UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

ISABELA CRISTINA PEREIRA CRUZ

FATORES CRÍTICOS QUE INTERFEREM NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO TRF5.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Caruaru/PE
2016

ISABELA CRISTINA PEREIRA CRUZ

FATORES CRÍTICOS QUE INTERFEREM NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO TRF5.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Caruaru/PE
2016

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

C957f Cruz, Isabela Cristina Pereira.
Fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho do TRF5. / Isabela Cristina Pereira Cruz. – 2016.
79f. il. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Satisfação. 3. Servidores públicos. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-248)

ISABELA CRISTINA PEREIRA CRUZ

FATORES CRÍTICOS QUE INTERFEREM NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TRF5

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, 13 de julho de 2016

.

_____

Prof. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

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

_____

Prof. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

_____

Prof. Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

A Deus e ao meu melhor pedaço: minha família.

Agradecimentos

Agradeço à Deus, em primeiro lugar, por não me desamparar e iluminar os meus passos nessa jornada, e por mostrar que o difícil não é semelhante ao impossível.

Aos meus pais, em especial à minha mãe que sempre foi, é e será um anjo em minha vida, e aos meus irmãos, em especial a Guilherme, por aguentar os momentos de estresse para a conclusão do famigerado e tão esperado TCC.

Ao meu orientador e Professor Luiz Sebastião dos Santos Jr., meu MUITO OBRIGADA pela paciência e compreensão! Aceitou-me como orientanda mesmo com inúmeras obrigações, disponibilizou de seu tempo sempre que pôde, ajudou muito a clarear meus pensamentos e contribuiu bastante para que o trabalho de conclusão se tornasse menos complicado. E a ele serei eternamente grata por ter sido um professor da vida!

Aos meus amados amigos (velhos e novos), em especial a Daylhane, Fernando e Paulo, que me ajudaram muito nos momentos difíceis que percorri ao longo deste trabalho de conclusão, desde a escolha do tema até os instantes finais do trabalho.

Aos amigos e colegas do Tribunal que colaboraram e contribuíram bastante com a pesquisa, e ainda ajudaram a direcionar os questionários para outros setores, sendo essencial para tornar a pesquisa mais precisa.

Enfim, a todos os professores e colegas de graduação que contribuíram de alguma forma, para o meu crescimento durante a construção deste trabalho, meu muito obrigada!

“Seu trabalho vai ocupar uma grande parte da sua vida, e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um ótimo trabalho é fazendo o que você ama fazer. Se você ainda não encontrou, continue procurando. ”
Steve Jobs

Resumo

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema amplamente estudado devido as disfunções existentes no ambiente organizaonal podendo gerar insatisfação. Esta monografia é um estudo de caso do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, que tem como finalidade investigar os fatores que interferem na qualidade de vida do trabalho e que geram satisfação ou insatisfação de acordo com a atenção dada pelos servidores a determinados fatores, através de um questionário estruturado e criado baseado em uma adaptação do modelo de Walton (1973). Para análise e conclusão dos dados foi realizada uma pesquisa empírica e bibliográfica. O trabalho consistiu em fazer uma pesquisa com 80 servidores dos quais apenas 65 responderam ao questionário, os quais fazem parte do quadro administrativo do Tribunal, onde se concluiu que, de forma geral, a QVT dos servidores da empresa estudada é considerada boa, no entanto foram identificados 7 fatores críticos, ou seja, fatores que foram atribuídos alto grau de importância e baixo grau de insatisfação. A par disso foram reunidas as possíveis causas de acordo com conversas informais com os servidores após apresentar os resultados obtidos e com isso foram apresentadas sugestões de melhorias relacionadas a QVT dos profissionais em questão.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação. Fatores Críticos.

Abstract

The Quality of Life at Work is a topic widely studied due to dysfunctions in the organizational environment and may cause dissatisfaction. This monograph is a case study of the Federal Regional Court of the 5th Region, which aims to investigate the factors that interfere in the quality of life at work and generate satisfaction or dissatisfaction according to the attention given by the servers to certain factors, through a questionnaire designed and structured based on an adaptation of the Waltons model (1973). For analysis and conclusion was performed empirical and bibliographic search. The paper consisted in a survey with 80 employees of which only 65 answer the quiz, whom are part of the Administrative framework, the conclusion was that, in general, the QLW of the employees of the company studied is considered good, however were identified 7 critical factors, that were assigned as high degree of importance and low level of dissatisfaction. In this way were gathered the possible causes according to informal conversations with the workers after presenting the results and thus were presented suggestions for improvements related to QLW of professionals involved.

Keywords: Quality of Life at Work. Satisfaction. Critical Factors.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos (Herzberg, 1987) 23
Figura 2 – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa 26
Figura 3 – Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho 30
Figura 4 – Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho 31
Figura 5 – Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho 32
Figura 6 – Desafios e fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho 33
Figura 7 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por setor . . . 50
Figura 8 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por gênero . . 50
Figura 9 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por estado civil 51
Figura 10 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por faixa etária. 52
Figura 11 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por escolaridade 54

Lista de tabelas

Tabela 1 – Evolução do Conceito de QVT 20
Tabela 2 – Comparação entre as teorias X e Y de McGregor 24
Tabela 3 – Modelo de Walton 36
Tabela 4 – Estrutura do questionário aplicado 45
Tabela 5 – Demonstrativo da Força de Trabalho do TRF, lotados na sede. . . . 46
Tabela 6 – Distribuição percentual dos respondentes por estado civil 51
Tabela 7 – Relação entre Escolaridade, faixa de renda e dependentes 53
Tabela 8 – Níveis de importância e satisfação no questionário aplicado 54
Tabela 9 – Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação 55
Tabela 10 – Ranking dos fatores mais críticos de QVT de acordo com os servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região 55
Tabela 11 – Fatores de QVT que não são considerados críticos de acordo com os servidores do TRF5ª Região 58
Tabela 12 – Categoria justa e adequada segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5 59
Tabela 13 – Categoria Condições de trabalho segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5 59
Tabela 14 – Categoria Uso e desenvolvimento de capacidades segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5 61
Tabela 15 – Categoria Oportunidade de crescimento e segurança segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5 62
Tabela 16 – Integração social na organização segundo as médias de importância e satisfação dos servidores. 63
Tabela 17 – Categoria Constitucionalismo segundo as médias de Importância e Satisfação dos servidores do TRF5 64
Tabela 18 – Categoria O Trabalho e o espaço total de Vida segundo as médias de importância e satisfação dos servidores. 65
Tabela 19 – Categoria Relevância social do trabalho na Vida segundo as médias de importância e satisfação dos servidores. 66

Sumário

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Problema de pesquisa 13
1.2 Pergunta de pesquisa 16
1.3 Objetivos 16
1.3.1 Objetivo geral 16
1.3.2 Objetivos específicos 17
1.4 Justificativas 17
1.4.1 Justificativa teórica 17
1.4.2 Justificativa Prática 17

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
2.1 Origem e evolução da qualidade de vida no trabalho 19
2.1.1 Teoria da Motivação - Abraam Maslow 21
2.1.2 Teoria X e Y: Douglas McGregor 23
2.1.3 Teoria dos dois Fatores: Herzberg 25
2.2 Qualidade de vida no trabalho: conceitos 26
2.3 Modelos de avaliação de qualidade de vida no trabalho 29
2.3.1 Modelo de Hackman e Oldham (1975) 29
2.3.2 Modelo de Westley (1979) 31
2.3.3 Modelo de Werther e Davis (1983) 32
2.3.4 Modelo de Nadler e Lawler (1983) 34
2.3.5 Modelo de Walton (1973) 35
2.4 Administração Pública 38
2.4.1 Conceitos de Gestão Pública 39
2.4.2 Servidor Público Federal 40
2.4.3 Servidores do Poder Judiciário Da União 40

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43
3.1 Delineamento Da Pesquisa 43
3.2 Instrumento de Coleta de Dados 43
3.3 População da Pesquisa 45
3.4 Organização Pesquisada 46

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS 49
4.1 Características Socioeconômicas e Demográficas 49
4.1.1 Gênero 50

4.1.2 Estado Civil 51
4.1.3 Faixa Etária Vs. Tempo de Serviço 51
4.1.4 Escolaridade Vs. Faixa de Renda Vs. Dependentes 52
4.2 Características Gerais da QVT 54
4.3 Apresentação dos Resultados com Base no Modelo de Walton . . . 58
4.3.1 Compensação justa e adequada 58
4.3.2 Condições de Trabalho 59
4.3.3 Uso e desenvolvimento de Capacidades 60
4.3.4 Oportunidade de crescimento e segurança 61
4.3.5 4.3.5 Inegração Social na Organização 62
4.3.6 Constitucionalismo 63
4.3.7 O Trabalho e o Espaço Total de Vida 64
4.3.8 Relevância Social do Trabalho na Vida 65

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 67
5.1 Conclusões 67
5.2 Recomendações 68

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 69

APÊNDICES 74

APÊNDICE A – Questionário Aplicado 75

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho acadêmico é uma pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho dos servidores do setor administrativo do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5). Neste capítulo serão apresentados o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e as justificativas, teóricas e práticas.

1.1 Problema de pesquisa

Fernandes (1996, p.105) argumenta, que o objetivo central de seus estudos é calcado (fundamentado) na ideia de que é necessário medir para melhorar e assim como nos programas de Qualidade Total, o mesmo deve ser adotado para os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Todavia, boa parte das empresas não se preocupam em avaliar de forma regular a satisfação de seus empregados.

O tema qualidade de vida no trabalho (QVT) é relevante e importante, devido a forma como ele equaciona e traz à tona um tema de grande relevância: a relação entre trabalho e colaborador, e o equilíbrio entre bem-estar e produtividade (FERREIRA et al, 2009).

Construída pela humanização do trabalho bem como pela responsabilidade social da empresa, a qualidade de vida no trabalho implica a compreensão de necessidades e aspirações do indivíduo, por meio de uma reorganização do delineamento dos cargos além da reestruturação do trabalho, atrelado a melhoria do ambiente de trabalho e maior autonomia por parte das equipes de trabalho (WALTON, 1973).

Usualmente falada, a expressão “qualidade de vida no trabalho” abrange os mais diversos temas correlatos, tais como: condições de trabalho, motivação, estilos de liderança, satisfação, entre outros. Dessa forma, a relação de fatores que se estabelecem entre pontos positivos e pontos negativos do trabalho é bem extensa (TOLFO, PICCININI, 2001).

Em meio a um contexto de mudanças sociais, políticas, tecnológicas e culturais, que afetam diretamente as organizações contemporâneas, percebe-se um cidadão cada vez mais consciente e exigente de seus direitos no que diz respeito ao uso dos serviços prestados pelos órgãos governamentais (HOBSBAWM, 1996; CASTEL, 1998; LEITE, 2003; apud FERREIRA et al, 2009). Isso impacta de forma positiva a relação Estado-Cidadão e coloca na pauta de trabalho dos dirigentes e gestores uma questão essencial: “como responder ao rol de novas exigências que se faz presente? ” A relação de assuntos a serem tratados na agenda de dirigentes e gestores organizacionais é

relevante devido à diversidade de fatores críticos que impactam de modo negativo o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação de usuários/clientes e, principalmente, a tão almejada efetividade organizacional (FERREIRA et al., 2009).

A contribuição dos estudos sobre QVT tende a fomentar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interação entre as demandas e necessidades técnicas e do trabalhador, ao passo que os cargos se adequem aos indivíduos, bem como à tecnologia da organização (VIEIRA, 1993 e 1995; apud MEDEIROS, 2002).

Nesta linha, Peter Drucker, já em 2003, argumentava ser mais urgente do que nas cinco décadas anteriores, a necessidade, por parte das empresas, de que fosse dedicada atenção à saúde e ao bem-estar dos seus colaboradores, pois é a produtividade individual que torna o sistema produtivo. Atrelado a isso, a jornalista Juliana De Mari, em sua reportagem no encarte especial “As 100 melhores empresas para você trabalhar” da Revista Exame (EXAME, 2000), ressalta como característica comum entre as dez melhores: a exibição de práticas de recursos humanos excepcionais, associada a convicção estratégica de que quanto mais agradarem aos seus colaboradores, mais retorno terão em produtividade e, consequentemente, em lucro.

Em contrapartida, o setor público federal ainda possui um campo cientifico de interesse bastante restrito (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Os conceitos e as ferramentas de Qualidade de Vida no trabalho não se propagaram de forma incisiva nas organizações públicas, como acontece hoje em muitas empresas do setor privado. Inúmeros são os motivos para este problema na administração pública. As causas mais comuns para esta diferença estão nas políticas da gestão do RH, ainda restritas e retrógradas, que não ampliam suas visões para as técnicas emergentes de melhoria do ambiente de trabalho. A falta de competitividade e os fins não lucrativos são também razões para essa estagnação (OLIVEIRA et al., 2001).

Além disso, o ritmo intenso das inovações tecnológicas na sociedade da informação, o crescente conteúdo de conhecimento agregado à produção, bem como as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional produzem impacto nos aparelhos estatais, colocando em pauta o papel dos órgãos públicos, suas finalidades, estruturas e seu próprio funcionamento dentro do contexto da inovação e seus novos desafios (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

De acordo com Pereira (2010), a administração pública tem o objetivo de gerir os bens e interesses qualificados da comunidade sob a competência Federal, Estadual e Municipal. No que concerne o serviço público prestado a população há uma inquietação do Estado com o bem-estar da população, que por sua vez, estão mais exigentes, em virtude da crise gerada pelo atendimento pouco eficiente dos órgãos públicos, começando a exigir a prestação de serviços com qualidade. A fim de obter um melhor desempenho nos serviços prestados à sociedade, uma das medidas destacadas e

adotadas pela administração pública é o sistema de gestão de pessoal, que busca a formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com a prestação de serviços de qualidade à população.

Levando em consideração que o Poder Judiciário tem a missão institucional de responsabilizar-se pelo respeito e concretização dos direitos fundamentais, que se materializa, usualmente, através das políticas públicas estabelecidas pelo Governo, depreende-se que o Judiciário, por meio do seu vasto acesso, bem como do controle de constitucionalidade, tem a oportunidade de verificar se estas metas e programas do Executivo, publicadas por meio de norma (lei), estão em acordo com as diretrizes e os Princípios Constitucionais estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 (BRADBURY, 2013).

De acordo com Santos (2006), o papel do Judiciário – no que diz respeito a proteção da normatividade constitucional e ao controle das políticas públicas é fundamental - pois representa a última instância da proteção dos direitos fundamentais. Compete ao Judiciário administrar (assegurar) harmonia entre a garantia destes e o exercício das funções ou atos dos outros poderes, especialmente do Executivo. Da mesma maneira, é de sua alçada o próprio controle do processo de concretização das normas constitucionais pelos outros poderes, visto que a si concerne (compete) verificar se houve obediência aos ditames da Constituição. Portanto, será sua a palavra final, pela aplicação dos princípios da inafastabilidade da jurisdição e da coisa julgada.

A par disso, levando em consideração que uma das missões institucionais do Judiciário, depois da promulgação da Constituição Federal de 1988, tem o intuito de preservar os direitos sociais dos indivíduos, os quais exigem uma atuação positiva. Para a realização deste objetivo, ele pode aceitar (concordar), aperfeiçoar e adequar as políticas públicas implementadas pelo Executivo e o Legislativo, tomando sempre como referência a obediência às normas constitucionais (BRADBURY, 2013).

Dentre os órgãos do Poder Judiciário, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, tem jurisdição sobre os Estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, julgando processos originários destes Estados e que envolvam como uma das partes a União, suas autarquias, fundações, empresas públicas e outras entidades da administração indireta federal e, com a outra parte, o particular. Ou seja, a competência do TRF5, o limite de sua jurisdição é delimitado pela Constituição Federal (capítulo III da Constituição Federal trata do Poder Judiciário, seus órgãos e sua competência, e as atribuições de seus membros), demarcando os limites em que cada juízo pode atuar, sendo a competência em razão da pessoa (competência *ratione personae*), visto que uma das partes é a União ou algum de seus membros (TRF5, 2015).

De acordo com Freire et al (2008), apesar da importância atribuída ao Concurso

Público, o mesmo deixa de avaliar inúmeros aspectos fundamentais a uma seleção de pessoal ideal, concentrando-se, apenas, em verificar o atendimento aos requisitos legais previstos nos editais e a sondagem dos conhecimentos teóricos e práticos do candidato, solicitados para a ocupação do cargo. No entanto, desconhecendo sobre sua personalidade, seu caráter, sua experiência e aptidões, e mais ainda, do seu possível engajamento na organização onde será admitido.

A decisão de lotação servidores que logo tomam posse do cargo não considera a formação em andamento, ou concluída, ou sequer a experiência profissional anterior que, por acaso, o recém-nomeado possua. Ademais, as atribuições próprias ao cargo de Técnico Judiciário - Área Administrativa, são generalidades de apoio administrativo e os ocupantes deste cargo podem ser aproveitados em toda a Sede do TRF5 (FREIRE et al, 2008).

Com base no exposto, a pesquisa em questão será realizada com os servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, tendo a intenção de investigar e descobrir os fatores críticos relacionados ao setor administrativo do órgão em questão. A fim de que o mesmo possa atender a população de forma eficiente e com considerável índice de qualidade, faz-se necessário que os servidores estejam com um nível elevado de satisfação e bem-estar, além de comprometidos com a Instituição, refletindo, consequentemente, no trabalho desenvolvido pelos mesmos.

1.2 Pergunta de pesquisa

Diante da contextualização do problema a ser explorado, e usando como centro de estudos o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, surge a seguinte pergunta de pesquisa norteadora: **quais são os fatores críticos que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho, na percepção dos servidores da área administrativa, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região?**

1.3 Objetivos

Na seção seguinte serão apresentados os objetivos gerais e específicos, consecutivamente, para explicitar qual a finalidade desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho, na percepção dos servidores da área administrativa, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar fatores que possam interferir na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5);
- Identificar a importância dada pelos servidores da área administrativa do TRF5 aos fatores de Qualidade de Vida do Trabalho;
- Identificar a satisfação dos servidores da área administrativa do TRF5 em relação aos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho.

1.4 Justificativas

Nesta seção são apresentadas as justificativas teóricas e as justificativas práticas que demonstram a relevância desse estudo.

1.4.1 Justificativa teórica

A presente pesquisa possui relevância acadêmica, pois uma nova perspectiva sobre QVT amplia e contribui com a literatura voltada para o serviço público que, por sua vez, ainda possui um número menor em relação aos estudos e publicações desenvolvidos no setor privado.

Embora a preocupação com o tema já exista há algum tempo, são relativamente recentes os estudos em órgãos públicos federais e, em decorrência das verdades pré-estabelecidas sobre as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, a literatura científica aponta resultados que exibem os efeitos negativos de um processo de modernização conservadora: aumento dos índices de absenteísmo, de acidentes, das doenças do trabalho e de licenças saúde nas organizações públicas (TUULI; KARISALMI, 1999 apud FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Ademais, Fernandes (1996) sugere que, por se tratar de um tema com diferentes conceituações, é necessário aprofundar e revisar a literatura relacionada a QVT, pois não é coerente trabalhar com um tema que não está precisamente definido.

1.4.2 Justificativa Prática

Esta pesquisa também é relevante no que tange os quesitos de qualidade de vida no trabalho dos servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Não obstante, o serviço público (órgãos públicos) comumente é caracterizado pela falta de celeridade na prestação de serviços, e os papéis (atividades) desenvolvidos pelos mesmos ainda são pouco definidos.

O estudo acerca da QVT dos servidores públicos justifica-se e encontra sua relevância no que diz respeito a um melhor aproveitamento do trabalho desenvolvido pelos mesmos, bem como no dia a dia de cada servidor. Em vista disso, ao identificar os fatores entendidos como críticos a fim de promover a QVT dos servidores públicos possibilita um parâmetro para análise no qual possa ser tomado medidas visando melhorias sobre o referido tema.

O estudo em questão também será importante para os gestores da organização pesquisada, devido aos resultados encontrados que servirão de suporte à identificação dos fatores críticos de QVT, bem como o diagnóstico do nível de satisfação dos servidores em relação a esses fatores. Desse modo, é levado em conta o conhecimento sobre as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em um órgão público federal.

Na presente pesquisa há uma busca da percepção dos servidores sobre quais fatores eles consideram importantes para melhorar a QVT, com o propósito de avaliar se eles estão satisfeitos e/ou o que poderá ser melhorado, através dos dados analisados. Busca-se também identificar os fatores críticos, ou seja, aqueles fatores em que os funcionários atribuíram um alto grau de importância, porém um baixo grau de satisfação. Portanto, a partir deste estudo é possível que a organização possa gerar esforços para melhorar os fatores críticos que aqui forem apresentados e, assim, atingir um alto grau de satisfação de seus servidores.

No próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica sobre Qualidade de Vida no Trabalho que dá suporte a este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado um breve histórico do surgimento da QVT, bem como os autores considerados expoentes no que tange o comportamento humano em seu ambiente de trabalho. Além disso, serão expostas as principais ideias sobre Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, contextualizando o tema em questão. Nos próximos itens serão especificados o conceito, os modelos teóricos e principais autores sobre QVT, a fim de explanarmos o mais apropriado para esta pesquisa. E por fim, será realizada uma breve análise sobre a administração pública e como vem sendo aplicada no setor público, objeto de análise nesta pesquisa.

2.1 Origem e evolução da qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho configura-se como uma preocupação da raça humana, desde o início de sua existência, a fim de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador, na execução de suas tarefas. Como exemplo, pode-se citar os ensinamentos de Euclides de Alexandria (300 anos a.C.) que, por meio dos princípios de geometria, aperfeiçoou o método de trabalho dos agricultores que estavam à margem do Nilo, bem como a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, criada em 287 a.C., que vieram contribuir para um menor esforço físico dos trabalhadores (RODRIGUES, 2009).

As pesquisas sobre QVT tiveram início em 1950 com os estudos de Eric TRIST e outros colaboradores, no *Tavistock Institute* em Londres. Esta série de estudos deu origem à uma abordagem sóciotécnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador em ambiente de trabalho e em relação a ele (RODRIGUES, 2009)

Tolfo e Piccinini (2001) expõem que somente na década de 60 a preocupação com a QVT ganhou força, a partir de fatores tais como o aumento da conscientização dos trabalhadores e das responsabilidades sociais das empresas, o que fez com que cientistas e dirigentes de organizações pesquisassem formas mais adequadas de realizar o trabalho (HUSE & CUMMINGS, 1985; apud RODRIGUES, 2009).

NADLER & LAWLER (1983) e HUSE & CUMMINGS (1985) apontam 1974 como um momento de destaque no desenvolvimento da QVT; o movimento teve impulso nos anos 60 e se desenvolveu até 1974, e fora marcado pela intensa preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, pelas formas de *“*como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego*”* (NADLER; LAWLER, 1983, p. 21; *apud* RODRIGUES, 2009).

Concomitante a isso, a primeira fase do movimento prolongou-se até 1974,

quando decaiu o interesse pela QVT em decorrência da preocupação com desacordos econômicos, como a crise energética do petróleo e a crescente inflação. A necessidade de sobrevivência das empresas em meio a este cenário fez com que os interesses dos trabalhadores passassem para segundo plano (TOLFO; PICCININI, 2001).

Tolfo e Piccinini (2001) e Souza e Medeiros (2007) afirmam que, em meados da década de 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT devido, principalmente, à perda de competitividade das indústrias norte-americanas em face ao sucesso no cenário econômico internacional do modelo japonês de gestão, obtido através da implementação de técnicas de reestruturação de processos centradas em automação, onde está diretamente relacionado a uma estrutura que valoriza o indivíduo e o trabalho em equipe. Esta perda de competitividade levou a investigação dos estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da QVT.

A Tabela1 ilustra a evolução dos conceitos acerca da QVT, segundo a visão de Nadler e Lawler (1983).

Tabela 1 – Evolução do Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	**CARACTERÍSTICAS OU VISÃO**
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	A QVT é uma reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado, como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

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

Segundo Souza e Medeiros (2007), durante o processo de evolução, a QVT foi alterada de diversas formas e influenciada, dentre alguns fatores, tanto pelas mudanças constantes nas quais as organizações tem passado, quanto pelos contextos socio-políticos em que foram criados os modelos e por características ideológicas, valores e experiências dos autores. Hoje, as principais ideias da QVT convergem para um ponto comum: reduzir efeitos indesejáveis dos pontos de tensão entre indivíduo e organização.

Em consonância com o processo gradativo de mudança do trabalho, a acepção do termo Qualidade de Vida no Trabalho sofreu algumas modificações e, por esse motivo, a literatura não traz uma definição precisa do tema em questão (SOUZA E MEDEIROS, 2007). Dentro deste cenário, faz-se necessário expor algumas das principais teorias motivacionais, para uma melhor compreensão do surgimento da QVT, bem como a sua necessidade no ambiente organizacional, dentre as quais podemos destacar: a Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a Teoria X e Y, de McGregor e a Teoria dos dois fatores, de Herzberg que serão discutidas a seguir.

2.1.1 Teoria da Motivação - Abraam Maslow

A proposta de categorizar e classificar as motivações humanas, conforme o psicólogo Abraham W. Maslow sugere através da Teoria das Necessidades em 1948, foi inovadora ao ampliar a compreensão do comportamento humano em sua total complexidade. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo, em dado momento, ou seja, quais necessidades fortalecem o seu comportamento. (BERGAMINI, 1997)

Bergamini (1997, p. 73) também destaca a razão de grande aceitação da teoria de Maslow, a qual está relacionada “a simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide hierárquica da sequência das necessidades motivacionais”.

Corrobora Maximiano (2000) sobre a Teoria de Maslow, que as necessidades humanas estão estruturadas em uma hierarquia, de acordo com um grau de importância e influência e, portanto, organizadas e dispostas em níveis. O autor idealizou uma pirâmide, na qual visualizou a hierarquia das necessidades, apresentadas em cinco categorias. Em sua base, situavam-se as necessidades básicas (fisiológicas) e, em seu ápice, as necessidades mais elevadas (como autoestima), conforme mostra a Figura 1. São elas:

- Necessidades fisiológicas ou básicas: estão relacionadas com a sobrevivência e preservação da espécie, onde as necessidades são instintivas e já nascem

com o indivíduo. São elas as necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.

- Necessidades de segurança: correspondem as necessidades de proteção contra ameaças, privação ou fuga do perigo, inclusive a ameaça de perda de emprego. No momento em que uma pessoa é dominada pelas necessidades de segurança, o seu organismo, como um todo, age como um mecanismo de procura de segurança e as necessidades de proteção funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento.
- Necessidades sociais: estão relacionadas as necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade, compreendendo que, dar e receber afeto são importantes motivadoras do comportamento humano.
- Necessidade de estima: constituem as necessidades de auto estima e estima por parte de outros. Após essa necessidade ser atendida, o indivíduo é conduzido por sentimentos de confiança perante o mundo, de valor, de força, prestígio, poder, independência e autonomia.
- Necessidades de auto realização: ocupa o topo da pirâmide e está relacionado a necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Figura 1 – Comparação entre satisfeitos e insatisfeitos (Herzberg, 1987)

Fonte: adaptado de STONER, 2010, p. 324

De acordo com Maximiano (2000), a perspectiva sobre a motivação, na visão de Maslow, é bem positiva: pessoas estão em processo de desenvolvimento ininterrupto e, ao decorrer de suas necessidades, elas tendem a progredir, ao passo que essas necessidades serão satisfeitas, uma após a outra, rumo a auto realização. É necessário frisar que a auto realização não se encontra, obrigatoriamente, na parte mais alta da hierarquia, podendo ocorrer, inclusive, em qualquer parte da escala de motivação.

É importante frisar que mesmo a Teoria de Maslow sendo uma das mais aceitas entre os executivos, não há fundamento concreto para validar o argumento de que as necessidades humanas são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, assim como as necessidades atendidas não necessariamente despertam outro nível de necessidade (ROBBINS, 2005).

2.1.2 Teoria X e Y: Douglas McGregor

Em conformidade com a Teoria das Necessidades, Douglas McGregor progrediu nos estudos de Maslow e declarou serem as necessidades de crescimento as mais difí-

ceis de serem satisfeitas. McGregor propôs denominações as mais neutras possíveis, identificando duas visões diferentes do ser humano: uma visão mais tradicionalista (negativa), denominada Teoria X, enfatizando que o trabalho em si é desagradável para a maioria das pessoas, e elas o evitarão sempre que possível. Ressalta também que os subordinados serão motivados através da força (coação) ou de recompensas como dinheiro e/ou elogios (STONER, 2010).

Já a outra visão, chamada de Teoria Y, é considerada mais otimista e positiva onde o labor é tão natural quanto o lazer, que as pessoas desejam trabalhar e, se as condições forem favoráveis, obtêm-se muita satisfação trabalhando (STONER, 2010).

Segundo Robbins (2010), McGregor exemplifica sua teoria através da estrutura da hierarquia de Maslow. Dessa forma, "a teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes" (ROBBINS, 2005, p.134). Em outras palavras, o conceito gerencial convencional que propõe a Teoria X deve focar fundamentalmente nas necessidades básicas do ser humano, ao contrário da Teoria Y que sugere um modelo gerencial focado nas necessidades mais complexas, conforme as necessidades descritas na hierarquia de Maslow. Dessa forma, McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais relevantes e sugere que a participação na tomada de decisão, tarefas que geram desafio no trabalho e exigem responsabilidade, bem como manter um bom relacionamento interpessoal, maximizariam a motivação dos funcionários (ROBBINS, 2010; MOTTA, 2008).

A tabela 2 faz uma comparação entre os principais pontos da Teoria X e Y de McGregor.

Tabela 2 – Comparação entre as teorias X e Y de McGregor

TEORIA X	**TEORIA Y**
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas
As pessoas tendem a evitar o trabalho.	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentir seguras	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Ainda de acordo com Robbins (2010), não há comprovação alguma de que os pressupostos das teorias em questão sejam válidos, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela

resultem em um funcionário mais motivado.

2.1.3 Teoria dos dois Fatores: Herzberg

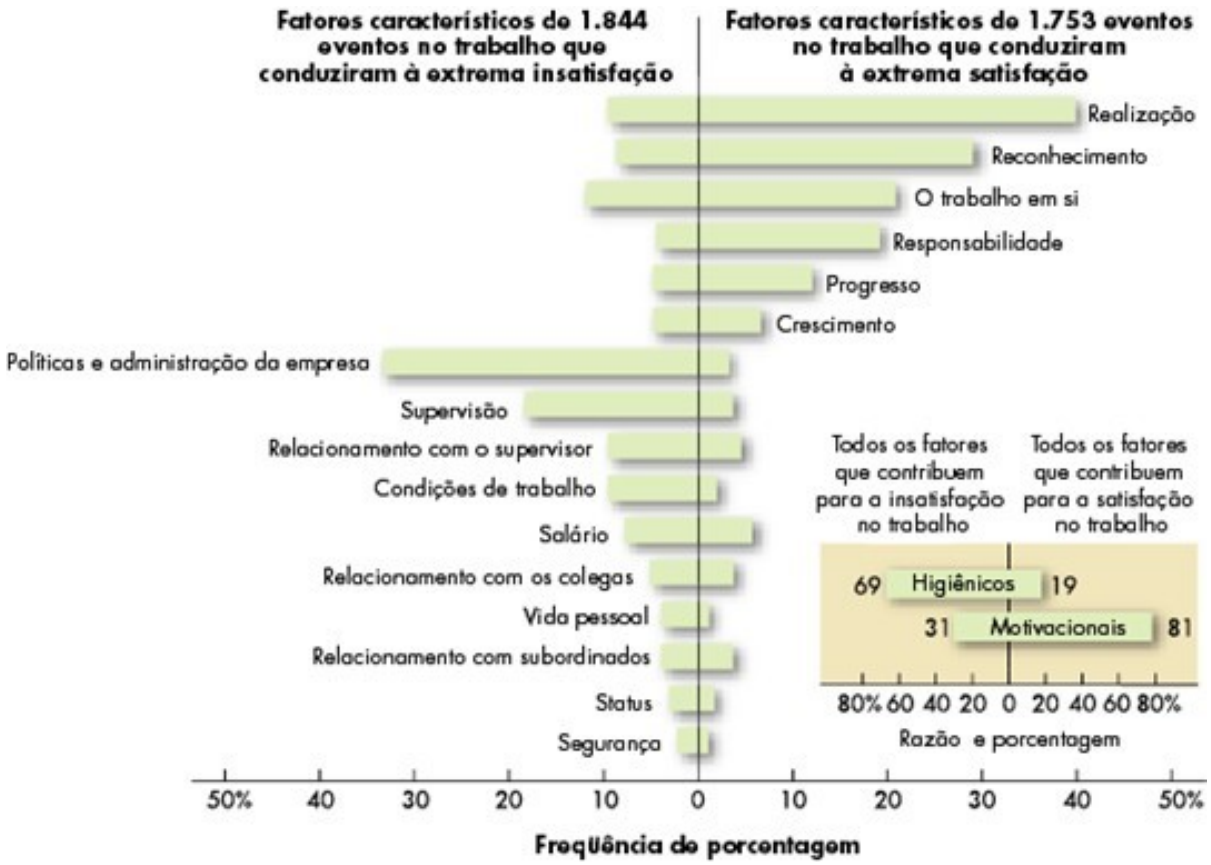
A Teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, constitui uma das visões mais amplamente difundidas e influentes da motivação no trabalho, pois foi a partir dela onde ele constatou que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores: o primeiro seriam os fatores higiênicos (influenciam na insatisfação e são também chamados de fatores extrínsecos) – que estão relacionados ao salário, as condições de trabalho e a política empresarial. O segundo é denominado de fatores motivacionais (fatores de satisfação) ou intrínsecos – que estão atrelados a realização, ao reconhecimento, a responsabilidade e ao progresso, bem como ao conteúdo do trabalho e às recompensas pelo desempenho profissional (STONER, 2010; MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Maximiano (2000), as pesquisas de Herzberg revelaram que os fatores que geram satisfação são diferentes dos fatores que causam insatisfação. Dessa forma, consolidou, a princípio, que na Teoria do dois Fatores a motivação vem do trabalho (intrínseco) e não do ambiente (extrínseco). As descobertas propostas por Herzberg indicam a existência de um duplo continuum: o oposto da “satisfação” é “não-satisfação”, e o oposto da “insatisfação” é “não-insatisfação” (ROBBINS, 2010).

A par disso, os gestores buscam extinguir os fatores que geram insatisfação a fim de apaziguar o ambiente o ambiente de trabalho, e ainda assim não necessariamente trazem motivação aos funcionários. Ou seja, os Fatores Higiênicos definidos por Herzberg, quando adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não necessariamente estão satisfeitas. Conforme os gestores tenham a intenção de motivar os seus funcionários, é importante enfatizar em fatores associados ao trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização (ROBBINS, 2010).

A figura 2 mostra algumas características que tendem a se relacionar de forma consistente com a satisfação, e outras, com a insatisfação.

Figura 2 – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa



Stoner (2010) destaca que o trabalho de Herzberg sofre contestações em sua metodologia de pesquisa, considerada limitada; por não levar em consideração, ao contrário das pesquisas anteriores, alguns fatores importantes como diferenças individuais, pois um fator que pode gerar insatisfação em uma pessoa, pode levar satisfação a outra.

No entanto, mesmo sob críticas, Stoner (2010) defende que a teoria foi uma contribuição de grande relevância, pela compreensão dos efeitos das características dos trabalhos sobre a motivação, a satisfação e o desempenho. Além disso, Rodrigues (2009) complementa sobre o ponto chave das pesquisas de Herzberg: sua contribuição aos estudos da QVT por meio da pesquisa sobre a satisfação do trabalhador. Esta contribuição se deu através do desenvolvimento do cargo como resultado de diferentes dimensões da tarefa, capazes de gerar satisfação e motivação.

2.2 Qualidade de vida no trabalho: conceitos

Limongi-França (2011) infere que o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é bastante debatido por ser um tema abrangente e, por vezes, confuso. As definições sobre o referido tema vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas

áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. Grande parte dos estudos sobre o tema abordado levam à discussão das condições de vida e do bem-estar da população dentro e fora do ambiente organizacional, bem como do planeta inteiro e de sua inserção no universo.

A análise sobre o tema QVT envolve o direcionamento a ser aplicado a fim de que os cargos sejam produtivos e satisfatórios, sendo proveitoso para indivíduos e organizações. Entretanto, nem todas as disfunções das empresas no que tange a produtividade e sequer todas as insatisfações do empregado, podem ser superadas, unicamente, através de medidas no âmbito da QVT (SOUZA; MEDEIROS, 2007).

Para Limongi-França et al. (2013, p.148), "a Qualidade de Vida no Trabalho é um dos novos desafios para a administração contemporânea. Ela afeta diretamente a vida dos indivíduos e consequentemente os resultados das organizações".

SGANZARELA (2007) complementa afirmando que a maioria das organizações buscam o aumento de produtividade, consequência intrínseca aos avanços tecnológicos e seus benefícios. Em contrapartida, existe mais um aspecto comum que por vezes é relegado: o ser humano.

A preocupação com a definição de QVT é autentica e está relacionada a algumas atividades empresariais que se intitulam de Programas de QVT, mas segundo Fernandes (1996, p.36):

> Constituem-se apenas em esquemas de manipulação, baseados em abordagens simplistas e míopes relativamente ao comportamento humano nas organizações, motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo mais um "modismo" da área de Recursos Humanos.

Fernandes (1996) argumenta que a QVT pode ser conceituada como uma gestão dinâmica, uma vez que as organizações se transformam continuamente, também é contingencial por depender da realidade de cada organização em meio ao contexto em que ela se insere. Além dos fatores físicos, os aspectos sociológicos, psicológicos e tecnológicos afetam da mesma maneira a satisfação dos indivíduos, bem como na cultura e no clima organizacional, refletindo na produtividade e no bem-estar dos colaboradores.

De acordo com Walton (1973), o termo Qualidade de Vida vem recebendo destaque pelo fato de expor determinados valores humanísticos e ambientais, contudo estes valores vêm sendo ignorados pelas indústrias em prol do avanço tecnológico, do crescimento econômico e da produtividade. O autor não defende retomar antigas práticas de trabalho, alertando, sobretudo, os efeitos da automação na qualidade de vida dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

WALTON (1973) argumenta que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho envolve legislação trabalhista, segurança no trabalho, oportunidades iguais de emprego, planos de enriquecimento de cargos e a relação positiva, proposta por psicólogos, entre moral e produtividade. A Qualidade de Vida no Trabalho abarca todos estes valores e ideias, surgidos desde o começo do século passado, para melhorar as condições de trabalho e, do seu ponto de vista, deve ir além, enfatizando, também, necessidades e aspirações humanas, tais como desejo por um empregador socialmente responsável. Afirma, ainda, que faz parte da Qualidade de Vida no Trabalho a preocupação com valores humanísticos e ambientais, esquecidos pela sociedade industrializada em favor de inovações tecnológicas, produtividade e crescimento econômico. (FERNANDES, 1996).

Para Maximiano (2010) a QVT é calcada em uma visão global da sociedade e na visão moral da condição humana, onde a primeira conhecida por enfoque biopsicos-social, sugere uma perspectiva integrada ou holística do indivíduo. Já a segunda visão, considerada a base da QVT, propõe identificar, extinguir ou, pelo menos, reduzir todos os tipos de riscos ocupacionais.

Nadler e Lawler (1983) expõem que a "qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações". Os referidos autores discutem dois aspectos importantes acerca de uma definição operacional concreta do conceito de qualidade de vida no trabalho: a primeira leva em consideração o impacto do trabalho sobre as pessoas, bem como na eficiência das organizações, e a segunda diz respeito a ideia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais (NADLER; LAWLER, 1983, apud FERNANDES, 1996).

Ademais, a revisão de diversos autores sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem o propósito de melhorar a eficácia organizacional e, principalmente, a satisfação do indivíduo por meio da participação nas decisões e condições favoráveis em seu ambiente de trabalho (NADLER; LAWLER, 1983, apud FERNANDES, 1996).

Para Chiavenato (2010, p. 487) "O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas... representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. " O autor complementa, afirmando que a qualidade de vida no trabalho influencia condutas pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual e grupal, nomeadamente: adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, motivação para o trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, especialmente, agregar importância à organização.

Limongi-França (1997, p.80) defende uma visão mais estratégica sobre a Qualidade de Vida do Trabalho:

> É um conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanha, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

A Qualidade de vida nas organizações também possui um impacto significativo para as pessoas, pois um indivíduo que se sente feliz vai provar sentimentos positivos e este sentimento é levado para sua família e sociedade. Desta forma, a QVT torna-se essencial ao contribuir para o ambiente, bem como para a estrutura familiar, oferecendo meios para o indivíduo cumprir as suas responsabilidades (BAGTASOS, 2011).

Diante das diversas definições sobre QVT, Rosa (2012) argumenta que a subjetividade inerente ao conceito de QVT fomenta a existência de diversos modelos teóricos que buscam avaliar essa variável. Ao revisar a literatura acerca do tema "Qualidade de Vida no Trabalho", diversos autores apresentem conceitos diferentes sobre tal abordagem, mesmo assim, há algo em comum entre o tema abordado e as distintas conceituações: coadunar as necessidades dos indivíduos e das organizações, ou seja, buscar o equilíbrio entre a satisfação do trabalhador e a produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

A próxima seção abordará com mais detalhes os principais modelos desenvolvidos para descobrir os fatores motivadores da QVT nas organizações.

2.3 Modelos de avaliação de qualidade de vida no trabalho

Os autores Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) são considerados precursores em uma abordagem científica da QVT. Além de serem referência no tema, são amplamente citados pela literatura científica (FERREIRA, ALVES, TOSTES, 2009).

A par disso, alguns autores que servirão de fundamentação teórica para esta pesquisa, desenvolveram modelos que detectam indicadores determinantes da QVT, como também servem de critérios mais específicos e parâmetros de qualidade de vida. São eles: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983). (FERNANDES, 1996)

2.3.1 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

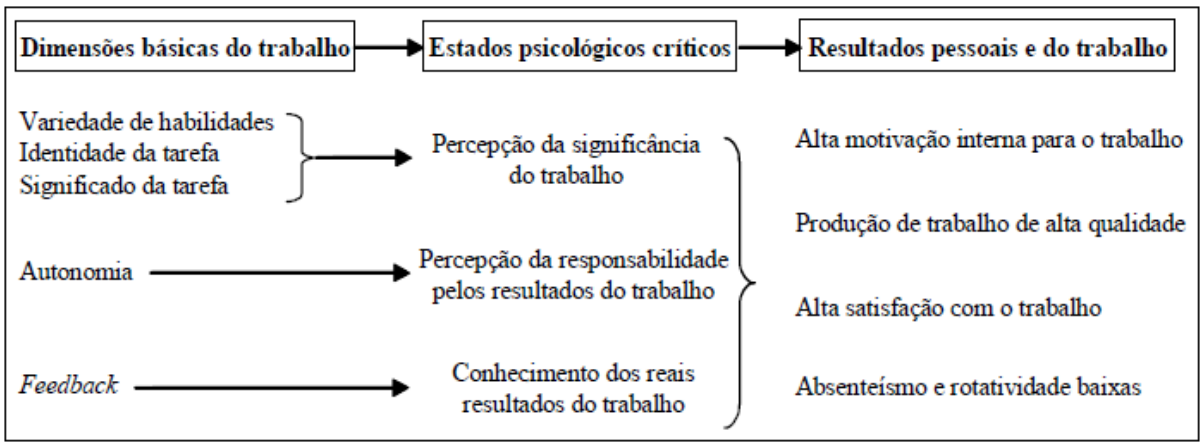
Pedroso (2010) afirma que o modelo proposto por Hackman e Oldham (1974) é proveniente de um estudo realizado anteriormente por Hackman e Lawler (1971). Este

modelo sugere que os resultados positivos (pessoais e de trabalho) são obtidos quando três fatores que influenciam na motivação do ambiente laboral - chamados de Estados Psicológicos Críticos - estão presentes para certo trabalhador. Os estados psicológicos críticos são originados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, que podem ser descritas, de acordo com Freitas e Souza (2009, p. 142):

- Variedade de Habilidades: grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização;
- Identidade da Tarefa: grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;
- Significado da Tarefa: grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade;
- Autonomia: grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discrição do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;
- Feedback do próprio trabalho (intrínseco): grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização.

A Figura 3 ilustra o modelo idealizado por Hackman e Oldham (1975), expondo as dimensões básicas do trabalho, bem como os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e do trabalho.

Figura 3 – Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Hackman e Oldham (1975 apud FREITAS; SOUZA, 2009, p. 142)

2.3.2 Modelo de Westley (1979)

Westley (1979) classifica e analisa quatro possíveis problemas provenientes do ambiente de trabalho, que afetam diretamente e tornam-se barreiras à QVT: político (insegurança), econômico (injustiça), psicológico (alienação) e sociológico (anomia) (RODRIGUES, 2009; PEDROSO, 2010).

Sobre as consequências de cada problemática, Westley (1979) argumenta que:

"A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e consequente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas". (FERNANDES, 1996)

A figura 4 ilustra o modelo apresentado por Westley, mostrando os indicadores de QVT, onde estão descritos os fatores que, se não satisfeitos, levam aos problemas já mencionados pelo autor.

Figura 4 – Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
· Equidade Salarial · Remuneração Adequada · Benefícios · Local de Trabalho · Carga Horária · Ambiente Externo	· Segurança no Emprego · Atuação Sindical · Retroinformação · Liberdade de Expressão · Valorização do Cargo · Relacionamento com Chefia	· Realização Potencial · Nível de Desafio · Desenvolvimento Pessoal · Desenvolvimento Profissional · Criatividade · Auto-Avaliação · Variedade de Tarefa · Identidade com a Tarefa	· Participação nas Decisões · Autonomia · Relacionamento Interpessoal · Grau de Responsabilidade · Valor Pessoal

Fonte: Westley (1979 apud FERNANDES, 1996, p. 53)

Já na figura 5 , Westley (PEDROSO, 2010) inspeciona as causas e consequências de cada problemática, além de perceber possíveis soluções para que estas se

desfaçam. Assim, sob a ótica do autor, a qualidade de vida no trabalho apresenta a seguinte configuração:

Figura 5 – Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

Tipos de reivindicação	Problemática	Agente resolvente	Conseqüências	Formas de reversão
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação	Descentralização do poder
			Greves	Compensação justa
			Queda da produtividade	Participação nos lucros e resultados
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação	Autonomia
			Greves	
		II Guerra Mundial	Queda da produtividade	Feedback
Psicológica (1950-?)	Alienação	Agentes de mudança	Descompromisso	Enriquecimento do trabalho
			Absenteísmo	
			Rotatividade	
Sociológica (1950-?)	Anomia	Equipes de alta performance	Sentimento de insignificância	Grupos de trabalho fundamentados na abordagem sociotécnica
			Absenteísmo	
			Rotatividade	

Fonte: Westley (1979 apud PEDROSO, 2010, p. 68)

Lippit (1978 apud FERNANDES, 1996) complementa que em situações onde são oferecidas a oportunidade para o indivíduo satisfazer as diferentes necessidades pessoais, ou melhor, interagir, sobreviver com um mínimo de segurança, ter um discernimento pessoal sobre qualidade, ser reconhecido por suas realizações e ter uma oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento, pode-se constatar que estes são fatores favoráveis para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

2.3.3 Modelo de Werther e Davis (1983)

A melhoria na qualidade de vida das organizações era enxergada como uma forma de tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e uma das formas de melhoria apontada por Werther e Davis está fundamentada na reformulação de cargos (PEDROSO, 2010).

Davis e Werther (1983) afirmam que quando o trabalhador é mais envolvido pela natureza do cargo, certos fatores como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam na QVT. A par disso, a fim de chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade, os autores dividiram o projeto de cargos em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. (RODRIGUES, 1998; apud FREITAS; SOUZA, 2009).

Werther e Davis argumentam que mesmo alguns colaboradores possuindo bons salários, boas condições de trabalho e bons supervisores, as atividades desenvolvidas na organização podem ser tediosas. Atrelado a isso, a rotina de trabalho na vida do empregado constitui um fator negativo para o mesmo e para a organização (PEDROSO, 2010).

Segundo Werther e Davis (1983, apud PEDROSO, 2010, p. 72), "a necessidade mais importante para compreender como o projeto de cargo afeta a qualidade de vida no trabalho seja este ponto óbvio: os cargos são o elo entre as pessoas e a organização". Pedroso (2010) complementa que a reformulação de cargos tem de acontecer através do ajuste entre as necessidades humanas e as necessidades do cargo. Além disso, o conhecimento do projeto de cargo é fundamental para prever o máximo possível de variedade de tarefas, autonomia na tomada de decisões e, por fim, a satisfação do colaborador.

Werther e Davis (1983) ilustra, na figura 6, os fatores (ambientais, organizacionais e comportamentais que impactam na qualidade de vida no trabalho.

Figura 6 – Desafios e fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho

Ambientais	Sociais
	Culturais
	Históricos
	Competitivos
	Econômicos
	Governamentais
	Tecnológicos
Organizacionais	Propósito
	Objetivos
	Organização
	Departamentos
	Cargos
	Atividades
Comportamentais	Necessidades de recursos humanos
	Motivação
	Satisfação

Fonte: Werther e Davis (1983 apud PEDROSO, 2010, p. 71-72)

De acordo com os três grupos de elementos que fundamentam o modelo de Werther e Davis (1983), Os Elementos Organizacionais do projeto do cargo referem-se às práticas, ao fluxo do trabalho e, principalmente, à busca da eficiência que será alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. Os Elementos Ambientais estão relacionados as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais, destacando que a habilidade é um ponto importante para que o cargo não seja avaliado em uma dimensão diferente das aspirações profissionais do trabalhador. Por último, Os Elementos Comportamentais que dizem respeito às necessidades de alto nível dos funcionários, as quais podemos destacar: autonomia, variedade de habilidades, feedback e valorização do cargo (FREITAS; SOUZA, 2009; FERNANDES, 1996).

2.3.4 Modelo de Nadler e Lawler (1983)

De acordo com Chiavenato (2010), o modelo de Nadler e Lawler está fundamentado em quatro princípios que propiciam a melhoria na QVT: participação dos colaboradores nas decisões; Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho; Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e melhoria no ambiente de trabalho, relacionado as condições físicas e psicológicas.

Após diversas pesquisas, Nadler e Lawler (1983, apud RODRIGUES, 2009) identificam alguns fatores que preveem o sucesso dos projetos de QVT. São eles:

- Percepção da necessidade;
- O foco do problema que é detectado no ambiente de trabalho;
- Arcabouço para identificação e solução de problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- Compensações arquitetadas tanto para processos quanto para resultados;
- Sistemas múltiplos afetados e
- Abrangente envolvimento por parte da organização.

Para atingir níveis satisfatórios em um programa de QVT, é fundamental atender a três necessidades primordiais. O primeiro ponto seria o desenvolvimento do projeto em diferentes níveis, de acordo com o texto em que será aplicado. O próximo ponto engloba mudanças no sistema de gerenciamento e medidas (deliberações) por parte da organização. Por fim, é fundamental e de suma importância que a alta gerência esteja totalmente envolvida com o processo e participando ativamente dele (RODRIGUES, 2009).

2.3.5 Modelo de Walton (1973)

A Qualidade de Vida no Trabalho depende estreitamente da harmonia entre trabalho e outras esferas da vida, do papel da organização perante a sociedade e da importância de se conciliar produtividade com QVT (WALTON, 1973, *apud* FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Walton (1973) afirma também que o conceito de qualidade de vida no trabalho, deve inserir os princípios e valores que estavam enraizados nos movimentos de reformas trabalhistas, entre as décadas de 1930 a 1960. E defende a importância de incluir no conceito as necessidades e aspirações humanas, tais como o desejo de um empregador socialmente responsável.

Richard Walton (1973, *apud* FERNANDES, 1996) produziu um artigo que é considerado uma referência dentre suas obras escritas, pois fornece um modelo de análise de experimentos relevantes acerca da qualidade de vida do Trabalho. Este modelo propõe oito categorias conceituais, contendo os critérios para análise da QVT, que vão desde a Compensação Justa e Adequada até a Relevância Social do Trabalho, conforme ilustra a tabela 3:

Tabela 3 – Modelo de Walton

CRITÉRIOS	DIMENSÕES
1 – Compensação Justa e adequada	• Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	• Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	• Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação.
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	• Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	• Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	• Respeito às leis e direitos trabalhista. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização.
7 - Trabalho e espaço total de vida	• Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8 - Relevância social da vida no trabalho	• Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/serviços. • Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Walton (1973) apud RECHZIEGEL (1999, p. 33).

- **Compensação Justa e Adequada:** Não há consenso sobre padrões subjetivos ou objetivos para avaliar a compensação adequada. Por outro lado, a avaliação de trabalho diferencia as relações entre remuneração e fatores tais como a formação necessária e habilidades específicas do empregado. Outro padrão justo refere-se a competência do pagamento, onde empresas mais rentáveis devem pagar mais e com uma variável, na qual mudanças nas regras de trabalho implicam aumento na produtividade, é coerente que os ganhos econômicos pelo aumento da produtividade sejam compartilhados com os funcionários envolvidos.
- **Condições de segurança e saúde no trabalho:** os trabalhadores devem ser expostos apenas a condições físicas seguras e que não ponham em risco a sua saúde. Ou seja, horas razoáveis aplicadas para uma jornada normal de trabalho;

condições físicas de trabalho que minimizem o risco de doenças e lesões; impor limite de idade quando o trabalho por demasiado perigoso em detrimento do bem-estar dos indivíduos que estejam abaixo (ou acima) de uma determinada idade. Neste sentido, as condições de trabalho tornaram-se mais satisfatórias a partir da preocupação com as condições do empregado, de ações sindicais e legislação em benefício do trabalhador.

- **Oportunidade de utilizar e desenvolver as capacidades humanas:** o planejamento do trabalho possui caminhos distintos, e estes diferem de acordo com o grau permitido aos funcionários de usar e desenvolver suas habilidades e conhecimentos. Algumas das qualidades fundamentais para o desenvolvimento de capacidades: autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas; tarefas inteiras e planejamento.

- **Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:** o foco deste item está na oportunidade de carreira. A oportunidade de auto aperfeiçoamento através da educação e trabalho árduo é considerado um direito de nascença do indivíduo, no entanto, o trabalho industrial típico pode ser aprendido em um relativo (ou curto) espaço de tempo. Desta forma, seu trabalho e conhecimentos logo vão se tornando obsoletos, atingindo o topo dos seus ganhos salariais, onde o futuro de sua carreira pode implicar em pequenas perspectivas de melhoria nos salários e promoções. Como resultado, muitos dos empregados perdem o interesse pelas atividades realizadas no trabalho, estagnando ainda cedo em sua carreira profissional. Em relação ao que foi exposto, deve ser levado em consideração alguns aspectos do trabalho: desenvolvimento contínuo do trabalho; aplicação estendida dos conhecimentos e habilidades e oportunidades de avanço.

- **Integração social na Organização do Trabalho:** este tópico trata da natureza das relações interpessoais, considerada também como uma dimensão importante para a qualidade de vida no trabalho. É fundamental um ambiente livre de descriminação e preconceitos relacionados à raça, sexo, crenças, nacionalidade, aparência física e estilo de vida e essencial a aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial. Além disso, deve haver igualitarismo, mobilidade ascendente dos empregados, grupos preliminares de apoio, senso comunitário e abertura interpessoal.

- **Constitucionalismo na organização do trabalho:** garante o direito e a proteção dos direitos do empregado no que diz respeito a privacidade; a liberdade de expressão; a equidade e ao devido processo, a fim de que o mesmo não seja afetado pelas decisões que são feitas em seu nome ou sobre o seu estado na organização.

- **O Trabalho e o espaço total de vida:** o ritmo de vida do indivíduo em sua jornada de trabalho pode ter repercussões positivas e negativas sobre sua vida pessoal. É importante o equilíbrio na relação entre o trabalho e o espaço total de vida do indivíduo. Sendo assim, a jornada de trabalho, as demandas da carreira profissional e requisitos (necessidades) de viagem a trabalho não devem inserir-se, de forma regular, nos momentos de lazer e tempo para a família do empregado.
- **A relevância social do trabalho na vida:** a responsabilidade social e a preocupação da organização em ser socialmente responsável em relação a: seus produtos, eliminação de resíduos, técnicas de marketing, práticas de emprego, sua relação com países subdesenvolvidos, participação em campanhas políticas, entre outras questões relevantes que refletem na imagem da organização, bem como os efeitos prejudiciais de suas atividades anteriormente mencionadas, são questões importantes na percepção dos funcionários de forma que ele valorize o seu trabalho e seu papel dentro da organização.

As oito categorias conceituais descritas acima sugerem uma análise sobre como cada atributo da QVT é relacionado ao indivíduo na prática. Leva também a questionar o fato de alguns critérios serem marcante para um grupo de empregados, mas para outros não, e porque há mudanças ao longo do tempo (WALTON, 1973).

Pedroso (2010) ressalta que na literatura são encontradas diversas variações do instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho de Walton. No entanto, é importante destacar que Walton não desenvolveu um instrumento de avaliação, e sim, um modelo teórico. Tal modelo, que é qualitativo, foi quantificado por outros autores e transformado em diferentes instrumentos presentes na literatura.

Ainda de acordo com Pedroso (2010, p. 39) “O modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Richard Walton (1973) é o mais utilizado em pesquisas, tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo, na área da qualidade de vida no trabalho”. Em razão deste fato, o modelo de Walton foi selecionado como base para este estudo.

2.4 Administração Pública

No que diz respeito aos segmentos da ciência da administração, um dos mais relevantes é a Administração Pública, representada pelo aparelho Estatal, é a ferramenta do governo utilizada para planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas do Estado, que traz a satisfação das necessidades primordiais para o bem coletivo. Todo o aparelho administrativo que envolve a União, os Estados, o Distrito federal e os Municípios se adaptam para oferecer serviços públicos de interesse coletivo e formam a Administração (BORSATO; AGUIAR; MOURA, 2011)

É a partir do relacionamento permanente entre o Estado e a sociedade que surgem as funções típicas da administração pública viabilizadas com a criação de seus órgãos executores. O conjunto desses órgãos compõe a administração pública. As funções da administração pública são exercidas, num sentido amplo, pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Torna-se oportuno discorrer, de forma sucinta, sobre o desenvolvimento da história da Administração Pública. Em um contexto sobre sua evolução teórica, o processo de modernização dos modelos de gestão pública no Brasil passa por três modelos básicos inerentes ao tema: patrimonialista, burocrático e gerencial. O primeiro, ganhou força entre os séculos 1.530 a 1.930; o segundo vigorou entre as décadas de 1.930 a 1985 (incluindo o Estado autoritário – burocrático dos governos militares) e, de 1985 até os dias de hoje, permaneceu o atual modelo: o gerencial. Entretanto, percebe-se ao longo desse período, conforme aponta a literatura, que o País continuou, concomitantemente, convivendo com os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial - onde faz-se necessário uma análise mais criteriosa sobre esta afirmação (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Por conseguinte, a reforma gerencial administrativa alterou de maneira essencial as modelos de controle no interior do aparelho estatal, no que diz respeito a alta burocracia e sobre as instituições públicas, trazendo nitidez às decisões administrativas, exibindo-as em coletivo e aumentando, dessa forma, o compromisso dos administradores públicos. Para esse fim, informação é elemento essencial. E, não há, aí, incongruência entre aumento de eficiência e aumento de responsabilidade (BONEZZI; PEDRAÇA, 2008).

Assim, pode-se dizer, objetivamente, que a Administração Pública é a gestão do setor público, submetida aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a qual possui privilégios diante do setor privado, e detém todo um aparato administrativo formado por pessoas, órgãos e normas, a serviço e para o bem coletivo (BORSATO; AGUIAR; MOURA, 2011).

2.4.1 Conceitos de Gestão Pública

A gestão pública tem como fundamento a realização do interesse público, pois é através dela que será legitimado o controle da eficiência do Estado na execução do bem comum estabelecido politicamente e integrado às normas administrativas. Em vista disso, o gestor público deve conhecer e utilizar o aparato da gestão pública, porque é através dela que será possível dirigir política e administrativamente um indivíduo ou organização estatal com objetividade, racionalidade e eficiência (SILVA, 2007).

Nas precisas palavras da Presidência da República (1995):

> A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995, p. 38)

Além disso, as funções mais elementares atribuídas aos gestores públicos e privados são similares, uma vez que, a gestão pública também possui objetivos e metas a serem alcançadas. Apesar dos gestores públicos apresentarem certas limitações diante dos gestores do setor privado, o seu papel continua sendo importante no gerenciamento das atividades que propiciam o atendimento das necessidades da sociedade. Cabe ao gestor público cumprir os preceitos do direito e da moral administrativa que conduz sua atuação (SALDANHA, 2006).

2.4.2 Servidor Público Federal

De acordo com Di Pietro (2002), servidor público é expressão usada ora em sentido abrangente, com a finalidade de designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício, ja em sentido menos amplo, exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado.

Borsato, Aguiar e Moura (2011) argumentam sobre a conduta do servidor público, conforme referida Carta Magna:

> Expressos no artigo 37 da Carta Magna, os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, são norteadores da postura e da conduta dos agentes públicos, independentemente do cargo que ocupam. A necessidade do atendimento a esses princípios não é apenas uma questão de obrigação por parte do agente, mas uma questão de colocar o interesse público acima de qualquer interesse pessoal ou individual do administrador.

Desta forma, o servidor público, em sentido mais restrito, contempla todos aqueles que mantém com a Administração direta ou indireta uma relação de trabalho de natureza profissional e caráter regular, sob vínculo de dependência e mediante remuneração. Estes servidores se subdividem em servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários. No caso do Tribunal, os servidores são ocupantes de cargos públicos, sujeitos ao regime de estatuto (NÓBREGA, 2004).

2.4.3 Servidores do Poder Judiciário Da União

Os quadros de pessoal efetivo do Poder Judiciário da União são compostos pelas carreiras de Analista, Técnico e Auxiliar Judiciário, conforme a Lei Nº 11.416/2006,

que instituiu o Plano de Cargos e Salários do Poder Judiciário.

O art. 3º da referida Lei divide as áreas de atuação dos servidores ocupantes das carreiras listadas acima, da seguinte forma:

> *Art. 3º Os cargos efetivos das Carreiras referidas no art. 2º desta Lei são estruturados em Classes e Padrões, na forma do Anexo I desta Lei, de acordo com as seguintes áreas de atividade:*
> I - área judiciária, compreendendo os serviços realizados privativamente por bacharéis em Direito, abrangendo processamento de feitos, execução de mandados, análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência nos vários ramos do Direito, bem como elaboração de pareceres jurídicos;
> II - área de apoio especializado, compreendendo os serviços para a execução dos quais se exige dos titulares o devido registro no órgão fiscalizador do exercício da profissão ou o domínio de habilidades específicas, a critério da administração;
> III - área administrativa, compreendendo os serviços relacionados com recursos humanos, material e patrimônio, licitações e contratos, orçamento e finanças, controle interno e auditoria, segurança e transporte e outras atividades complementares de apoio administrativo.
> Parágrafo único. As áreas de que trata o caput deste artigo poderão ser classificadas em especialidades, quando forem necessárias formação especializada, por exigência legal, ou habilidades específicas para o exercício das atribuições do cargo.

O Conselho da Justiça Federal estabeleceu as atribuições básicas dos cargos da Justiça Federal e os requisitos para ingresso nas mesmas, através da edição da Resolução nº 212/1999. Em obediência às normas e regulamentos, em especial em obediência a Lei nº 11.416/2006 e a Resolução nº 212/1999, os órgãos da Justiça Federal, e entre eles o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, estabelece sua política de Recursos Humanos, lotando os servidores e designando-os para exercer tarefas de acordo com as áreas e o grau de complexidade concernente com seus cargos.

Ademais, Monteiro, Santos e Arruda (2011) enfatizam que a realização dos direitos fundamentais é essencial a preparação da Administração Pública a fim de cumpri-los em todas as suas dimensões. Ou seja, buscando o cumprimento do princípio da eficiência e tomando como preceito o reconhecimento do servidor público, será efetuada a prática do direito fundamental bem como uma administração pública hábil (ideal). Nas precisas palavras de Juarez Freitas:

> O direito fundamental à boa administração pública (entendido como direito à administração eficiente e eficaz, proporcional cumpridora de seus deveres, com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas) acarreta o dever de observar, nas relações administrativas, a totalidade dos princípios constitucionais.

Esta seção tratou da fundamentação teórica. O próximo capítulo abordará os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentadas as informações relacionadas aos procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa. Tais informações compreendem a descrição: do delineamento da pesquisa, da população pesquisada, do instrumento de coleta de dados e da organização estudada.

3.1 Delineamento Da Pesquisa

A pesquisa em questão é um estudo de caso que se caracteriza como sendo de natureza explicativa, pois de acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa, que mais aproxima o conhecimento da realidade, tem o propósito de identificar as razões para a ocorrência de algum fenômeno. É quantitativa, pois os dados foram coletados a partir de um questionário estruturado com perguntas objetivas e claras à população pesquisada e, nesse tipo de pesquisa, predominam os métodos estatísticos, com utilização de variáveis bem definidas e cálculos, utilizando estatísticas descritivas e/ou inferenciais (FORTE, 2004). É de natureza exploratória, pois é por meio da exploração que os pesquisadores desenvolvem conceitos mais precisos, determinam prioridades, criam definições operacionais e melhoram o planejamento final do objeto pesquisado (COOPER, 2003).

Possui caráter descritivo, pois as pesquisas descritivas possibilitam ao usuário um panorama ou um relatório dos princípios administrativos além de determinar quando, quanto, onde e como um fenômeno ocorre (HAIR, 2005; FORTE, 2004).

Nesta pesquisa houve intervenção do investigador, pois sua função foi a de analisar os dados obtidos dos questionários aplicados e interpretá-los de acordo com a realidade vivenciada na organização e acerca dos comentários feitos pelos próprios servidores diante dos dados apresentados.

A metodologia utilizada permite compreender a percepção dos servidores do TRF5, lotados na cidade de Recife, e que constituem a população dessa pesquisa, diagnosticando e propondo mudanças, bem como oportunidades que proporcionem melhorias aos servidores e ao ambiente de trabalho.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento para coleta de dados utilizado nessa pesquisa foi o questionário. De acordo com Roesch (2009), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas, sendo este um instrumento para coleta de dados que busca

mensurar algo. A referida autora afirma:

> O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista de abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. A prioridade e importância de cada variável também deve ser observada (2009, p. 142).

O questionário utilizado nessa pesquisa foi adaptado de Tabosa (2012), e o mesmo é baseado no modelo para avaliação da QVT proposto por Walton (1973). De acordo com a autora, esse questionário foi elaborado por cinco alunos da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Centro Acadêmico do Agreste-CAA, que estavam produzindo suas monografias com o tema QVT, juntamente com o professor orientador Luiz Sebastião, resultando de um brainstorm, revisão literária e experiências vivenciadas em empresas. A par disso, o questionário não foi originalmente pensado para as organizações públicos e, desta forma, possui algumas questões que não se aplicam a realidade dos servidores e, embora o questionário tenha sido replicado e algumas dimensões (questões) pudessem ser ajustadas, o questionário manteve-se fiel ao modelo utilizado.

O questionário adaptado é composto por 77 questões, as quais estão subdivididas em oito categorias que são propostas pelo modelo de Walton, e uma questão aberta. Além desses itens, dados como gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, dependentes, tempo de serviço, faixa de renda e setor (lotação) que trabalham complementam o questionário, para possibilitar o entendimento e comparação dos resultados com mais clareza. Porém, não foi necessário a identificação dos respondentes, a fim de obter resultados em que não haja omissão por parte do respondente.

A tabela 4 apresenta a estrutura do questionário aplicado, que está relacionado às oito categorias propostas por Walton.

Tabela 4 – Estrutura do questionário aplicado

Categorias do Modelo de Walton	Itens
Compensação justa e adequada	15, 19, 20, 25, 48, 58.
Condições de trabalho	6, 11, 12, 17, 23, 27, 28, 32, 35, 37, 42, 45, 47, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 76, 77.
Uso e desenvolvimento de capacidades	1, 5, 7, 8, 13, 26, 34, 50.
Oportunidades de crescimento e segurança	16, 22, 30, 38, 44, 49, 54, 60, 74.
Integração social na organização	2, 10, 18, 21, 33, 39, 73.
Constitucionalismo	3, 4, 9, 36, 46, 51, 53, 67, 69, 75.
O trabalho e o espaço total na vida	24, 29, 41, 52, 55, 68.
Relevância social do trabalho na vida	14, 31, 40, 43, 56.

Fonte: dados de pesquisa, 2016.

O questionário completo pode ser visualizado ao final do trabalho, no apêndice A.

Foi efetuada uma análise quantitativa dos dados, através da média desses fatores e de cálculos percentuais. Inicialmente foram identificados e analisados os níveis de importância e satisfação de toda a população estudada, e após a obtenção dos resultados foi possível classificar os fatores considerados críticos e que eram comuns aos níveis mencionados.

A tabulação, os gráficos e a análise da questão aberta foram feitas em um software Microsoft Excel 2010.

3.3 População da Pesquisa

Com a finalidade de ter uma visão do todo que compõe o quantitativo de servidores no TRF5ªR, o mesmo possui 856 servidores, entre magistrados e servidores, onde 525 são do quadro permanente, 216 são requisitados (servidores concursados em outros órgãos, que envolvem a esfera Federal, Estadual ou Municipal, a serviço do TRF) dos mais diversos órgãos e 16 ocupam cargos de confiança, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Demonstrativo da Força de Trabalho do TRF, lotados na sede.

Demonstrativo da força de Trabalho do TRF - 2015	
SITUAÇÃO FUNCIONAL	**TRF**
Servidores Ativos (+)	525
Servidores Cedidos (-)	64
Servidores em Licença sem Vencimento (-)	2
Servidores requisitados	216
Servidores non Órgão em Lotação Provisória (+)	8
Servidores do Órgão em Lotação Provisória (-)	7
Ocupantes do CJ sem vínculo (+)	16
Magistrados ativos (+)	13
Magistrados Convocados (+)	05
Magistrados Cedidos (-)	00
TOTAL	**856**

Fonte: Subsecretaria de Pessoal do TRF, 2015.

A população da pesquisa é composta por uma parcela dos servidores da área administrativa (Subsecretaria de Pessoal, ESMAFE, Controle interno, SOF, SIAP, SI, FLUXUS, NAS, SMP). No período da aplicação do questionário, o qual fora realizado no período de 8 a 18 de dezembro de 2015, o quantitativo de servidores que responderam ao questionário totaliza 65 servidores.

3.4 Organização Pesquisada

A criação dos Tribunais Regionais Federais e, no caso específico, o TRF 5ª Região, cuja competência se encontra capitulada no art. 108 da Constituição Federal de 1988, com a composição e criação dos respectivos quadros de pessoal se dado através da Lei 7.727/89, com definição territorial disciplinada na Resolução Nº 01/88 do então Tribunal Federal de Recursos, veio atender ao anseio da população brasileira que, há muito, almejava a descentralização das atribuições do Tribunal Federal, uma vez que, sua localização geográfica no centro do país e a extensão territorial nacional em muito encarecia os custos processuais somando-se, a tal circunstância, o número reduzido de seus integrantes, o que tornava lenta a prestação jurisdicional face ao

crescimento do número de causas de competência daquele Tribunal.

No âmbito judiciário nacional, reporte-se a novembro de 1976 e aos esforços empreendidos pelo então Ministro Lauro Leitão - Presidente do TFR que, em expediente enviado ao Congresso Nacional, quando se discutia o anteprojeto de reforma da Justiça, ponderou sobre a descentralização da Justiça Federal de 2o. Grau, com fito de uma maior rapidez na distribuição da Justiça.

Avalia-se também o árduo esforço empreendido pela Comissão da Constituinte do TFR, presidida pelo Exmos. Srs. Ministros Flacquer Scartezzini, Carlos Thibau, Nilson Naves, Eduardo Ribeiro e Ilmar Galvão, que trabalharam no mesmo propósito, bem como aos esforços dos Exmos. Srs. Ministros Evandro Gueiros, José Cândido, Geraldo Sobral e Pedro Acioli que juntamente com a colaboração do Judiciário Federal do 1º Grau de Pernambuco, junto às autoridades do Executivo, Legislativo e Judiciário local, além da grande colaboração da mídia, empenharam-se na luta pela localização física da sede do nosso Tribunal.

Com sede no Recife, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, foi instalado em 30 de março de 1989, no Palácio Frei Caneca, situado à Av. Cruz Cabugá, Bairro de Santo Amaro, em cerimônia presidida pelo então Presidente do Tribunal Federal de Recursos, Ministro Evandro Gueiros Leite, que empossou os seguintes Juízes Federais, nomeados por Decretos do Presidente da República, José Sarney: Juiz Ridalvo Costa - Paraíba; Juiz Araken Mariz de Faria - Rio Grande do Norte; Juiz José Augusto Delgado - Rio Grande do Norte; Juiz José de Castro Meira - Sergipe; Juiz Petrucio Ferreira da Silva - Pernambuco; Juiz Orlando de Souza Rebouças - Ceará; Juiz José Lázaro Alfredo Guimarães - Bahia; Juiz Nereu Santos - Paraíba - (Representante do Ministério Público); Juiz Francisco Cândido de Melo Falcão Neto - Pernambuco (Representante dos Advogados).

A cessão do prédio para a 1ª sede do Tribunal Regional Federal da 5a. Região foi feita através de um contrato de permuta de uso, sob a forma de utilização gratuita de imóveis, entre o Governo do Estado de Pernambuco e a Justiça Federal.

Foram, então, iniciadas as obras de reforma do Palácio Frei Caneca, sob a supervisão da Comissão de Instalação, constituída pelos Juízes Federais: Dr. Francisco de Queiroz Bezerra Cavalcanti, a época Diretor do Foro da Seção Judiciária de Pernambuco, Dr. Petrucio Ferreira da Silva, Dr. Manoel Erhardt e Dr. Francisco Roberto Machado.

Em 19 de outubro de 1990, em terreno cedido conforme Portaria número 484, de 15 de dezembro de 1987, do Ministério da Fazenda, publicada no Diário Oficial da União de 06 de abril de 1989, cujo termo de entrega consta do Processo do Ministério da Fazenda n. 10480.003410/90 (Doc. 04), foi lançada a ”Pedra Fundamental“ da futura

sede do Tribunal Regional Federal da 5a. Região, localizada na Av. Martin Luther King (Cais do Apolo), no Bairro do Recife.

Em fevereiro de 1994, foi inaugurado o seu edifício-sede, no Cais do Apolo, que veio a ser designado ”Edifício Ministro Djaci Falcão“, em outubro de 1995.

Pelo seu Regimento Interno (artigo 12), o mandato do presidente e do vice-presidente seria anual, vedada a recondução, o que veio a ser alterado, para o mandato bienal (Emenda Regimental nº 20/97).

Com a Lei nº 9.967/2000, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região passou a contar com 15 juízes em sua composição, além de haver o desdobramento do cargo de vice-presidente e corregedor em dois cargos distintos, de vice-presidente e de corregedor regional.

Em 2000, através de Emenda Regimental, o cargo de juiz do Tribunal passou a ser designado de desembargador federal, em uniformidade com os demais Tribunais Regionais Federais.

Este capítulo apresentou os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa. O próximo capítulo tratará da análise dos dados, que é o objetivo desse estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário, onde serão detalhados, primeiramente, os itens que se referem às características pessoais dos respondentes da pesquisa e, em seguida, os resultados gerais da Qualidade de Vida no Trabalho na organização estudada.

4.1 Características Socioeconômicas e Demográficas

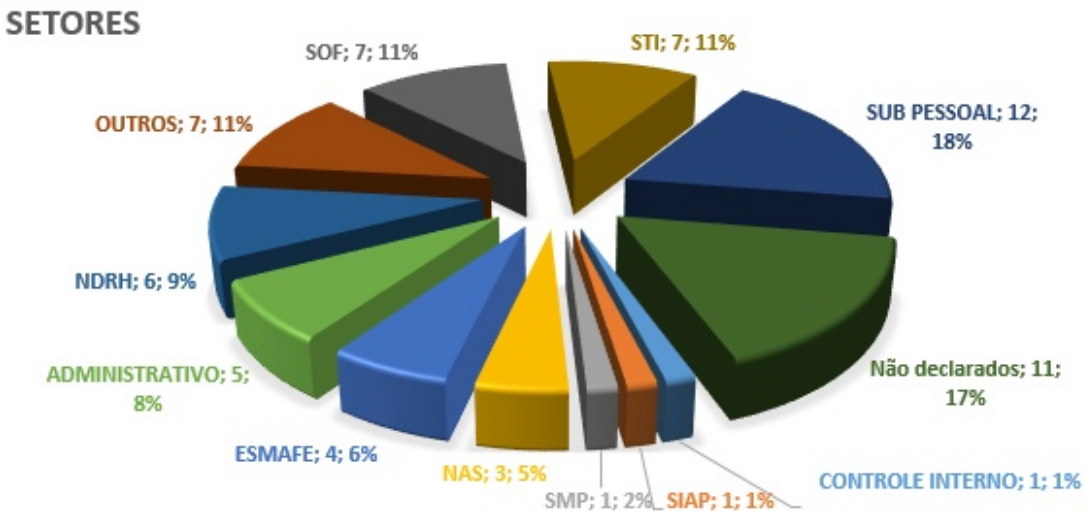
Analisando o perfil dos servidores do Tribunal Regional Federal da 5º região que responderam ao questionário aplicado, os dados contidos nesse perfil foram retirados da pesquisa em questão, realizando o cruzamento de informações através de critérios para medir os níveis de importância Vs. Satisfação.

Apesar de todas as políticas de preservação dos envolvidos, foi constatado um certo receio em responder todas as perguntas. Desta forma, pode ser verificado no presente trabalho um coeficiente de respostas “em branco” ou “Não Declarado (ND) ”.

Vale ressaltar que os cálculos serão feitos sempre em cima da quantidade de respostas obtidas (65 questionários respondidos) e levando em conta o tema abordado e as referidas respostas obtidas, desse modo, obtém-se o coeficiente de confiabilidade do item em questão.

Neste estudo, realizado no período 8 a 21 de dezembro, houve a colaboração de oito setores. O gráfico 7 ilustra a distribuição percentual dos servidores que responderam ao questionário, por setor:

Figura 7 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por setor

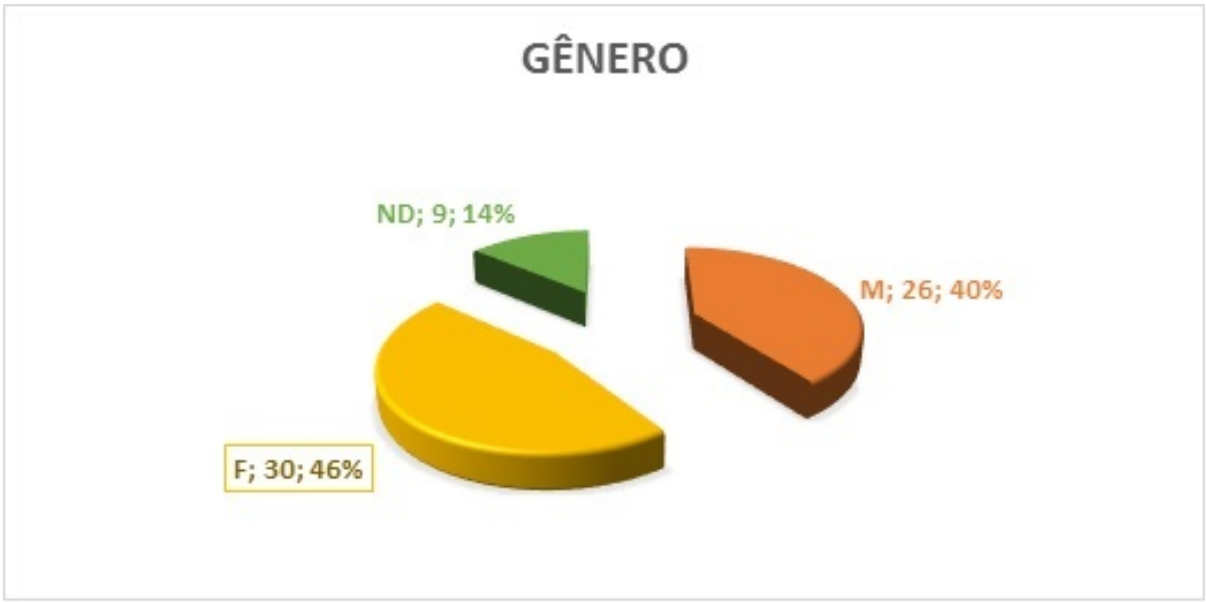


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.1.1 Gênero

De um total de 65 respostas, 46% (30 respostas) dos dados contabilizados compõem o sexo feminino e, do sexo masculino, totalizaram 26 (40%) desse total, e nove (9) respostas ficaram em branco ou não declaradas, correspondendo a um coeficiente de 14%. Os números são demonstrados no gráfico 8 e mostram um equilíbrio entre ambos os gêneros.

Figura 8 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por gênero

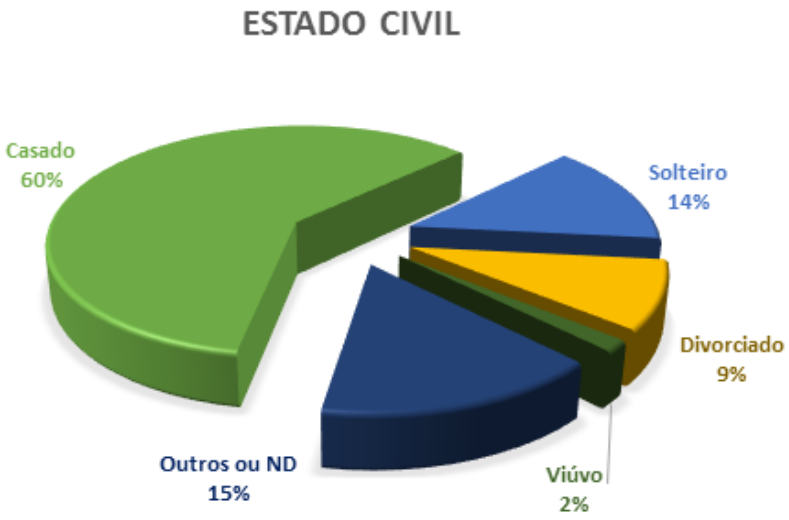


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.1.2 Estado Civil

No que diz respeito ao estado civil dos respondentes, houve um total de 55 respostas, e a maioria dos envolvidos são casados, representando 60% dos dados contabilizados, onde, através desses dados percebe-se que a maior procura pelo serviço público pode ser decorrente da estabilidade proporcionada ao servidor, sendo mais oportuna para pessoas que procuram ter garantia financeira atrelada ao bem estar da família. Apenas 10 respostas representam em branco ou não declaradas, totalizando um coeficiente de 15%, conforme explicitado no gráfico 9 e na tabela 6.

Figura 9 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por estado civil



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Tabela 6 – Distribuição percentual dos respondentes por estado civil

Estado Civil				
Casado	Solteiro	Divorciado	Viuvo	Outros ou ND
39	9	6	1	10
60%	14%	9%	2%	15%

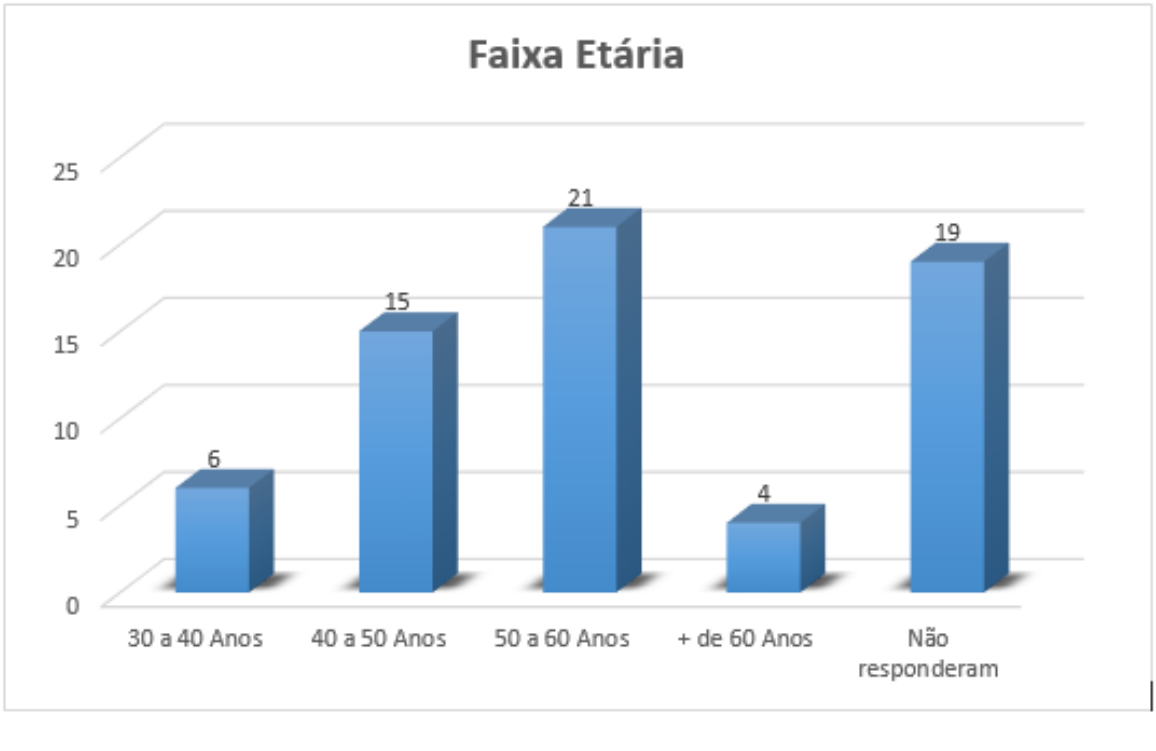
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

4.1.3 Faixa Etária Vs. Tempo de Serviço

Com o total de 53 respostas em ambos os itens abordados, realizamos uma média das idades dos envolvidos que resultou em 48 anos de idade, e o tempo de serviço, cujo a média foi de 20 anos de serviço. Vale ressaltar que estes foram uns dos campos menos respondidos (em branco) podendo levar em consideração o receio de

uma possível associação das respostas aos respectivos respondentes, onde, assim, fosse revelada a identidade do (a) servidor (a) em questão. Ao observar o gráfico 10 é possível verificar como se da essa distribuição.

Figura 10 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por faixa etária.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.1.4 Escolaridade Vs. Faixa de Renda Vs. Dependentes

O tratamento das informações torna mais clara a compreensão do perfil dos servidores do setor administrativo do TRF5, onde a tabela abaixo ilustra a média salarial dos colaboradores deste estudo. Estratificando por grau de escolaridade, a média salarial de todos os funcionários que responderam à pesquisa é de R$ 8.782,36 por pessoa. Destaca-se também que 60% dos servidores tem algum tipo de dependente e os mais bem remunerados são aqueles que possuem mestrado. Os dados são demonstrados na tabela 7.

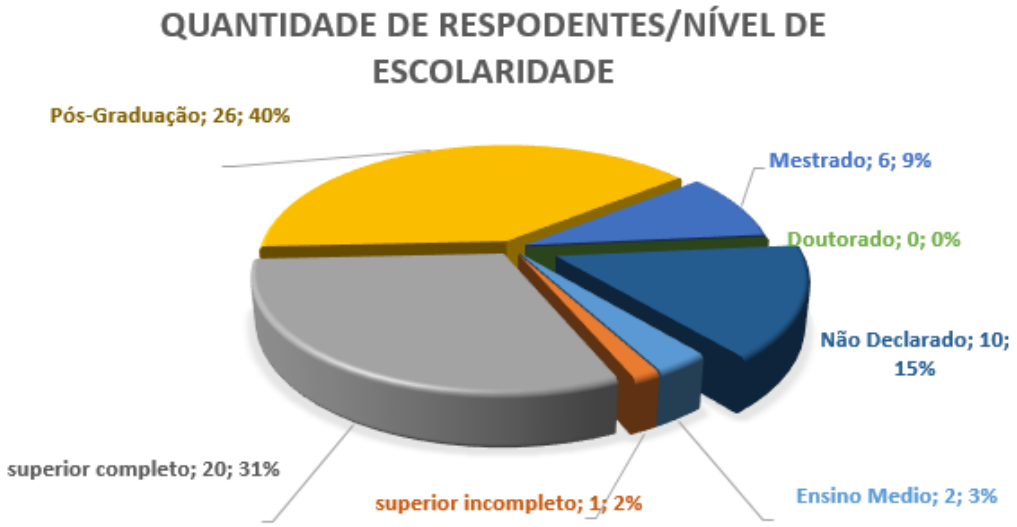
Tabela 7 – Relação entre Escolaridade, faixa de renda e dependentes

Formação	**Valor**	**%**	**ND**	**Serv.**	**%**	**Média Categoria**	**Dep.**	**%**
Ensino Médio	R$ 13.000	3%	—	2	3%	R$ 6.500,00	1	3%
Superior incompleto	R$ 3.000,00	1%	—	1	2%	R$ 3.000,00	0	0%
Superior completo	R$131.000	33%	3	20	31%	R$ 6.550,00	15	38%
Pós Graduação	R$173.206	44%	7	26	40%	R$ 6.661,77	18	46%
Mestrado	R$75.000	19%	—	6	9%	R$ 12.500,00	5	13%
Doutorado	R$ –	0%	—	0	0%	—	0	—
Não declarado	—	—	—	10	15%	—	–	—
Parcial	**R$ 395.206,00**	**R$ 8.782,36**		**65**	**—**	**—**	**39**	**60**
Base de cálculos da média é de 45 funcionários								

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

No gráfico 11 verificamos o percentual da quantidade de servidores respondentes quanto ao nível de escolaridade. De posse dessas informções, percebe-se que, quanto maior é o nível de escolaridade, maior o número de servidores (exceto para o nível de doutorado) demostrando um avanço relaciondo ao nível de instrução dos servidores que compõem a força de trabalho do Órgão.

Figura 11 – Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.2 Características Gerais da QVT

Para analisar os fatores críticos da QVT dos servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, foram utilizados os resultados das médias dos itens descritos no questionário. No questionário, cada item possuía duas colunas, onde na primeira coluna continham cinco níveis de importância e na segunda coluna cinco níveis de satisfação, que foram dispostos em uma escala de 1 a 5. A tabela 8 mostra a disposição dos fatores mencionados.

Tabela 8 – Níveis de importância e satisfação no questionário aplicado

Fator Importância		**Fator Satisfação**	
1	Nada importante	1	Muito insatisfeito
2	Pouco importante	2	Insatisfeito
3	Razoavelmente importante	3	Indiferente
4	Muito importante	4	Satisfeito
5	Extremamente importante	5	Muito Satisfeito

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Para determinar o nível de QVT dos colaboradores da organização estudada,

foi elaborada uma escala que pode ser visualizada na tabela 9, onde são mostrados os cinco níveis de satisfação.

Tabela 9 – Níveis de QVT de acordo com a média de satisfação

1	2	3	4	5
Péssima	Ruim	Razoável	Boa	Ótima

Fonte: Ddos da Pesquisa, 2016

De acordo com os dados obtidos dos 77 itens, 7 (sete) foram considerados os mais críticos, onde a média de importância ficou entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação ficou entre “muito insatisfeito” e “indiferente”. A tabela 10 ilustra o ranking dos principais fatores críticos.

Tabela 10 – Ranking dos fatores mais críticos de QVT de acordo com os servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região

Fatores	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
49. Plano de cargos, salários e carreira	4,67	2,27	2,4
76. Ginástica laboral	3,89	2,09	1,8
41. Creches	3,66	2,45	1,21
59. Programas de bem-estar	4,18	2,53	1,65
72. CIPA (Comissão Interna de Prevenção de acidentes)	4,23	2,73	1,5
74. Promoções internas	4,27	2,82	1,45
42. Refeitório	4,15	2,81	1,34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Dentre os 77 itens do questionário, o principal item considerado crítico foi o “Plano de cargos, salários e carreira”. A análise dos fatores mais críticos, vistos no quadro 4.3, foi realizada com base em conversas informais com os servidores do órgão, durante a aplicação do questionário. A par disso, serão apresentadas algumas possíveis propostas de melhoria para tais fatores.

- Plano de cargos, salários e carreira (Importância: 4,6667; satisfação: 2,2742): os servidores do judiciário econtram-se descontentes no que diz respeito a este fator. Embora o órgão traga certa estabilidade, a insatisfação é uma consequência da falta de reajuste no salário há mais de dez anos e constantes pleitos já foram negados. Além disso, não há ascensão por mérito (meritocracia), havendo uma desestruturação no cargo em que deixam se der aproveitados os conhecimentos e habilidades do servidor. A curto prazo o engessamento das atividades gera

insatisfação no trabalho. Como não há uma definição de melhoria na carreira, o plano precisa ser revisto e melhorado, estabelecendo melhores condições de trabalho.

- Ginástica laboral (Importância: 3,89; Satisfação: 2,09): a ausência de ginástica laboral é um problema recorrente no Tribunal e muitos servidores reclamam da falta de atividades que exerçam movimentação, e os mesmos acabam passando muito tempo sentados executando esforços repetitivos, como digitar, culminando em lesões por esforço repetitivo, inclusive. De acordo com alguns servidores, há alguns anos o Tribunal ja ofereceu ginástica laboral aos servidores e, possivelmente a atividade retomará a rotina de trabalho em 2016.

- Creches (Importância: 3,66; Satisfação: 2,45): grande parte do público a levar este fator em consideração fora o público feminino. Existe um auxílio creche oferecido para os servidores, para dependentes de até seis anos. No entanto, a insegurança de deixar o filho distante pode deixar os pais psicologicamente inseguros. A creche junto a instituição seria uma preocupação a menos, de forma que o rendimento no ambiente de trabalho não seja comprometido.

- Programas de bem-estar (Importância: 4,18; Satisfação: 2,53): Atualmente a Instituição investe em palestras, principalmente voltadas para saúde, não sendo o bastante para ser
  considerado um programa de bem-estar. Embora as instituições de trabalho tenham a necessidade de instituir programas de bem-estar voltado para os servidores, sob pena de provocar doenças relacionadas ao trabalho (LER/DORT – Lesão por Esforços Repetitivos/ Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho e doenças psicossociais), os servidores reconhecem e se queixam da ausência desse programa. Por conseguinte, a partir de um programa de bem-estar os servidores teriam a oportunidade de minimizar quaisquer tipos de desgaste físico e psicológico gerados diariamente, além de contribuir positivamente na qualidade de vida destes profissionais.

- CIPA (Comissão Interna de Prevenção de acidentes) - Importância: 4,23; Satisfação: 2,73: atualmente o Tribunal não possui, estando desativada há dez anos. Considerada um fator crítico, a CIPA é fundamental dada a estrutura extensa do Órgão: um edifício de 16 andares contendo, apenas, uma saída principal, uma saída privada para os Desembargadores e duas saídas secundárias. Além disso, é importante, principalmente, para os setores que desenvolvem atividade de risco, tais como: engenharia, elétrica, hidráulica e demais atividades que apresentam certo grau de periculosidade. No momento o órgão estuda a possibilidade de contratar uma empresa para formar uma brigada de incêndio.

- Promoções internas (Importância: 4,27; Satisfação: 2,82): Na organização há uma avaliação de desempenho, onde há progressão funcional atrelada a uma legislação específica para todos os servidores do judiciário. No entanto não há promoções internas e sim uma estagnação na carreira independentemente do nível de escolaridade do servidor. Algumas promoções existem, independente de meritocracia, para cargos ou funções comissionadas ou por "afeiçoamento", sendo este um fator desmotivador dentro do ambiente de trabalho.
- Refeitório: devido ao congelamento dos salários, o poder aquisitivo do servidor diminuiu, forçando alguns servidores a levar suas próprias refeições. Atrelado a isso, embora o Tribunal possua um restaurante terceirizado, o valor das refeições no mesmo é alto, tornando-se inviável almoçar nele todos os dias. Como grande parte dos servidores que participaram da pesquisa levam seu próprio alimento e não há lugares propícios para almoço (entre outras refeições), este fator foi considerado crítico. Seria importante uma área maior e mais agradável para servir como refeitório ou um restaurante com valores mais acessíveis para adequar-se às necessidades dos servidores.

Se esses fatores forem analisados e considerados pela organização, no sentido de buscar medidas para reverter esse quadro de insatisfação, poderá refletir em uma melhor qualidade de vida dos servidores da organização investigada.

É importante evidenciar que, dentre os 77 itens do questionário, alguns foram considerados importantes para os servidores e estão sendo atendidos satisfatoriamente pelo órgão. Esses fatores, que podem ser observados na tabela 11, tiveram uma média de importância entre quatro e cinco, que correspondem a "muito importante" e "extremamente importante", e uma média de satisfação também entre quatro e cinco, que correspondem a "satisfeito (a) " e "muito satisfeito (a) ". Investir nesses fatores, no momento, é algo desnecessário, que resultaria em custos, porém é necessário manter as práticas que são desenvolvidas em pró destes, para que não se tornem fatores de insatisfação dentro da organização.

Tabela 11 – Fatores de QVT que não são considerados críticos de acordo com os servidores do TRF5ª Região

Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
Salário pago em dia	4,89	4,2	0,07
Estabbilidade no emprego	4,81	4,71	0,10
Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	4,31	4,22	0,08
Respeito aos intervalos para refeições	4,39	4,14	0,25
Flexibilidade no horário	4,51	4,24	0,27
Afinidade com a tarefa	4,53	4,20	0,34
Ambiente climatizado	4,72	4,34	0,38
Manutenção de equipamentos de trabalho	4,60	4,23	0,38
Limpeza do local de trabalho	4,68	4,27	0,41
Material adequado para o trabalho	4,63	4,19	0,44
Gozo real e periódico de férias	4,77	4,32	0,45
Bom relacionamento com os clientes	4,58	4,13	0,46
Bom relacionamento com a chefia	4,52	4,03	0,49
Disponibilidade de telefone	4,20	4,41	-0,21

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3 Apresentação dos Resultados com Base no Modelo de Walton

Os 77 itens do questionário aplicado foram distribuídos entre as oito categorias de QVT propostas pelo modelo de Walton, no qual foram feitas as médias de importância e satisfação dos itens para cada categoria, observando a diferença entre elas, considerando fator crítico àqueles que obtiveram maior diferença. A seguir será analisada cada categoria desse modelo com relação aos resultados obtidos.

4.3.1 Compensação justa e adequada

De acordo com Walton (1973), esta categoria infere que o equilíbrio entre a remuneração e a formação adequada, ansiedades das condições de trabalho bem como a responsabilidade do mesmo podem ajudar a definir o nível justo de compensação.

Os itens do questionário referentes a esta categoria são descritos na tabela 12. De modo geral, a média de importância dessa categoria resultou em 4,18, estando entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação foi de

3,12 ficando entre “indiferente”. A partir desses resultados é verificada a insatisfação dos servidores com esse fator que foi considerado crítico.

Tabela 12 – Categoria justa e adequada segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5

Compensação Justa e Adequada				
Nº	**Fatores**	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
15	Gratificações	4,1692	3,2813	0,8879
19	Salário Justo à Função	4,6094	3,4444	1,165
20	Salário Justo com o Mercado	4,4921	3,4194	1,0727
25	Hora Extra remunerada	3,8308	3,1290	0,7018
48	Participação nos Lucros	3,3269	2,5490	0,7779
58	Poder aquisitivo do salário	4,6508	2,8710	1,7798
Total		**4,1799**	**3,1157**	**1,0642**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3.2 Condições de Trabalho

Conforme exposto por Walton (1973) em seu modelo sobre QVT, a categoria sobre as condições de trabalho demonstra que melhores condições laborais (legislação adequada, ação sindical e preocupação com os subordinados) pode elevar o nível das condições de trabalho e, em consequência a isto, a satisfação dos indivíduos.

A tabela 13 expõe os itens condizentes com essa categoria, onde podemos observar que, de maneira geral, foi considerada “muito importante” pela média do grau de importância desses itens, e a média de satisfação ficou entre “indiferente” , sendo, no entanto, considerado crítico.

Tabela 13 – Categoria Condições de trabalho segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5

Condições de Trabalho				
Nº	**Fatores**	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
6	Redução da burocracia	4,2462	3,3906	0,8556
11	Disponibilidade de telefone	4,2000	4,4127	-0,2127

Condições de Trabalho				
12	Ambiente livre de periculosidade	4,6406	4,1111	0,5295
17	Material adequado para o trabalho	4,6308	4,1875	0,4433
23	Ergonomia	4,3125	3,5397	0,7728
27	Redução da Burocracia	4,1754	3,1818	0,9936
28	Espaço de convivencia/ sala de descanso	3,8000	2,4603	1,3397
32	Limpeza do local de trabalho	4,6769	4,2698	0,4071
35	Internet sem restrições	3,8281	3,3226	0,5055
37	Manutenção de equipamentos de trabalho	4,6094	4,2295	0,3799
42	Refeitório	4,1538	2,8095	1,3443
45	Bom relacionamento com os clientes	4,5846	4,1270	0,4576
47	Auxílio-transporte	4,1094	3,4286	0,6808
57	Iluminação adequada	4,6032	4,0968	0,5064
59	Programas de bem-estar	4,1846	2,5313	1,6533
61	Internet de alta velocidade	4,6094	3,7937	0,8157
62	Plano de saúde	4,8000	3,4531	1,3469
63	Ambiente climatizado	4,7231	4,3438	0,3793
64	Acompanhamento psicológico	4,1385	3,2031	0,9354
65	Auxílio-alimentação	4,6154	4,1094	0,506
66	EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	4,0167	3,2982	0,7185
70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	4,2000	3,1077	1,0923
71	Ambiente livre de insalubridade	4,5538	3,5077	1,0461
72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	4,2295	2,7333	1,4962
76	Ginástica laboral	3,8923	2,0938	1,7985
77	Jornada de trabalho adequada	4,6615	3,3846	1,2769
Total		**4,3537**	**3,5049**	**0,8488**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3.3 Uso e desenvolvimento de Capacidades

Conforme Walton (1973) afirma sobre seu Modelo, esta categoria diz respeito as qualidades de trabalho como: autonomia, múltiplas habilidades, informação e perspectiva, tarefas completas e planejamento, onde segundo o autor, são necessárias para monitorar o desenvolvimento do indivíduo.

A partir da tabela 14 é observado os itens relacionados a esta categoria. Grande parte dos itens apresentam média no grau de importância “muito importante” e no grau de satisfação entre “satisfeito” e “indiferente”, mostrando que não houve nível de criticidade.

Tabela 14 – Categoria Uso e desenvolvimento de capacidades segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5

Uso e Desenvolvimento de Capacidades				
Nº	**Fatores**	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
1	Receptividade a sugestões por parte da chefia	4,2769	3,7143	0,5626
5	Complexidade da tarefa	4,0625	3,7656	0,2969
7	Autonomia na execução da tarefa	4,2615	3,873	0,3885
8	Círculos de controle de qualidade	3,9231	3,2381	0,685
13	Afinidade com a tarefa	4,5313	4,1905	0,3408
26	Importância da função	4,2500	3,7143	0,5357
34	Reuniões periódicas	4,0923	2,9032	1,1891
50	Clareza no procedimento da tarefa	4,5873	3,7419	0,8454
Total		**4,2481**	**3,6426**	**0,6055**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3.4 Oportunidade de crescimento e segurança

Esta categoria, segundo Walton (1973), versa sobre o aperfeiçoamento profissional do trabalhador, levando em consideração o desenvolvimento, a aplicação prospectiva dos conhecimentos e habilidades adquiridas e as oportunidades de avanço, a fim de projetar uma carreira e trabalho estável.

De acordo com a tabela 15, pode-se observar que a média de importância atribuída foi “importante”, já o nível de satisfação oscila entre “insatisfeito” e “indiferente”, mostrando a necessidade de a organização proporcionar mais oportunidades de crescimento profissional para seus servidores.

Tabela 15 – Categoria Oportunidade de crescimento e segurança segundo as médias de importância e satisfação dos servidores do TRF5

Oportunidade de Crescimento e Segurança				
Nº	**Fatores**	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
16	Oportunidade de Desenvolvimento Pessoal	4,4769	3,2969	1,18
22	Reconhecimento por parte da chefia	4,5846	3,5469	1,0377
30	Incentivo à qualificação	4,6000	3,4516	1,1484
38	Incentivo à critividade	4,3125	3,1129	1,1996
44	Auto-realização	4,5846	3,4127	1,1719
49	Plano de Cargos, salários e carreira	4,6667	2,2742	2,3925
54	Estabilidade no emprego	4,8095	4,7097	0,0998
60	Treinamento	4,5385	3,2969	1,2416
74	Promoções internas	4,2698	2,8254	1,4444
Total		**4,5381**	**3,3252**	**1,2129**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3.5 4.3.5 Inegração Social na Organização

Walton (1973) destaca que esta categoria se refere a natureza das relações pessoais e ao clima no ambiente de trabalho que, por sua vez, devem ser ausentes de preconceito e tomados por um clima de confiança, de plenitude e de conformidade, agindo, desta forma, na satisfação dos indivíduos.

A partir da tabela 16 pode-se observar os itens relacionados a esta categoria. Assim, esses itens foram considerados pela média de Importância como “muito importante” e pela média de satisfação como “satisfeito”, não sendo considerado um fator crítico pelos servidores, pois este se mostram satisfeitos com a maioria dos itens.

Tabela 16 – Integração social na organização segundo as médias de importância e satisfação dos servidores.

Integração Social na Organização				
Nº	**Fatores**	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
2	Elogios	4,0154	3,2344	0,781
10	Comuniação interna adequada	4,4531	3,1111	1,342
18	Bom relacionamento com colegas	4,7031	4,0794	0,6237
21	Bom relacionamento com as chefia	4,5231	4,0313	0,4918
33	Cooperação entre a equipe	4,6923	3,5079	1,1844
39	Estilo gerencial satisfatório da chefia	4,5538	3,4688	1,085
73	Ausência de preconceito	4,6250	3,4308	1,1942
Total		**4,5094**	**3,5520**	**0,9574**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3.6 Constitucionalismo

Corroborando o modelo e ponto de vista de Walton (1973), o constitucionalismo está relacionado aos direitos do trabalhador e como ele pode o defender de ações arbitrárias ou indevidas por parte dos empregadores.

Essa categoria pode ser visualizada na tabela 17, apresentando média de importância entre “muito importante” e “extremamente importante” e média de satisfação entre “indiferente” e “satisfeito”, não sendo considerada uma categoria crítica.

Tabela 17 – Categoria Constitucionalismo segundo as médias de Importância e Satisfação dos servidores do TRF5

Constitucionalismo				
Nº	**Fatores**	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
3	Igualdade no tratamento independente da função	4,4531	3,3438	1,1093
4	Inexistência de coação ou perseguição	4,6462	3,7500	0,8962
9	Cobrança não excessiva por resultados	3,9077	3,5714	0,3363
36	Gozo real e periódico de férias	4,7692	4,3226	0,4466
46	Direito à greve	4,1875	3,0317	1,1558
51	Respeito às leis trabalhistas	4,6885	3,9492	0,7393
53	Salário pago em dia	4,8889	4,8226	0,0663
67	Caixa de sugestões/ ouvidoria	4,1231	2,9365	1,1866
69	Respeito aos intervalos para refeições	4,3846	4,1385	0,2461
75	Respeito aos horários de trabalho	4,4923	3,7692	0,7231
Total		**4,4541**	**3,7636**	**0,6906**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3.7 O Trabalho e o Espaço Total de Vida

Esta categoria, segundo Walton (1973), expressa o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Percebe-se que essa categoria, apresentada na tabela 18, possui média de importância entre “razoavelmente importante” e “muito importante” e da escala de satisfação ficou entre “indiferente” e “insatisfeito”, não sendo configurada como crítica.

Tabela 18 – Categoria O Trabalho e o espaço total de Vida segundo as médias de importância e satisfação dos servidores.

O Trabalho e o espaço Total de Vida				
Nº	**Fatores**	**Importância**	**Satisfação**	**Diferença**
24	Viagens a trabalho	2,9846	3,2698	-0,2852
29	Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	4,3077	4,2222	0,0855
41	Creches	3,6563	2,4516	1,2047
52	Residênciia próxima ao local de trabalho	4,0159	3,5323	0,4836
55	Flexibilidade no horário	4,5079	4,2419	0,266
68	Folga para eventos com a família	4,0615	3,6462	0,4153
Total		**3,9223**	**3,5607**	**0,3617**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.3.8 Relevância Social do Trabalho na Vida

A última categoria do modelo de Walton (1973) versa sobre a importância da imagem da organização como sendo socialmente responsável para o trabalhador e sociedade, de forma que gere impacto positivo no trabalho (atividade) do indivíduo.

Conforme pode ser observado na tabela 19, os itens dessa categoria foram considerados “importante” com média superior a 4, e o grau de satisfação encontrado foi considerado “indiferente” pelos servidores.

Tabela 19 – Categoria Relevância social do trabalho na Vida segundo as médias de importância e satisfação dos servidores.

Relevância Social do Trabalho na Vida				
Nº	Fatores	Importância	Satisfação	Diferença
14	Confraternizações promovidas pela organização	3,3385	3,1875	0,151
31	Vaga para estacinamento	4,2462	3,3016	0,9446
40	Imagem da organização para a sociedade	4,4844	3,7097	0,7747
43	Orgulho da organização	4,3231	3,3810	0,9421
56	Identificação com a organização	4,4516	3,9508	0,5008
Total		**4,1688**	**3,5061**	**0,6626**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Dentre as oito categorias presentes no modelo de Walton, verifica-se que algumas categorias apresentam certo grau de criticidade, conforme os motivos já foram explanados nesta pesquisa anteriormente. Dentre as categorias, são consideradas críticas a “Compensação justa e adequada”, “condições de Trabalho e “oportunidade de crescimento e segurança”. Assim, de posse desses resultados a organização poderá desprender mais atenção, dando prioridade ao que se revelaram mais críticos e desta forma melhorar a QVT dos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais deste trabalho, com base nos resultados encontrados pela pesquisa e análises realizadas.

5.1 Conclusões

Observando a realidade atual das organizações públicas e diante da análise dos dados obtidos, verifica-se a importância da compreensão da QVT, objetivando aumentar o nível de competitividade dentro da organização através do aumento da produtividade e principalmente da satisfação dos servidores em seu ambiente de trabalho.

De acordo com os objetivos específicos desta pesquisa, foram identificados os fatores que interferem na QVT dos servidores do Judiciário (TRF5), onde um questionário estruturado e formulado com 77 questões, adaptado do modelo de Walton, foi aplicado no Órgão estudado. A par disso foram realizadas as análises dos questionários, verificando a importância que os servidores atribuíram a cada fator bem como a satisfação sobre esses fatores. Dos 77 itens do questionário, 7 foram considerados críticos (plano de cargos, salários e carreira; ginástica laboral; creches; programas de bem-estar; CIPA; promoções internas e refeitório), onde para cada um deles foram identificadas as possíveis causas analisadas de acordo com conversas informais com os servidores após apresentar os resultados obtidos e com isso foram apresentadas possíveis soluções.

Esses fatores foram divididos em 8 categorias (compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total da vida; e relevância social do trabalho na vida) baseado no modelo de Walton (1973), onde a categoria considerada mais crítica para o Órgão foi a “Oportunidade de Crescimento e Segurança” à qual foram feitas as observações das possíveis causas dessa insatisfação e foram propostas algumas medidas para desfecho desses fatores.

A par disso, a média de satisfação atribuída pelos funcionários a todos os 77 itens do questionário foi de 3,51, indicando que a QVT dos servidores é “boa”. Ainda assim, se forem adotadas medidas para melhorar os fatores que foram considerados de insatisfação pelos funcionários, essa média poderá aumentar e ficar entre “boa” e “ótima”, podendo, assim, ser caracterizado como um ambiente de qualidade de vida satisfatório.

Quanto a metodologia de pesquisa, por tratar-se de um questionário fechado,

limitou um pouco o campo de compreensão, principalmente para os servidores que desconhecem totalmente o tema da pesquisa. O não entendimento dos entrevistados com relação a algumas questões a serem respondidas, algumas vezes, o levou a uma compreensão diferente do objetivo do questionário, fazendo com que o mesmo respondesse a essas questões de forma aleatória.

Embora a pesquisa mostre que a qualidade de vida no trabalho dos servidores seja considerada ”boa“, para compreender melhor o ponto de vista (percepção) dos servidores e gestores acerca do tema pesquisado dentro de um ambiente pouco informal e relativamente burocrático, e como ele é aplicado na prática, seria importante fazer um estudo de maior abrangência com relação ao número de entrevistados, extendendo a pesquisa para o setor judiciário e investigando um número maior de servidores de outros Tribunais

Desta forma, percebe-se que a contribuição dos estudos sobre QVT em um órgão público foi um avanço importante, principalmente, pelo fato de o tema ainda ser pouco debatido, estudado e implementado de forma a proporcionar melhoria dentro deste ambiente.

5.2 Recomendações

A partir desta pesquisa, recomenda-se refazer o presente trabalho, ampliando a margem amostral da pesquisa e extendendo também para os setores Judiciários do Tribunal, a fim de levar as boas práticas da gestão administrativa (atreladas ao tema QVT), que ainda são bastante desconhecidas na teoria e na prática; por estar inserida em um ambiente que ainda é ”engessado“ quanto a forma de pensar sobre tais práticas, e ,principalmente, pelo fato de a administração, em todos os Tribunais Regionais Federais, ser considerada uma ”atividade meio“.

Seria igualmente oportuno realizar um trabalho com os gestores do Tribunal, uma pesquisa qualitativa que aponte quais fatores críticos precisam ser melhorados a partir da percepção dos mesmos sobre o tema e, a par disso, propor um plano de melhorias que aumente a satisfação e o desempenho dos servidores.

Por fim, recomenda-se que sejam realizadas aplicações deste modelo, com as devidas alterações, em organizações do setor público, a fim de verificar seus fatores críticos e, após a implantação de melhorias, reaplicar o questionário a fim de verificar se houve melhoria quanto a satisfação dos servidores, bem como ampliar o campo de estudos no setor público, com a finalidade de tornar mais clara a compreensão sobre o tema na prática, tanto para os gestores como também para os servidores, a fim de que os mesmos possam recorrer as melhorias proprorcionadas pela QVT.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGTASOS, M. R. **Quality of work life**: a review of literature. DLSU Business & Economics review, v. 20, n. 2, p. 1-8, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4.ed. -. São Paulo: Atlas, 1997

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Estado**, Brasília: 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>
Acesso em: 8 mar. 2016. Ou seria assim a citação correta(citação abaixo)

GESTÃO PÚBLICA. **Gespública**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/ Acesso em: 8 mar. /2016.

BORSATO, A.; AGUIAR, C.L.; MOURA, C.C. **Profissionalização nos Cargos de confiança**: uma proposta de mudança no processo de nomeação dos Ministros de Estado visando sua maior qualificação. II Ciclo de Debates Direito e Gestão pública – III Seminário democracia, direito e Gestão Pública. Brasília-DF. Nov./2011.

BORTOLOZO, A.; SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho**: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/ paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf. Acesso em 17 de novembro de 2015.

BRADBURY, L.C.S. **Direito educacional**: o poder judiciário e a efetivação de políticas públicas no Brasil. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado sobre Estado, Políticas Públicas e Educação) - Universidade estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3. ed., totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; Editora Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella – **Direito Administrativo**. 14. ed. – São Paulo : Atlas, 2002, pg. 430/431.

DRUKER, P. **Administração na próxima sociedade**. Trad: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002.

EXAME. *Melhores empresas para você trabalhar* – Guia Exame 2000. Ed. 721. Ed. Abril, São Paulo, 2000.

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

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

FERREIRA, R.R.; FERREIRA, M.C.; ANTIOGA, C.S.; BERGAMASCHI, V. **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho do setor público**: o papel estratégico dos gestores. Revista de Administração, São Paulo, Abr/Mai/Jun 2009, Vol. 44, n. 2, p. 147- 157

FORTE, S.H.A.C. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. 2004. Monografia - Universidade de Fortaleza, Fundação Edson Queiroz. 2004.

FREIRE, C.H.C.; SALVATORI, K.M.F.; ANDRADE, M.B.B.M.; PORTUGAL, S. **Programa de relotação de servidores do quadro do TRF 5ª Região**. Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco – FCAP. Dissertação de Pós-Graduação. Recife, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*. Rio de Janeiro, vol.1, n 2, p. 80, abr./mai./junh.1997.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração.** Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração:** da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, E. G. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho**: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil. Porto Alegre: UFRGS/PPGA2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal.

MONTEIRO, C.A.A.; SANTOS, R.C.M.S.; ARRUDA, T.P. **Procuradoria itinerante**: gestão processual na solução de conflitos. II Ciclo de Debates Direito e Gestão pública – III Seminário democracia, direito e Gestão pública. Brasília-DF. Nov./2011.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NÓBREGA, M. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo, Editora Juarez, 2004, p. 188.

OLIVEIRA, A.R.; FILHO, L.B.; OLIVEIRA, L.G.C.G; FERREIRA, S.R.F. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem exploratória no TRF 5ª Região. Universidade de Pernambuco. Dissertação de Pós-Graduação. Recife, 2001.

OLIVEIRA, R.R.; SILVA, I.B.; CASTRO, D.S.P.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no Trabalho – QVT dos professores de ensino técnico Federal:** os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. Revista de Administração UNIMEP, v.11, n.2, p. 143 – 173, mai./ago. 2013.

PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL-42:** um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Dissertação de Pós-Graduação. Ponta Grossa, 2010.

PEREIRA, Jose Matias. **Curso de Administração Pública:** foco nas instituições e ações governamentais; 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R.M. **Qualidade de vida no trabalho e a gestão da Qualidade Total.** Revista de Negócios FURB, v. 4, n. 4, p. 31 – 35, 1999.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 2ª ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2009.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello.- 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, S. J. **A qualidade de vida no trabalho dos professores do ensino médio da educação pública e privada de Paracatu–MG**. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo – Pedro Leopoldo, 2012.

SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Gisele do R. C. M.; MOLINA, Nilcemara L.; DIAS, Vanda F. **Orientações e Dicas Práticas para Trabalhos Acadêmicos.** Curitiba: Ibpex, 2007.

SANTOS, M. L. **Interpretação Constitucional no Controle Judicial das Políticas Públicas**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Ed., 2006.

SGANZERLA. S. S. A. **Relatório e proposta de programa para grupos corporativos: atividade física na promoção da saúde e qualidade de vida**. In:SGANZERLA. S. S. A. VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L. (Org.) Qualidade de vida em proposta de intervenção corporativa. Campinas: IPES Editorial, cap. 27, p. 211-218, 2007.

SILVA, Cleber Demetrio Oliveria da. **A Crise da Gestão Pública**. 1/2007. Disponível em: htt p://www.rzoconsultoria.com.br. Acesso em: 8 mar. 2016.

SILVA, V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores críticos na percepção dos servidores do DETRAN-PE em Caruaru. 2015. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Caruaru, 2015.

SOUZA, W.J.; MEDEIROS, J.P. **Diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados**. Revista de Gestão USP, São Paulo, Jul/Set 2007, V. 14, n. 3, p. 71 – 89.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, E.R. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TABOSA, A. B. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores críticos na percepção dos colaboradores da toyolex Caruaru. 2012. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Caruaru, 2012.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho**: disjunções entre a teoria e a prática. Revista de administração contemporânea, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 165-193, Jan/Abr, 2001.

TRF5. **Institucional.** 2015. Disponível em: <http://www.trf5.gov.br/content/view/17/40/>. Acesso em: 12 dez. 2015.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 1, janeiro/março 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VECCHIO, R.P. **Comportamento organizacional:** conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

Lei nº 11.416/2006, Regulamenta as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/_quadro2006 .htm Acessado em 8 mar. 2016.

Emenda Constitucional nº 19, de 05/06/98.Resolução nº 212/1999, do CJF – Regulamenta Atribuições dos Cargos da Justiça Federal e Requisito para Ingresso.

Regimento Interno do TRF da 5ª Região. Disponível em www.trf5.gov.br

Manual de Atribuições do TRF da 5ª Região. Disponível em www.trf5.gov.br

Apêndices

Apêndice A - Questionário

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES CRÍTICOS NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO

▪

Prezado servidor,

Como graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, estou conduzindo um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores, relacionado aos setores administrativos do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

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

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 uma questão aberta.

Na primeira coluna, correspondente a escala "importância", você deve avaliar o grau de importância que você dá 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 ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
1. Receptividade a 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. Redução da burocracia	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
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

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
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 a sociedade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
41. Creches	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
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

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
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. Salário pago em dia	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
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

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUIDA	SATISFAÇÃO ATUAL
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 Riscos Ambientais)	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

Questão Aberta

Dentre os fatores citados acima, quais os três itens que você acha que são importantes, porém não estão sendo atendidos na empresa, mas que você gostaria que fossem atendidos com prioridade?

1º_____

2º_____

3º_____

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

Gênero:
( ) Masculino
( ) Feminino

Dependentes:
( ) Não
( ) Sim. Quantos? _____.

Idade: _____

Renda média mensal(R$): _____

Estado civil:
( ) Casado
( ) Solteiro
( ) Divorciado
( ) Viúvo
( ) Outro _____

Tempo de Serviço: _____

Escolaridade:
( ) Ensino superior incompleto
( ) Ensino superior completo
( ) Pós-Graduação (Especialização)
( ) Mestrado
( ) Doutorado

Setor em que trabalha:
( ) Subsecretaria de Pessoal
( ) NDRH
( ) SOF
( ) Administrativo
( ) Outros _____