARES, Veruska Gonçalves Soares. **Procedimento Conceitual para a Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Instituições de Ensino Superior Públicas**. 2016. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ergonomia) - Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

SOUZA, R. G. B. de; FREITAS, A. L. P. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão 4 (2). Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão. Pg. 136-154. v.4, n.2, a.4, 2009.

TIMOSSI, L. da Silva; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. FRANCISCO, A. C. de. **Adaptação do Modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida do trabalho**. Revista da Educação Física. Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, 3.trim. 2009

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ATENDENTES**1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO**

Nome:

Idade:

Sexo:

Feminino () Masculino ()

Estado Civil:

solteiro(a) () casado(a) () viúvo () separado () divorciado ()

Possui filho(s)?

Sim () Não ()

Quantos? _____

Renda familiar:

Totalmente responsável () Parcialmente responsável () Não é responsável ()

Escolaridade:

Ensino fundamental () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo

Ensino superior incompleto () Ensino superior completo ()

() Até 2 salários mínimos

() Entre 2 e 3 salários mínimos

() Entre 3 e 4 Salários mínimos

() Entre 4 e 5 salários mínimos

() Mais de 5 salários mínimos

Seu emprego tem relação com sua formação? Sim () Não ()

Cargo/Função: _____.

Há quanto tempo trabalha na SEFIN? : _____.

Quantas horas trabalha por dia: _____.

Dias da semana que goza o descanso: _____.

2. PERGUNTAS DIRECIONADAS AOS OBJETIVOS**2.1 Dimensão Organizacional****2.1.1 Compensação Justa e Adequada**

- a) Você considera a sua remuneração justa em relação à sua responsabilidade, função e atividades que desempenha? E comparado com a remuneração de seus colegas que possuem a mesma função? A diferença salarial causa desmotivação?
- b) Existe banco de horas e pagamentos de horas extras? É recebido algum tipo de benefício por produtividade? Em caso de negativo, qual a sua opinião?

2.1.2 Condições de Segurança e Saúde no Trabalho

- a) Como você avalia o seu ambiente de trabalho com relação à estrutura física: os móveis como cadeiras e mesas são adequados ou geram desconfortos? Há poluição sonora? Se sim, como isso interfere na sua saúde?
- b) Você considera que a jornada de trabalho é adequada para a realização de suas atividades? Se não, de que forma isso pode prejudicar a sua saúde?

2.1.3 Oportunidade de Crescimento e Segurança

- a) Você tem perspectiva de crescimento profissional por meio de promoção de cargos e aumento salarial? Por quê?
- b) Você recebe treinamentos e atualizações que ajudem a melhorar o seu desempenho no trabalho?
- c) Você vê segurança e estabilidade no seu emprego? Qual a sua expectativa de futuro profissional na organização?

2.2 Dimensão Social

2.2.1 Integração Social na Organização

- a) Sendo uma instituição pública, você se sente bem com o seu trabalho e consegue perceber a importância dele para a sociedade?
- b) Há igualdade de tratamento entre os funcionários de níveis hierárquicos diferentes? Você já sofreu algum tipo de discriminação por alguém de nível hierárquico superior? Com relação aos seus colegas de trabalho, há uma relação de companheirismo, abertura para troca de informações e opiniões?

2.2.2 Constitucionalismo

- a) Caso necessário, você tem liberdade para reivindicar seus direitos assegurados por lei?
- b) Alguém do seu ambiente de trabalho já invadiu sua privacidade?

c) Você possui liberdade de expressão? De que forma é possível você fazer expor suas ideias e sugestões de melhorias no ambiente de trabalho?

2.2.3 Relevância Social da Vida no Trabalho

a) Você acha que os funcionários conseguem prestar um serviço de qualidade para a população?

b) Qual é a imagem da Secretaria para a sociedade?

2.3 Dimensão Individual

2.3.1 Trabalho e Espaço Total de Vida

a) Você consegue conciliar o seu trabalho e sua vida pessoal, com equilíbrio entre horários de trabalho, descanso e lazer?

b) Você se sente valorizado a ponto de perceber a importância de sua função?

2.3.2 Utilização e Desenvolvimento de Capacidade.

a) Você possui liberdade e autonomia na sua área de atuação? Há liberdade para você aplicar seus conhecimentos e/ou habilidades?

b) Você considera a sua atividade muito importante? Por quê?

2.4 Bem-Estar

a) Desde que você entrou, foram dadas oportunidades de crescimento?

b) Qual o principal motivo que te faz ter orgulho de trabalhar na Secretaria?

c) O que torna seu ambiente de trabalho agradável? Você tem uma boa relação com seu gerente? Ele costuma dar feedback sobre seu desempenho?