

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MIGUEL BORBA DE BARROS GÓES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE DA UFPE

CARUARU
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MIGUEL BORBA DE BARROS GÓES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE DA UFPE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior.

CARUARU
2012

Catálogo na fonte
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

G598q Góes, Miguel Borba de Barros.
Qualidade de vida no trabalho: fatores críticos na percepção dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. / Miguel Borba de Barros Góes. - Caruaru: O Autor, 2012.
78f; il.; 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA. Administração, 2012.
Inclui bibliografia

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Serviço público. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos. (orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2012-147)

MIGUEL BORBA DE BARROS GÓES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE DA UFPE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 14 de agosto de 2012

Prof. M.Sc. Antônio César Cardim Britto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc. Denise Clementino de Souza
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc. Antônio de Souza Silva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela força, pela tranquilidade e pela sabedoria para enfrentar todos os desafios nesta minha caminhada.

Aos meus pais Assis e Fátima e ao meu irmão Pablo, pelo carinho, pelo apoio incondicional e por acreditar na força de uma boa educação na a formação do caráter humano.

Agradeço a minha esposa Adriana pelo amor, pela compreensão e pelo carinho dedicado nesta longa jornada. Ao seu lado tive a maior benção da minha vida, o nosso filho Gabriel.

Agradeço ao meu orientador, Professor Luiz Sebastião Júnior, pela dedicação, pelo incentivo, pela amizade e por me ensinar a valorizar a administração, fazendo da gestão de pessoas uma prática cada vez mais humanizada.

Aos meus amigos e familiares que me apoiaram nesta caminhada.

Agradeço a todos os professores do CAA pelo apoio e pelo conhecimento compartilhado durante a graduação.

Aos servidores do CAA pela atenção e pelas contribuições dadas durante esta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente ajudaram na construção deste trabalho.

EPÍGRAFE

*“Administração é a arte de
criar os caminhos que levam a
humanidade à excelência de suas
realizações”
(Marcelo Araujo)*

RESUMO

A busca pela produtividade aliada à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) faz com que as organizações se preocupem cada vez mais em promover a saúde e o bem-estar dos seus funcionários. Contudo, o desenvolvimento destas práticas no serviço público ainda é penalizado devido à rigidez de uma estrutura tradicional. Neste sentido, esta pesquisa objetivou identificar e analisar os fatores críticos de QVT das práticas que interferem na satisfação dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. Este trabalho teve um caráter quantitativo e descritivo, do tipo *survey*, onde foi verificada a importância e a satisfação dos servidores, com base no modelo de identificação de QVT proposto por Walton (1973). O instrumento de coleta de dados contou com 77 itens, que foram respondidos por 58 servidores técnico-administrativos do CAA. O resultado da pesquisa revelou a existência de seis fatores com elevada importância e baixa satisfação percebida pelos servidores, que influenciam negativamente na motivação para o exercício de suas funções. Com a análise das causas para o aparecimento destes fatores críticos, espera-se que a pesquisa contribua com os gestores, no intuito de promover uma melhor qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação. Serviço Público.

ABSTRACT

The quest for productivity with the Quality of Work Life (QWL) makes organizations worry increasingly promoting the health and welfare of its employees. However, the development of these practices in public service is still penalized due to the rigidity of a traditional structure. Therefore, this study aimed to identify and analyze the critical factors of QWL practices that interfere with the satisfaction of technical and administrative staff of the Academic Center of the Agreste of Pernambuco Federal University. This study was a quantitative character, descriptive survey type, where it was noted the importance and satisfaction of servers based on the identification of QVT model proposed by Walton (1973). The data collection instrument included 77 items, which were answered by 58 technical and administrative staff of the CAA. The survey results revealed six factors with high importance and low satisfaction perceived by the servers, which negatively influence the motivation to exercise its functions. With the analysis of the causes for the emergence of these critical factors, it is expected that the research contributes to the managers, in order to promote a better quality of life in the work of public servants.

Keywords: Quality of Working Life. Satisfaction. Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	22
Figura 3.1 – Instalações provisórias do Centro Acadêmico do Agreste	35
Figura 3.2 – Sede definitiva do Centro Acadêmico do Agreste	35
Figura 3.3 – Organograma do Centro Acadêmico do Agreste	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Distribuição dos servidores do CAA	37
Tabela 4.1 – Médias de importância e satisfação das categorias de QVT de Walton	44
Tabela 4.2 – Média de importância e satisfação dos fatores críticos de QVT	45
Tabela 4.3 – Fatores referentes à compensação justa e adequada	48
Tabela 4.4 – Fatores referentes à condições de trabalho	50
Tabela 4.5 – Fatores referentes ao uso e desenvolvimento de capacidades	52
Tabela 4.6 – Fatores referentes à oportunidade de crescimento e segurança	52
Tabela 4.7 – Fatores referentes à integração social na organização	54
Tabela 4.8 – Fatores referentes ao constitucionalismo	54
Tabela 4.9 – Fatores referentes ao trabalho e espaço total de vida	55
Tabela 4.10 – Fatores referentes à relevância social do trabalho	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

CAA – Centro Acadêmico do Agreste

IFPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

MEC – Ministério da Educação

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SINTUFEPE – Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Distribuição dos respondentes por gênero	39
Gráfico 4.2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária	40
Gráfico 4.3 – Distribuição dos respondentes por estado civil	41
Gráfico 4.4 – Distribuição dos respondentes por dependentes	41
Gráfico 4.5 – Distribuição dos respondentes por escolaridade	42
Gráfico 4.6 – Distribuição dos respondentes por faixa de renda	43
Gráfico 4.7 – Distribuição dos respondentes por tempo de serviço.....	43
Gráfico 4.8 – Médias de importância e satisfação das categorias de QVT de Walton.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg	21
Quadro 2.2 – Categorias do modelo de Walton	27
Quadro 2.3 – Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham	28
Quadro 2.4 – Indicadores de qualidade de vida no trabalho	29
Quadro 2.5 – Definições evolutivas da QVT propostas por Nadler e Lawler	30
Quadro 2.6 – Elementos de QVT do modelo de Werther e Davis	31
Quadro 3.1 – Legenda para mensurar a importância do fator de QVT	38
Quadro 3.2 – Legenda para mensurar a satisfação do fator de QVT	38
Quadro 4.1 – Pauta de reivindicações da greve 2012	46
Quadro 4.2 – Remuneração dos Servidores Públicos Federais	47
Quadro 4.3 – Auxílio-alimentação do servidor público federal	51
Quadro 4.4 – Percentuais de incentivo à qualificação (nível D)	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVAS	16
1.4.1 Prática	17
1.4.2 Teórica	17
1.5 LIMITAÇÕES	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT	19
2.1.1 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	21
2.1.2 A Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow	22
2.1.3 A Teoria da Equidade	23
2.2 CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	24
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO	25
2.4 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	26
2.4.1 O Modelo de Walton	26
2.4.2 O Modelo de Hackman & Oldham	28
2.4.3 O Modelo de Westley	29
2.4.4 O Modelo de Nadler & Lawler	30
2.4.5 O Modelo de Werther & Davis	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 POPULAÇÃO	34
3.2.1 Histórico da Organização	34
3.2.2 Organograma da Organização	36
3.2.3 População da Organização Pesquisada	37
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS RESPONDENTES	39
4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	44
4.2.1 Apresentação das Médias de Cada Categoria de QVT Proposta por Walton	44
4.2.2 Fatores Críticos de QVT na Percepção dos Servidores	45
4.2.3 Análise dos Fatores Críticos e as Oito Categorias de QVT do Modelo de Walton.....	48

4.2.4 Fatores Não Mencionados no Questionário	55
4.2.5 Percepção dos Técnico-Administrativos Sobre a Diferenciada Relação Proporcional Entre os Servidores e Alunos dos Campi Recife e Caruaru.....	56
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
5.1 CONCLUSÕES	59
5.2 RECOMENDAÇÕES	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICE A - Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho	66
APÊNDICE B - Distribuição Percentual das Respostas do Questionário	75

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o problema, a pergunta e os objetivos da pesquisa, assim como suas justificativas teóricas e práticas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No início do século XVIII houve uma grande mudança nos processos industriais, na qual as organizações passaram a dirigir todos os seus esforços a fim de aumentar a produtividade e maximizar o lucro. Segundo Morgan (2009), a instrumentalidade observada nas práticas das primeiras organizações formais, aliada à invenção e à proliferação das máquinas, contribuíram para deixar o fator humano negligenciado. O trabalhador vivia em condições desumanas e as jornadas de trabalho chegavam a 18 horas diárias (MALTHUS, 1946 *apud* RODRIGUES, 2009).

O cenário apresentado revela a falta de compromisso das organizações daquela época, com a saúde e a qualidade de vida dos funcionários. Para Drucker (1972) *apud* Rodrigues (2009), a Administração Científica foi o ponto de partida para idéias libertadoras. Sem o contexto e as práticas observadas naquela época, seria mais difícil aprofundar o estudo dos seres humanos no trabalho.

No período pós-industrial, principalmente a partir da década de 70, com o advento da era da informação, as organizações sofreram mudanças na sua forma de agir com os funcionários, transformando o papel das pessoas que nelas trabalham. Para Medeiros (2002), a QVT deve ser avaliada através do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Segundo Walton (1973) *apud* Rodrigues (2009), a expressão qualidade de vida no trabalho vem sendo utilizada comumente para apresentar alguns valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em benefício do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Atualmente, é possível observar o uso de técnicas de gestão cada vez mais direcionadas para as pessoas, que são consideradas os pilares de qualidade e produtividade dentro da empresa. Assim, o fator humano passou a ser considerado um elemento estratégico, tornando-se um diferencial competitivo na organização.

De acordo com Rosa; Pilatti (2006), a qualidade de vida não abrange apenas fatores diretamente relacionados à saúde, como bem estar físico e mental, mas também elementos como trabalho, amigos e outras dimensões da vida. Para Ogata (2010), presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida, a QVT é algo que vai além do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo ele, trata-se de um longo caminho, pautado na consciência de se ter e fazer um constante esforço para manter-se saudável e atingir o bem estar. Ogata (2010) completa ainda, que as organizações públicas vêm entendendo que investir em QVT é mais vantajoso no combate ao absenteísmo e ao presenteísmo, do que apenas arcar com os custos de um plano de saúde. Porém, o principal entrave para a administração pública é a falta de sensibilidade ao aspecto estratégico do investimento no servidor, que traria além da sustentabilidade, uma maior competitividade para a organização.

É necessário que as organizações, privadas ou públicas, estejam conscientes de que, além de fornecer a estrutura para a execução das atividades, devem tornar o ambiente organizacional agradável, pois tal fato contribuirá para a satisfação, o interesse e a colaboração do funcionário. Caso contrário, a empresa conduzirá o funcionário à alienação, à insatisfação e à má vontade, causando um declínio na produtividade. (CHIAVENATO, 2004).

Para Westley (1979) *apud* Rodrigues (2009), a aplicação da expressão QVT ao descrever os mais diversos objetivos e mudanças propostas na organização pode levar a uma confusão considerável. No intuito de minimizar o conflito entre as abordagens, esta pesquisa utilizará como direcionamento o modelo de Walton, baseado nos questionamentos que servem de diretrizes para a determinação dos oito critérios necessários para a QVT na percepção dos servidores da instituição. Neste contexto, a realização desse estudo na organização, buscará identificar os fatores críticos que interferem diretamente na QVT dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir da problemática exposta na seção anterior, usando como campo de estudo o Centro Acadêmico do Agreste, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são os fatores críticos que interferem diretamente na satisfação e na motivação dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho de conclusão de curso.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os fatores críticos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na percepção dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Levantar os possíveis elementos que interfiram na QVT, na visão dos servidores técnico-administrativos;
- ✓ Verificar a importância da QVT conferida pelos servidores técnico-administrativos;
- ✓ Identificar a satisfação percebida pelos servidores técnico-administrativos;
- ✓ Verificar se a diferenciada relação proporcional entre técnico-administrativo/docente e técnico-administrativo/aluno dos *campi* Recife e Caruaru, afetam o trabalho dos técnico-administrativos do CAA na percepção destes.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção serão apresentadas as justificativas teóricas e práticas da pesquisa.

1.4.1 Prática

A escolha do objeto de estudo se deu pela importância crescente do Centro Acadêmico do Agreste para a Universidade Federal de Pernambuco. A interiorização da UFPE veio acompanhada de uma grande demanda pelos serviços dos técnico-administrativos,

que são de fundamental importância no processo de implantação e funcionamento do CAA. Assim, a realização do estudo sobre a QVT nesta organização possibilitará identificar os fatores críticos, que interferem diretamente na satisfação dos servidores, e deste modo, se for o desejo dos gestores, contribuir com a implantação de melhorias que beneficiarão todos os envolvidos.

A verificação da importância da QVT conferida pelos servidores técnico-administrativos justifica-se na medida em que o desempenho no trabalho desenvolvido na instituição pesquisada, pode se relacionar diretamente com o atendimento das necessidades julgadas essenciais pelo grupo.

Identificar a satisfação percebida pelos servidores técnico-administrativos também é um ponto de destaque na pesquisa, pois auxiliará no direcionamento das ações de melhoria no relacionamento entre os técnicos e seus gestores.

Verificar se a diferenciada proporção entre técnico-administrativos, docentes e alunos dos *campi* Recife e Caruaru afetam o trabalho dos técnico-administrativos do CAA, justifica-se na medida em que os fatores críticos mais citados na pesquisa podem ser frutos de uma maior ou menor carga de trabalho imposta aos técnicos.

1.4.2 Teórica

A presente pesquisa possui relevância para academia, pois é relevante o levantamento dos possíveis elementos que interferem na QVT dos servidores técnico-administrativos nesta organização.

A verificação da importância da QVT e a percepção da diferente proporção entre técnico-administrativos, docentes e alunos dos *campi* Recife e Caruaru, conferida pelos servidores técnico-administrativo do CAA, se justifica para a complementação outros estudos sobre a QVT na Universidade Federal de Pernambuco.

A identificação da satisfação percebida pelos técnico-administrativos diferencia esta pesquisa das demais, no sentido de que não se trata apenas da seleção e aplicação de um modelo de QVT. Após a tabulação, os dados coletados foram apresentados aos técnico-administrativos, para que se comprovasse a autenticidade da pesquisa, trazendo um resultado mais condizente possível com a realidade.

1.5 LIMITAÇÕES

Apesar do grande número de questões, setenta e sete delas relacionadas aos fatores de QVT na organização estudada, a pesquisa deixou de tratar alguns fatores considerados importantes pelos técnicos. Estes fatores foram obtidos com a primeira questão aberta do instrumento de coleta de dados e relacionados no final do capítulo 4.

O questionário, presente no apêndice “A” deste estudo, foi elaborado no intuito de facilitar a compreensão dos respondentes, porém, ainda surgiram alguns questionamentos quanto à forma de preenchimento das escalas de importância e satisfação, o que causa um risco de distorção no resultado da pesquisa.

O fechamento das bibliotecas na UFPE devido a greve ocorrida nos meses de junho, julho e agosto de 2012, período de conclusão deste trabalho, dificultou o acesso a fontes importantes de informação, que certamente colaborariam com o enriquecendo desta pesquisa.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo expor os principais conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, promovendo assim uma melhor visão sobre o tema em estudo. Para isso, inicia-se com uma retrospectiva histórica do surgimento da QVT, apresentando os principais autores que tratam do comportamento humano em seu ambiente de trabalho. No tópico seguinte serão apresentados os mais importantes modelos teóricos, na intenção de identificar o mais adequado para uso nesta pesquisa e, posteriormente, serão tratadas as diversas conceituações da QVT. Por fim, será realizada uma síntese da evolução do tema, mostrando como a QVT vem sendo aplicada no setor público, objeto de análise nesta pesquisa.

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT

Segundo Rodrigues (1999), a qualidade de vida no trabalho sempre foi objeto de preocupação da raça humana. Os ensinamentos de Euclides (300 a.C) de Alexandria sobre os princípios da geometria, já contribuíram para melhorias no método de trabalho dos agricultores que viviam à margem do rio Nilo. Além de Euclides, como afirma Rodrigues (1999), a Lei das Alavancas, criada em 287 a.C por Arquimedes, também contribuiu para diminuir os esforços físicos dos trabalhadores.

Em um contexto mais recente de Revolução Industrial, foi possível observar grandes transformações nas relações de trabalho. O ofício que antes era realizado em pequenas oficinas de forma manual pelos artesãos, foi bruscamente substituído pelas máquinas em grandes galpões, sem uma estrutura básica que favorecesse a QVT. (SILVA, 2011)

É notório que o crescimento acelerado e desorganizado destas novas empresas, gerou a necessidade de elevar a sua eficiência e competência, contexto no qual originou-se a Abordagem Clássica da Administração. Esta abordagem tinha como principal objetivo evitar desperdícios, perdas e elevar os níveis de produtividade. Para isso, se utilizavam de métodos científicos que proporcionavam uniformidade e redução de custos de produção. (OLIVEIRA *et al*, 2006).

Para Rocha (1998), as condições de trabalho eram pensadas apenas para alcançar maiores ganhos de produção. O fator humano era negligenciado, porque se acreditava que o homem era apenas de natureza econômica. Assim, o fator econômico seria o único a ser

negociado entre empresa e trabalhador. De acordo com Moretti (2010), a análise e reestruturação no modo de produção da época industrial visaram apenas à especialização do trabalho e a recompensa financeira por produtividade, contribuindo desta forma para que o trabalhador se afastasse do conteúdo de suas próprias atividades.

Os grandes investimentos em equipamentos modernos e melhores instalações não foram suficientes para melhorar a qualidade da produção. O ponto central para resolver o problema na qualidade do produto seria o investimento no fator humano, operador dos equipamentos utilizados no processo de produção. (OLIVEIRA, 1995)

Segundo Costa (2010), entre os anos de 1927 e 1932 no bairro de Hawthorne em Chicago, na fábrica da Western Electric Company, foi realizada por Elton Mayo e outros cientistas do Departamento de Pesquisa da Harvard Business School, uma experiência denominada de Hawthorne. O objetivo deste experimento era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção. “Acreditava-se, na época, que a eficiência seria influenciada principalmente pelos movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho, pela fadiga, e pelas deficiências do ambiente físico” (MOTTA, 1985 apud RODRIGUES, 2009, p. 36).

Costa (2010) ainda argumenta que nesta experiência, cuja finalidade era a de estudar o comportamento dos indivíduos envolvidos, percebeu-se, entre outros fatores, que o trabalhador tem níveis de produtividade associados às relações interpessoais com o grupo de trabalho, que as recompensas por um bom serviço prestado pode ser simbólica e que os fatores emocionais devem ser considerados. Segundo Frossard (2009), com este estudo pode-se inferir que o homem busca uma motivação central de vida, através da interpretação das relações sociais e do trabalho, fundamentada no entendimento e no significado real da ação.

Constata-se que para a moral do operário, mais importante do que as condições físicas sob as quais ele trabalha, são a necessidade de reconhecimento e o senso de pertencer ao grupo. Além disso, as preocupações com a QVT só tomaram um maior impulso no período compreendido entre meados da década de 60 até 1974. Esta época foi marcada pela crescente preocupação com a qualidade nas condições de trabalho, buscando-se uma maior organização a partir da reestruturação da tarefa. (RODRIGUES, 2009).

Diversos estudos foram realizados com o intuito de compreender a QVT em relação a motivação para o trabalho, com destaque nesta pesquisa para os estudos clássicos de Herzberg e Maslow, além da teoria da equidade.

2.1.1 A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores ou teoria da higiene-motivação proposta por Frederick Herzberg tem a crença de que a relação do indivíduo com o seu trabalho é básica, condicionando seu sucesso ou fracasso à sua atitude (HERZBERG, 1959 *apud* ROBBINS, 2005).

A teoria de Herzberg foi desenvolvida após a análise de teorias e pensamentos relacionados ao comportamento do indivíduo. A hipótese sugere que alguns fatores atuam diretamente na satisfação e, conseqüentemente, na motivação do indivíduo e outros, apenas impedem esta satisfação. Com um ambiente de trabalho satisfatório, as pessoas passam a se preocupar com a realização da tarefa em si. (RODRIGUES, 2009; SANTOS, 2011).

Segundo Motta; Vasconcelos (2006), os fatores higiênicos são fundamentais para a satisfação das necessidades básicas dos indivíduos. Estes fatores proporcionam resultados temporários, já que após um período, os indivíduos se acostumam com eles e a produtividade volta a cair. Da mesma forma, a ausência desses fatores implica diretamente no bom desenvolvimento das atividades. Já os fatores motivacionais estão ligados de uma forma mais complexa, à realização do indivíduo no trabalho. A busca pela satisfação destes fatores direciona a energia das pessoas para o trabalho, gerando um maior compromisso com a organização. O quadro 2.1 apresenta os fatores higiênicos e motivadores de Herzberg.

Quadro 2.1 – Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg

Fatores higiênicos	Fatores motivadores
a política e a administração da empresa; as relações interpessoais com os supervisores; supervisão; condições de trabalho; salários; "status"; segurança no trabalho.	realização; reconhecimento; o próprio trabalho; responsabilidade; progresso ou desenvolvimento.

Fonte: Herzberg (1968) *apud* Rodrigues (2009, p. 45)

Como os fatores higiênicos por si só não influenciam na motivação do indivíduo, a atuação nos mesmos servirá apenas para afastar a insatisfação. Com um ambiente livre da insatisfação causada pelo não atendimento dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais

serão capazes de atuar aumentando o sentimento de satisfação, que reflete diretamente em uma melhor realização da tarefa (MULLINS, 2004; COSTA, 2010).

2.1.2 A Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow considera que a motivação parte de cada indivíduo e, segundo ele, é condicionada à satisfação de algumas categorias de necessidades apresentadas na figura 2.1.



Figura 2.1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

Esta hierarquia das cinco necessidades está dentro de cada ser humano, e ao ponto que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima na hierarquia se torna dominante (MASLOW, 1954 *apud* ROBBINS, 2005).

Segundo Maslow (1954) *apud* Costa 2010, as categorias de necessidades são ordenadas pela sua importância, partindo da base, na seguinte hierarquia: necessidades fisiológicas (básicas para a sobrevivência), necessidades de segurança (estabilidade), necessidades sociais (integração com o grupo), necessidades de estima (auto-estima e reputação) e auto-realização (crescimento pessoal contínuo). As necessidades subdivididas em grupos serão transpostas pelos indivíduos ao passo que forem satisfeitos os níveis inferiores de necessidades.

As necessidades fisiológicas são consideradas necessidades básicas e exigem sua satisfação para garantir a sobrevivência do indivíduo. As necessidades de segurança levam as pessoas a se proteger de qualquer perigo real ou imaginário. As necessidades sociais estão ligadas à participação e aceitação nos grupos. A necessidade de estima está relacionada com a forma em que a pessoa se vê, ou seja, com a auto-avaliação. Com a satisfação da necessidade de estima, predomina então a necessidade de auto-realização, que se encontra no topo da pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow e leva o indivíduo a maximizar o seu potencial (CHIAVENATO, 2002 *apud* ANDRADE, 2010).

2.1.3 A Teoria da Equidade

Para Robbins (2005), a equidade tem um papel muito importante na motivação dos funcionários, que fazem comparações entre seus trabalhos e os dos outros. Quando os resultados recebidos em relação às entradas ofertadas são equivalentes com os dos outros funcionários, percebe-se esta relação como justa. A partir do momento que a relação se torna desigual, experimenta-se uma tensão de equidade. Quando o funcionário se sente injustiçado, a tensão cria nele um sentimento de raiva. O contrário, quando ele se vê com excesso de recompensa, a tensão cria um sentimento de culpa.

Segundo Rodrigues (2006), a teoria da equidade sobre a motivação no trabalho tem base no fenômeno da comparação social no trabalho, com foco na percepção de cada indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, onde é comparado o seu desempenho e os respectivos benefícios, com o desempenho e os benefícios dos outros indivíduos em situações iguais.

“De acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:” (WALSTER *et al*, 1978; GREENBERG, 1989 *apud* ROBBINS, 2005).

1. Modificar suas contribuições
2. Modificar seus resultados
3. Distorcer sua auto-imagem
4. Distorcer a imagem dos outros
5. Buscar outro ponto de referência
6. Abandonar o terreno

Segundo Robbins (2005), além da justiça de distribuição, a equidade também considera a justiça de processo, percebida na forma utilizada para determinar a distribuição das recompensas. Tendo aumentada a percepção de justiça de processo, os funcionários passam a ver seus chefes e a organização de forma positiva, mesmo que estejam insatisfeitos com a sua remuneração. Assim, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas.

2.2 CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As mudanças que aconteceram na forma e no caráter do trabalho exigiram que ele proporcionasse algo além das vantagens econômicas. Proporcionar um meio de vida já não é suficiente. O trabalho deve trazer vida, além da produtividade (DRUCKER, 1998).

Para França (1996) *apud* Julião (2001), o conceito de QVT abrange:

um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

De acordo com Frossard (2009), a QVT abrange além da legislação que protege o empregado, o atendimento às aspirações humanas, com foco na humanização e na responsabilidade social. A tecnologia de QVT deve tornar o trabalho mais produtivo para a empresa e mais satisfatório para o empregado.

Segundo França (1997) *apud* Vasconcelos (2001), a qualidade de vida no trabalho ocorre quando se observa a organização e as pessoas como um conjunto, chamado de enfoque biopsicossocial, que preserva e contribui no desenvolvimento dos indivíduos durante o trabalho. Neste contexto, a QVT pode ser entendida como o conjunto de ações organizacionais que atuam na implementação de melhorias, além das inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho.

De acordo com Limongi-França (2007), QVT é uma percepção de bem-estar, que parte das necessidades individuais, das sociais, das econômicas e da expectativa de vida. É necessário valorizar as condições de trabalho, o procedimento da tarefa, o ambiente físico e os padrões de relacionamento.

A expressão QVT deve enfatizar a partilha de responsabilidade, a participação, o

controle, a autonomia, o *feedback* e as condições de trabalho, para que o empregado obtenha uma verdadeira qualidade de vida na organização. (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011 *apud* SANTOS 2011).

Apesar dos vários conceitos existentes de QVT, existe um consenso quanto a conciliar os interesses organizacionais aos individuais. Uma melhora na satisfação do empregado pode significar um aumento na produtividade organizacional (FERNANDES, 1996 *apud* SANTOS, 2011).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Segundo Iorkorki e Rissi (2010), a administração pública vem se defrontando com a necessidade de melhorar o serviço oferecido à sociedade. Assim, a QVT assume um papel de destaque na motivação e na satisfação dos profissionais envolvidos.

A evolução da sociedade exige que novos modelos e ações sejam tomadas em relação aos processos que estruturam a organização. Porém, no setor público, a inserção destas medidas ainda ocorre de forma lenta em virtude da rigidez de algumas normas jurídicas que regem o setor (COSTA, 2010). Para Machado *et al* (2001) *apud* Costa (2010), as mudanças nas últimas décadas fizeram com que os governos burocráticos, lentos e lineares por natureza, ficassem cada vez mais inapropriados e ineficientes.

Segundo Longo e Vergueiro (2003) *apud* Costa (2010, p.36),

questões como a necessidade de existência de um planejamento estratégico com diretrizes claras, visão de futuro, missão, valores e objetivos de longo prazo nas organizações, uma liderança forte, disposta a mudar seu modo de gerir a organização a partir de sua mudança interna sobre os paradigmas gerenciais vigentes, são elementos que dificultam a aplicação dos preceitos da Gestão da Qualidade no setor público.

É notória a dificuldade de implantação de melhorias na estrutura organizacional do serviço público, porém, para atender às novas demandas da sociedade, é necessário buscar soluções que se adéquem a realidade das organizações. Conscientes de seus direitos, a população cada vez mais exige competência do Estado em seus serviços, cobrando da administração pública uma melhor qualidade em seus segmentos de atuação. (FREITAS, 2004 *apud* COSTA, 2010).

Melhorias nos serviços prestados pelas organizações públicas podem ser alcançadas com uma maior valorização do servidor. Para Porto (2006), a gestão de pessoas no serviço

público não oferece planos de ação que contribuam diretamente na produtividade dos setores. Existe deficiência na política de remuneração e no desenvolvimento das carreiras. O setor de recursos humanos tem foco apenas na admissão, na demissão, na folha de pagamentos, nas férias e nas licenças.

Investimentos em métodos e ferramentas gerenciais, benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional podem contribuir para a queda na rotatividade, a redução no absenteísmo, a diminuição na fadiga, a promoção da segurança e da saúde, a integração social, o aumento da produtividade e o desenvolvimento das capacidades humanas, trazendo para os gestores e as suas equipes uma melhor qualidade de vida no trabalho (LEITE FILHO; ALMEIDA, 2005; JULIÃO, 2001).

2.4 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Vários autores desenvolveram modelos e métodos que são utilizados para identificar os fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. Neste estudo serão destacados os modelos de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983) e Werther e Davis (1983), que são de grande importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.4.1 O Modelo de Walton (1973)

Segundo Walton (1973) *apud* Descanio e Lunardelli (2007), a expressão Qualidade de Vida é utilizada de forma frequente para descrever alguns valores humanos e ambientais, deixados em segundo plano pelas sociedades industriais, em benefício do avanço tecnológico, do crescimento econômico e da produtividade.

Complementando, Descanio e Lunardelli (2007) afirmam que são vários os fatores que influenciam a QVT de um indivíduo, desde os aspectos mais objetivos como a condição de saúde, o salário e a moradia, até os aspectos mais subjetivos como o humor, a autoestima e a auto-imagem.

“A QVT estimula a motivação, a satisfação, a autoestima e a produtividade do trabalhador, uma vez que aborda as condições físicas, as jornadas de trabalho e o crescimento profissional, estabelecendo valores humanos no ambiente organizacional” (DAMASCENO,

2008 *apud* SILVA, 2011, p. 25).

Quadro 2.2 – Categorias do modelo de Walton

CATEGORIAS DE QVT	OBJETIVO	VARIÁVEIS DE QVT
1. Compensação justa e Adequada	- Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa	– Remuneração adequada – Equidade interna – Equidade externa
2. Condições de Trabalho	- Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho	- Jornada de trabalho razoável – Ambiente físico seguro e saudável – Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades	- Mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais	- Autonomia – Uso de múltiplas capacidades e habilidades – Informações sobre o processo total de trabalho – Significado da tarefa – Identidade da tarefa – Retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	- Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego	- Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades – Possibilidade de carreira – Segurança no emprego
5. Integração social na Organização	- Medir o grau de integração social e o clima existente na organização	- Ausência de preconceitos – Igualdade de oportunidades – Relacionamento interpessoal – Senso comunitário – Clima do ambiente de trabalho
6. Constitucionalismo na Organização	- Aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado	– Direitos trabalhistas – Privacidade pessoal – Liberdade de expressão – Tratamento impessoal e igualitário
7. Trabalho e espaço total de vida	- Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado	- Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer – Poucas mudanças geográficas
8 - A relevância social do trabalho na vida	- Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços	- Imagem da organização – Responsabilidade social da organização – Responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos – Práticas de recursos humanos – Administração eficiente – Valorização do trabalho e da Profissão

Fonte: Adaptado de Walton (1973) *apud* Costa (2010, p. 34)

É possível observar com as afirmativas anteriores que o modelo dá ênfase a diversas hierarquias e dimensões da organização, abordando questões do trabalho em si, além de aspectos da vida do funcionário. O modelo de Walton é composto por oito categorias para avaliação da QVT, o que o torna um modelo bastante abrangente, conforme o quadro 2.2.

Por considerar todos os aspectos que influenciam na vida de um funcionário e, conseqüentemente, no seu desempenho profissional, este modelo se diferencia dos demais, trazendo uma maior amplitude para a avaliação do nível de QVT na organização. Levando em conta a sua abrangência e relevância, fatos que o tornaram um dos modelos mais utilizados nos estudos acadêmicos do tema, o modelo de Walton foi escolhido para direcionar esta pesquisa.

2.4.2 O Modelo de Hackman e Oldham (1975)

O modelo proposto por Hackman e Oldham pressupõe que as dimensões da tarefa têm influência sobre os estados psicológicos críticos que, por sua vez, direcionam os resultados pessoais do trabalho. (COELHO; SOARES, 2010)

Para Hackman e Oldham (1975) *apud* Fernandes, (1996), fundamentado nas características objetivas do trabalho, a QVT pode ser observada conforme o quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham

Dimensões da tarefa	Estados psicológicos críticos	Resultados pessoais e de trabalho
Variabilidade de habilidades. Identidade da tarefa. Significado da tarefa.	Percepção da significância do trabalho.	Satisfação geral com o trabalho.
Autonomia.	Percepção da responsabilidade pelos resultados.	Motivação interna para o trabalho.
Feedback do próprio trabalho.	Conhecimento dos reais resultados do trabalho.	Produção de trabalho de alta qualidade. Absentéismo e rotatividade baixa.

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975) *apud* Fernandes, (1996, p. 56)

Para Freitas e Souza (2008) *apud* Andrade 2010, os estudos basearam-se nos conceitos implementadores de enriquecimento dos cargos, com a adoção das cinco formas de atuação a seguir:

- Variedade de Habilidades: o cargo praticado deve exigir várias habilidades e conhecimentos;
- Identidade da Tarefa: visualiza a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, ou seja, deve ser realizado do início ao fim;
- Significado da Tarefa: o ser humano tem que ter uma percepção clara ao que se refere ao seu trabalho, relacionando ao trabalho dos demais;
- Autonomia: proporciona um papel importante aos colaboradores no estabelecimento e na busca de planos para consegui-los;
- Feedback do próprio trabalho: informações de como está o andamento dentro da organização;

De acordo com modelo, os cinco fatores só estarão presentes quando houver significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. (COSTA, 2010)

2.4.3 O Modelo de Westley (1979)

No modelo de Westley (1979) *apud* Musetti (2002), a qualidade de vida no trabalho está ligada aos esforços direcionados para humanizar o trabalho, procurando solucionar os problemas causados pela própria natureza das organizações presentes na sociedade industrial. Neste modelo a QVT pode ser estudada através de indicadores econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos, conforme o quadro 2.4.

Quadro 2.4 – Indicadores de qualidade de vida no trabalho

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"> • Equidade salarial • Remuneração adequada • Benefícios • Local de trabalho • Carga horária • Ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança emprego • Atuação sindical • Retroinformação • Liberdade de expressão • Valorização do cargo • Relacionamento com Chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização potencial • Nível de desafio • Desenvolvimento pessoal • Desenvolvimento profissional • Criatividade • Auto-avaliação • Variedade de tarefa • Identificação com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas decisões • Autonomia • Relacionamento Interpessoal • Grau de responsabilidade • Valor pessoal

Fonte: Westley (1979) *apud* Musetti (2002, p. 31)

Ações cooperativas com a participação dos empregados na tomada de decisão e partilha dos lucros, no desenvolvimento do espírito de responsabilidade, no enriquecimento do trabalho e na utilização dos princípios sociotécnicos poderão resolver problemas nos quatro indicadores citados no quadro 2.4, beneficiando desta forma a QVT e a satisfação do trabalhador. (ROCHA, 1998, apud COSTA, 2010).

2.4.4 O Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Quadro 2.5 – Definições evolutivas da QVT propostas por Nadler e Lawler

<p>1952 a 1959 A QVT é uma ‘variável’</p>	<p>A QVT é uma reação do indivíduo ao trabalho ou as consequências pessoais da experiência de trabalho. Investiga como melhorar a QVT para o indivíduo. A ênfase é o impacto do trabalho no indivíduo, sob a perspectiva de resultados individuais como satisfação com o trabalho ou saúde mental. As empresas devem ser avaliadas.</p>
<p>1969 a 1974 A QVT é uma ‘abordagem’</p>	<p>Época em que foram desenvolvidos muitos projetos que buscavam aproximar trabalhadores e gerentes num esforço colaborativo por melhorar a QVT. O foco também era os resultados individuais em vez dos organizacionais, mas já existe uma tendência a ver a QVT como uma forma de se unirem empregados e gerentes em projetos de cooperação, principalmente aqueles que resultarem em melhorias tanto para o indivíduo quanto para a organização.</p>
<p>1972 a 1975 A QVT é um ‘método’</p>	<p>Conjunto de abordagens, métodos ou tecnologias para melhorar o ambiente de trabalho de modo a torná-lo mais produtivo e satisfatório. Pressupõe grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas fábricas como sistemas sociais e técnicos integrados.</p>
<p>1975 a 1980 A QVT é um ‘movimento’</p>	<p>A idéia de movimento surge a partir do declínio do interesse pela QVT nos anos de 1970, motivado pelos problemas financeiros e de energia nos Estados Unidos, quando um grupo de estudiosos liderou a formação de grupos de pessoas interessadas em continuar com os projetos de QVT, mesmo com a crise. O tema, então, virou uma espécie de ideologia sobre a natureza do trabalho e as relações trabalhador-organização. Os termos ‘administração participativa’ e ‘democracia industrial’ eram frequentemente relacionados ao movimento de QVT.</p>
<p>1979 a 1982 A QVT é ‘tudo’</p>	<p>Todos os esforços para o desenvolvimento e a efetividade organizacionais são tidos como pertinentes à QVT. O tema é visto como um remédio para todos os males, desde a competição internacional aos problemas de qualidade e tudo o mais. Essa noção global do conceito de QVT trouxe muita confusão a respeito do que ela realmente significa.</p>
<p>Após 1982 A QVT é ‘nada’</p>	<p>A noção de que QVT é tudo cria expectativas que muitas vezes não podem ser cumpridas. Os projetos de QVT que falharem por essa razão poderão desiludir as pessoas e torná-las céticas em relação ao tema. Uma lamentável perda de sentido da QVT poderá ocorrer.</p>

Fonte: Nadler e Lawler (1983) *apud* (Garcia 2007, p. 79)

A melhoria da qualidade de vida no trabalho está ligada ao incremento dos quatro aspectos a seguir (NADLER e LAWLER, 1983 *apud* CHIAVENATO, 2004; MEDEIROS,

2002):

- Participação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
- Inovação no sistema de recompensas;
- Melhoria do ambiente de trabalho para torná-lo mais compatível com as necessidades individuais e mais produtivo para a organização.

De acordo com Costa (2010, p. 28), “este modelo enfatiza fatores relacionados ao ambiente de trabalho, como conteúdo e enriquecimento do cargo; enquanto não considera fatores relacionados com sua integração na organização e vida pessoal.”

Nadler e Lawler apresentam ainda diferentes definições da evolução da QVT, expostas no quadro 2.5.

2.4.5 O Modelo de Werther e Davis (1983)

A natureza do cargo é o aspecto que mais afeta o trabalhador, já que o cargo é o elo entre a organização e o indivíduo (WERTHER; DAVIS, 1983 apud COSTA, 2010).

No modelo proposto por Werther e Davis (1983) *apud* Fernandes (1996), os elementos organizacionais, comportamentais e ambientais, influenciam o projeto de cargos, relacionados à qualidade de vida no trabalho, segundo o quadro 2.6.

Quadro 2.6 – Elementos de QVT do modelo de Werther e Davis

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
- Abordagem mecanística - Fluxo de trabalho - Práticas de Trabalho	- Habilidade e disponibilidade de empregados - Expectativas sociais	- Autonomia - Variedade - Identidade da tarefa - Retroinformação

Fonte: Werther e Davis (1983) *apud* Fernandes, (1996, p. 54)

Os elementos organizacionais levam em conta a eficiência e procuram criar cargos produtivos, enquanto os elementos ambientais consideram as habilidades e disponibilidade do funcionário e as expectativas sociais. Já os elementos comportamentais, ligados às necessidades humanas, devem garantir para que o projeto do cargo, além da eficiência, foque

também o uso das variadas capacidades e habilidades nas atividades, a identidade da tarefa, a retroinformação e a autonomia do indivíduo e a sua responsabilidade pelo trabalho (WERTHER; DAVIS, 1983 *apud* MEDEIROS, 2002).

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada neste trabalho de conclusão de curso, caracterizando a organização objeto de análise da pesquisa, bem como demonstrar os procedimentos adotados para a coleta dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Levando em conta os objetivos propostos neste trabalho de conclusão de curso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, do tipo *survey*.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) *apud* Costa (2010), o método quantitativo emprega a quantificação tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados. As principais vantagens destas informações numéricas são a precisão, o controle e prevenção da inferência e a subjetividade do pesquisador.

Os objetivos foram alcançados através da descrição e da análise dos fatores de importância e satisfação para a QVT, na opinião dos servidores respondentes, comprovando assim o seu caráter descritivo. Segundo Hair (2005), um estudo descritivo pode fornecer ao pesquisador um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo.

As pesquisas descritivas normalmente apresentam um modo de levantamento de ideias do indivíduo que se pretende compreender, conhecido como *survey*. Ao entrevistarmos pessoas em um *survey* de experiência, devemos extrair as ideias relacionadas às questões ou aspectos importantes do tema proposto e descobrir o que é relevante no campo de conhecimento da pessoa pesquisada (COOPER, 2003).

Segundo Gil (2002) *apud* Costa (2010) as principais vantagens do método *survey* são o conhecimento direto da realidade pesquisada, a economia e a rapidez, além da facilidade na quantificação.

O universo desta pesquisa é composto por 63 servidores técnico-administrativos, dos quais apenas três estão afastados para qualificação ou por questões de saúde. Dos 60 servidores ativos, 58 responderam os questionários, totalizando um percentual de 97% da população passível de resposta, o que garante a legitimidade da pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO

3.2.1 Histórico da Organização

Segundo PROPLAN/UFPE (2000), a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) “é uma autarquia educacional vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com personalidade jurídica própria e autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar.”

De acordo com PROACAD/UFPE (2012), a missão da Universidade Federal de Pernambuco, a qual está vinculada o CAA é:

contribuir para transformar a sociedade, produzindo conhecimento e oferecendo uma educação cada vez melhor, permanentemente adaptada ao saber contemporâneo e à realidade social, econômica e cultural do Nordeste do Brasil.

Segundo UFPE/CAA (2012), o Centro Acadêmico do Agreste (CAA) foi o primeiro campus da UFPE no interior, inaugurado em março de 2006, com o intuito de contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado. O CAA iniciou seu funcionamento em instalações provisórias em um centro de compras às margens da BR 104, no bairro da Nova Caruaru, chamado de Polo Comercial de Caruaru, ilustrado na figura 3.1.

O município de Caruaru foi escolhido para a implantação da instituição, por ter grande relevância no contexto atual da região do Agreste, que possui como principais características cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, além de ser um grande centro de serviços, negócios e de distribuição de mercadorias na região.

O CAA foi construído para atender a necessidade de ensino gratuito e de qualidade na região Agreste, visto que na região já haviam cursos superiores instalados, em sua maioria, oferecidos por instituições privadas.

Na sede definitiva do Campus, observada na figura 3.2, inaugurada em 2009, há laboratórios integrados de ciência e tecnologia, onde são desenvolvidos projetos de pesquisa e extensão e a formação continuada. Assim, o CAA contribui positivamente no atendimento às demandas da região, interiorizando o conhecimento científico, preparando a população para o desenvolvimento adequado das atividades produtivas por ela assumidas e incentivando iniciativas que venham garantir melhores condições de vida.



Figura 3.1 – Instalações provisórias do Centro Acadêmico do Agreste
Fonte: CAA/Diretoria (2012)



Figura 3.2 – Sede definitiva do Centro Acadêmico do Agreste
Fonte: CAA/Diretoria (2012)

3.2.2 Organograma da Organização

O Centro Acadêmico do Agreste apresenta um organograma funcional, conforme a figura 3.3.

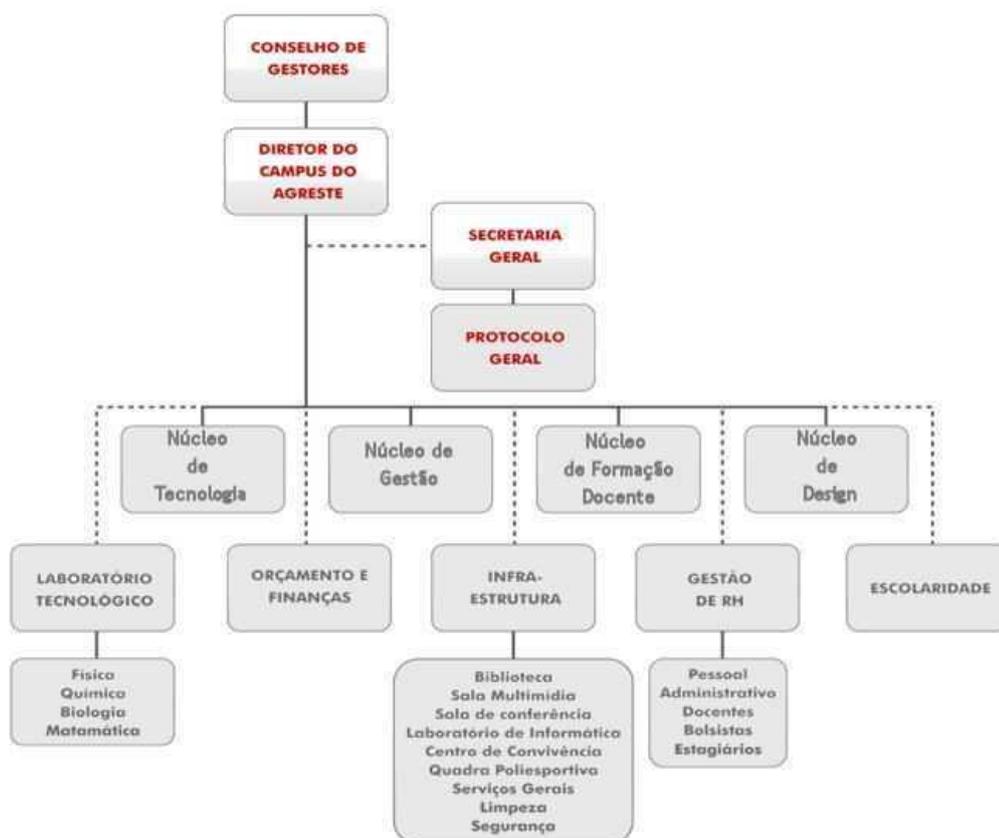


Figura 3.3 – Organograma do Centro Acadêmico do Agreste
Fonte: CAA/Diretoria (2012)

Constituem a estrutura da Universidade Federal de Pernambuco e, portanto, do Centro Acadêmico do Agreste, a instância de administração superior, formada pelo conselho universitário, reitoria, Pró-Reitorias e Conselho curador. Abaixo do conselho de gestores está localizado o Centro Acadêmico do Agreste. No CAA, a figura do Diretor representa o cargo máximo do Centro, apoiado um pouco mais abaixo no organograma, pela instância de administração intermediária. Nessa instância, que tem caráter multidisciplinar, estão presentes as coordenações de área, que são Tecnologia, Gestão, Formação Docente e Design, além das coordenações de cursos. Como instância suplementar, observamos os órgãos de caráter técnico-administrativos, objeto de estudo da pesquisa, com função complementar à administração central. Neste campo estão localizados os departamentos de orçamento e finanças, a infraestrutura, a gestão de pessoas, os laboratórios e escolaridade.

3.2.3 População da Organização Pesquisada

De acordo com o setor de gestão de pessoas, o CAA dispõe atualmente de 255 servidores, conforme distribuição da tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Distribuição dos servidores do CAA

Distribuição dos servidores do CAA	
Setor	Quantidade
Servidores técnico-administrativos	63
Docentes do núcleo de design	38
Docentes do núcleo de formação docente	54
Docentes do núcleo de gestão	55
Docentes do núcleo de tecnologia	45
Total de servidores	255

Fonte: CAA/Gestão de pessoas (2012)

Em relação ao número de alunos, de acordo com a CAA/Escolaridade (2012), existem atualmente 3.270 alunos vinculados aos cursos de administração, ciências econômicas, design, educação intercultural, engenharia civil, engenharia de produção, licenciatura em física, licenciatura em matemática, licenciatura em química e pedagogia.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Por possuir caráter objetivo e de fácil compreensão, o instrumento de coleta de dados escolhido para esta pesquisa foi um questionário, baseado no modelo proposto por Walton, que se adéqua perfeitamente à realidade deste trabalho. O questionário pode ser aberto ou fechado, apresentando ao respondente uma série de questões. No questionário fechado o respondente faz uma opção ou ponderação entre as alternativas apresentadas pelo pesquisador, já no aberto, são dadas respostas livres (VERGARA, 2003 *apud* SANTOS, 2011).

Para este trabalho de conclusão de curso foi elaborado um questionário, conforme modelo no apêndice “A”, com 84 (oitenta e quatro) questões fechadas, sendo 7 (sete) relacionadas ao perfil dos respondentes e 77 (setenta e sete) sobre os fatores de qualidade de vida no trabalho. Além das questões fechadas, mais duas questões abertas foram propostas, todas relacionadas à realidade do CAA. Os dados foram coletados entre 10 de junho e 22 de

julho de 2012.

As 77 questões relacionadas aos fatores de QVT estão dispostas aleatoriamente no questionário, abordando os oito categorias do modelo de Walton, que são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e o espaço total de vida e a relevância social na vida do trabalhador.

Para mensurar a importância e a satisfação conferida pelos respondentes foi utilizada a escala de Rensis Likert. Segundo Baker, 2005 *apud* Brandalise, 2005, a escala de Likert requer que o respondente indique seu grau de concordância ou discordância em relação à atitude que está sendo mensurada. São atribuídos valores numéricos ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado a cada questão.

Para medir a importância de cada fator de QVT, o respondente marcou uma opção na escala de 1 a 5, segundo o quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Legenda para mensurar a importância do fator de QVT

NI	PI	RI	MI	EI
Nada Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
1	2	3	4	5

Fonte: Autor (2012)

Para mensurar a satisfação de cada fator de QVT, o respondente marcou uma opção na escala de 1 a 5, conforme o quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Legenda para mensurar a satisfação do fator de QVT

MI	INS	IND	S	MS
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Fonte: Autor (2012)

O tratamento e a análise dos dados quantitativos foram realizados com o auxílio do *software Microsoft Office Excel 2007*, no intuito de relacionar a teoria apresentada aos dados obtidos, apresentando os fatores críticos de QVT percebidos pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE.

CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

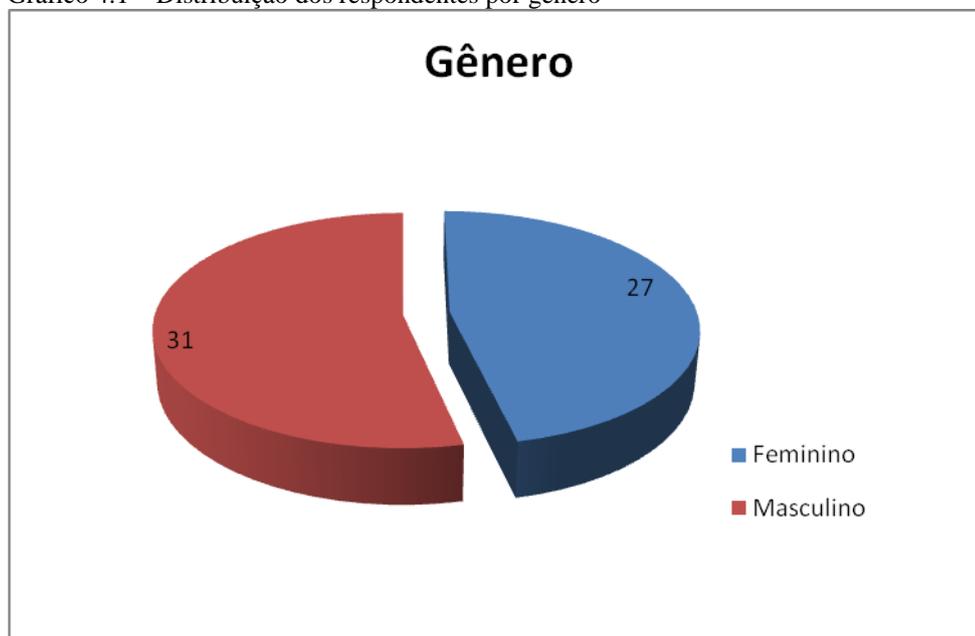
Este capítulo é destinado à apresentação e à análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário no Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. Inicialmente será apresentado o perfil dos sujeitos pesquisados e, em seguida, os resultados gerais da pesquisa na percepção dos servidores técnico-administrativos.

4.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS RESPONDENTES

Responderam ao questionário 58 servidores técnico-administrativos, onde foram observadas as seguintes informações quanto as suas características pessoais.

1) Gênero: A maior parte dos colaboradores é do sexo masculino, totalizando 31 homens (53%) e 27 mulheres (47%), o que mostra um equilíbrio quanto ao gênero, conforme se observa no gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 – Distribuição dos respondentes por gênero

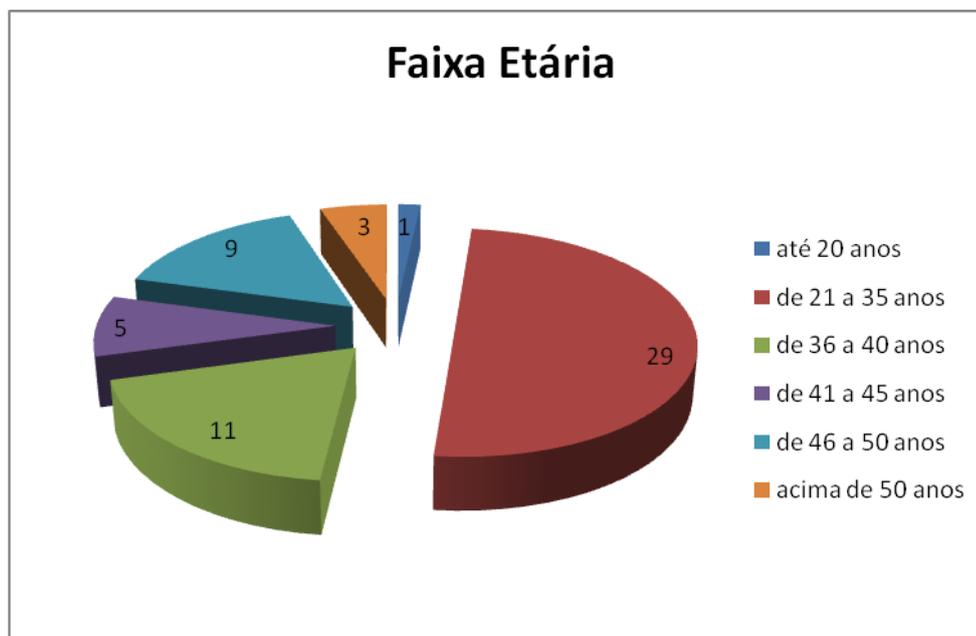


Fonte: Estudo de caso (2012)

2) Faixa etária: Uma grande parte dos servidores está na faixa etária de 21 a 35 anos, com um total de 29 pessoas, o que representa exatamente 50% dos respondentes. Este percentual demonstra o crescente interesse dos jovens pela carreira no serviço público. A

faixa etária de 36 a 40 anos representa 19% da população, seguida pela faixa de 46 a 50 anos, com um total de 15% dos pesquisados, conforme o gráfico 4.2.

Gráfico 4.2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária



Fonte: Estudo de caso (2012)

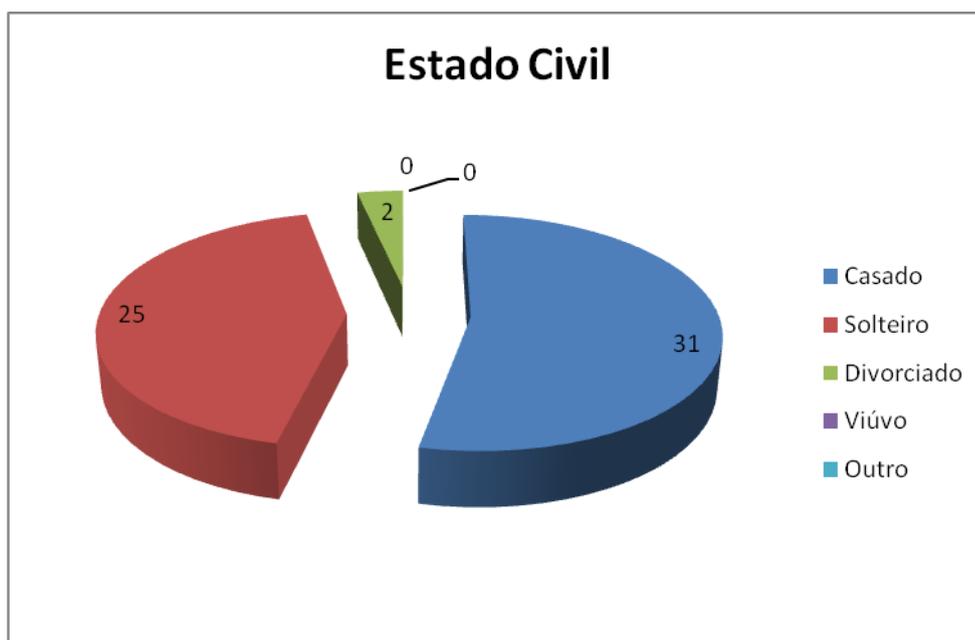
3) Estado civil: De acordo com os dados obtidos, observa-se que 31 servidores (54%) são casados e 25 são solteiros (43%). Apesar de metade da população pesquisada ser composta por pessoas mais jovens, mais da metade dos servidores já constituíram uma família, que é reflexo também da estabilidade no serviço público federal. Os outros 2 pesquisados restantes (3%) se declararam divorciados, de acordo com o gráfico 4.3.

4) Dependentes: Em relação ao número de dependentes, 28 servidores (48%) declararam não ter filhos, 12 respondentes (21%) têm 1 filho, seguidos de 9 servidores (15%) que possuem 2 filhos. Apesar da maior parte da população pesquisada ser casada, devido à baixa idade observada, estes indivíduos ainda não têm filhos, conforme o gráfico 4.4.

5) Escolaridade: Segundo os dados coletados, 22 pesquisados (38%) possuem pós-graduação (especialização), 19 técnicos (33%) possuem ensino superior completo e 7 servidores (12%) declaram ter concluído o mestrado. Estes dados merecem destaque à medida que, somando-se mestres e pós-graduados, observa-se que 50% dos servidores (29) estão acima da escolaridade exigida para o exercício das suas funções, conforme dados do gráfico

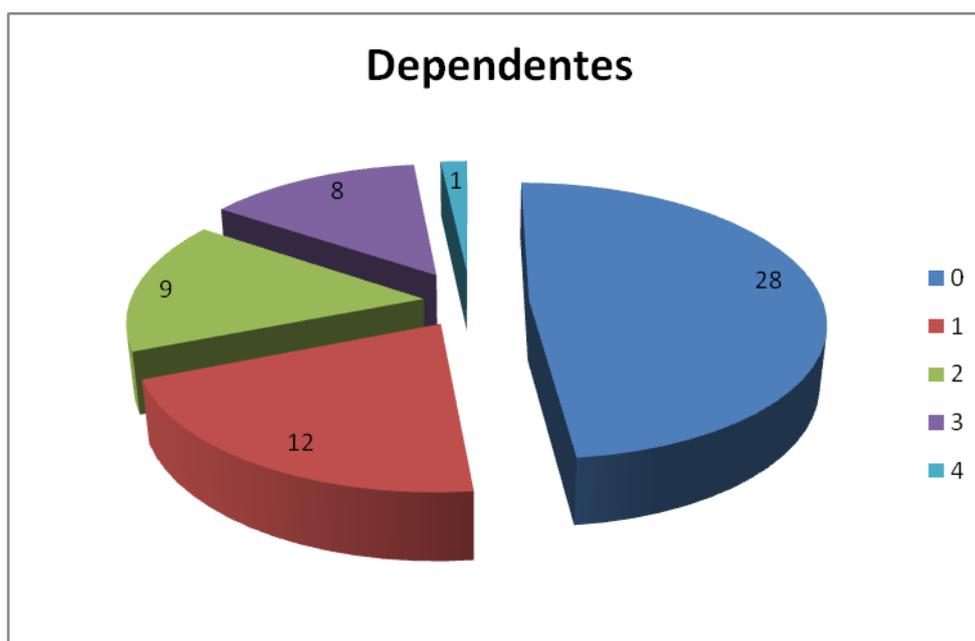
4.5. Estes números justificam a ânsia dos servidores pelas oportunidades de desenvolvimento pessoal e pelo plano de cargos, salários e carreira, fatores apontados como críticos pela pesquisa.

Gráfico 4.3 – Distribuição dos respondentes por estado civil



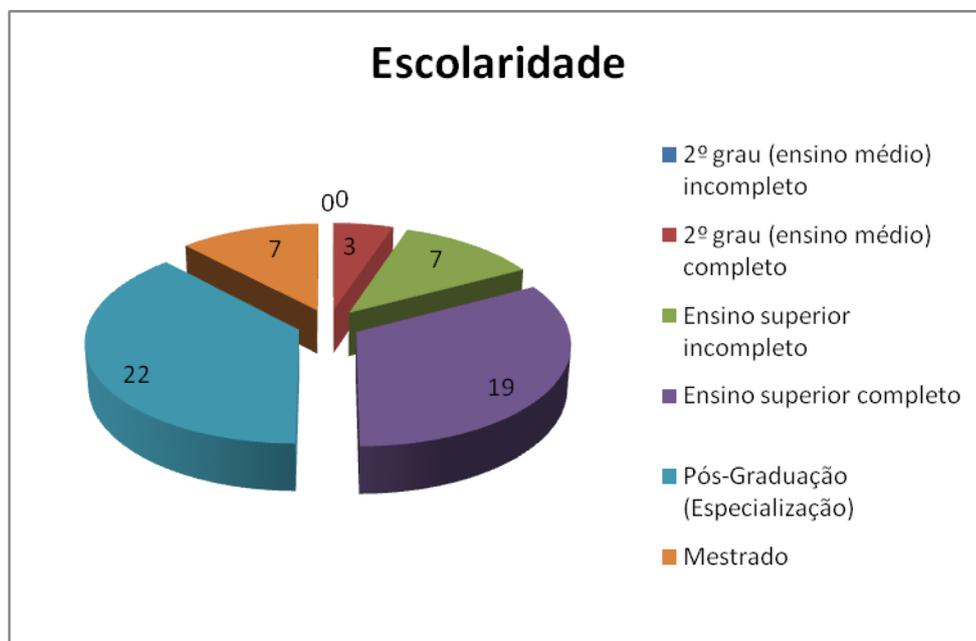
Fonte: Estudo de caso (2012)

Gráfico 4.4 – Distribuição dos respondentes por dependentes



Fonte: Estudo de caso (2012)

Gráfico 4.5 – Distribuição dos respondentes por escolaridade

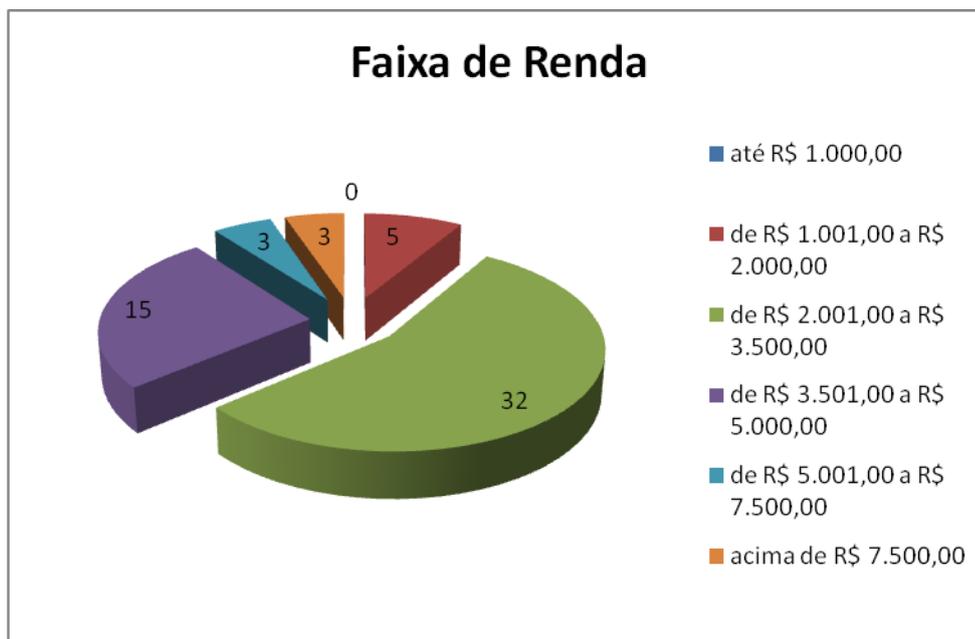


Fonte: Estudo de caso (2012)

6) Faixa de renda: De acordo com a pesquisa, 32 servidores (55%) recebem uma remuneração entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.500,00, resultado motivado pela grande quantidade de técnico-administrativos de nível “D” (médio). Apesar de grande parte dos respondentes possuírem graduação ou especialização, boa parte dos cargos disponíveis no CAA são de nível médio, o que justifica os baixos salários apresentados na pesquisa. Estão entre os que recebem de R\$ 3.501,00 a R\$ 5.000,00 um total de 15 pesquisados (26%), seguidos de apenas 3 servidores (5%) que recebem uma remuneração entre R\$ 5.001,00 e R\$ 7.500,00, conforme o gráfico 4.6.

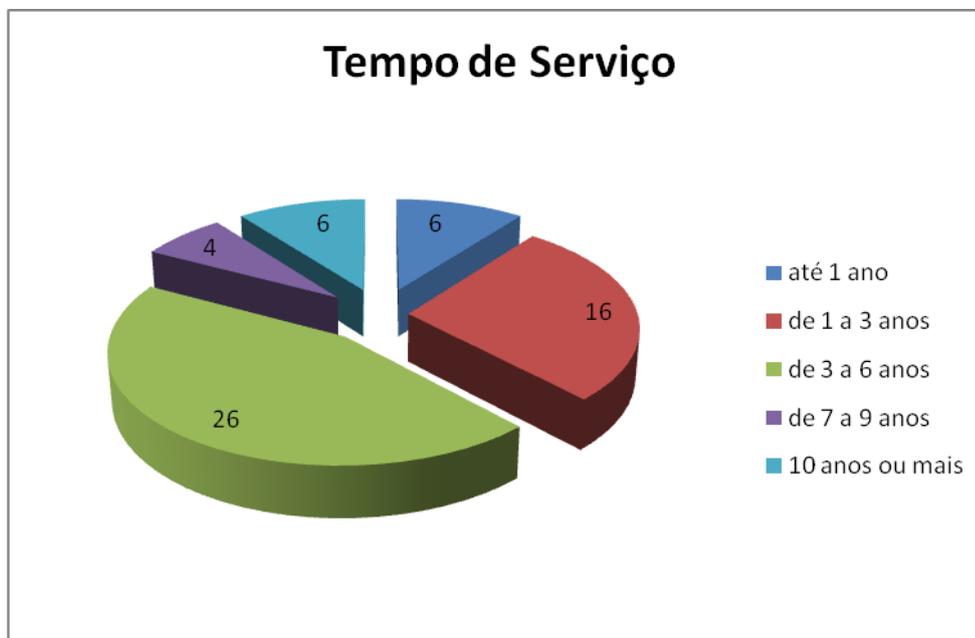
7) Tempo de Serviço: O fato do Centro Acadêmico do Agreste ser um *campus* novo em relação aos demais *campi* da UFPE justifica o grande número de servidores que possuem pouco tempo de serviço. Um total de 26 servidores (45%) possuem de 3 a 6 anos de tempo de serviço, seguidos por 16 técnicos (28%), que trabalham no CAA de 1 a 3 anos. Apenas 6 servidores trabalham na UFPE a 10 anos ou mais, todos eles fruto de transferências internas advindas do IFPE (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia), de acordo com o gráfico 4.7.

Gráfico 4.6 – Distribuição dos respondentes por faixa de renda



Fonte: Estudo de caso (2012)

Gráfico 4.7 – Distribuição dos respondentes por tempo de serviço



Fonte: Estudo de caso (2012)

4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Esta seção apresenta os dados coletados a partir da aplicação do questionário, referentes a percepção de QVT dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE.

Inicialmente será apresentada uma tabela e um gráfico indicando as médias de importância e satisfação de cada uma das oito categorias do modelo proposto por Walton.

Na sequência, uma tabela apontará os seis fatores críticos observados no estudo, acompanhado de suas médias de importância e de satisfação respectivamente.

Em seguida, estes fatores serão apresentados separadamente, alocados de acordo com as suas características, em cada uma das oito categorias do modelo de Walton. Será feita uma análise do que motivou o aparecimento destes fatores como críticos, acompanhada de comentários dos próprios servidores a respeito dos resultados da pesquisa.

Posteriormente, será exposta a opinião dos técnico-administrativos sobre a diferenciada relação proporcional entre os servidores e alunos dos *campi* Recife e Caruaru. E por fim, serão apresentados os fatores considerados importantes pelos pesquisados, que não foram contemplados no questionário aplicado nesta pesquisa.

4.2.1 Apresentação das Médias de Cada Categoria de QVT Proposta por Walton

A tabela 4.1 apresenta as médias de importância e satisfação de cada categoria de QVT abordada na pesquisa, conforme o modelo de Walton.

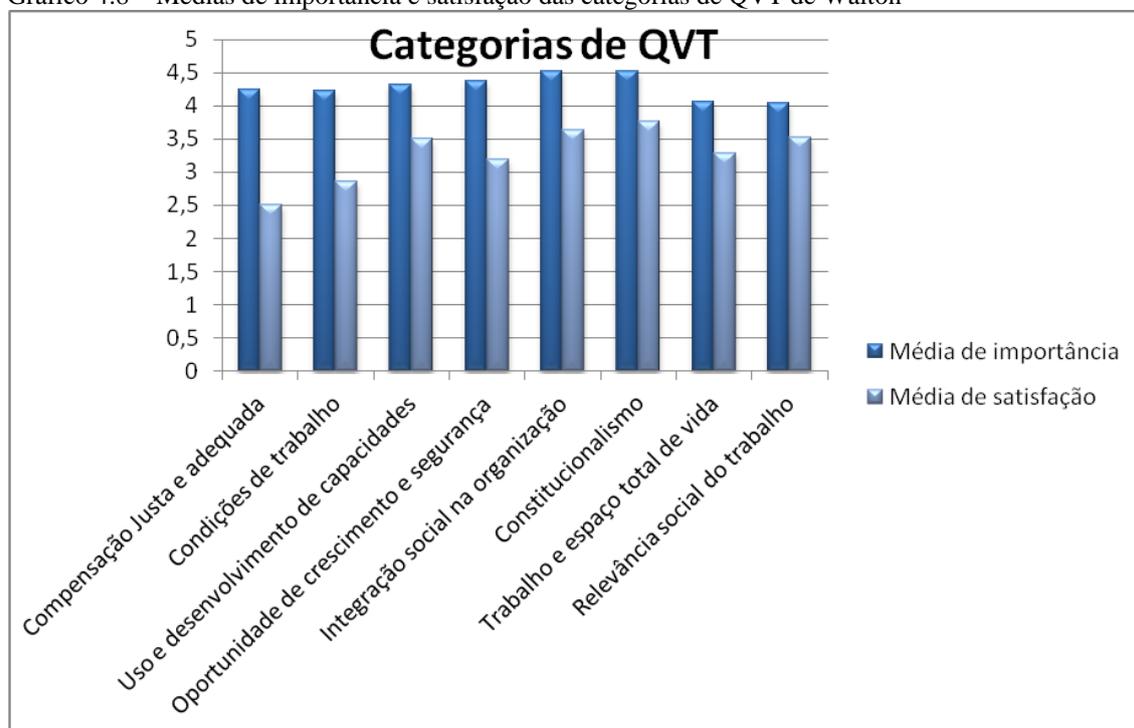
Tabela 4.1 – Médias de importância e satisfação das categorias de QVT de Walton

Categoria	Média de Importância	Média de Satisfação
Compensação Justa e adequada	4,25	2,51
Condições de trabalho	4,22	2,85
Uso e desenvolvimento de capacidades	4,32	3,5
Oportunidade de crescimento e segurança	4,38	3,19
Integração social na organização	4,52	3,63
Constitucionalismo	4,53	3,77
Trabalho e espaço total de vida	4,06	3,29
Relevância social do trabalho	4,04	3,53

Fonte: Estudo de caso (2012)

O gráfico 4.8 ilustra as médias de importância e satisfação de cada categoria de QVT abordada no modelo de Walton.

Gráfico 4.8 – Médias de importância e satisfação das categorias de QVT de Walton



Fonte: Estudo de caso (2012)

4.2.2 Fatores Críticos de QVT na Percepção dos Servidores

Esta seção apresenta os fatores de QVT percebidos pelos servidores técnico-administrativos do CAA, ordenados em nível crítico, do maior para o menor. No estudo foram considerados como críticos os fatores que obtiveram uma média de importância acima de 4,50 e uma média de satisfação abaixo de 3,00, de acordo com a tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Média de importância e satisfação dos fatores críticos de QVT

Fatores Críticos	Média de Importância	Média de Satisfação
Auxílio-alimentação	4,62	2,19
Plano de cargos, salários e carreira	4,71	2,74
Salário justo com o mercado	4,62	2,81
Oportunidade de desenvolvimento pessoal	4,62	2,86
Salário justo à função	4,64	2,9
Manutenção de equipamentos de trabalho	4,69	2,98

Fonte: Estudo de caso (2012)

Após a identificação dos seis fatores críticos de QVT no Centro Acadêmico do Agreste, a tabela 4.2 foi apresentada aos técnico-administrativos, abrindo mais um momento de discussão sobre o tema. Na oportunidade foi pedido aos servidores que comentassem sobre o resultado do estudo, levando em consideração a seguinte pergunta: **o resultado da pesquisa reflete a realidade do CAA, ou o período de greve influenciou no resultado?**

Quase todos os servidores que responderam a pergunta proposta julgaram o resultado da pesquisa como retrato fiel da realidade do Campus do Agreste.

A afirmação do **sujeito 8** pode resumir o sentimento observado nas respostas dos servidores.

Este resultado reflete a realidade do CAA. A insatisfação é percebida nos corredores, nos setores afins, nos nossos pares e na gestão de pessoas. Isso é do ser humano, sempre queremos melhorar, sempre queremos mais, mas vejo isso também como instrumento motivador na qualidade do ensino.

É importante observar que a greve emergiu em função da negligência do governo com aspectos considerados básicos para motivação dos servidores. Desta forma, grande parte dos fatores críticos observados na pesquisa não podem ser resolvidos internamente, apenas com a atuação dos gestores do CAA. Assim, o resultado deste estudo vem reiterar o que os técnico-administrativos em educação, bem como boa parte do funcionalismo público federal reivindica durante anos. Para conhecimento, segue no quadro 4.1 a pauta de reivindicações da greve dos técnico-administrativos em educação, iniciada em 11 de junho de 2012.

Quadro 4.1 – Pauta de reivindicações da greve 2012

Pauta de reivindicações da greve 2012
<ul style="list-style-type: none"> - Reajuste Salarial: Recurso para o piso - Piso de 3 Salário Mínimo (SM) e Step de 5%; - Racionalização dos Cargos; - Reposicionamento dos Aposentados; - Mudança do Anexo IV (Incentivo a Qualificação); - Devolução do Vencimento Básico Complementar Absorvido (Mudança na Lei da Carreira - 11.091/05); - Isonomia Salarial e de Benefícios entre os Três Poderes.

Fonte: SINTUFEPE (2012)

Em relação à greve o **sujeito 8** complementa:

o período de greve não influenciou no resultado da pesquisa. Essas insatisfações são atemporais, é sentido e vivido no dia a dia do trabalhador, seja na falta de oportunidade de desenvolvimento pessoal, desenvolvimento de atividades ou condições de trabalho.

Os fatores críticos listados na tabela 4.2 estão em algum grau relacionados aos fatores da base piramidal da motivação proposta por Maslow, sobretudo às necessidades fisiológicas. Observa-se que boa parte os fatores críticos estão ligados à questão financeira e, conseqüentemente, às necessidades de sobrevivência do ser humano. Enquanto necessidades de moradia, roupa e alimentos não forem satisfeitas suficientemente, haverá uma baixa motivação dos servidores para o exercício de suas atividades.

Dos seis fatores críticos apontados no estudo, cinco estão relacionados à remuneração e à carreira do servidor. Três fatores estão diretamente ligados à questão financeira, que são "auxílio-alimentação", "salário justo à função" e "salário justo com o mercado", enquanto outros dois, apesar de também estarem relacionados à remuneração, envolvem aspectos de crescimento profissional e da carreira, que são "plano de cargos, salários e carreira" e "oportunidades de desenvolvimento profissional".

Ainda de acordo com tabela 4.2, em relação aos fatores ligados à remuneração, observa-se nos depoimentos a comparação que os servidores fazem em relação aos outros órgãos da administração pública federal. Pode-se inferir que eles percebem benefícios inferiores a vários desses órgãos, conforme quadro 4.2.

Quadro 4.2 – Remuneração dos Servidores Públicos Federais

Remuneração dos Servidores Públicos Federais (Piso salarial)		
Cargo	Nível intermediário	Nível superior
Carreira de Gestão Governamental	R\$ 4.917,28	R\$ 12.960,77
Banco Central do Brasil	R\$ 4.917,28	R\$ 12.960,77
Agências Reguladoras (ANAC)	R\$ 2.601,78	R\$ 4.600,00
Agência Brasileira de Inteligência - ABIN	R\$ 2.532,57	R\$ 3.644,69
Técnico-administrativo em educação	R\$ 1.821,94	R\$ 2.989,33

Fonte: Sítio do Servidor Público (2012)

Para Rodrigues (2006, p. 4), é importante salientar sobre a teoria da equidade de Jonh Stacy Adams que:

a percepção de equidade pelo indivíduo depende dos seus marcos de referência, podendo estes incidir sobre ele próprio, sobre os colegas de trabalho da mesma organização ou sobre pessoas que exercem funções similares noutra organização.

4.2.3 Análise dos Fatores Críticos e as Oito Categorias de QVT do Modelo de Walton

Esta seção apresenta uma análise individualizada dos fatores de QVT, alocados de acordo com as suas características, em cada uma das oito categorias do modelo de Walton. Cada tabela apresenta os fatores e suas respectivas médias observadas na pesquisa, ordenadas da maior para a menor, conforme a importância percebida pelos servidores, com destaque apenas para os fatores considerados críticos.

1) **Compensação Justa e adequada:** Esta categoria tem a função de avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa. Nela estão presentes os fatores críticos “salário justo à função” e “salário justo com o mercado”, segundo a tabela 4.3.

Tabela 4.3 – Fatores referentes à compensação justa e adequada

Compensação Justa e adequada	Média de Importância	Média de Satisfação
Salário justo à função	4,64	2,90
Salário justo com o mercado	4,62	2,81
Gratificações	4,26	2,38
Hora-extra remunerada	4,19	2,24
Poder aquisitivo do salário	3,97	2,57
Participação nos lucros	3,83	2,16

Fonte: Estudo de caso (2012)

Ao verificar o fator **salário justo à função** entre os críticos, o **sujeito 4** afirmou: “acredito ser uma das grandes insatisfações no CAA. Como o número de servidores é reduzido, a grande maioria exerce funções de grande responsabilidade e não recebe as devidas gratificações em seus salários.”

De acordo com CAA/Gestão de pessoas (2012), o CAA dispõe atualmente de quatro funções gratificadas de nível “000.2”, no valor de R\$ 513,97 e quatro de nível “000.5”, no

valor de R\$ 172,11, contemplando apenas oito, em um total de 63 servidores técnico-administrativos lotados no *campus*. Algumas funções de gestão, estratégicas para o funcionamento do centro, como por exemplo, chefe de gestão de pessoas, chefe de contabilidade, coordenador de segurança e coordenador de transportes, ainda não recebem gratificações, apesar de em alguns casos, os servidores exercerem oficialmente uma função de confiança.

Diante do quadro econômico atual, levando em consideração o fator crítico **salário justo com o mercado**, segundo dados da SINTUFEPE (2012), observa-se uma defasagem salarial de 22% nos últimos três anos, o que torna perfeitamente compreensível a insatisfação da categoria funcional.

Tratando do **salário justo com o mercado**, o **sujeito 9** afirmou:

compomos um quadro técnico bastante qualificado, e acredito que quase todos os colegas se dispõem a colaborar com habilidades pessoais além de suas funções do organograma. Precisamos de um Plano de Trabalho que contemple as habilidades individuais e aproveite as potencialidades, estimulando o envolvimento de todos.

Em relação ao pensamento anterior, o **sujeito 1** complementou:

a insatisfação dos técnicos em relação a este fator justifica a alta rotatividade dos mesmos na UFPE. Uma grande quantidade de servidores que se qualificam, assim que surge uma oportunidade, vão trabalhar em outros órgãos públicos de maior salário ou até na iniciativa privada.

2) Condições de trabalho: O objetivo desta categoria é medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho. Aqui estão presentes os fatores críticos “manutenção de equipamentos de trabalho” e “auxílio-alimentação”, conforme a tabela 4.4.

O auxílio-alimentação tem a função de subsidiar as despesas com a refeição dos servidores ativos da Administração Pública Federal. No entanto, o valor de R\$ 13,81 (treze reais e oitenta e um centavos), pagos por cada um dos 22 dias trabalhados, tornou-se insuficiente para atender as necessidades de alimentação dos servidores públicos do executivo.

Tabela 4.4 – Fatores referentes à condições de trabalho

Condições de trabalho	Média de Importância	Média de Satisfação
Manutenção de equipamentos de trabalho	4,69	2,98
Material adequado para o trabalho	4,64	3,07
Limpeza do local de trabalho	4,62	3,91
Auxílio-alimentação	4,62	2,19
Jornada de trabalho adequada	4,62	3,47
Auxílio-transporte	4,59	3,12
Ambiente livre de insalubridade	4,59	3,16
Ambiente livre de periculosidade	4,53	3,28
Bom relacionamento com os clientes	4,41	3,95
Ergonomia	4,40	2,79
PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos)	4,34	2,52
Internet sem restrições	4,24	3,14
Disponibilidade de telefone	4,22	1,71
Redução da burocracia	4,22	2,57
Espaço de convivência / sala de descanso	4,22	2,02
CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	4,19	2,34
EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	4,17	3,00
Iluminação adequada	4,00	3,91
Ginástica laboral	3,98	2,03
Plano de saúde	3,91	3,05
Ambiente climatizado	3,91	3,88
Acompanhamento psicológico	3,91	3,05
Programas de bem-estar	3,88	2,22
Refeitório	3,86	2,17
Internet de alta velocidade	3,84	2,02
Auxílio-fardamento	3,12	2,53

Fonte: Estudo de caso (2012)

O fator alimentação está entre as necessidades fisiológicas do indivíduo, diretamente ligado a sua sobrevivência, o que justifica sua grande importância conferida pelos técnicos. O valor pago no auxílio reflete na baixíssima satisfação dos servidores e, conseqüentemente, na motivação para suas atividades laborais.

Em relação ao **auxílio-alimentação**, fator mais crítico apontado pela pesquisa, o **sujeito 2** fez a seguinte observação:

acredito que a insatisfação dos servidores se dá à diferença de valor pago ao poder executivo em relação aos outros poderes (legislativo e judiciário). Realmente quando comparamos, automaticamente vem a insatisfação, até mesmo a revolta.

Para ilustrar a comparação dos servidores referente a este fator, o quadro 4.3 apresenta o valor do auxílio-alimentação pago atualmente aos servidores do executivo, do legislativo e do judiciário.

Quadro 4.3 – Auxílio-alimentação do servidor público federal

Auxílio-alimentação do Servidor Público Federal	
Servidores do Executivo	R\$ 304,00
Servidores do Legislativo	R\$ 750,00
Servidores do Judiciário	R\$ 710,00

Fonte: Oliveira (2012)

Diferentemente dos fatores supracitados, o fator **manutenção de equipamentos de trabalho** é classificado como higiênico por Frederick Herzberg. Os fatores de higiene precisam ser mantidos continuamente para que as pessoas se sintam satisfeitas com o ambiente de trabalho, deixando que os fatores motivacionais às levem para um desempenho superior (HERSEY; BLANCHARD, 1986 *apud* SANTOS, 2011).

Os fatores higiênicos sugeridos por Herzberg são essenciais para que o indivíduo satisfaça suas necessidades básicas de inserção social, segurança e reconhecimento. Fatores como equipamentos adequados e um bom ambiente físico proporcionam, temporariamente, uma melhor produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

É importante ressaltar que, segundo os servidores, a **manutenção de equipamentos de trabalho** ficou entre os fatores mais críticos, devido ao grande intervalo de tempo existente entre a informação do defeito ao setor responsável, e o conserto do equipamento, muitas vezes justificado pela demora no processo de aquisição de material para reposição preventiva ou corretiva. Em conjunto com a justificativa anterior, os frequentes problemas na internet, além do número reduzido e muitas vezes inoperante do telefone, confirma a posição da manutenção dos equipamentos de trabalho como o sexto fator mais crítico da pesquisa.

Em relação à **manutenção dos equipamentos de trabalho** o **sujeito 3** disse: “sei que os entraves burocráticos servem para proteger a administração pública, mas a demora na compra do material de expediente e o conserto dos equipamentos quebrados penaliza nosso trabalho.”

3) Uso e desenvolvimento de capacidades: Tem a função de mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais, de acordo com a tabela 4.5

Tabela 4.5 – Fatores referentes ao uso e desenvolvimento de capacidades

Uso e desenvolvimento de capacidades	Média de Importância	Média de Satisfação
Clareza do procedimento da tarefa	4,62	3,17
Afinidade com a tarefa	4,52	3,79
Autonomia na execução da tarefa	4,43	4,00
Receptividade à sugestões por parte da chefia	4,31	4,00
Importância da função	4,24	3,34
Reuniões periódicas	4,17	3,00
Círculos de controle de qualidade	4,14	2,98
Complexidade da tarefa	4,12	3,74

Fonte: Estudo de caso (2012)

4) Oportunidade de crescimento e segurança: A função desta categoria é avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego. Presentes nesta categoria estão os fatores críticos “plano de cargos, salários e carreira” e “oportunidade de desenvolvimento pessoal”, conforme a tabela 4.6.

Tabela 4.6 – Fatores referentes à oportunidade de crescimento e segurança

Oportunidade de crescimento e segurança	Média de Importância	Média de Satisfação
Incentivo à qualificação	4,71	3,57
Plano de cargos, salários e carreira	4,71	2,74
Oportunidade de desenvolvimento pessoal	4,62	2,86
Reconhecimento pelo trabalho exercido	4,52	3,60
Promoções internas	4,45	2,43
Incentivo à criatividade	4,29	2,97
Estabilidade no emprego	4,21	4,64
Treinamento	3,97	2,66
Auto-realização	3,90	3,26

Fonte: Estudo de caso (2012)

Outro ponto que também foi bastante discutido com apresentação dos resultados da pesquisa aos técnicos, foi de que a oportunidade crescimento profissional é o limite do **plano de cargos, salários e carreira** instituído na UFPE. O plano permite apenas quatro progressões por capacitação em toda carreira, ao mesmo passo que prioriza o tempo de serviço em detrimento ao desempenho do servidor.

Diferentemente da iniciativa privada, a ascendência de cargos no serviço público é comprometida, uma vez que aspectos legais envolvendo a seleção de pessoal impedem determinadas mudanças. Desta maneira, um **plano de cargos, salários e carreira** se torna um ponto importante no atendimento à hierarquia de necessidades do servidor. A não percepção de reconhecimento e ascensão pode favorecer a desmotivação.

Em relação ao **plano de cargos, salários e carreira**, o **Sujeito 6** fez o seguinte desabafo: “o que causa insatisfação são reivindicações que foram apontadas na greve: menor piso e menor teto do serviço público, apenas quatro níveis de capacitação. Quem é nível D, só recebe incentivo até o mestrado, se fizer doutorado, pouco importa.”

O quadro 4.4 aponta os percentuais de incentivo à qualificação que se referiu o **sujeito 6** no parágrafo anterior.

Quadro 4.4 – Percentuais de incentivo à qualificação (nível D)

Percentuais de incentivo à qualificação (Nível médio “D”)			
Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
D	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%

Fonte: Site planalto.gov.br (2012)

Para finalizar a análise dos fatores de QVT observados na pesquisa, tem-se a **oportunidade de desenvolvimento pessoal**, como o quarto fator mais crítico apontado pelos servidores técnico-administrativos.

Segundo Oliveira e Andrade (2011), a oportunidade de desenvolvimento pessoal implica em uma boa política de gestão de pessoas, permitindo aos trabalhadores devidamente capacitados e habilitados, uma oportunidade de ascensão profissional na organização.

O **Sujeito 4** afirma sobre a **oportunidade de desenvolvimento pessoal** que “a Universidade simplesmente não oferece boas oportunidades. Você já entra sabendo até onde

vai”.

Apesar de a organização pesquisada ser uma instituição de ensino e, conseqüentemente, valorizar e incentivar a aquisição de novos conhecimentos, os respondentes consideram que o número de progressões por cursos de capacitação ainda é insuficiente. Para os servidores técnico-administrativos pesquisados, a educação contínua e de qualidade contribui claramente para o desenvolvimento de suas potencialidades, devendo assim ser premiadas de uma forma mais justa.

5) Integração social na organização: O objetivo desta categoria é medir o grau de integração social e o clima existente na organização, segundo a tabela 4.7.

Tabela 4.7 – Fatores referentes à integração social na organização

Integração social na organização	Média de Importância	Média de Satisfação
Bom relacionamento com a chefia	4,74	4,41
Bom relacionamento com colegas	4,72	4,24
Ausência de preconceito	4,66	3,29
Estilo gerencial satisfatório da chefia	4,60	3,48
Cooperação entre a equipe	4,57	3,64
Comunicação interna adequada	4,41	2,72
Elogios	3,95	3,60

Fonte: Estudo de caso (2012)

6) Constitucionalismo: Tem como objetivo aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado, de acordo com a tabela 4.8.

Tabela 4.8 – Fatores referentes ao constitucionalismo

Constitucionalismo	Média de Importância	Média de Satisfação
Salário pago em dia	4,84	4,67
Gozo real e periódico de férias	4,76	4,19
Respeito às leis trabalhistas	4,74	3,60
Inexistência de coação ou perseguição	4,72	4,00
Respeito aos horários de trabalho	4,60	3,91
Igualdade no tratamento independente da função	4,53	3,31
Direito à greve	4,50	4,02
Respeito aos intervalos para refeições	4,45	3,93
Caixa de Sugestões / Ouvidoria	4,14	2,22
Cobrança não excessiva por resultados	4,03	3,81

Fonte: Estudo de caso (2012)

7) Trabalho e espaço total de vida: Tem por função mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado, segundo a tabela 4.9.

Tabela 4.9 – Fatores referentes ao trabalho e espaço total de vida

Trabalho e espaço total de vida	Média de Importância	Média de Satisfação
Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	4,36	4,21
Residência próxima ao local de trabalho	4,17	3,24
Flexibilidade no horário	4,09	3,88
Creches	3,97	2,26
Folga para eventos com a família	3,95	3,21
Viagens à trabalho	3,83	2,93

Fonte: Estudo de caso (2012)

8) Relevância social do trabalho: Esta categoria avalia a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços, conforme a tabela 4.10.

Tabela 4.10 – Fatores referentes à relevância social do trabalho

Relevância social do trabalho	Média de Importância	Média de Satisfação
Imagem da organização para sociedade	4,64	3,62
Vaga para estacionamento	4,21	3,57
Identificação com a organização	3,98	3,90
Orgulho da Organização	3,76	3,66
Confraternizações promovidas pela organização	3,60	2,91

Fonte: Estudo de caso (2012)

4.2.4 Fatores Não Mencionados no Questionário

Apesar do grande número de questões propostas no instrumento de coleta de dados, algum fator de QVT considerado importante para os pesquisados poderia ser esquecido. No intuito de resolver este problema, no questionário presente no apêndice “A” deste trabalho, foi reservado um espaço para que os respondentes dessem uma contribuição informando, caso ocorresse, a falta de algum fator importante. Seguem abaixo os fatores e os comentários apresentados pelos servidores:

Em relação ao **lazer**, o **sujeito 5** afirmou:

o *campus* não oferece atividades de lazer, uma vez que o *Campus* de Recife conta com o clube universitário, além das atividades realizadas no Centro de Educação Física e Saúde. Desde sua implantação a PROGEPE promete desenvolver algum “convênio” para suprir essa necessidade. Contudo, após 6 anos de implantação, a situação permanece a mesma.

Sobre a **alocação do servidor de acordo com a sua formação acadêmica**, o **sujeito 8** comentou:

deve existir uma alocação do servidor de acordo com a formação acadêmica possibilitando-o atuar de acordo com os conhecimentos adquiridos na sua formação e, em consequência, contribuir de forma adequada para o desenvolvimento da instituição.

Outro fator esquecido foi à **liberação integral para qualificação**. Sobre ele o **sujeito 48** afirmou que o servidor deve “ser liberado integralmente para mestrado ou doutorado na instituição UFPE, não apenas quando para outra instituição.”

Além dos fatores comentados, ainda mereceram destaque pelos servidores a acessibilidade, a segurança física, a avaliação do chefe imediato pelo subordinado e a existência de um Colégio de Aplicação.

4.2.5 Percepção dos Técnico-Administrativos Sobre a Diferenciada Relação Proporcional Entre os Servidores e Alunos dos *Campi* Recife e Caruaru

Segundo CAA/Diretoria (2012), apenas no *campus* da UFPE em Recife estudam cerca de 24.330 alunos de graduação, orientados por 2.280 docentes, com o apoio de 3.800 servidores técnico-administrativos. Em Caruaru o quadro é composto por 3.270 estudantes, 192 docentes e 63 técnico-administrativos.

Analisando os dados apresentados, é possível verificar um número bastante diferente na relação proporcional de técnico/docente, além de técnicos/aluno, entre os *campi* Recife e Caruaru. A UFPE em Recife dispõe de 1 servidor técnico-administrativo para cada 0,6 docente e 6,4 alunos. No CAA a relação é de 1 servidor técnico-administrativo para cada 3 docentes e 52 estudantes.

Esta seção tem o objetivo de apresentar, na opinião dos técnico-administrativos, até que ponto esta relação proporcional diferenciada afeta o desenvolvimento de suas atividades no CAA.

Para o **sujeito 58**,

o número de servidores está bem abaixo do contingente existente no Campus Recife, justificando a dependência eminente deste Campus avançado no interior às atividades na unidade da capital [...]. Não conseguimos atingir os objetivos e metas, sobretudo em virtude da tramitação dos processos por setores na unidade da capital que desconhecem parcialmente ou totalmente a realidade do CAA. O aumento do número de servidores, treinados e capacitados para o desempenho de suas funções, garantiria uma maior autonomia ao CAA e atendimento às demandas de forma mais condizente com a realidade.

Segundo o **sujeito 50**, “não há espaço para ausências. Não existe espaço no expediente para desenvolvimento de ações estratégicas, tais como estrutura organizacional, comunicação entre os setores, futuro das carreiras ou até plano de desenvolvimento de carreira.”

De acordo com o **sujeito 52**, “esta relação afeta nosso trabalho sobremodo em virtude de projetos e processos sazonais. Nestes períodos de aumento da demanda, lançamos mão do apoio de bolsistas, mas com o passar do tempo será inevitável à ampliação do quadro.”

O **sujeito 5** afirma que:

o quantitativo de servidores técnico-administrativos do CAA encontra-se muito aquém do necessário. Vários servidores acumulam funções e, portanto, tem uma sobrecarga de atividades que compromete seu desempenho e, por conseguinte, a percepção sobre a qualidade de vida no trabalho.

Para o **sujeito 6**,

isso é refletido na falta de rapidez do atendimento das solicitações e na sobrecarga de serviços. O resultado é funcionários estressados e alunos e professores insatisfeitos ou menos satisfeitos do que poderia ser possível. Isso resulta na qualidade do serviço e na imagem da instituição perante o seu público alvo. É preciso mudar esse quadro porque a tendência é a situação piorar.

Para o **sujeito 31**, “a sobrecarga de trabalho e responsabilidade pode levar o técnico a problemas como estresse e outras doenças psico motoras. O acúmulo de trabalho acaba causando ineficiência e falhas que podem causar diversos problemas, inclusive acidentes.”

Por fim, o **sujeito 8** expõe que:

com certeza há necessidade de mais servidores em função das propostas futuras de ampliação deste centro com a implantação de novos cursos e, conseqüentemente, maior demanda para todos os servidores. Além disso, é imprescindível que se proceda com a alocação dos servidores de acordo com a sua formação e aptidão.

Como se observa nos depoimentos, o baixo quantitativo de técnico-administrativos no CAA dificulta o atendimento às demandas dos docentes e dos discentes no *campus*. A ampliação no quadro funcional de alguns setores como a gestão de pessoas e a contabilidade, acompanhada de uma maior autonomia nas tarefas, traria agilidade na conclusão de grande parte dos processos encaminhados a administração do centro. O número insuficiente de

servidores também é fortemente observado na preparação de concursos para novos docentes e na realização de eventos como exposições e congressos.

Para os técnico-administrativos, em resumo, um maior quantitativo de servidores ajudaria a evitar doenças relacionadas ao estresse, a agilizar os processos internos, a qualificar os profissionais e a melhorar a qualidade no atendimento que, conseqüentemente, contribuiriam para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Levando em consideração os objetivos propostos no início deste trabalho, é possível concluir que, dos setenta e sete fatores passíveis de avaliação no instrumento de coleta de dados, seis deles mereceram destaque nesta pesquisa como críticos, pois interferem diretamente na satisfação dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. São eles o auxílio-alimentação, o plano de cargos, salários e carreira, o salário justo com o mercado, a oportunidade de desenvolvimento pessoal, o salário justo à função e a manutenção de equipamentos de trabalho. Desta forma, entre as oito categorias do modelo de Walton que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa, os fatores críticos estão presentes em apenas três delas, que são a compensação justa e adequada, as condições de trabalho e a oportunidade de crescimento e segurança.

A fim de proporcionar o resultado mais condizente possível com a realidade do campus, os fatores críticos listados foram apresentados aos servidores, que confirmaram e comentaram o resultado da pesquisa. Ficou evidente a importância conferida pelos servidores aos fatores higiênicos da hierarquia das necessidades de Maslow. Cinco destes fatores críticos estão ligados de alguma forma à remuneração, tornando-se básicos para a sobrevivência e qualidade de vida dos pesquisados. A insatisfação do servidor perante estes fatores, afeta diretamente a sua motivação para exercer atividades laborais, interferindo assim na qualidade de vida no trabalho.

Outro ponto que merece destaque na pesquisa é o desconforto causado aos técnico-administrativos pela diferenciada relação proporcional entre servidores e alunos nos *campi* de Recife e Caruaru. O número insuficiente de técnicos no CAA impede uma maior autonomia de Caruaru frente a Recife em relação aos tramites básicos na organização. O baixo quantitativo de servidores ainda gera um acúmulo de funções, impedindo assim o desenvolvimento de ações estratégicas.

De modo geral, espera-se que este trabalho venha contribuir com os gestores da organização, na promoção de melhorias para a qualidade de vida no trabalho do CAA.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Este trabalho faz algumas recomendações para futuros estudos, são elas:

- ✓ Uma nova aplicação do modelo trabalhado no CAA, após o término da greve, que ocorreu na universidade durante a coleta dos dados, para confirmar os resultados obtidos.
- ✓ Uma ampliação desta pesquisa abrangendo desde os docentes do CAA, até os servidores dos *campi* de Vitória de Santo Antão e Recife.
- ✓ A elaboração de um estudo comparativo de QVT entre a UFPE e outras instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Edwagner Ferreira de. **A percepção da qualidade de vida no trabalho dos funcionários do hospital Dr. Alberto D'Oliveira no município de Bonito-PE.** 2010. 42 f. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração). Faculdade do Vale do Ipojuca, Caruaru. 2010.

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Modelos de medição de percepção e comportamento: uma revisão.** Unioeste, 2005. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>> Acesso em 25/07/2012.

CAA, Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. **Apresentação do CAA.** Disponível em: <http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71> Acesso em 31/07/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

COELHO, Denys; SOARES, Ivailton. **A percepção dos funcionários de uma sociedade de economia mista em relação à qualidade de vida no trabalho.** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/650_650_QVT_Seget.pdf> Acesso em: 08/07/2012

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Manuela de Andrade. **Qualidade de vida no trabalho do servidor público: fatores críticos na percepção dos funcionários da secretaria de administração e finanças do município de Gravataá.** 2010. 67 f. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração). Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru. 2010.

DESCANIO, Denise; LUNARDELLI, Maria Cristina. **Saúde e qualidade de vida na empresa familiar.** rPOT - Revista psicologia: organizações e trabalho. Volume 07, número 01, 2007.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

FREITAS, André L. Policani; SOUZA, Rennata G. Bastos de. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. Universidade Estadual no Norte Fluminense (UENF), 2009. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>> Acesso em 10/06/2012.

FROSSARD, Maiby Carestiatto. **Qualidade de vida no serviço público: um programa para agência nacional de petróleo, gás natural e bio combustíveis – ANP**. Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3294>> Acesso em 08/05/2012.

GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. **Qualidade de vida no trabalho: com a palavra os funcionários públicos**. Universidade Metodista de São Paulo. Faculdade de Ciências Administrativas. São Bernardo do Campo, 2007.

HAIR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IORKORKI, Cássia R. Baruffi; RISSI, Vanessa. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no setor público**. Disponível em: <<http://www.imed.edu.br/files/publications/20.pdf>> Acesso em: 30/07/2012.

JULIÃO, Patrícia. **Qualidade de vida no trabalho: avaliação em empresa no setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema da qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949**. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf> Acesso em: 28/07/2012.

LEITE FILHO, Carlos A. Pereira; ALMEIDA, Sonia Trigueiro de. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise da percepção dos servidores da FUNASA/PB**. XII SIMPEP. São Paulo, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2002.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Instituto

Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>> Acesso em: 29/05/2012 (Dissertação de Mestrado).

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.G de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUSETTI, Mariana Gomes. **Fatores condicionantes da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso com docentes da Universidade Estadual de Londrina**. Universidade Estadual de Maringá. Universidade Estadual de Londrina. Dissertação de Mestrado. Londrina, 2002.

OGATA, Alberto. Qualidade de vida e serviço público: presidente da ABQV fala sobre o tema. [10 de maio, 2010]. Brasília: **Site da Associação Nacional dos Servidores da Justiça do Trabalho**. Entrevista concedida a ANAJUSTRA. Disponível em: <<http://www.anajustra.org.br/noticias/noticia.asp?id=4274&cat=8>> Acesso em 25/03/12.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

OLIVEIRA, Otávio J. *et al.* **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Marcelo Manarelli de; ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de. **Qualidade de vida no trabalho: a importância de uma pesquisa de satisfação dos funcionários bem elaborada**. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/.../T11_0363_2169.pdf> Acesso em: 31/07/2012.

OLIVEIRA, Djalma. **Servidor federal do executivo pode ter aumento no auxílio alimentação este ano**. Disponível em: <<http://extra.globo.com/emprego/servidor-publico/servidor-federal-do-executivo-pode-ter-aumento-no-auxilio-alimentacao-este-ano-4095583.html>> Acesso em 19/07/2012.

PLANALTO. **Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Mpv/anexos/ANMPV431-08-XIII-XIX.htm#anexoxiv> Acesso em 19/07/2012.

PORTO, Mário Augusto. **A qualidade de vida no trabalho do servidor público da administração estadual e o papel do gerente de recursos humanos.** Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6935833/A-Qualidade-De-Vida-No-Trabalho-Do-Servidor-Publico-Da-Administracao-Estadual>> Acesso em: 30/07/2012

PROACAD, Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos da Universidade Federal de Pernambuco. **Aula Magna 2012.** Disponível em: http://www.ufpe.br/proacad/images/documentos/apresentacoes/aula_magna_2012_1.pdf Acesso em 31/07/12.

PROPLAN, Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da Universidade Federal de Pernambuco. **Relatório da Gestão 2000.** Disponível em: <http://www.ufpe.br/proplan/images/relatorios/rel_gest_2000.pdf> Acesso em 31/07/12.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Simone Karla da. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso no setor têxtil. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/simone/>> Acesso em: 02/05/2012.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial, 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

RODRIGUES, Carla. **Teorias da motivação:** teorias de processo. Instituto politécnico de Coimbra. Coimbra, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/20103622/Motivacao-Teorias-de-Processo>> Acesso em: 12/07/2012.

ROSA, Marcos A. Salles; PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e a legislação pertinente.** Buenos Aires, 2006. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd93/trabalho.htm>> Acesso em 26/07/2012.

SANTOS, Bárbara Luiza Monteiro dos. **Qualidade de vida no trabalho (QVT):** um estudo

sobre a percepção dos colaboradores do banco do nordeste no Brasil S.A. – agência Pesqueira/PE. 2011. 88 f. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração). Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru. 2011.

SILVA, Maíra Rafaela Lima. **Fatores críticos na qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos:** um estudo de caso na autarquia educacional de Belo Jardim-PE. 2011. 44 f. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração). Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru. 2011.

SINTUFEPE, Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco. **Calendário de mobilização e orientações.** Disponível em: <http://www.sintufepe.com.br/?area=noticias_exb&id_noticia=87&pagina=&palavra=> Acesso em 20/07/2012.

SÍTIO DO SERVIDOR PÚBLICO. **Tabela de remuneração dos servidores públicos federais.** Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/tabela_remuneracao/bol_remuneracao.htm> Acesso em 19/07/2012.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.gerenciamentoverde.com.br/download/bd/Gestao%20de%20SMSQ/Mapa%20de%20Risco,%20PPRA,%20PCMSO,%20PCMAT%20e%20PGR/PCMSO/Apostilas%20e%20Manuais/QUALIDADE%20DE%20VIDA.pdf>> Acesso em 22/06/2012.

**APÊNCIDE A – QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
(QVT)**

Questionário

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE DA UFPE

Prezado colaborador,

Como graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Campus Acadêmico do Agreste - CAA, estou conduzindo um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE.

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário e desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Miguel Borba de Barros Góes
Luiz Sebastião dos Santos Júnior
(Orientador)

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é composto por 77 itens, que devem ser avaliados segundo duas escalas: **importância** e **satisfação**. Além de duas questões abertas.

Na primeira coluna, correspondente a escala “importância”, você deve avaliar o grau **de importância atribuído a cada item**, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - NADA IMPORTANTE
- 2 - POUCO IMPORTANTE
- 3 - RAZOAVELMENTE IMPORTANTE
- 4 - MUITO IMPORTANTE
- 5 - EXTREMAMENTE IMPORTANTE

Na segunda coluna, correspondente a escala “satisfação”, você deve avaliar o seu nível de **satisfação atual com relação aos itens** listados, de acordo com a seguinte escala:

- 1- MUITO INSATISFEITO (A)
- 2 - INSATISFEITO (A)
- 3 - INDIFERENTE
- 4 - SATISFEITO (A)
- 5 - MUITO SATISFEITO (A)

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
1. Receptividade à sugestões por parte da chefia	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2. Elogios	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3. Igualdade no tratamento independente da função	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4. Inexistência de coação ou perseguição	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5. Complexidade da tarefa	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6. Salário pago em dia	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
7. Autonomia na execução da tarefa	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
8. Círculos de controle de qualidade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
9. Cobrança não excessiva por resultados	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
10. Comunicação interna adequada	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
11. Disponibilidade de telefone	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
12. Ambiente livre de periculosidade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
13. Afinidade com a tarefa	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
14. Confraternizações promovidas pela organização	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
15. Gratificações	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
16. Oportunidade de desenvolvimento pessoal	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
17. Material adequado para o trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
18. Bom relacionamento com colegas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
19. Salário justo à função	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
20. Salário justo com o mercado	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
21. Bom relacionamento com a chefia	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
22. Reconhecimento pelo trabalho exercido	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
23. Ergonomia	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
24. Viagens à trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
25. Hora-extra remunerada	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
26. Importância da função	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
27. Redução da burocracia	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
28. Espaço de convivência / sala de descanso	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
29. Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
30. Incentivo à qualificação	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
31. Vaga para estacionamento	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
32. Limpeza do local de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
33. Cooperação entre a equipe	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
34. Reuniões periódicas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
35. Internet sem restrições	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
36. Gozo real e periódico de férias	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
37. Manutenção de equipamentos de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
38. Incentivo à criatividade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
39. Estilo gerencial satisfatório da chefia	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
40. Imagem da organização para sociedade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
41. Creches	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
42. Refeitório	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
43. Orgulho da Organização	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
44. Auto-realização	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
45. Bom relacionamento com os clientes	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
46. Direito à greve	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
47. Auxílio-transporte	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
48. Participação nos lucros	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
49. Plano de cargos, salários e carreira	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
50. Clareza do procedimento da tarefa	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
51. Respeito às leis trabalhistas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
52. Residência próxima ao local de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
53. Auxílio-fardamento	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
54. Estabilidade no emprego	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
55. Flexibilidade no horário	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
56. Identificação com a organização	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
57. Iluminação adequada	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
58. Poder aquisitivo do salário	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
59. Programas de bem-estar	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
60. Treinamento	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
61. Internet de alta velocidade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
62. Plano de saúde	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
63. Ambiente climatizado	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
64. Acompanhamento psicológico	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
65. Auxílio-alimentação	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
66. EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
67. Caixa de Sugestões / Ouvidoria	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
68. Folga para eventos com a família	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
69. Respeito aos intervalos para refeições	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
70. PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
71. Ambiente livre de insalubridade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
72. CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
73. Ausência de preconceito	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
74. Promoções internas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
75. Respeito aos horários de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
76. Ginástica laboral	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
77. Jornada de trabalho adequada	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

Para finalizar a pesquisa, por gentileza preencha os dados pessoais solicitados:

Gênero:

- Masculino
 Feminino

Faixa de Renda:

- até R\$ 1.000,00
 de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
 de 2.001,00 a R\$ 3.500,00
 de R\$ 3.501,00 a R\$ 5.000,00
 de R\$ 5.001,00 a R\$ 7.500,00
 acima de R\$ 7.500,00

Dependentes:

- Não
 Sim. Quantos? _____.

Faixa Etária:

- até 20 anos
 de 21 a 35 anos
 de 36 a 40 anos
 de 41 a 45 anos
 de 46 a 50 anos
 acima de 50 anos

Tempo de Serviço:

- até 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 9 anos
 10 anos ou mais

Estado civil:

- Casado
 Solteiro
 Divorciado
 Viúvo
 Outro _____

Escolaridade:

- 2º grau (ensino médio) incompleto
 2º grau (ensino médio) completo
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo
 Pós-Graduação (Especialização)
 Mestrado
 Doutorado

Existe algum fator não mencionado no questionário que você considera importante?

**APÊNCIDE B – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS RESPOSTAS DO
QUESTIONÁRIO**

Compensação Justa e adequada	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Gratificações	9%	0%	9%	22%	60%	29%	26%	28%	12%	5%
Salário justo à função	3%	2%	3%	10%	81%	7%	41%	16%	28%	9%
Salário justo com o mercado	2%	2%	7%	12%	78%	16%	31%	21%	22%	10%
Hora-extra remunerada	7%	0%	14%	26%	53%	36%	19%	29%	16%	0%
Participação nos lucros	10%	5%	21%	19%	45%	43%	10%	38%	5%	3%
Poder aquisitivo do salário	3%	2%	9%	67%	19%	12%	41%	29%	12%	5%

Condições de trabalho	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Disponibilidade de telefone	7%	7%	5%	19%	62%	59%	24%	9%	5%	3%
Ambiente livre de periculosidade	2%	2%	9%	17%	71%	9%	19%	24%	33%	16%
Material adequado para o trabalho	2%	0%	7%	16%	76%	7%	31%	19%	34%	9%
Ergonomia	0%	0%	16%	29%	55%	14%	26%	31%	26%	3%
Redução da burocracia	3%	3%	16%	22%	55%	17%	34%	24%	22%	2%
Espaço de convivência / sala de descanso	7%	2%	9%	28%	55%	48%	21%	16%	12%	3%
Limpeza do local de trabalho	0%	0%	5%	28%	67%	0%	14%	9%	50%	28%
Internet sem restrições	3%	2%	16%	26%	53%	14%	21%	19%	31%	16%
Manutenção de equipamentos de trabalho	0%	0%	5%	21%	74%	5%	28%	34%	29%	3%
Refeitório	7%	2%	9%	64%	19%	31%	40%	16%	9%	5%
Bom relacionamento com os clientes	2%	0%	9%	34%	55%	0%	2%	22%	55%	21%
Auxílio-transporte	3%	0%	7%	14%	76%	14%	19%	22%	31%	14%
Auxílio-fardamento	21%	10%	28%	19%	22%	28%	9%	50%	10%	3%
Iluminação adequada	2%	0%	12%	69%	17%	2%	7%	19%	43%	29%
Programas de bem-estar	3%	0%	16%	67%	14%	28%	36%	26%	7%	3%
Internet de alta velocidade	3%	3%	12%	67%	14%	38%	38%	12%	9%	3%
Plano de saúde	2%	2%	12%	72%	12%	3%	31%	29%	29%	7%
Ambiente climatizado	2%	0%	16%	71%	12%	3%	7%	10%	57%	22%
Acompanhamento psicológico	5%	5%	16%	41%	33%	9%	16%	45%	24%	7%
Auxílio-alimentação	2%	2%	7%	12%	78%	28%	41%	22%	2%	7%
EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	3%	3%	21%	17%	55%	5%	21%	50%	17%	7%
PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos)	3%	0%	14%	24%	59%	22%	26%	33%	16%	3%
Ambiente livre de insalubridade	2%	0%	7%	21%	71%	9%	22%	26%	31%	12%
CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	9%	0%	14%	19%	59%	26%	31%	31%	7%	5%
Ginástica laboral	10%	0%	10%	40%	40%	41%	26%	22%	9%	2%
Jornada de trabalho adequada	2%	0%	3%	24%	71%	2%	21%	24%	36%	17%

Uso e desenvolvimento de capacidades	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Receptividade à sugestões por parte da chefia	0%	2%	7%	50%	41%	0%	2%	14%	67%	17%
Complexidade da tarefa	0%	2%	21%	41%	36%	0%	7%	29%	47%	17%
Autonomia na execução da tarefa	0%	2%	3%	45%	50%	0%	12%	10%	43%	34%
Círculos de controle de qualidade	2%	3%	12%	45%	38%	10%	24%	28%	33%	5%
Afinidade com a tarefa	0%	0%	7%	34%	59%	5%	7%	12%	55%	21%
Importância da função	0%	5%	10%	40%	45%	2%	16%	38%	36%	9%
Reuniões periódicas	2%	5%	12%	36%	45%	10%	22%	26%	40%	2%
Clareza do procedimento da tarefa	0%	0%	7%	24%	69%	10%	17%	21%	48%	3%

Oportunidade de crescimento e segurança	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Oportunidade de desenvolvimento pessoal	2%	2%	5%	16%	76%	10%	31%	26%	28%	5%
Reconhecimento pelo trabalho exercido	0%	2%	5%	33%	60%	2%	12%	22%	52%	12%
Incentivo à qualificação	2%	2%	3%	10%	83%	2%	19%	19%	41%	19%
Incentivo à criatividade	0%	7%	7%	36%	50%	7%	29%	31%	26%	7%
Auto-realização	3%	0%	16%	66%	16%	5%	21%	26%	40%	9%
Plano de cargos, salários e carreira	3%	0%	5%	5%	86%	16%	34%	17%	26%	7%
Estabilidade no emprego	0%	0%	9%	62%	29%	0%	0%	3%	29%	67%
Treinamento	2%	0%	12%	72%	14%	22%	26%	19%	29%	3%
Promoções internas	5%	2%	5%	19%	69%	24%	33%	24%	14%	5%

Integração social na organização	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Elogios	2%	5%	17%	48%	28%	2%	9%	26%	55%	9%
Comunicação interna adequada	5%	2%	5%	22%	66%	17%	31%	19%	28%	5%
Bom relacionamento com colegas	0%	0%	3%	21%	76%	0%	2%	10%	50%	38%
Bom relacionamento com a chefia	0%	0%	2%	22%	76%	0%	5%	3%	36%	55%
Cooperação entre a equipe	0%	2%	5%	28%	66%	2%	16%	17%	48%	17%
Estilo gerencial satisfatório da chefia	0%	0%	7%	26%	67%	7%	17%	17%	38%	21%
Ausência de preconceito	2%	0%	10%	7%	81%	7%	17%	22%	47%	7%

Constitucionalismo	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Igualdade no tratamento independente da função	2%	2%	3%	28%	66%	10%	12%	24%	43%	10%
Inexistência de coação ou perseguição	2%	2%	2%	12%	83%	2%	7%	14%	45%	33%
Salário pago em dia	0%	0%	3%	9%	88%	0%	0%	2%	29%	69%
Cobrança não excessiva por resultados	5%	0%	17%	41%	36%	0%	7%	22%	53%	17%
Gozo real e periódico de férias	0%	0%	5%	14%	81%	0%	5%	9%	48%	38%
Direito à greve	3%	2%	9%	14%	72%	0%	5%	21%	41%	33%
Respeito às leis trabalhistas	0%	0%	5%	16%	79%	0%	16%	22%	48%	14%
Caixa de Sugestões / Ouvidoria	5%	3%	17%	21%	53%	26%	34%	31%	9%	0%
Respeito aos intervalos para refeições	2%	3%	9%	21%	66%	3%	5%	12%	53%	26%
Respeito aos horários de trabalho	2%	0%	2%	29%	67%	2%	3%	14%	64%	17%

Trabalho e espaço total de vida	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Viagens à trabalho	3%	0%	38%	28%	31%	10%	17%	47%	21%	5%
Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	2%	2%	12%	28%	57%	0%	2%	17%	40%	41%
Creches	7%	9%	14%	22%	48%	36%	17%	36%	5%	5%
Residência próxima ao local de trabalho	2%	0%	26%	24%	48%	14%	12%	24%	36%	14%
Flexibilidade no horário	0%	2%	7%	72%	19%	2%	7%	16%	53%	22%
Folga para eventos com a família	2%	3%	24%	40%	31%	9%	12%	38%	33%	9%

Relevância social do trabalho	Importância Atribuída					Satisfação Atual				
	NI	PI	RI	MI	EI	MI	INS	IND	S	MS
Confraternizações promovidas pela organização	9%	3%	26%	43%	19%	12%	19%	40%	24%	5%
Vaga para estacionamento	2%	5%	17%	22%	53%	3%	12%	28%	38%	19%
Imagem da organização para sociedade	0%	0%	7%	22%	71%	0%	21%	21%	34%	24%
Orgulho da Organização	3%	5%	17%	60%	14%	3%	9%	21%	53%	14%
Identificação com a organização	2%	2%	12%	66%	19%	0%	7%	21%	48%	24%