



LAUISA BARBOSA PINTO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA OS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL EM MINAS
GERAIS**

**LAVRAS – MG
2013**

LAUISA BARBOSA PINTO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA OS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora

Dra. Ana Alice Vilas Boas

Coorientador

Dr. José Roberto Pereira

**LAVRAS – MG
2013**

Ficha catalográfica

Pinto, Lauisa Barbosa.

Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em Minas Gerais / Lauisa Barbosa Pinto. – Lavras : UFLA, 2013.

172 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Bibliografia.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Serviço Público. 3. Teoria do Novo Serviço Público. 4. Administração Pública. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 351.1

LAUISA BARBOSA PINTO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA OS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 03 de abril de 2013

| | |
|-------------------------------------|------|
| Dr. José Roberto Pereira | UFLA |
| Dra. Ana Cristina Limongi França | USP |
| Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle | UFLA |

**LAVRAS – MG
2013**

A minha família, Mãe Maria Luiza e Madrinha Regina.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e aos amigos espirituais, pelo grande apoio, pelas boas energias e por terem me dado forças nestes dois anos de conquistas e amadurecimento.

A minha família, Mãe e Di, por sempre acreditarem em mim, pelo imenso apoio, por me escutarem horas no telefone, pela preocupação e por serem meu porto seguro em todas as jornadas! Obrigada por me acolherem com tanto amor nessa vida. Sem dúvida, não escolheria outro destino que não fosse fazer parte da vida de vocês duas! Amo vocês mais que tudo neste mundo!!!!

A minha orientadora, professora Dra. Ana Alice Vilas Boas, por me ajudar a construir este trabalho e por sempre estar à disposição para me atender, até mesmo nos últimos meses em que estava do outro lado do continente! Ana, muito obrigada pelo carinho e atenção!

Ao meu coorientador, professor Dr. José Roberto Pereira, por toda ajuda, incentivo e contribuições, sempre muito pertinentes.

À professora Dra. Cristina Limongi França que, além de ter aceitado o convite para participar da banca e de ter sido sempre muito atenciosa comigo, foi uma das grandes responsáveis pela minha escolha de trabalhar pela qualidade de vida!

À professora Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle, membro da banca, agradeço a gentileza de fazer parte desse momento tão importante da minha vida e pelas contribuições essenciais na defesa. Além disso, agradeço os ensinamentos repassados nas aulas de TO, que foram muito importantes para a minha formação.

Ao professor Dr. Ricardo Sette que, desde a graduação sempre me apoiou e confiou no meu trabalho, obrigada pelo exemplo de grande administrador que você é!!

À professora Dra. Flávia Luciana Mafra Naves, por me estimular a desconstruir e construir. Obrigada por ter “bagunçado” minha cabeça na disciplina Reflexões Críticas e por todas as conversas sempre pacientes, produtivas e inspiradoras sobre minhas inquietações.

Ao professor Dr. Luiz Marcelo Antonialli, por ter dispensado tempo e esforço no auxílio das análises estatísticas deste trabalho.

Aos demais professores do DAE e do PPGA que, mesmo não participando diretamente deste projeto, sempre confiaram no meu trabalho, desde a graduação.

Às minhas amadas japonesas! Dê que, mesmo longe, nunca cansou de repetir “Lau, você dá conta” e “confio em você”! E a Fê que, além de ter me ajudado na coleta de dados, encheu minha casa de felicidade. Obrigada, Fê, que sempre me fez rir das mais simples besteiras e dos momentos mais difíceis. Meninas, eu amo vocês!!!

À minha grande amiga Cris que, além de ter sido minha consultora para assuntos “servidorísticos”, sempre esteve presente nesses dez anos de convivência, por ter me aturado nos momentos críticos e sempre estar disponível para um café, um almoço ou um barzinho. Amiga, você é muito importante para mim, companheira é companheira!!!

Aos meus queridos Gui e Cintia, dois grandes amigos que ganhei de presente do PPGA. Gui, muito obrigada pelo ano que dividimos a casa, pelas diversas vezes que passamos horas conversando, rindo, cozinhando e engordando (rsrsrsrs). Seu humor peculiar faz muita falta, amigo!! Querida Cintia, amiga desesperada (rsrsrs), agradeço por todo carinho e ajuda que me deu nesta caminhada e, acima de tudo, por ser um exemplo de perseverança e fé!

Ao Alessandro, pela parceria nos trabalhos, pelo exemplo de pesquisador e pelo companheirismo.

A todos aqueles amigos do PPGA que dividiram um pouquinho de suas vidas comigo e, com certeza, tornaram essa caminhada, além de mais leve, mais engraçada... Especialmente, Adriano, Lilian, Guto, Rodrigo, Sol, Chris, Bel, Tony e Felipe.

A minha querida acupunturista e mais nova amiga, Tati, por ter me ajudado a manter o equilíbrio, pelas palavras sempre oportunas, pelo carinho e pelas boas energias.

As minhas companheiras de casa, Jessy e Bela, pelas conversas, rizadas e, principalmente, pela compreensão, nos últimos dias de criação deste trabalho.

Ao CNPq, pela bolsa de estudos durante o mestrado e à Universidade que me permitiu realizar a pesquisa.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, mesmo por um breve momento, fizeram parte dessa importante história!

RESUMO

O presente estudo foi realizado com o objetivo principal de analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em Minas Gerais. Especificamente, nesta investigação, procurou-se: (a) descrever os significados atribuídos pelos servidores técnico-administrativos em uma universidade pública a respeito de qualidade de vida no trabalho; (b) identificar os indicadores (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) de qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos; (c) apreender os fatores relevantes e limitantes de qualidade de vida no trabalho existentes na organização em estudo e (d) separar os indivíduos em grupos, com base nas variáveis mais relevantes verificadas. A pesquisa foi executada em duas fases, envolvendo metodologias quantitativas e qualitativas embasadas teoricamente na abordagem BPSO-96 e no modelo conceitual de competências de qualidade de vida no trabalho de Limongi-França (2010). Na etapa quantitativa foi utilizada análise estatística descritiva e multivariada (análises de clusters e análise discriminante), em que se constatou que 64,5% dos respondentes afirmaram que têm qualidade de vida no trabalho, 23,7% alegaram não ter qualidade de vida no trabalho e 11,8% não se pronunciaram. Dois clusters foram identificados, sendo cluster 1, denominado “menos satisfeitos” e cluster 2, “mais satisfeitos”. Na fase qualitativa, pôde-se apreender o conceito de qualidade de vida no trabalho e seus fatores mais relevantes e limitantes para os servidores técnico-administrativos, por meio da análise de conteúdo. Na fase qualitativa, pôde-se apreender o conceito de qualidade de vida no trabalho e seus fatores mais relevantes e limitantes para os servidores técnico-administrativos, por meio da análise de conteúdo. Considerando as duas fases da pesquisa, concluiu-se que o perfil do gestor público e o relacionamento dos gestores com os servidores na realização do trabalho são os pontos de maior relevância encontrados neste trabalho e que afetam a percepção de qualidade de vida no trabalho.

Palavras chave: Qualidade de vida no trabalho. Serviço público. Teoria do novo serviço público.

ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze the quality of working life perceived by technical and administrative staff of a federal university in Minas Gerais. Specifically, this research sought to: (a) describe the meaning of Quality of Working Life attributed by technical and administrative staff of such university, (b) identify the Quality Working Life's indicators (biological, psychological, social and organizational) for the technical and administrative staff; (c) capture the relevant and limiting factors of Quality of Working Life in the organization under study, and (d) separate individuals into groups and group them based on the most relevant variables verified. The research was performed in two phases involving quantitative and qualitative methodologies theoretically based on the BPSO-96 approach and the Conceptual Model of QWL Skills of Limongi-França (2010). It was used statistical descriptive analysis and multivariate analysis (cluster analysis and discriminant analysis) in the quantitative phase. In these analyses, 64.5% of respondents said that they have quality of working life, 23.7% claimed not to have QWL, and 11, 8% did not comment. Two clusters were identified, cluster 1 named "Less Satisfied" and cluster 2, "More Satisfied." In the qualitative phase, the concept of QWL was extracted from the technical and administrative staff's comments. The most relevant and limiting factors were also pointed out in the content analysis. Considering the two phases of the research, it was concluded that the profile of the public manager and the relationship of the managers with the servers in performing their work are the most relevant points observed in this study that affect their perception of QWL.

Keywords: Quality of working life. Public service. Theory of new public service.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Interfaces da gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT) ... | 40 |
| Figura 2 | Modelo conceitual da competência do bem-estar na organização (BEO)..... | 44 |
| Figura 3 | Modelo conceitual de competências de bem-estar organizacional para o Novo Serviço Público..... | 63 |
| Figura 4 | Dendrograma extraído pela análise de cluster, por meio do método hierárquico Ward | 98 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho..... | 29 |
| Quadro 2 | Conceitos de qualidade de vida no trabalho..... | 32 |
| Quadro 3 | Variáveis qualitativas sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT)..... | 37 |
| Quadro 4 | Crítérios de análise BPSO-96 – ações e programas de qualidade de vida no trabalho (QVT)..... | 38 |
| Quadro 5 | Correntes que formam a Nova Administração Pública | 49 |
| Quadro 6 | Variáveis e fatores correspondentes | 71 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 1 | Análise demográfica..... | 79 |
| Tabela 2 | O sr.(a) considera que possui qualidade de vida no trabalho? | 80 |
| Tabela 3 | A estabilidade é fator determinante de qualidade de vida no trabalho em sua opinião? | 80 |
| Tabela 4 | Fator crítico: conceito de qualidade de vida no trabalho | 84 |
| Tabela 5 | Fator crítico: Desenvolvimento de Nova Competência..... | 86 |
| Tabela 6 | Fator crítico: Legitimidade | 89 |
| Tabela 7 | Fator crítico: Perfil do Gestor | 91 |
| Tabela 8 | Fator crítico: Praticas e Valores | 93 |
| Tabela 9 | Fator crítico: Produtividade | 95 |
| Tabela 10 | Método Ward | 97 |
| Tabela 11 | Frequência, média, desvio padrão e classificação na abordagem BPSO-96 das variáveis discriminantes dos dois grupos | 100 |
| Tabela 12 | Autovalores..... | 102 |
| Tabela 13 | Resultado da classificação | 103 |
| Tabela 14 | Tabulação cruzada – Variável 28 x 2 <i>Clusters</i> | 104 |
| Tabela 15 | Tabulação cruzada – Variável 18 x 2 <i>Clusters</i> | 105 |
| Tabela 16 | Tabulação cruzada – Variável 18 x 2 clusters..... | 106 |
| Tabela 17 | Tabulação cruzada – Variável 17 x 2 <i>Clusters</i> | 108 |
| Tabela 18 | Tabulação cruzada – Variável 26 x 2 clusters..... | 110 |
| Tabela 19 | Tabulação cruzada – Variável 41 x 2 clusters..... | 111 |
| Tabela 20 | Tabulação cruzada – Variável 9 x 2 clusters..... | 111 |
| Tabela 21 | Tabulação cruzada – Variável 31 x 2 clusters..... | 112 |
| Tabela 22 | Tabulação cruzada – Variável 12 x 2 clusters..... | 113 |
| Tabela 23 | Tabulação cruzada – Variável 42 x 2 clusters..... | 114 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 24 | Tabulação cruzada – Variável 10 x 2 clusters..... | 115 |
| Tabela 25 | Autovalores..... | 116 |
| Tabela 26 | Classificação dos resultados | 117 |
| Tabela 27 | Frequência, média, desvio padrão e classificação BPSO-96 das variáveis discriminantes de QVT | 118 |
| Tabela 28 | Tabulação cruzada – Variável 30 x qualidade de vida no trabalho (QVT)..... | 121 |
| Tabela 29 | Tabulação cruzada – Variável 3 x qualidade de vida no trabalho | 122 |
| Tabela 30 | Tabulação cruzada – Variável 13 x qualidade de vida no trabalho | 123 |
| Tabela 31 | Tabulação cruzada – Variável 23 x qualidade de vida no trabalho | 123 |
| Tabela 32 | QVT x 2 clusters | 125 |
| Tabela 33 | Categorias da análise de conteúdo..... | 130 |
| Tabela 34 | Qualidade de vida no trabalho em uma só palavra..... | 142 |
| Tabela 35 | Cinco características mais relevantes para qualidade de vida no trabalho | 143 |
| Tabela 36 | Fatores limitantes de qualidade de vida no trabalho..... | 144 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-------|--|
| QVT | Qualidade de vida no trabalho |
| BPSO | Biopsicossocial e organizacional |
| NSP | Novo Serviço Público |
| SPSS | <i>Software StatisticalPackage for the Social Sciences</i> |
| COEPE | Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos |
| BEO | Bem-estar organizacional |
| GQVT | Gestão de qualidade de vida no trabalho |

SUMÁRIO

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 18 |
| 1.1 | Objetivo geral | 22 |
| 1.2 | Objetivos específicos | 22 |
| 1.3 | Justificativa | 22 |
| 2 | PLATAFORMA TEÓRICA | 24 |
| 2.1 | Origens: satisfação, motivação e bem-estar | 24 |
| 2.2 | Estudos sobre qualidade de vida no trabalho | 26 |
| 2.3 | Conceitos de qualidade de vida no trabalho | 27 |
| 2.4 | Modelos e abordagens de qualidade de vida no trabalho | 34 |
| 2.4.1 | Modelo Walton | 34 |
| 2.4.2 | A abordagem biopsicossocial e organizacional | 36 |
| 2.4.3 | Modelo conceitual de competências para qualidade de vida no trabalho | 39 |
| 2.4.3.1 | Conceito de qualidade de vida no trabalho | 40 |
| 2.4.3.2 | Produtividade | 40 |
| 2.4.3.3 | Legitimidade | 41 |
| 2.4.3.4 | Perfil do gestor | 41 |
| 2.4.3.5 | Práticas e valores nas empresas | 42 |
| 2.4.3.6 | Especialidades: a nova competência | 42 |
| 2.5 | Teorias das organizações públicas | 45 |
| 2.6 | Gestão de pessoas no setor público | 54 |
| 2.6.1 | Os subsistemas (práticas) da gestão de pessoas | 54 |
| 2.6.1.1 | Recrutamento e seleção | 55 |
| 2.6.1.2 | Remuneração | 56 |
| 2.6.1.3 | Treinamento e desenvolvimento | 57 |
| 2.6.1.4 | Avaliação de desempenho | 59 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.6.2 | Gestão de pessoas baseada em competências (GPBC)..... | 60 |
| 3 | PERCURSO METODOLÓGICO | 65 |
| 3.1 | Tipo de pesquisa e métodos | 65 |
| 3.2 | População e amostra | 66 |
| 3.3 | Coleta de dados | 68 |
| 3.4 | Análise dos dados | 75 |
| 4 | OS GRUPOS E SUAS DIFERENÇAS | 78 |
| 4.1 | Estatística descritiva: conhecendo a amostra..... | 78 |
| 4.1.2 | Descrição das tendências de concordâncias das variáveis | 80 |
| 4.3 | Análises estatísticas multivariadas: análise de cluster e discriminante | 97 |
| 4.4 | Análise discriminante em função da questão qualidade de vida no trabalho (QVT) | 116 |
| 4.5 | Denominação e caracterização dos clusters | 125 |
| 4.5.1 | Cluster 1 – menos satisfeitos | 126 |
| 4.5.2 | Cluster 2 – mais satisfeitos..... | 126 |
| 4.5.3 | Análise conjunta do modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público e das características dos clusters | 127 |
| 5 | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS FATORES RELEVANTES E LIMITANTES | 129 |
| 5.1 | Conceito de qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos..... | 130 |
| 5.1.1 | Categoria: fator biológico..... | 131 |
| 5.1.2 | Categoria: fator psicológico..... | 134 |
| 5.1.3 | Categoria: fator social | 137 |
| 5.1.4 | Categoria: fator organizacional..... | 138 |

| | | |
|-----|---|------------|
| 5.2 | Se pudesse resumir a qualidade de vida no trabalho em uma só palavra, qual seria? | 141 |
| 5.3 | Características mais relevantes para a qualidade de vida no trabalho | 143 |
| 5.4 | Características limitantes para a qualidade de vida no trabalho | 144 |
| 6 | OS GRUPOS E CARACTERÍSTICAS RELEVANTES E LIMITANTES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | 147 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 150 |
| | REFERÊNCIAS..... | 154 |
| | ANEXO | 160 |

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual em que as organizações estão inseridas é caracterizado por mudanças vigorosas e aceleradas, as quais, conseqüentemente, afetam diretamente a vida do trabalhador. A constante busca pela sobrevivência das organizações e pelo aumento da produtividade é marcada por diferentes formas de precarização do trabalho, gerando, dessa forma, repercussões nocivas ao indivíduo trabalhador.

Em face disso, emerge o grande desafio de manter a eficiência e a eficácia organizacional e, ao mesmo tempo, disponibilizar uma estrutura em que o trabalhador se sinta satisfeito e motivado com o trabalho. Neste contexto, a qualidade de vida no trabalho vem ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações, bem como nos meios acadêmicos, que visam entender esse processo de mudança, pela visão da organização, sobre a importância de investimentos nesse aspecto e, na visão do trabalhador, compreender a sua percepção sobre o tema, no meio organizacional.

A temática em questão é discutida e estudada por estudiosos de diversas áreas de conhecimento e, em sua grande maioria, das áreas da saúde, psicologia e administração, porém, não se estabeleceu um consenso sobre o que é qualidade de vida no trabalho. Apresenta-se, neste trabalho, uma contextualização histórica e conceitual sobre o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho dentro das organizações, indicando que seus conceitos e abordagens têm contribuído para as análises e as práticas de gestão de pessoas e saúde do trabalhador.

Na última década, ocorreu uma (re)evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho nacional, que apresenta, agora, elementos que fazem referências a ela como uma vantagem competitiva para as organizações, passando a ser compreendida como uma forma de gestão avançada.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica em sete periódicos nacionais (RAP, RAUSP, Organização e Sociedade, BAR, Cadernos EBAPE, Saúde e Ciência Coletiva e RAM), dos últimos cinco anos e foram encontrados apenas três artigos abordando o serviço público com o termo “qualidade de vida no trabalho”, no título ou no resumo.

No primeiro artigo encontrado, publicado na Revista de Administração Pública (RAP), analisou-se a qualidade de vida no trabalho do corpo gerencial da COPASA-MG, após o choque de gestão ocorrido na referida organização. Os autores selecionaram o modelo clássico de Hackman e Oldham (1975) e concluíram que o nível de qualidade de vida no trabalho dos pesquisados apresentou-se satisfatório, com a ressalva de que 80% dos entrevistados acreditaram que a importância de sua tarefa é mediana para a empresa (PAIVA; COUTO, 2008).

O trabalho publicado na Revista de Administração da USP (RAUSP) estudou o papel estratégico dos gestores sobre a concepção e a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público. A organização pesquisada não foi identificada, sendo caracterizada como um órgão estatal brasileiro de médio porte. Ferreira et al. (2009) utilizaram a abordagem preventiva da ergonomia para realizar essa pesquisa e identificaram, neste trabalho, três aspectos transversais na percepção dos gestores sobre concepção e a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho, que são solução de continuidade, mudança da cultura organizacional e respeito às diferenças. Identificaram também os aspectos mais fundamentais, na visão dos pesquisados, para um programa de qualidade de vida no trabalho: melhoria da qualidade de vida no trabalho de todos, adesão dos servidores ao programa, papel dos gestores no processo e melhoria do desempenho organizacional.

O terceiro e último artigo encontrado nos periódicos citados foi publicado na revista Organizações & Sociedade (O&S), por Paiva e Avelar

(2011), abordando a qualidade de vida no trabalho em uma central de regulação médica de um serviço móvel de atendimento de urgência. Os autores utilizaram as perspectivas clássicas de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) para realizar a pesquisa, concluindo que existe um nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho para os pesquisados, com relevância para os aspectos de “possibilidade de crescimento”, “potencial motivacional da tarefa” e “relevância social” em poder ajudar as pessoas que demandam atendimento. Os autores destacaram também que os servidores demandam necessidade de melhorias quanto à infraestrutura, à adequação da jornada e às escalas de trabalho, à conscientização da população quanto ao serviço prestado e à interação com serviços hospitalares.

Em suma, com relação à temática qualidade de vida no trabalho, apesar de ter maior inserção e presença no setor privado, observa-se que, no cenário brasileiro, referente às pesquisas empíricas realizadas neste campo, o setor público representa o maior campo de investigação (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Os referidos autores fizeram um levantamento bibliográfico de artigos, publicados de janeiro de 1995 a dezembro de 2009, que tratam do tema qualidade de vida no trabalho nos principais periódicos científicos nacionais, no campo da psicologia e da administração, observando que, dos 21 estudos empíricos, 57% foram realizados nas organizações públicas, sendo a maioria destes, 53%, em órgãos federais.

No entanto, os estudos realizados nas organizações públicas, em sua grande maioria abordando a linha temática “Ergonomia aplicada em qualidade de vida no trabalho”, apresentam uma perspectiva de viés preventivo (MEDEIROS; FERREIRA, 2011), o que foi verificado também nos estudos de Ferreira, Alves e Tostes (2009). Estes últimos identificaram, em seus estudos sobre gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT) no Serviço Público

Federal, que, nas dez organizações pesquisadas, existe um descompasso entre problemas e práticas gerenciais.

As práticas gerenciais de qualidade de vida no trabalho têm como foco o indivíduo, porém, o servidor é visto como uma “peça da engrenagem” que necessita ser ajustada para conseguir cumprir a missão institucional e geral, e os resultados esperados. Ações desenvolvidas pelo núcleo central de qualidade de vida no trabalho (atividades físico-corporais, como danças, atividades coletivas, como o coral, e de suporte psicossocial, referentes aos grupos de apoio) têm um caráter fortemente compensatório aos desgastes vivenciados pelos servidores, ou seja, desempenham um papel de “medicamento que cura os males do trabalho”, preconizando, desse modo, o bem-estar como assessorio para garantir a produtividade, adotando, dessa forma, uma postura assistencialista com relação à qualidade de vida no trabalho (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Observa-se, portanto, um número crescente de estudos sobre essa temática, tanto em organizações públicas, quanto privadas. Sampaio (2012) ressalta a existência de uma popularização teórico-técnica de modelos elaborados e utilizados há mais de 30 anos, como é o caso do modelo de Walton (1973). Em face disso, este trabalho, buscando utilizar uma metodologia nacional, baseou-se em uma perspectiva pouco explorada neste setor público, a abordagem biopsicossocial e organizacional (BPSO-96) e o Modelo Conceitual de Gestão de Competências em qualidade de vida no trabalho de Limongi-França (2010).

Diante do exposto, esta pesquisa partiu da questão norteadora: Como os servidores técnico-administrativos das universidades públicas percebem a qualidade de vida no trabalho e qual o significado que eles atribuem a este termo? Com a finalidade de entender essa questão, apresentam-se os seguintes objetivos.

1.1 Objetivo geral

Investigar a qualidade de vida percebida pelos servidores técnico-administrativos em uma universidade pública federal em Minas Gerais.

1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os significados atribuídos pelos servidores técnico-administrativos em uma universidade pública à qualidade de vida no trabalho.
- b) Identificar os indicadores (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) de qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos.
- c) Aprender os fatores mais relevantes e limitantes de qualidade de vida no trabalho existentes na organização em estudo.
- d) Analisar quais variáveis são mais relevantes para explicar as diferenças entre os servidores da instituição com relação à qualidade de vida no trabalho.

1.3 Justificativa

Justifica-se este estudo partindo da afirmativa de que uma proposta para pesquisa deve ser escolhida pautada nos critérios de originalidade, relevância, viabilidade, exequibilidade e oportunidade (MARCONI; LAKATOS, 2005).

A originalidade, apesar de o tema qualidade de vida no trabalho possuir grande abrangência e seus estudos terem aumentado substancialmente a partir de 2007 (MEDEIROS; FERREIRA, 2011), está em uma perspectiva pouco explorada no setor público, visto que a grande parte dos estudos tem uma

abordagem de qualidade de vida no trabalho assistencialista e voltada para os estudos de ergonomia (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; MEDEIROS; FERREIRA, 2011). É válido ressaltar também que a originalidade está na utilização da abordagem biopsicossocial e organizacional, amparada no Modelo Conceitual de Gestão de Competências em qualidade de vida no trabalho.

A relevância do tema decorre da gama de informações obtidas na pesquisa, contribuindo, assim, para os estudos da área e da importância destas informações para a universidade estudada, além de oferecer uma abordagem diferenciada ao propor uma relação entre os princípios de qualidade de vida no trabalho e a Teoria do Novo Serviço Público.

Por outro lado, a motivação inicial para o estudo da qualidade de vida no trabalho se deu pela experiência da pesquisadora, de mais de dois anos em uma empresa privada, no setor de saúde, no qual ocupou o cargo de gerente administrativa. Atuando nesta posição, percebeu a importância do bem-estar no trabalho, não somente por uma perspectiva assistencialista, e sim preventiva, que busca equilibrar a qualidade de vida pessoal do indivíduo e seu desempenho na organização.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Neste capítulo, os objetivos foram fazer uma contextualização histórica do conceito de qualidade de vida no trabalho e apresentar os modelos/abordagens selecionados para tratar a temática, relacionando-os com as teorias da administração pública, principalmente com a teoria do Novo Serviço Público.

2.1 Origens: satisfação, motivação e bem-estar

A qualidade de vida no trabalho sempre foi objeto de preocupação da humanidade. Não como é conhecida e desenvolvida na atualidade, mas em relação ao objetivo de trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na realização de suas tarefas (VASCONCELOS, 2001). Esta afirmação pode ser exemplificada utilizando-se os ensinamentos de Euclides (300 a.C.), de Alexandria, de acordo com as ideias de Rodrigues (1999), quando cita os estudos de geometria que foram utilizados para melhorar o método de trabalho dos agricultores do Nilo. Nesta mesma perspectiva, cita-se a *Lei das Alavancas*, de Arquimedes, que, como consequência, diminuiu consideravelmente o esforço físico de muitos trabalhadores. Este fato é datado de 287 a.C.

A preocupação com a satisfação do indivíduo no trabalho pode ser observada por meio de estudos realizados por diversos pesquisadores, a partir do século XX. Destacam-se algumas pesquisas, como as efetuadas na Western Electric Company (Hawthorn Chicago), por Elton Mayo, no início dos anos 1920, as quais foram altamente relevantes para os estudos sobre motivação, comportamento humano, qualidade de vida no trabalho e culminaram com as Escolas de Relações Humanas (VASCONCELOS, 2001; COUTINHO, 2009).

Coutinho (2009) discorre historicamente sobre outros trabalhos relevantes que contribuíram para o tema, como o de Abraham H. Maslow, sobre a hierarquia das necessidades, que identificou as cinco necessidades fundamentais para o indivíduo: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Ressaltou também a Teoria X, concebida por Douglas McGregor, que considerou, dentre outras coisas, que o ser humano, além de aprender a aceitar responsabilidades, passa a procurar por elas e que o compromisso do indivíduo com seus objetivos depende das recompensas à sua consecução.

As pesquisas realizadas por Frederick Herzberg também devem ser incluídas neste contexto, pois, ao analisar engenheiros e contadores, constatou que eles associavam a satisfação com o trabalho ao conteúdo e a insatisfação ao ambiente de trabalho. Herzberg identificou os fatores que produzem insatisfação e os geradores de motivação. Os primeiros corresponderiam aos fatores higiênicos (política e administração da empresa; relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salário, status e segurança no trabalho). O segundo corresponde aos fatores motivadores que abordam realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento (RODRIGUES, 1999; VASCONCELOS, 2001; COUTINHO, 2009).

Após essa breve contextualização histórica sobre a satisfação e a motivação do indivíduo dentro da organização observa-se que as pesquisas realizadas contribuíram diretamente para a análise dos modelos conceituais existentes de qualidade de vida no trabalho e consideradas na Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

2.2 Estudos sobre qualidade de vida no trabalho

Os primeiros estudos sobre qualidade de vida no trabalho, segundo Correia (2000), foram desenvolvidos em 1950, pelo Tavistoch Institute, em Londres, mais precisamente por Louis Davis e seus colaboradores.

Por meio de iniciativas incitadas por cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, o movimento de qualidade de vida no trabalho, após a década de 1960, teve sua ascensão na busca de pesquisar melhores formas de realizar o trabalho. Segundo Burigo (1997), a qualidade de vida no trabalho seguiu uma linha sócio-técnica impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressiva, baseada em satisfação dos colaboradores, saúde e segurança.

O desenvolvimento sindical e o aumento na responsabilidade social constituíram um marco na década de 1970, porém, as discussões sobre qualidade de vida no trabalho perderam espaço devido à crise energética no período de 1969 a 1974, tornando a serem consideradas no final daquela década, por teorias japonesas de administração (SAMPAIO, 2004). Neste período, o estudo de qualidade de vida no trabalho emergiu, principalmente, pela criação de centros de estudos nos Estados Unidos da América.

A partir da década de 1980, a participação dos trabalhadores na organização passou a ser destacada por meio da satisfação e da qualidade de vida no trabalho. Isso se deve, conforme afirmam Karpinski e Stefano (2008), a maior organização e mobilização da classe trabalhadora; à maior consciência por parte dos trabalhadores com relação aos direitos e deveres, levando à reivindicação de remuneração mais justa e às melhores condições de trabalho, além de maior autonomia e participação nas decisões da organização.

Na década seguinte, proliferaram as reestruturações administrativas e produtivas, que foram marcadas também pela diversidade cultural. A qualidade

de vida, então, passa a integrar programas empresariais, com o objetivo de aumentar a produtividade.

Bom Sucesso (1997) afirma que o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços a partir da década de 1990 e passou a integrar a literatura relativa ao comportamento das organizações, discursos acadêmicos e programas de qualidade total, se expandindo na mídia e em conversas informais.

No entanto, na primeira década deste milênio, pode-se observar, por meio da análise da evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho, que este termo está absorvendo outra perspectiva, referente à competência do gestor, ou seja, é tratada como uma vantagem competitiva para o gestor da organização.

2.3 Conceitos de qualidade de vida no trabalho

Embora o conceito de qualidade de vida no trabalho seja sistêmico, muitos autores têm tratado o termo com uma visão reducionista, causando prejuízos ao entendimento da sua definição. Sampaio (2012) afirma que falta a definição clara sobre o conceito, “de tal modo que não se identifica nem entre os teóricos da área um consenso sobre o que é qualidade de vida no trabalho”. O referido autor, apesar de afirmar que, em vez de um conceito tem-se uma noção de qualidade de vida no trabalho como um “guarda-chuva teórico” com consequências práticas, relacionadas à saúde mental e a fenômenos organizacionais, cita o livro de estudos brasileiros de qualidade de vida no trabalho de Sant’Anna e Kiliminisk (2011), citados por Sampaio (2012), os quais perceberam que todas as definições têm pontos em comum: objetivam promover maior humanização do trabalho, juntamente com o aumento do bem-estar dos indivíduos e maior participação nos problemas do trabalho e nas decisões.

Ressalta-se que a qualidade de vida no trabalho é objeto de estudo de várias ciências, como saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, administração, economia e engenharia. As primeiras ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho eram direcionadas para a promoção da saúde e a redução dos custos com assistência médica, portanto, as organizações adotavam medidas relacionadas à alimentação saudável, a atividades desportivas e a campanhas contra hábitos nocivos à saúde e ao controle de estresse (COUTINHO, 2009; VASCONCELOS, 2001).

Posteriormente, passou-se a considerar que qualidade de vida no trabalho abordava não somente os aspectos sócio-técnicos, correspondentes à relação entre pessoa e o trabalho. Assim, as empresas passaram a considerar o bem-estar e a saúde do trabalhador nestes programas. Estes aspectos foram, então, alinhados à motivação e à satisfação dos indivíduos no trabalho (COUTINHO, 2009).

A partir desta ampliação de abordagens, o indivíduo foi considerado em suas três dimensões, que são: a biológica, correspondente às características herdadas e adquiridas ao longo da vida; a psicológica, referente aos processos afetivos e emocionais, de raciocínio consciente e inconsciente e a social, alusiva às crenças e aos valores, às comunidades de participação e ao papel da família em trabalhos e em grupos. Vale ressaltar que esta abordagem biopsicossocial entende que as três dimensões, além de interdependentes, são naturais de todo ser humano (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Finalmente, com o objetivo de abordar o local legítimo onde acontecem as relações de trabalho - as práticas e as políticas administrativas, a cultura e os ambientes organizacionais -, foi acrescida, à abordagem biopsicossocial, a dimensão organizacional. Com esse acréscimo foi criado o instrumento de critérios de análise BPSO-96, Biológica, Psicológica, Social e Organizacional –

96, que considera as quatro dimensões de análise dos programas de qualidade de vida no trabalho.

Embora o conceito de qualidade de vida no trabalho tenha se estruturado conforme apresentado, as concepções evoluíram de uma perspectiva de variável, em 1959-1972, para gestão avançada neste início de milênio. No entanto, no Quadro 1 mostra-se que estas concepções evoluíram, tratando como abordagem, método, movimento, “tudo” ou uma panaceia, “nada” ou simplesmente um modismo e uma visão biopsicossocial-organizacional. Vale ressaltar que as concepções, como um modelo consolidado (item 7 do Quadro 1) e como gestão avançada (item 8 do Quadro 1), foram agregadas ao quadro original proposto por Fernandes (1996), no intuito de atualizar essas concepções.

Quadro 1 Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho

| Concepções evolutivas da qualidade de vida no trabalho (QVT) | Características ou visão |
|---|---|
| a) como variável (1959 a 1972) | Reação do indivíduo ao trabalho. Pesquisas de como melhorar a QVT para o indivíduo. |
| b) como uma abordagem (1969 a 1974) | O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto para o empregado como para a direção. |
| c) 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. Grupos autônomos de trabalho e enriquecimento de cargo. |
| d) como um movimento (1975 a 1980) | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Administração participativa ou democracia industrial. |
| e) como tudo (1979 a 1982) | Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade e problemas de queixas. |
| f) como nada (Futuro) | No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de “modismo” passageiro. |

“continua”

Quadro 1 “conclusão”

| Concepções evolutivas da qualidade de vida no trabalho (QVT) | Características ou visão |
|--|--|
| g) como um modelo consolidado no indivíduo (década de 1990). | A QVT não se configurou como um modismo, mas passou a ser adotada ainda mais pelas organizações, visando à melhoria das condições para o trabalhador e perpassando os temas de qualidade, estresse, bem-estar individual, bem como procurando o equilíbrio entre saúde física e mental, organização e sociedade. |
| h) como gestão avançada (início do século XXI). | A QVT como uma nova competência do gestor frente ao novo perfil das organizações pós-industriais. Visão holística dos indivíduos/trabalhadores, da organização e do gestor |

Fonte: Pinto, Vilas Boas e Paula (2012, p. 4)

Conforme já ressaltado, o conceito de qualidade de vida no trabalho é muito amplo e, ao longo do tempo, vem aglutinando perspectivas de diversos autores com abordagens complementares. Observam-se, no Quadro 2, os principais conceitos e seus respectivos autores. Na década de 1970, Walton (1973), Hackman e Hodham (1975), Triste (1975) e Westley (1979), citados por Pinto (2012), conceituaram qualidade de vida no trabalho envolvendo aspectos de satisfação, autoestima e motivação, em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Além disso, existia uma preocupação com os aspectos políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos da qualidade de vida. Neste período, pode-se dizer que ela foi estudada como variável, abordagem, método e movimento, conforme mencionado anteriormente.

No período seguinte, correspondendo à década de 1980, a qualidade de vida no trabalho passou a ser vista como “tudo”, ou seja, uma alternativa ou uma solução contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas e queixas dos empregados. Neste mesmo período, remetendo à visão dela como “nada”, havia uma insegurança com relação à solidificação da qualidade de vida no trabalho nas organizações, pois se os

projetos de qualidade de vida no trabalho fracassassem, não passaria de um modismo. É importante destacar que este fato não aconteceu.

No início do milênio, tem-se a qualidade de vida no trabalho como uma gestão avançada, ou seja, os estudos sobre o tema agregam, à perspectiva do indivíduo (analisado biopsíquicosocialmente e organizacionalmente), o modelo de competências que demonstra uma visão da organização e do administrador na gestão das organizações pós-industriais.

Quadro 2 Conceitos de qualidade de vida no trabalho

| Autores | Ano | Conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT) |
|------------------------|------------|--|
| Walton | 1973 | QVT é diretamente proporcional ao nível de satisfação e à autoestima do empregado, levando em consideração a dimensão organizacional |
| Hackman; Hodham | 1975 | QVT como resultante de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos que resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis. |
| Triste | 1975 | QVT é de fundamental importância para as organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos em desenvolvimento. |
| Westley | 1979 | Consideram a qualidade de vida no trabalho afetada por quatro problemas: o problema político, o problema econômico, o problema psicológico e o problema sociológico. |
| Werther; Davis | 1983 | QVT está relacionada a um programa de cargos e carreira, construído com equidade e bem conduzido na organização. |
| Nadler & Lawer | 1983 | A QVT vista como um conceito global e como forma de enfrentar problemas de qualidade e de produtividade e a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem se esquecerem da motivação e da satisfação do indivíduo. |
| Huse; Cummings | 1985 | Qualidade de vida como forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização na qual se destacam os seguintes aspectos: (a) preocupação com o bem-estar do trabalhador e com eficácia organizacional; (b) participação do trabalhador nas decisões e problemas no trabalho. |
| Siqueira; Coletta | 1989 | A QVT envolvendo fatores determinantes e o próprio trabalho, as relações interpessoais, o indivíduo, as políticas de recursos humanos e a empresa como um todo. |
| Limongi-França | 1995 | QVT é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. |
| Albuquerque | 1995 | QVT é uma evolução da qualidade total. É o último elo da cadeia e significa condições adequadas e o desafio de respeitar e ser respeitado como profissional. |
| Fernandes; Ballesteros | 1996 | Qualidade de vida equivale a “bem-estar”, no domínio social; a “status de saúde”, no domínio da medicina e a “nível de satisfação”, no domínio psicológico. |

“continua”

Quadro 2 “conclusão”

| Autores | Ano | Conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT) |
|-----------------------|------------|---|
| Fernandes | 1996 | A QVT está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilos de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, e ampliação do conjunto de benefícios. |
| Limongi-França | 1996 | QVT analisada por uma perspectiva biológica, psicológica, social e organizacional (BPSO-96), buscando a interação entre esses quatro aspectos de análise. |
| Marchi | 1997 | QVT pode ser entendida como o nível alcançado por uma pessoa na consecução dos seus objetivos, de forma hierarquizada e organizada. |
| Fernandes; Gutierrez | 1998 | QVT é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação. |
| Limongi-França | 2003 | A QVT é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e as expectativas de vida. Modelo de Competências do Bem-Estar Organizacional. |
| Gutierrez | 2004 | QVT pode ser entendida como um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e à extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de estresse e outras consequências negativas. |
| Magalhães; Vilas Boas | 2008 | Integração dos indicadores de QVT com indicadores de qualidade de vida. |
| Limongi-França | 2010 | QVT como uma nova competência do gestor frente ao perfil das organizações pós-industriais. Além de objetivar o bem-estar do indivíduo trabalhador, é um diferencial para o administrador, no que tange a uma nova competência estratégica para a gestão adequada de uma organização, equilibrando as necessidades das pessoas e das empresas. |

Fonte: Pinto et al. (2012, p. 6)

2.4 Modelos e abordagens de qualidade de vida no trabalho

Os modelos iniciais de qualidade de vida no trabalho surgiram, nos países desenvolvidos, na década de 1970, e discutiam, principalmente, motivação, melhorias dos níveis de satisfação, melhores condições de vida do empregado e enriquecimento no trabalho. No entanto, no Brasil, as discussões se iniciaram na década seguinte com foco no contraste social existente entre os trabalhadores brasileiros e dos Estados Unidos da América, da Inglaterra e da França (COUTINHO, 2009; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Após a análise de diversos modelos e de indicadores e abordagens de qualidade de vida no trabalho, apresentados no Quadro 2, optou-se pela exposição do primeiro modelo elaborado por Walton, (1974) (muito utilizado no campo de estudos), da abordagem BPSO-96 e do modelo elaborado por Limongi-França (2010), denominado modelo conceitual de competências para qualidade de vida no trabalho.

2.4.1 Modelo Walton

O Modelo Walton aborda a dimensão organizacional e adota critérios que buscam entender o conceito de qualidade de vida no trabalho, destacando a humanização e a responsabilidade social da organização e considerando o poder da empresa. Este modelo se insere na concepção de qualidade de vida no trabalho como abordagem e um método para melhorar o ambiente de trabalho, com vistas ao aumento da produtividade e da satisfação e motivação do trabalhador, conforme os estudos de Maslow e Herzberg (RODRIGUES, 1999; VASCONCELOS, 2001).

Para compreender esses critérios, no modelo Walton, foram definidos oito categorias/indicadores, conforme segue:

- a) a compensação justa e adequada: com base na cultura da empresa e nos modelos ideológicos, refere-se à remuneração recebida dentro dos padrões organizacionais, analisa a equidade interna (comparação com outros trabalhadores internos) e a equidade externa (comparação com o mercado de trabalho). Os indicadores são: salário e jornada de trabalho;
- b) as condições de trabalho seguras e saudáveis: correspondem às condições físicas que reduzam riscos de doenças e danos, horários razoáveis, existência de critérios que respeitem a idade e a estrutura física, em suma, analisa as condições reais oferecidas ao trabalhador para a consecução de suas tarefas. Indicadores: salubridade e ambiente físico;
- c) as oportunidades imediatas para desenvolver e utilizar as capacidades humanas: abordam as potencialidades e o desafio pessoal-profissional, refere-se ao capital intelectual. Indicadores: autoestima, autonomia, capacitação múltipla e informações sobre o trabalho;
- d) as oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia do emprego: abarca políticas que concernem à possibilidade de carreira por meio da educação formal e do uso das habilidades expandidas e recém-adquiridas. Indicadores: desenvolvimento pessoal, carreira e estabilidade no emprego;
- e) a integração social na organização: corresponde à igualdade de oportunidades, ou seja, à ausência de preconceitos, de maneira que seja criada uma comunidade da organização, cultivo de bom relacionamento. Indicadores: valores comunitários, habilidade social e ausência de preconceitos;

- f) o constitucionalismo na organização: aborda os direitos e os deveres dos cidadãos, implica aos direitos trabalhistas e ao respeito à privacidade, ligado à noção de cidadania. Indicadores: privacidade, imparcialidade e direitos garantidos;
- g) o trabalho e o espaço total na vida do indivíduo: referem-se ao equilíbrio da vida pessoal e do trabalho, valorizando pilares que sustentam a vida dos indivíduos, como lazer, relações familiares, interesses religiosos e comunitários. Indicadores: vida pessoal preservada, liberdade de expressão e horários previsíveis;
- h) relevância social do trabalho: corresponde a ações voltadas para o atendimento das necessidades sociais de higiene, saúde, transporte, educação e comunicação, voltadas também para o meio ambiente e oportunidades de emprego. Indicadores: responsabilidade social empresarial e imagem da empresa.

2.4.2 A abordagem biopsicossocial e organizacional

O instrumento critérios de análise biológica, psicológica, social e organizacional-96 (BPSO-96) foi criado por Limongi-França (1996), com a finalidade de abordar os quatro aspectos que integram a realidade do trabalhador. Vale ressaltar que esse instrumento de análise é focado no indivíduo e sua interação com o trabalho, ou seja, representa apenas o lado do trabalhador, embora trate de indicadores organizacionais. Nessa visão, Limongi-França identificou as variáveis qualitativas sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, descrevendo o seu significado, as melhorias e as dificuldades específicas de cada área de investigação do instrumento BPSO-96, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 Variáveis qualitativas sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT)

| Área de investigação | Significado de QVT | Melhorias | Dificuldades |
|-----------------------------|--|---|--|
| Biológica | Saúde Segurança Ausência de acidentes | Sistema de alimentação Ginástica laboral Controle de doenças | Existência de tarefas perigosas Ausência por licenças médicas Necessidades de alimentação e repouso |
| Psicológica | Amor Paz Realização profissional | Valorização do funcionário Desafios Sistema de participação | Cobrança excessiva de resultados Relacionamento entre empregados Falta de motivação e interesse |
| Social | Confiança Amizade Responsabilidade | Educação para o trabalho Benefícios familiares Atividades culturais e desportivas | Falta de qualificação de profissionais Condições culturais e econômicas dos empregados Problemas familiares dos empregados |
| Organizacional | Investimento Humanismo Competitividade | Clareza nos procedimentos Organização geral Contato com o cliente | Processo de produção e tecnologia Pressão dos clientes Preparo da documentação |

Fonte: Limongi-França (1996, p. 248)

A análise, por si só, das variáveis da abordagem biopsicossocial e organizacional, não é suficiente para auxiliar a gestão das organizações, ou seja, ela é um instrumento que permite gerar informações sobre a QVT, na perspectiva do indivíduo. O gestor, de posse dessas informações geradas, deve adotar e melhorar as ações/programas voltadas para a qualidade de vida no trabalho visando o bem-estar organizacional e dos indivíduos.

No intuito de subsidiar ações de gestão de pessoas com vistas à melhoria da qualidade de vida nas organizações, Coutinho (2009) propõe uma junção entre as áreas investigadas pela abordagem biopsicossocial e organizacional

(por meio da análise BPSO-96) e a descrição dessas áreas, bem como as ações e os programas que as organizações desenvolvem em cada categoria e as células organizacionais responsáveis pela execução dessas ações (Quadro 4). Observa-se, no Quadro 4, que as ações e os programas são específicos de cada célula organizacional ou nível organizacional, no entanto, pode-se afirmar que o setor de recursos humanos está presente em todas elas. Pois, este setor tem papel relevante e decisivo na definição e na implantação dos programas de qualidade de vida no trabalho nas quatro áreas de investigação.

Quadro 4 Critérios de análise BPSO-96 – ações e programas de qualidade de vida no trabalho (QVT)

| Área de investigação | Descrição | Ações e programas | Células organizacionais |
|-----------------------------|--|---|--|
| Biológica | Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral. | Mapas de risco IPAT, refeições, serviço médico interno e contratado. Melhorias ergonômicas, PSMO, treinamentos específicos. | Segurança do trabalho e medicina ocupacional, ambulatório, nutrição, relações industriais e/ou recursos humanos. |
| Psicológica | Promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais. | Processo de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração, e programas participativos. | Recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários, relações industriais e/ou RH. |
| Social | Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esportes e cultura. | Direitos legais, atividades associativas e esportivas, eventos de turismo, lazer e cultura, atendimento à família. | Serviço social, grêmios esportivos, fundações específicas e recursos humanos. |

“continua”

Quadro 4 “conclusão”

| Área de investigação | Descrição | Ações e programas | Células organizacionais |
|----------------------|---|---|--|
| Organizacional | Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados. | <i>Endomarketing</i> , comitês executivos e de decisão, comunicação interna, imagem externa, responsabilidade social e cidadania. | Diretorias executivas, marketing, RH, instituições educacionais. |

Fonte: Adaptado de Coutinho (2009, p.59)

A partir da consolidação da abordagem BPSO-96, Limongi-França desenvolveu o modelo conceitual de competências para a qualidade de vida no trabalho que analisa o outro lado da gestão, ou seja, a qualidade de vida no trabalho como estratégia de alinhamento entre o bem-estar individual e organizacional e a produtividade das organizações.

2.4.3 Modelo conceitual de competências para qualidade de vida no trabalho

Criado a partir das definições dos fatores críticos da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, este modelo foi selecionado para este trabalho por considerar as questões de qualidade de vida no trabalho por uma perspectiva de gestão avançada, ou seja, interpretada como nova competência, que deve ser desenvolvida no profissional.

Nesta perspectiva, Limongi-França (2010) entende que, por meio dos fatores críticos - conceito de qualidade de vida no trabalho, produtividade, legitimidade, perfil do gestor, práticas e valores, e competência GQVT –, os trabalhadores sentiriam que a empresa/organização poderia proporcionar um ambiente de trabalho voltado para o bem-estar do empregado (Figura 1)

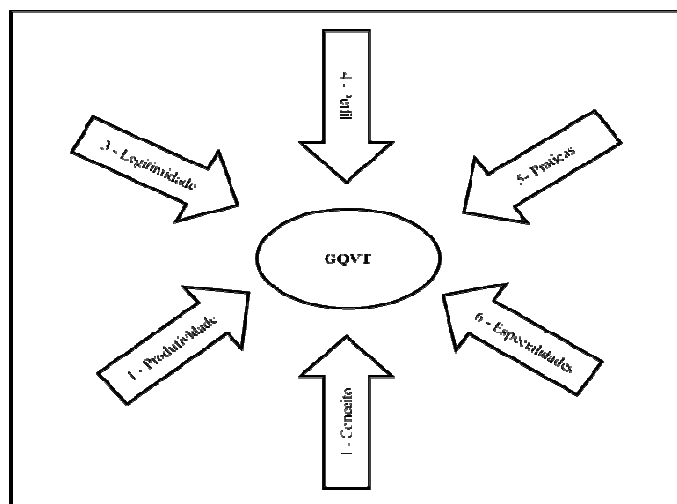


Figura 1 Interfaces da gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT)
 Fonte: Adaptado de Limongi-França (2010, p. 92).

2.4.3.1 Conceito de qualidade de vida no trabalho

Observa-se certa confusão com relação ao conceito sobre o significado técnico e teórico de qualidade de vida no trabalho, o que poderia resultar em mais um simples modismo nas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2010). A autora ressalta, ainda, que, devido à adoção da definição teórica do termo pelas organizações, a simples decisão de melhorar a qualidade de vida no trabalho não é suficiente, sendo necessária a identificação de fatores e critérios que amparem a formulação de modelos de implantação de projetos.

2.4.3.2 Produtividade

As questões conceituais sobre produtividade dependem da ótica de análise, ou seja, para a administração, os itens relativos ao conceito perpassam o controle de processos, analisando toda a cadeia produtiva, a interação pessoa-

trabalho e a sobrevivência da empresa por meio da competitividade. Na perspectiva econômica, os ganhos de produtividade agregada à economia são estimados pelos coeficientes técnicos ou parâmetros na função de produção. O foco nos processos de inovação tecnológica para ganho de produtividade seria relativo à perspectiva dos engenheiros de produção (LIMONGI-FRANÇA, 2010). O fator crítico de produtividade é analisado neste modelo seguindo a visão da gestão empresarial.

2.4.3.3 Legitimidade

Para Limongi-França (2010, p. 53),

Legitimidade pode ser definida como qualidade ou caráter do que é legítimo. Pode ser compreendida também como condição que se legitimou, qualidade do que tem razão de ser na justiça, ou que está em harmonia com os princípios justos racionais ou legais, boa lógica, coerência ou racionalidade de alguma coisa.

No âmbito organizacional, legitimidade pode ser entendida como a percepção da imparcialidade nas decisões adotadas, adquirindo uma noção de respeito e aceitação destas, de direitos e deveres cumpridos e de respeito aos comportamentos e atitudes frente a estas ações.

2.4.3.4 Perfil do gestor

A definição do perfil do gestor, no contexto altamente competitivo existente atualmente, é essencial, visto que ele deve atender às demandas impostas, direcionando a organização para a sobrevivência e, se for capaz, para o destaque entre as concorrentes.

O perfil do administrador, segundo Limongi-França (2010, p. 73), é “o grande propulsor das competências e dos valores das organizações da era pós-industrial”. Nesse sentido, ressalta-se que a gestão de qualidade de vida no trabalho mais efetiva e condizente com as necessidades e aspirações das pessoas e das empresas é condicionada pela atuação do administrador.

2.4.3.5 Práticas e valores nas empresas

Nas pesquisas realizadas por Limongi-França (2010), constatou-se que, em grande parte das organizações, não é possível observar programas formais de gestão da qualidade de vida no trabalho, com procedimentos metodológicos, critérios bem estabelecidos e metas de gerenciamento. Nota-se que as empresas realizam ações e programas que abordam vários níveis de análise, como, por exemplo, modelos inovadores de gestão e práticas organizacionais que têm como consequência resultados positivos, tanto do ponto de vista organizacional como pessoal, o que caracteriza, dessa forma, a missão da qualidade de vida no trabalho.

Os gestores, devido ao ambiente competitivo desta era pós-industrial, têm investido em ações direcionadas para a eliminação de maus hábitos dos empregados, como fumo, álcool, sedentarismo, má alimentação e estresse. Ressalta-se que estes maus hábitos prejudicam a produção da organização, visto que aumentam o absenteísmo e o adoecimento do trabalhador, e prejudicam a produtividade.

2.4.3.6 Especialidades: a nova competência

As especialidades levam os gestores ou os demais funcionários da organização a atrelarem suas ações e os valores organizacionais de qualidade de

vida no trabalho às práticas que eles dominam. Nesta linha de raciocínio, Limongi-França (2010) idealiza um modelo conceitual de nova competência, considerando diversos elementos sustentados pelas disciplinas: (a) valores e práticas que abordam aspectos socioeconômicos, (b) organizacionais e (c) condição da pessoa no trabalho.

Nesta era pós-industrial, os aspectos socioeconômicos remetem aos novos movimentos de tecnologia da informação, principalmente aos modelos de redes de conhecimento, novos modelos e paradigmas produtivos, destacando-se a qualificação para competências estratégicas. Na atividade produtiva, o escopo de análise perpassa o surgimento de novos serviços ligados ao turismo, ao laser, à responsabilidade social nos negócios e à educação.

Os aspectos organizacionais são relativos às novas mudanças nas políticas administrativas. Nota-se que existe uma popularização do conceito de gestão estratégica. Essa difusão da atitude estratégica é objetivada pela redução dos níveis hierárquicos, adoção de programas de qualidade e de excelência, avaliação ampla de desempenho e do deslocamento da responsabilidade de ascensão profissional para o indivíduo, exigindo dele um autogerenciamento da carreira. Ainda sob esse aspecto, tem-se um desmembramento do setor de recursos humanos da atividade fim da empresa, surgindo, assim, as organizações paralelas que sustentam o novo modelo organizacional.

O terceiro aspecto, condição da pessoa no trabalho, é mais bem observado dentro da organização sob a ótica de saúde e doença no trabalho. As manifestações de doença e hábitos de vida, que remetem às doenças relacionadas ao trabalho, são questões que, atualmente, fazem parte das obrigações dos órgãos e políticas públicas de saúde e obriga as empresas a terem mais cuidado com seus empregados.

Tendo em vista esta abordagem, Lomongi-França (2010) desenvolveu o modelo conceitual da competência do bem-estar nas organizações (BEO),

conforme Figura 2, o qual envolve o conceito de qualidade de vida no trabalho, as práticas e os valores da organização; as especialidades e a produtividade, e o perfil do administrador, o que conduz a uma gestão avançada da QVT com vistas à legitimação da estratégia organizacional.

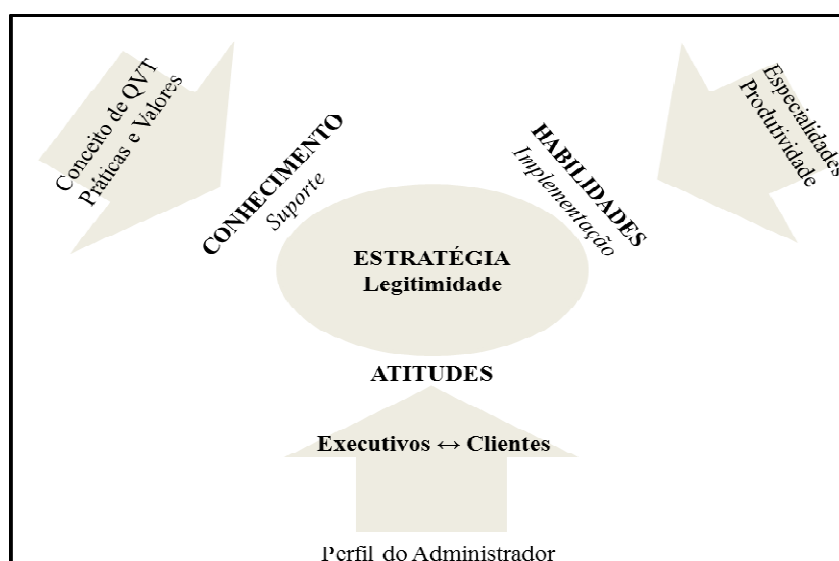


Figura 2 Modelo conceitual da competência do bem-estar na organização (BEO)
Fonte: Adaptado de Limongi-França (2010, p. 94)

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, como diferencial competitivo para as organizações, por meio do desenvolvimento de uma nova competência do gestor, amplia a visão focada entre a sinergia indivíduo-organização-sociedade, que até então era utilizada, e adota uma postura mais holística e estratégica, direcionando a organização pós-industrial para uma visão de gestão avançada. Portanto, os gestores devem desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para integrar as práticas e valores da qualidade de vida no trabalho na gestão das organizações, visando o desempenho e o bem-estar organizacional.

Sampaio (2012) afirma que a cumulatividade do conhecimento em qualidade de vida no trabalho, devido à forma de elaboração dos trabalhos, é prejudicada. Aponta que, geralmente, os artigos publicados no Brasil, apesar de citar resultados de pesquisa que utilizaram modelos de estudos elaborados por autores nacionais, ainda se baseiam em modelos utilizados no exterior há mais de 30 anos, principalmente no modelo Walton (1973).

Garcia (2007) realizou um estudo exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos utilizando o modelo Walton (1973) e concluiu que este modelo, na esfera pública, não é capaz de detectar algumas dimensões, visto que, quando os servidores responderam à pergunta sobre o tema, apontaram uma qualidade de vida no trabalho diferente daquela identificada pelo modelo Walton.

Diante do exposto, nesta pesquisa, buscou-se valorizar a produção de conhecimento nacional, adotando como base teórica a perspectiva de qualidade de vida no trabalho como gestão avançada, por meio do modelo conceitual de competências para qualidade de vida no trabalho, baseado na abordagem BPSO-96, da pesquisadora e professora Limongi-França (2010).

Visto que a instituição a ser pesquisada é uma autarquia, é imprescindível conhecer as teorias das organizações públicas para a realização deste trabalho.

2.5 Teorias das organizações públicas

Apresenta-se, neste tópico, uma contextualização da teoria da administração pública, porém, é indispensável ressaltar que ainda não foi desenvolvida uma teoria completa, conforme afirma Denhardt (2012), apesar de existirem diversos estudos detalhados de temas relevantes para a área.

De acordo com as ideias apresentadas no livro *Teorias da Administração Pública*, de Robert B. Denhardt, há, pelo menos, três orientações no escopo dessa teoria. Para Denhardt (2012),

- a) administração pública vista como uma parte do processo governamental e, por conseguinte, tem afinidade com outros estudos da ciência política. Nesse sentido, a teoria da administração pública seria simplesmente um elemento de uma teoria política mais ampla;
- b) organizações públicas vistas, praticamente, como se fossem iguais às organizações privadas. Nessa concepção, a teoria da organização pública seria parte de uma teoria organizacional ampliada;
- c) a administração pública como um campo profissional que se sustenta em várias perspectivas teóricas para produzir impactos práticos. Nessa perspectiva, a teoria da organização pública é “intangível e indesejável”.

Ainda de acordo com Denhardt (2012), para chegar, de fato, a uma definição da teoria da administração pública, é necessário redefinir o campo, bem como superar as restrições das abordagens existentes sobre o tema. Faz-se necessário, então, tornar claras as perspectivas das abordagens anteriores, identificar a administração pública como um processo e enfatizar a natureza desse processo. Após considerar essas características, o autor afirma que a administração pública está interessada na gestão de processos de mudança que buscam fomentar valores societários publicamente definidos. Esta definição permite que haja teorias da administração pública, em vez de apenas teorias relacionadas a ela.

Colaborando com a discussão, Andion (2012) identificou e analisou os paradigmas presentes no campo teórico da administração pública no Brasil por meio da análise das correntes que vêm tomando forma neste campo de estudo, que são: a corrente estadocêntrica, a corrente pluralista, a Nova Administração Pública e a corrente do Novo Serviço Público.

A corrente estadocêntrica é umas das mais influentes do campo, no Brasil e classifica a administração pública como ciência política e ciência administrativa. Embora alguns dos estudos humanistas tenham sido precursores dessa corrente, é consistente afirmar que a escola de pensamento estadocêntrica, ou a Velha Administração Pública, tem seu foco na ampliação de competência e da racionalidade funcional da administração pública (ANDION, 2012; DENHARDT, 2012).

O cenário dos anos 1980, principalmente no final da década, foi marcado pela abertura democrática, pelos avanços na Constituição de 1988 e a ampliação da mobilização social estimula e renova o diálogo entre os campos da ciência política e da administração pública. Assim surgiu a corrente pluralista.

Nesse sentido, Paes de Paula (2005) remete à importância dessa corrente, fornecendo uma visão crítica no âmbito da administração pública brasileira, na qual analisa a sociedade como ator político e afirma que esta se torna mais permeável à participação popular. Em contraposição, a crítica que se faz a essa corrente, segundo Andion (2012), é a de que “um pluralismo radical pode levar, no limite, a uma postura anti-institucional”. Assim, o Estado e a democracia participativa poderiam acabar enfraquecendo, pois a sociedade civil poderia ser vista como um espaço por excelência política (NOGUEIRA, 2005).

Paralelamente à corrente pluralista, a Nova Administração Pública (NAP), surgiu num contexto em que as experiências de uma gestão pública mais participativa se iniciaram, nos anos 1990, por meio dos primeiros conselhos, fóruns, comissões de planejamento e abertura democrática. A partir dessas

experiências, as propostas da NAP começaram a chegar ao Brasil, configurando-se como a terceira corrente a ser considerada.

O movimento da NAP remete a uma visão de administração pública como ciência do gerenciamento. É caracterizada por ser um modelo normativo, ou seja, composto por uma gama de abordagens teóricas que se complementam, e que utiliza princípios mercadológicos para compreender a esfera pública e seu funcionamento, bem como a adoção de determinados valores de negócio (DENHARDT, 2012).

Observa-se que a agenda da NAP foi referência em diversos países, com o objetivo de promover reformas no intuito de reestruturar o Estado por meio da substituição do modelo burocrático (baseado em regras e autoridade) por um modelo gerencial focado em resultados e baseado na competição, ancorado nas práticas da desregulamentação, do controle fiscal, da privatização de empresas públicas e da aplicação de técnicas empresariais no âmbito governamental (ANDION, 2012).

Vale ressaltar, ainda na perspectiva da autora citada, que a NAP é sustentada por correntes teóricas, tanto dos estudos sobre políticas públicas, quanto da gestão pública, e que promoveu, nas últimas décadas, uma ruptura no campo. No Quadro 5, podem ser observadas, sinteticamente, as correntes, os princípios e os autores representativos da Nova Administração Pública.

Quadro 5 Correntes que formam a Nova Administração Pública

| CORRENTES | NEOINSTITUCIONALISMO | GERENCIALISMO | BOA GOVERNANÇA |
|---------------------------|--|--|---|
| PRINCIPAIS AUTORES | Ostrom (1986) Williamson (1985) Kaufman (1998) | Pollitt (1993) Osborn e Gaebler (1992) Ferlie et al. (1999) Kettl (2003) | Kooiman (1993) March e Olsen (1989) |
| TEORIAS | Teoria da Agência Teoria das Escolhas Públicas Institucionalismo da Escolha Racional Institucionalismo da Economia Política | Gerencialismo Neogerencialismo | Governança corporativa Teoria dos custos de transação |
| FOCO | Entender as leis que estruturam a ação dos atores políticos, de modo a construir teorias sobre a administração pública e a política (modelos gerais), tendo como inspiração a economia neoclássica. | Ampliação da performance dos gestores públicos, por meio de sua profissionalização. | Promoção de um estilo ótimo de ação pública e de novos arranjos institucionais na fronteira entre esfera pública e privada. |
| PRINCÍPIOS | Funcionamento de esfera pública comparada aos mercados perfeitos. O estado normal da política é de regularidade e os atores visam maximizar seus ganhos (atores interessados). Ênfase na regulação (ordem), visando limitar divergências, por meio de monitoramento dos agentes pelos principais. Importância das relações contratuais (organizações e mercados como redes de contratos). Buscam-se regras racionais para entender o comportamento dos atores políticos. Interesse público corresponde à soma de interesses privados. | Cultura gerencial voltada para resultados aplicada às organizações públicas. Administradores públicos como empreendedores. Foco nas necessidades do cliente e nos resultados e não nos processos. Governos como firmas, importação de métodos empresariais. Flexibilização e desconcentração da estrutura: <i>downsizing</i> . Controle fiscal. Fortalecimento da esfera pública não governamental como prestadora de serviços públicos. Avaliação de desempenho. | Transparência na ação pública que se torna mais acessível aos cidadãos. Importância das privatizações e da contratualização (parcerias público- privadas). Fortalecimento de arranjos institucionais competitivos e modernos. |

Fonte: Andion (2012, p. 8)

No que tange à realidade brasileira, a Nova Administração Pública foi o alicerce da terceira grande reforma administrativa, durante a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso e foi implantada pelo então Ministro Bresser Pereira. A reforma tinha por objetivo a reconstrução do Estado brasileiro, por meio de uma ampla reestruturação que seria baseada na descentralização, na privatização e na valorização da esfera pública não governamental, bem como no controle fiscal e na implantação de técnicas gerenciais que melhorariam a performance/desempenho do Estado (BRESSER PEREIRA, 2003).

Como crítica a essa terceira corrente, tem-se que suas propostas desconsideram a dimensão política e institucional das reformas, o que levou ao seu viés administrativo e economicista, sendo colocadas como a única solução possível para as exigências da globalização. Esse posicionamento coloca os Estados Nacionais como simples objetos passivos das forças externas e que, por não terem o controle diante dessas forças, deveriam apenas se submeter a elas (DINIZ, 2011). As novas correntes de pensamento vão emergir após a análise dos limites da aplicação da NAP, tendo como objetivo o foco na importância da revitalização da ação do Estado e dos gestores públicos, para que eles possam servir melhor à sociedade e aos cidadãos, criando novos padrões de relação entre Estado e sociedade, e não apenas buscando a melhor performance na prestação do serviço público.

As novas correntes buscam inspiração também na adoção de abordagens alternativas à gestão pública e ao *design* organizacional, adotando uma visão mais humanística da teoria da administração pública, que inclui a fenomenologia, a teoria crítica e o pós-modernismo (DENHARDT; DENHARDT, 2007; DENHARDT, 2012). É neste cenário que surge a proposta do Novo Serviço Público.

Pela quarta e última corrente que é abordada nesse tópico entende-se a administração pública como coprodução do bem público. Como contraponto às correntes estadocêntrica e da Nova Administração Pública, a proposta do Novo Serviço Público é pautada em dois temas: primeiro, em promover a dignidade e o valor do serviço público e, segundo, em reafirmar os valores da cidadania, da democracia e do interesse público (ANDION, 2012, DENHARDT; DENHARDT, 2007). Nesse sentido, Denhardt (2012) discute sete princípios-chave para o Novo Serviço Público, que são:

- a) servir cidadãos, não consumidores: o serviço público é visto como uma extensão da cidadania, na qual o servidor público foca na construção de relações de confiança e na colaboração com e entre os cidadãos. A cidadania, nessa perspectiva, é tratada como uma questão de moralidade e responsabilidade, na qual o cidadão demonstra interesse de curto prazo e disposição para assumir responsabilidade pelo que acontece ao seu redor, na sua comunidade, no seu bairro. Em contrapartida, o governo deve corresponder às necessidades e aos esforços desempenhados pelo cidadão, trabalhando desse modo para a construção de uma sociedade civil;
- b) perseguir o interesse público: o objetivo do poder público seria criar interesses e responsabilidade compartilhada, ou seja, não seria mais encontrar soluções rápidas motivadas por interesses individuais. Os administradores públicos são considerados atores-chave, devem incentivar e contribuir para a construção de uma noção coletiva e compartilhada, sendo incluídos em um sistema mais amplo de governança, juntamente com os cidadãos, os representantes eleitos e outras instituições. Nesse sentido, pode-se afirmar que o

propósito do governo é fundamentalmente diferente do propósito dos negócios e está voltado para os valores compartilhados, tendo como uma das diferenças mais importantes a responsabilidade de promover a cidadania e servir o interesse público.

- c) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo: os defensores do novo serviço público afirmam que o ponto comum entre a política e a administração está associado ao autointeresse, mas que o ressurgimento do espírito democrático poderia ser muito benéfico para a sociedade e seus membros. Tem-se, portanto, que os administradores públicos não seriam apenas executivos do aparelho do Estado, não agiriam mais como gestores empreendedores que atuam como se o dinheiro fosse seu, e sim como agentes que promoveriam os interesses públicos.
- d) Pensar estrategicamente, agir democraticamente: políticas e programas públicos não seriam desenvolvidos apenas pela demanda dos cidadãos e implantados para satisfazer às suas necessidades, e sim seriam concebidos por meio do processo de coprodução, no qual os cidadãos auxiliariam na identificação dos problemas e na implementação de soluções.
- e) Reconhecer que a *accountability* não é simples: nessa perspectiva, a *accountability* é complexa, abordando muito mais que a prestação de contas e a mensuração de medidas de desempenho. O administrador público deve reconhecer que ser funcionário público é uma empreitada desafiadora e exigente, e que deve dar a mesma atenção às constituições e aos estatutos legais, às normas políticas, aos valores comunitários, ao interesse dos cidadãos e aos padrões profissionais.

- f) Servir em vez de dirigir: os administradores públicos, ao invés de tentar dirigir e controlar a sociedade, devem adotar uma liderança baseada em valores, compartilhar o poder, respeitar e conferir poder à cidadania, agir como mediadores de ações coletivas e se tornarem negociadores frente aos vários atores no cenário público.
- g) Dar valor as pessoas, não apenas à produtividade: as pessoas devem se interessar pelo serviço público pelos valores deste, pelos processos de colaboração e liderança compartilhada que têm como alicerce o respeito às pessoas, pela motivação em tornar o mundo melhor, mais seguro e fazer a democracia funcionar. Desse modo, as organizações públicas têm uma maior chance de serem bem sucedidas a longo prazo.

Após essa breve análise das teorias da administração pública, pode-se, então, concluir, de acordo com as ideias de Morgan (2007) e Burrell e Morgan (2008), que este campo de estudo tem a possibilidade de se desenvolver, em termos científicos, por meio do maior reconhecimento das correntes pluralista e a do Novo Serviço Público, bem como seus paradigmas (interpretativo, humanista radical e estruturalista radical).

Partindo do pressuposto de que o perfil do gestor público mudou no decorrer das três orientações que contribuíram com o desenvolvimento das teorias da administração pública propostas por Denhardt (2012), adotou-se uma perspectiva de análise da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho que contribua para a concretização dos princípios-chaves da teoria do Novo Serviço Público.

2.6 Gestão de pessoas no setor público

Com a finalidade de discutir a gestão de pessoas no serviço público, tema para o qual que não se encontram muitos estudos, especificamente dentro da teoria do Novo Serviço Público, serão abordados aqui tópicos inerentes à gestão estratégica de pessoas, voltadas ao setor privado e ao setor público. Além disso, serão apresentados conceitos relevantes para a área, principalmente no que tange à gestão de competência.

Para compreender o contexto de gestão de pessoas nas organizações, neste início de milênio, deve-se, inicialmente, considerar o ambiente macro e micro-organizacional. O primeiro perpassa os aspectos econômicos, legais, políticos, sociais, culturais e ambientais e o segundo, formas de produção, tecnologias de produção, cultura, clima organizacional, perfil dos funcionários, bem como os estilos de liderança (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Entende-se, portanto, que, devido às constantes mudanças e aos avanços nos aspectos citados, nas últimas décadas, as organizações, tanto públicas como privadas, procuram melhorar seu desempenho alinhando as políticas e os objetivos da organização aos dos seus funcionários, por meio do investimento no capital intelectual e na gestão estratégica das pessoas, que é composta por diversas práticas/subsistemas que serão tratados a seguir.

2.6.1 Os subsistemas (práticas) da gestão de pessoas

Neste subtópico ressaltam-se alguns conceitos básicos da gestão de pessoas no setor público e no setor privado, por meio de práticas comuns a ambos, no que tange ao recrutamento e à seleção, à remuneração, ao treinamento e desenvolvimento e à avaliação de desempenho.

2.6.1.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento de pessoas se configura como base do processo seletivo e será determinante para o seu sucesso. O início deste processo, no setor privado, ocorre quando o setor que demanda funcionários comunica ao setor de gestão de pessoas sua necessidade, informa o perfil e as características que o candidato deverá apresentar para satisfazer às necessidades da organização neste quesito (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Posteriormente, de posse das informações necessárias, o departamento de gestão de pessoas irá divulgar a oportunidade de contratação em diversos meios ou contratar uma empresa especializada para realizar esse processo.

A próxima fase será a seleção, que objetiva escolher o melhor candidato para o cargo, por meio de técnicas que captam as informações básicas e complementares do candidato. As informações básicas serão retiradas do currículo, da ficha de inscrição, da investigação de antecedentes e da checagem de referência. No que tange às informações complementares, sua obtenção pode ser por meio de testes de personalidades, testes de capacidade física e cognitiva, provas práticas, entrevistas e dinâmicas de grupo (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). Ressalta-se que a equipe de recrutamento e seleção deve adotar as técnicas que melhor se adaptem ao processo seletivo em questão.

O recrutamento e a seleção de pessoas na esfera pública acontecem pelo processo admissional, que é orientado segundo princípios da gestão pública previstos no *caput* do art. 37 da Constituição da República (BRASIL, 1988). Observa-se que este processo é bem planejado quando as demandas de pessoal são incluídas e previstas na lei de diretrizes orçamentárias para o próximo exercício. Porém, quando a administração pública demanda um incremento imprevisto de pessoal para atender às necessidades excepcionais de interesse

público, existe a alternativa prevista no art. 37, inciso IX, da Carta Constitucional, que contempla a contratação por tempo determinado.

Este processo, no setor público, acontece nas seguintes fases: identificação efetiva da necessidade, análise da existência legal da vaga, elaboração e publicação do edital de abertura do concurso, processo de inscrição dos candidatos e homologação das inscrições. A fase de seleção é composta pelo concurso público de provas e/ou de provas de títulos, conforme exposto no art. 37, inciso II, da constituição da República (BRASIL, 1988).

Posteriormente à seleção, tem-se o processo admissional, composto por três estágios: primeiro, a nomeação, caracterizada pela convocação formal do candidato à assunção de cargo público; a posse, correspondente à aceitação formal do cargo pelo candidato nomeado e, por último, o exercício, que é caracterizado pela efetiva entrada do servidor em atividade.

2.6.1.2 Remuneração

O sistema de remuneração nas organizações privadas é uma das atividades mais delicadas na organização, e que demanda grande atenção. Pode ser entendido como o conjunto de todas as formas de pagamento que os funcionários recebem, que é composto por remuneração fixa (salário), remuneração variável (remuneração por habilidades, remuneração por competências, participação acionária, participação no resultados e nos lucros, entre outras) e benefícios e serviços oferecidos pela empresa (seguro de vida, seguro saúde, vale-transporte, etc.) (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas que tem, dentre outras funções, o objetivo de agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências, originando estímulos e impulsos ao desenvolvimento e à aprendizagem (SILVA; LUZ, 2010).

A gestão de remunerações no setor público, diferentemente do setor privado, de acordo com Bergue (2010), apresenta características específicas pautadas não somente nas relações de poder ou na cultura organizacional existente na esfera pública, mas, principalmente, na definição de parâmetros estabelecidos no plano constitucional, legal e doutrinário.

A administração salarial é composta, então, por dois sistemas de remuneração: o fixo, que é definido como subsídio, ou seja, parcela única de remuneração de agentes públicos específicos, e o variável (composto), que corresponde à junção da parcela fixa e das vantagens pecuniárias (adicionais, gratificações, etc.) (BERGUE, 2010).

2.6.1.3 Treinamento e desenvolvimento

Vilas Boas e Andrade (2009, p. 128) definem treinamento como “um processo educacional que gera mudanças de comportamento nos indivíduos”. Portanto, o treinamento é um meio para desenvolver o conhecimento do funcionário dentro do cargo ocupado e desenvolver suas capacidades para auxiliar a consecução dos objetivos da empresa.

No entanto, para Bergue (2010, p. 479), treinamento é definido como “atividade de curto ou curtíssimo prazo, orientada para a percepção do agente, com vistas a desempenhar atribuições pertencentes à esfera de competências ou órbita de influência do cargo”. Nesse sentido, treinamento seria uma maneira de adaptar o indivíduo às transformações ocorridas na função que desempenha.

O processo de treinamento em organizações privadas, em geral, é composto por quatro etapas que são: levantamento das etapas de treinamento, organização dos recursos disponíveis, implantação/realização do treinamento e avaliação dos resultados por meio de critérios objetivos e subjetivos (SOUZA; CHAGAS; SILVA, 2009; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

No que se refere ao desenvolvimento, entende-se que é um processo de longo prazo, com a finalidade de ampliar a motivação e aperfeiçoar as capacidades dos funcionários, tornando-os membros valiosos para a empresa. As empresas utilizam algumas ferramentas, como treinamento, *coaching*, *mentoring*, rotação de funções, planejamento de carreiras, responsabilidade social e gestão de desempenho. Este último instrumento, em específico, será tratado mais adiante (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Desenvolvimento de pessoas, no cenário da administração pública, seria a ampliação e a potencialização da formação profissional, com vistas a preparar o agente para transcender os limites de atuação do seu cargo, abordando funções mais complexas, como direção, coordenação qualificada ou de assoreamento superior. As ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas ocorrem, em geral, em médio prazo, nas formas de cursos de mestrado e doutorado relacionados ao segmento em que atua dentro da esfera pública, bem como cursos de especialização e/ou atualização (BERGUE, 2010).

Por meio do diagnóstico e da análise das demandas de treinamento e desenvolvimento, a administração pública pode atuar de forma mais intensa, pela definição de uma política articulada com objetivos institucionais da entidade em questão. Vale ressaltar que existem duas vertentes básicas na estruturação de uma política de qualificação de pessoas, no que se refere a treinamento e a desenvolvimento: uma na qual o estímulo central tem origem na administração e outra em que a administração cria apenas as condições de tempo e financiamento (BERGUE, 2010).

Com relação à primeira, o gestor público elabora um plano de treinamento e desenvolvimento que será executado por meio de cursos, órgãos ou entidades promotoras específicas dentro da organização pública. A outra vertente tem uma menor participação da administração. Cria-se um programa no qual serão expostas diretrizes gerais de atuação, como dispensas de horário de

trabalho e financiamento de cursos, ficando sob a responsabilidade do agente/funcionário os procedimentos de admissão e participação, bem como a escolha da instituição promotora (BERGUE, 2010).

2.6.1.4 Avaliação de desempenho

Trata-se de um processo que contempla a avaliação de desempenho nas atividades, de resultados e de metas a serem alcançados, bem como o potencial para o desenvolvimento dos funcionários. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), a avaliação de desempenho tem o objetivo de estimar valor ou julgar a excelência, a contribuição que as pessoas geram para a organização e as qualidades inerentes a essas pessoas. O resultado da avaliação, geralmente, é utilizado como base para promoções e aumentos salariais e ela é realizada por diversos métodos, sendo as escalas gráficas, as listas de verificação, a escolha forçada, os métodos dos incidentes críticos e pesquisa de campo os métodos mais tradicionais.

Vale ressaltar que a avaliação de desempenho não tem um fim em si mesmo, ou seja, não tem como última finalidade a geração de indicadores para a tomada de decisões e a elaboração de planos de ação que busquem a melhoria organizacional e profissional (CAMPOS, 2011).

Nas últimas décadas, observa-se uma tendência de as empresas adotarem as avaliações multidirecionais, ou seja, avaliações em que todos os atores da organização (gerentes, subordinados, clientes, fornecedores) avaliam-se reciprocamente, discutindo o desempenho do trabalho executado com relação às metas estabelecidas e aos resultados alcançados. Essas avaliações podem ser também denominadas de avaliações 360° (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

O termo avaliação de desempenho na administração pública não é novo. Ele consta na esfera federal desde a década de 1970, porém, retornou com

considerável força a partir da Ementa Constitucional 19/1998. Destaca-se que, na administração pública, devido aos aspectos culturais, pode-se observar uma grande resistência na questão de implantação de rotinas e aferição de desempenho funcional, tanto por parte do avaliador quanto do avaliado.

Vale ressaltar, ainda, que existem duas modalidades de avaliação de desempenho dos servidores públicos: uma direcionada para fins de estabilidade, na qual o servidor passa pelo período probatório, denominada avaliação especial de desempenho, e a segunda, que tem a finalidade apenas de desligamento do servidor, denominada avaliação permanente de desempenho. Ambas são regulamentadas pelo art. 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Tendo em vista os conceitos de algumas práticas de gestão, brevemente abordados anteriormente, e ressaltando que objetiva-se, neste percurso metodológico, fazer uma análise da qualidade de vida no trabalho que contribua para a concretização dos princípios-chaves da teoria do Novo Serviço Público, é indispensável dispender atenção maior à gestão de pessoas baseada em competências, visto que o modelo de estudo utilizado para este trabalho é o Modelo Conceitual de Competências para QVT.

2.6.2 Gestão de pessoas baseada em competências (GPBC)

No cenário atual, devido às constantes mudanças com que as organizações se deparam para se adaptar ao ambiente, um dos postos-chave para o sucesso está na capacidade de inovar. Nesse sentido, Duarte, Ferreira e Lopes (2009) afirmam que o capital humano desempenha um papel fundamental, pois pensa e executa estratégias que irão auxiliar a organização a concretizar seus objetivos. Ainda segundo os autores, a gestão por competências é considerada um modelo gerencial alternativo que objetiva administrar as lacunas de competência, reduzindo, dessa maneira, a discrepância existente entre as

competências disponíveis no quadro funcional e as necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Observa, ainda, que o setor público procura adotar uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora, tentando acompanhar essa tendência vinda das organizações privadas.

A partir dos anos 1970, a noção de competência tem recebido maior atenção e passou a ser definida como “um conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar seu trabalho com um nível superior de desempenho” (KIMURA; TEIXEIRA; GODOY, 2006, p. 46). Após a definição desse conceito passar por um longo processo de (re)formulação - sendo amplamente criticado e modificado por diversos autores, tendo adquirido diversas conotações e empregado de várias maneiras -, pode-se observar a existência de duas grandes tendências nessa área.

A primeira corrente é representada, inicialmente, por autores anglo-saxões, que abordam a competência como um estoque de qualificações, abrangendo conhecimentos habilidades e atitudes que irão credenciar as pessoas para executar a atividade em um nível superior de desempenho. A segunda corrente tem, principalmente, estudiosos franceses como representantes e abordam competência em um sentido de realização e produção em um determinado contexto da organização, excluindo a noção de conjunto de qualificações do indivíduo e incorporando elementos da economia do trabalho e da sociologia na sua concepção (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009; KIMURA; TEIXEIRA; GODOY, 2006).

Carbone et al. (2006) buscaram unir os conceitos de competência abordados pelas duas correntes, o que será também adotado no presente estudo, e definiram competências como

[...] não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela

pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE et al., 2006, p. 43).

Destaca-se que o modelo de gestão de competências, por ser relativamente novo e complexo, e por ser adotado, em sua grande maioria, nas organizações privadas, tem uma considerável dificuldade de implantação no setor público, no que tange à abrangência de todos os seus aspectos, visto que tem uma lógica diferente da iniciativa privada.

O modelo requer que as organizações possibilitem condições para os funcionários tanto se desenvolverem quanto efetivarem esse desenvolvimento, em termos operacionais e, inevitavelmente, essas condições consideram pontos como aumento de autonomia dos funcionários que, conseqüentemente, também afetarão a estrutura organizacional em seus aspectos mais profundos. Essas condições, por não poderem ser completamente importadas para a realidade pública, limitam sua completa implantação, contudo, podem ser adaptadas aos modelos de gestão do setor privado (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009).

Partindo do pressuposto de que os resultados esperados da Gestão de Pessoas Baseada em Competências - a saber, desenvolvimento de competências estratégicas para a organização e busca o constante aprendizado (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009) – podem ser similares tanto para o setor público quanto para o privado, apresenta-se, a seguir, o modelo conceitual de competência do bem-estar nas organizações, para o Novo Serviço Público (Figura 3).

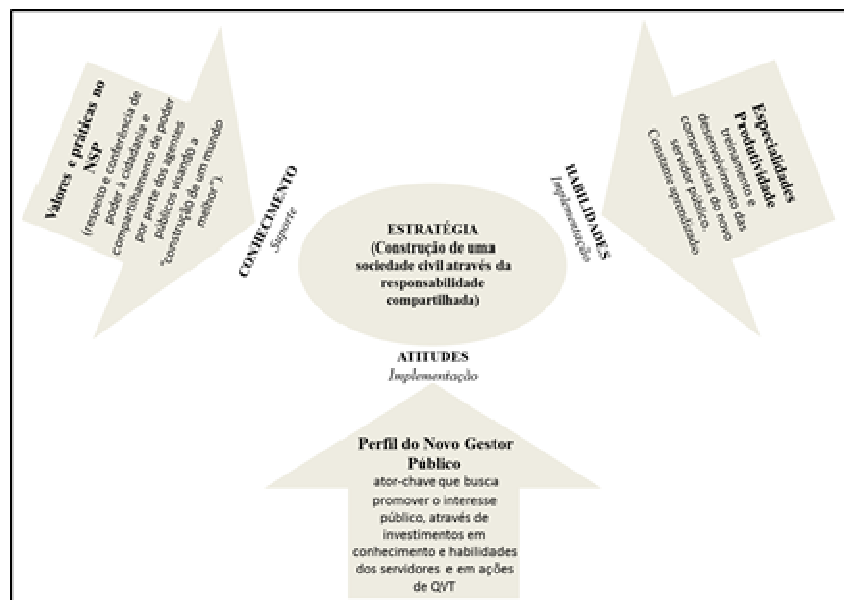


Figura 3 Modelo conceitual de competências de bem-estar organizacional para o Novo Serviço Público

Fonte: Pinto et al. (2012, p.8)

Como primeiro ponto de convergência, pode-se observar a visão humanista constante, tanto no Novo Serviço Público, pautada na dignidade e no valor do serviço público e na reafirmação dos valores de cidadania, democracia e interesse público, quanto na Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Interpreta-se como estratégia do Novo Serviço Público a construção de uma sociedade civil por meio da responsabilidade compartilhada, composta pelos cidadãos, os representantes eleitos e outras instituições.

No que tange aos aspectos de **conhecimentos** (conceitos de QVT, práticas e valores), têm-se os valores do Novo Serviço Público que correspondem ao respeito e à conferência de poder à cidadania e compartilhamento de poder, por parte dos agentes públicos, visando à "construção de um mundo melhor".

Esses **valores e práticas**, partindo da afirmativa de que seriam o alinhamento dos valores no novo servidor público, bem como da organização/setor público, contemplam um dos objetivos da qualidade de vida no trabalho que buscam aliar os objetivos organizacionais aos individuais, por meio do desenvolvimento de ações voltadas para uma abordagem biopsicossocial e organizacional.

No que tange aos aspectos de **habilidades** (especialidade e produtividade), o treinamento e o desenvolvimento das competências dos funcionários/servidores seriam executados tendo como base os valores citados; seriam adquiridas as habilidades técnicas que o novo servidor público deve possuir, por meio da busca constante pelo aprendizado, sendo esta um dos resultados esperados na gestão de pessoas por competência.

Analisando-se as **atitudes**, deve-se considerar o novo perfil do gestor público na teoria do Novo Serviço Público. O novo gestor público é visto como um ator-chave que tem como objetivo promover o interesse público e, nessa perspectiva, conseguiria concretizar esse objetivo por meio do desenvolvimento das habilidades e conhecimentos de sua equipe de trabalho, bem como investindo em ações de qualidade de vida no trabalho.

Neste contexto, neste estudo busca-se analisar a gestão da qualidade de vida no trabalho pelos fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, aliados ao modelo conceitual de competências para a qualidade de vida no trabalho. Para tanto, adotar-se-á o percurso metodológico descrito na sequência.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de pesquisa e métodos

Conforme a descrição do problema de pesquisa apresentado, este trabalho pode ser classificado de acordo com os seguintes aspectos: a) pela forma de abordagem do problema; b) de acordo com seus objetivos e c) com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Com relação ao primeiro aspecto, forma de abordagem do problema, o trabalho demandou a realização de pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa utiliza métodos estatísticos e matemáticos para sustentar suas análises, possui o melhor tratamento para questões do tipo “quem”, “o quê” e “onde” (YIN, 2005) e é apropriada ao processo de teste de teorias. Entretanto, as questões de natureza mais explanatórias, do tipo “como” e “por que”, não podem ser tratadas simplesmente por dados quantitativos, havendo a necessidade da utilização de métodos qualitativos para a sua análise. A pesquisa qualitativa é recomendada quando se deseja construir teorias e quando se tem como objetivo a compreensão dos processos e resultados como um complexo interligado de ideias (MINAYO, 2011).

No que tange aos objetivos, o presente trabalho pode ser caracterizado como descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva objetiva definir ou descrever determinado fenômeno, no qual o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos. Tem o intuito de estabelecer relação entre as variáveis (GIL, 2002; MALHOTRA, 2006). A pesquisa exploratória é orientada para descobertas e utilizada pelos pesquisadores quando dispõem de poucas informações, bem como tem a finalidade de tornar explícito um determinado problema de pesquisa (GIL, 2002; HAIR et al., 2009).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada a pesquisa bibliográfica. Houve consulta a publicações científicas, como livros, teses, dissertações e *papers*, com a finalidade de discorrer sobre a relevância das pesquisas e dos trabalhos publicados sobre o tema.

O presente trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COEPE), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Lavras. Conforme designações deste comitê, foi elaborado o Termo de Livre Esclarecimento, que todos os respondentes assinaram e no qual constaram dados relativos aos objetivos da pesquisa e informações sobre o projeto de pesquisa e, principalmente, sobre a preservação da identidade dos sujeitos que respondessem ao questionário.

3.2 População e amostra

O presente estudo foi realizado com os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais. Esta instituição foi selecionada pela representatividade no cenário da educação superior no Brasil, tendo sido considerada uma das melhores universidades federais do país, pelo Índice Geral de Cursos (IGC), divulgado em 2011, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), do Ministério da Educação (MEC).

A população do estudo é composta por 422 indivíduos (servidores técnico-administrativos) que ocupam os seguintes cargos: Administrador, Analista de Tecnologia da Informação, Arquiteto e Urbanista, Assistente em Administração, Assistente Social, Auditor, Auxiliar de Agropecuária, Auxiliar de Artes Gráficas, Auxiliar de Biblioteca, Auxiliar de Cozinha, Auxiliar de Eletricista, Auxiliar de Enfermagem, Auxiliar de Laboratório, Auxiliar de Mecânica, Auxiliar de Veterinária e Zootecnia, Auxiliar em Administração,

Bibliotecário Documentarista, Biólogo, Carpinteiro, Contador, Contínuo, Contramestre, Copeiro, Desenhista-Projetista, Eletricista, Engenheiro Agrônomo, Farmacêutico-Bioquímico, Jardineiro, Jornalista, Locutor, Mecânico, Médico do Trabalho, Médico Veterinário, Médico, Mestre de Edificações e Infraestrutura, Motorista, Nutricionista, Odontólogo, Operador de Máquinas Agrícolas, Operador de Máquinas de Terraplanagem, Pedagoga, Pedreiro, Porteiro, Produtor Cultural, Psicólogo, Químico, Recepcionista, Secretário Administrativo, Secretário Executivo, Técnico em Tecnologia da Informação, Técnico em Agropecuária, Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico em Contabilidade, Técnico em eletrônica, Técnico em Enfermagem, Técnico em Laboratório, Técnico em Meteorologia, Técnico em móveis e Esquadrias, Técnico Tecnológico da Informação, Telefonista e Vigilante. Salienta-se que os servidores ocupantes dos cargos de vigilante e motorista optaram por não participar da pesquisa.

Os direitos, os deveres e toda a política de gestão de pessoas para os servidores públicos federais são regulamentados pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, determinada pelo art. 13 da Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, conforme exposto nos seus primeiros artigos:

Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei (BRASIL, 1998).

Quanto ao tipo de amostragem, foi utilizada a amostragem não probabilística por conveniência que, segundo Malhotra (2006), se sustenta no julgamento do pesquisador e não na probabilidade na escolha dos elementos da amostra, podendo ser selecionada arbitrariamente ou por conveniência. Para a coleta de dados, foram distribuídos os questionários para a população e obteve-se o retorno de 152 deles.

3.3 Coleta de dados

Ainda referente aos procedimentos utilizados, foi realizada pesquisa de campo do tipo *survey*, por meio da coleta de dados utilizando um questionário semiestruturado. O processo de coleta ocorreu durante o mês de dezembro de 2012 e foi composto por duas fases. A primeira foi a entrega dos questionários e dos termos de livre esclarecimento aos servidores técnico-administrativos. Durante a entrega, foi feita a explicação do projeto de pesquisa e dos objetivos da mesma, bem como foi ressaltado o sigilo dos dados, por meio verbal e pelo termo de livre esclarecimento que foi assinado por todos os participantes. Nesta etapa, a data para o recolhimento dos questionários foi agendada e o prazo médio de resposta foi de uma semana. A segunda fase foi o recolhimento de todos os questionários e dos termos de livre esclarecimento nas datas pré-estipuladas. Nos casos em que os servidores não entregaram no prazo previsto e demonstraram interesse em participar, foi agendada uma data futura para o recolhimento.

O questionário foi construído com o objetivo de identificar a relação existente entre os indicadores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, o significado de qualidade de vida no trabalho e a caracterização dos técnicos administrativos da instituição de ensino superior. O método *survey* tem como objetivo obter dados, informações e características em relação a opiniões de um

determinado grupo de pessoas representantes da população alvo, por meio de um instrumento, normalmente um questionário (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O instrumento de pesquisa (ANEXO 1) foi estruturado tendo como referência a pesquisa realizada por Kanikadan (2005), na qual a autora estudou percepções de qualidade de vida no trabalho de professores de inglês. Porém, vale destacar que ele foi adaptado à realidade pesquisada, por meio da inclusão de variáveis referentes ao trabalho no serviço público. Utilizaram-se também a abordagem BPSO-96 e o modelo de competências para GQVT, desenvolvidos por Limongi-França (2010). Para cada questão, foi averiguado o grau de concordância por meio de uma escala tipo Likert de 5 pontos (sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “não se aplica”).

Para as questões que buscavam nomear, identificar, classificar e/ou categorizar dados sobre os técnico-administrativos, utilizaram-se escalas nominais, escalas de razão ou intervalares. As escalas nominais correspondem às questões 48, 50, 51.1, 51.2, 51.3 e 51.4 e as intervalares, às questões 46, 47, 49 e 51.5.

Para os conceitos de qualidade de vida no trabalho, as assertivas eram correspondentes às questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8, sendo que, para adequar à realidade pesquisada, neste trabalho foi acrescentada a assertiva 7: a estabilidade que possuo, por ser um servidor público, causa em mim um sentimento de conforto.

Para o entendimento da abordagem BPSO-96, referente ao fator crítico Produtividade, as variáveis eram 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18; com referência ao fator crítico Legitimidade, as variáveis: 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27; com relação ao perfil do Gestor, as de número 28, 29, 30, 31 e 32, e as relativas à Prática e valores da instituição, as variáveis 33, 34, 35, 36, 37, 38 e 39. O último fator crítico abordado é Desenvolvimento de nova competência, cujas assertivas eram as de número 41, 42, 43, e 44. No Quadro 6 está

representada cada variável, associando o modelo de competências de GQVT (Conceito de qualidade de vida no trabalho, Produtividade, Legitimidade, Perfil do Gestor e Nova competência) ao fator correspondente na abordagem BPSO-96.

Quadro 6 Variáveis e fatores correspondentes

| Fator crítico do modelo de competências | Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável |
|--|-----------------------------------|--|
| Conceito de qualidade de vida no trabalho | B | 1 – A quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde. |
| | B | 2 - Os espaços em eu que trabalho estão aptos à condição física dos servidores. |
| | P | 3 – As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades, dentro e fora do trabalho. |
| | P | 4 – O salário recebido no final do mês é algo que me preocupa. |
| | S | 5- Sinto uma falta de interação com os superiores/chefes imediatos. |
| | S | 6 - Seria interessante termos mais eventos/festas culturais envolvendo funcionários. |
| | O | 7 – A estabilidade no serviço público causa em mim um sentimento de conforto. |
| | O | 8 – Realizo muitas atividades ao mesmo tempo. |
| Produtividade | B | 9 – Com a segurança de um convênio médico posso trabalhar melhor. |
| | B | 10 – Se eu tivesse um salário melhor trabalharia melhor. |
| | B | 11 – Meu local de trabalho (a Universidade) incentiva a prática de esportes. |
| | B | 12 – Costumo me locomover de um departamento/setor ao outro várias vezes ao dia. |
| | P | 13 – Se optar por deixar de trabalhar nesta Universidade, acredito que tenho facilidade de encontrar trabalho em outra Universidade. |
| | P | 14 – O apoio fornecido pelo meu setor/departamento é fundamental para o meu bom trabalho. |
| | O | 15 – Acredito que a progressão por mérito é um fator que incentiva a realização de um bom trabalho. |
| | S | 16 – O chefe/superior tem pouco tempo para conversar com os servidores, afetando o resultado do trabalho. |
| | O | 17 – Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento. |
| | O | 18 – Não consigo me identificar com a organização. |

“continua”

Quadro 6 “continuação”

| Fator crítico do modelo de competências | Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável |
|---|----------------------------|---|
| Legitimidade | B | 19 – Continuo no emprego porque me fornece alguns benefícios, plano de saúde, vale alimentação, entre outros. |
| | B | 20 – O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho. |
| | P | 21 – Minha família se orgulha de mim porque trabalho nesta Universidade |
| | P | 22 - Minha família se orgulha de mim porque trabalho no serviço público. |
| | P | 23 - Não me orgulho de trabalhar na Universidade. |
| | S | 24 - Existe um grande empenho dos meus colegas de trabalho em se ajudar. |
| | S | 25 - Temos a oportunidade de participar de treinamentos. |
| | O | 26 - A progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado. |
| Perfil do gestor | B | 28 – O pessoal da chefia/superior entende que boa saúde é fundamental para realizar um bom trabalho. |
| | P | 29 – O pessoal da chefia sabe ouvir sempre as sugestões dos servidores. |
| | S | 30 – Tenho um relacionamento satisfatório com a chefia. |
| | S | 31 – Recebo apoio para realizar trabalhos junto à comunidade. |
| | O | 32 – A Universidade oferece financiamento para cursos externos que complementam a formação do servidor. |

“continua”

Quadro 6 “conclusão”

| Fator crítico do modelo de competências | Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável |
|---|--|--|
| Práticas e valores | O | 33 – Decidi ser servidor público por causa da estabilidade. |
| | B | 34 – Existem campanhas para melhorar meus hábitos, como fumo, álcool, sedentarismo. |
| | P | 35 - Há o respeito às ideias dadas pelos servidores. |
| | P | 36 – Meus superiores e meus colegas de trabalho criam um ambiente de harmonia e respeito. |
| | S | 37 – A Universidade participa de programas voltados para a cidadania. |
| | O | 38 – Percebo que os instrumentos utilizados no recrutamento e seleção (concurso público) satisfazem às necessidades da Universidade. |
| Desenvolvimento de nova competência | O | 39 – A universidade nos prepara tecnicamente para lidar com a evolução tecnológica. |
| | B | 40 - Acredito que é fundamental os servidores desenvolverem hábitos saudáveis. |
| | O | 41 – Meu supervisor/chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional. |
| | P | 42 - Procuo sempre desenvolver meus conhecimentos para melhorar o serviço prestado. |
| | O | 43 – É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração. |
| O | 44 - É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração pública. | |

Legenda: B - biológico; P - psicológico; S - Social; O - organizacional.

As variáveis acrescidas ao instrumento que buscaram a adequação a realidade pesquisada foram:

- a) 13 (se optar por deixar de trabalhar nesta universidade, acredito que tenho facilidade de encontrar trabalho em outra universidade);
- b) 15 (acredito que a progressão por mérito é um fator que incentiva a realização de um bom trabalho);
- c) 26 (a progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado);
- d) 33 (decidi ser servidor público por causa da estabilidade);
- e) 42 (procuro sempre desenvolver meus conhecimentos para melhorar o serviço prestado);
- f) 43 (é fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração);
- g) 44 (é fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração pública).

A segunda parte do questionário foi composta por quatro questões discursivas, nas quais os servidores teriam mais liberdade para discursar sobre o significado de qualidade de vida no trabalho e seus fatores limitantes e determinantes. As questões foram:

- a) O que é qualidade de vida no trabalho para o Sr(a)?
- b) Se pudesse resumir a qualidade de vida no trabalho em uma só palavra, qual seria?
- c) A estabilidade, presente no serviço público, é um fator determinante de qualidade de vida no trabalho na sua percepção? () Sim () Não.

- d) O Sr(a) considera que possui qualidade de vida no trabalho? Se **Sim**, cite os 5 fatores/características mais relevantes para essa afirmativa. Se **Não**, cite os 5 fatores/características que limitam/prejudicam a existência de Qualidade de Vida no Trabalho.

Na última parte do questionário foram abordadas questões sócio-demográficas que objetivaram conhecer o perfil dos técnico-administrativos pesquisados.

3.4 Análise dos dados

O tratamento, a organização e a sistematização dos dados coletados da fase quantitativa foram realizados por meio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 17.0, o qual possibilitou a utilização de estatística descritiva e multivariada para a gama de dados coletados baseando-se na literatura especializada de Hair et al. (2009) e Malhotra (2006).

Dentre as possíveis estatísticas multivariadas, optou-se pela análise de cluster e análise discriminante. A análise de cluster (também conhecida como análise de agrupamentos ou conglomerados) objetiva dividir os elementos da amostra/população em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si, com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas, e os elementos em grupos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas características (MALHOTRA, 2006).

A análise discriminante é uma técnica utilizada para estabelecer relações entre uma variável dependente não métrica e variáveis independentes métricas, possibilitando a identificação de quais variáveis são mais relevantes para explicar as diferenças entre os grupos que sejam heterogêneos num determinado contexto, mas homogêneos entre si. É entendida como a obtenção de uma

função, que é a combinação linear de duas ou mais variáveis independentes, e que discrimina melhor entre os grupos definidos *a priori*. A discriminação é conseguida por meio da ponderação das variáveis, de forma a maximizar a variância entre os grupos e minimizar a variância intragrupos (HAIR et al. (2009).

A fase qualitativa da pesquisa foi composta por quatro questões discursivas, cujo objetivo era apreender a percepção do que é qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos, bem como os fatores mais relevantes e/ou limitantes desta. Utilizou-se a análise de conteúdo como método de análise.

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, por meio de procedimentos técnicos sistemáticos que objetivam descrever o conteúdo das mensagens, obtém indicadores que permitem a inferência de conhecimentos e informações referentes às condições de recepção/produção destas mensagens.

Desenvolveram-se, neste trabalho, as três etapas da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006), que são:

- a) pré-análise – o material foi selecionado e organizado, e definiram-se os procedimentos a serem seguidos;
- b) exploração do material – implementaram-se os procedimentos planejados, com a definição das categorias e a identificação das unidades de registro e
- c) tratamento dos dados e interpretação – nesta etapa associaram-se os resultados ao referencial teórico utilizado, especificamente a abordagem BPSO-96.

As variáveis de agrupamento utilizadas na análise de conteúdo tiveram base teórica na abordagem BPSO-96, ou seja, buscou-se, por meio da resposta dos servidores técnico-administrativos, separar as informações em grandes categorias, que são as biológicas, as psicológicas, as sociais e as organizacionais. Foi utilizada grade fechada de análise, ou seja, as categorias foram estabelecidas *a priori*, de acordo com a literatura pertinente (VERGARA, 2010).

A partir do exposto, observa-se que foi utilizada a triangulação de métodos. Esta prática tem como objetivo aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2005; VERGARA, 2005) e, no campo das ciências sociais, pode ser definida como uma estratégia de pesquisa com base na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno (VERGARA, 2010). Especificamente a triangulação metodológica, neste estudo, é caracterizada como triangulação simultânea que, de acordo com Vergara (2010), refere-se àquela que utiliza métodos qualitativos e quantitativos ao mesmo tempo.

4 OS GRUPOS E SUAS DIFERENÇAS

4.1 Estatística descritiva: conhecendo a amostra

Inicialmente, realizou-se o pré-teste com 10 servidores técnico-administrativos, no intuito de verificar a adequação do questionário e, após algumas adaptações, referentes à linguagem utilizada, ele foi distribuído para a população.

Vale ressaltar que o retorno total foi de 175 questionários, porém, foi necessário não incluir 23 deles, devido a fatores como o não preenchimento adequado da escala de Likert. Apesar de a instrução constar no instrumento de pesquisa, alguns servidores não compreenderam a forma de preenchimento. Outro fator de descarte foi porque alguns não responderam às questões básicas da parte demográfica. Apesar de serem 15 questões demográficas, assumiu-se como necessário, para a utilização de todo o questionário, o preenchimento de três delas, relativas ao tempo de trabalho na universidade, ao sexo e à idade. Quando questionados sobre o não preenchimento das questões demográficas, a grande maioria argumentou que não gostaria de ser identificado. Mesmo que tenha sido explicado e documentado o fator sigilo como essencial para a pesquisa, alguns servidores não se dispuseram a responder.

Em suma, foram considerados 152 questionários para a tabulação no *software StatisticalPackage for the Social Sciences (SPSS)* versão 17.0. Na Tabela 1 observa-se a etapa da estatística descritiva, na qual não foram expostos os outros dados demográficos, como naturalidade, estado civil, número de dependentes, classificação do servidor (nível, classe de capacitação, percentual de incentivo à qualificação, padrão de vencimento, tempo de serviço público) e valor de remuneração, devido a não resposta das questões.

A amostra formou-se por 40,8% de mulheres, ressaltando-se a predominância masculina de 59,9%. Quanto às informações relativas à idade, constatou-se que 15,1% dos indivíduos tinham entre 18 a 28 anos; 28,9%, entre 29 e 39 anos; 20,4% de 39 a 49 anos; 30,3%, a maioria da amostra, era formada por indivíduos de 49 a 59 anos e a minoria, 5,3%, tem mais de 60 anos.

Analisaram-se as informações referentes ao tempo de trabalho na universidade e observou-se que apenas 2% dos entrevistados trabalham há menos de um ano. A maioria da amostra, 32,9%, ainda está em período probatório, ou seja, entre 1 a 3 anos de trabalho; 16,4% já trabalham na universidade pelo tempo de 3 a 9 anos; 17,8%, tem de 9 a 21 anos de trabalho e os indivíduos que estão na instituição há mais de 21 anos representaram 30,9% da amostra.

Tabela 1 Análise demográfica

| Gênero | Frequência | Percentual |
|--|-------------------|-------------------|
| Feminino | 62 | 40,8 |
| Masculino | 90 | 59,2 |
| Idade | Frequência | Percentual |
| 18 a 28 | 23 | 15,1 |
| 29 a 39 | 44 | 28,9 |
| 39 a 49 | 31 | 20,4 |
| 49 a 59 | 46 | 30,3 |
| Acima de 60 | 8 | 5,3 |
| Tempo de trabalho na universidade | Frequência | Percentual |
| Menos de 1 ano | 3 | 2,0 |
| De 1 a 3 anos | 50 | 32,9 |
| De 3 a 9 anos | 25 | 16,4 |
| De 9 a 21 anos | 27 | 17,8 |
| De 21 a 45 anos | 47 | 30,9 |

Questionado se consideram que têm qualidade de vida no trabalho, 64,5% dos servidores técnico-administrativos responderam que sim; 23,7% responderam que não e 11,8% não responderam a essa questão. Esses dados podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 O sr.(a) considera que possui qualidade de vida no trabalho?

| | Frequência | Percentual |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Sim | 98 | 64,5 |
| Não | 36 | 23,7 |
| Não responderam | 18 | 11,8 |
| Total | 152 | 100,0 |

Para a questão referente ao fato de a estabilidade, inerente ao serviço público, é um fator determinante de qualidade de vida no trabalho, 55,3% deles consideraram que sim, 42,1% consideraram que não e 4 indivíduos (2,6%) não responderam à questão, conforme dados da Tabela 3.

Tabela 3 A estabilidade é fator determinante de qualidade de vida no trabalho em sua opinião?

| | Frequência | Percentual |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Sim | 84 | 55,3 |
| Não | 64 | 42,1 |
| Não resposta | 4 | 2,6 |
| Total | 152 | 100,0 |

A tabela de estatística descritiva contendo todas as variáveis do modelo pode ser observada no Anexo II e, a seguir, serão expostos quadros que demonstram as tendências de concordância dos servidores técnico-administrativos, separadas pelos fatores críticos do modelo de competências e a abordagem BPSO-96.

4.1.2 Descrição das tendências de concordâncias das variáveis

Neste subtópico apresentam-se tabelas cujo objetivo é ilustrar as tendências de concordância da amostra por variável. Entende-se, aqui, como tendência, a resposta da maioria da amostra, ou seja, busca-se expressar a concordância da maioria. As variáveis foram separadas pelos fatores críticos do modelo de competência e pela abordagem BPSO-96.

Os dados da Tabela 4 representam a tendência de concordância com as variáveis que compõem o fator crítico Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Nota-se que algumas variáveis merecem destaque e poderão ser utilizadas pela universidade como informações relevantes para programas de qualidade de vida, como a variável 8 - concordância sobre a realização de várias atividades ao mesmo tempo (fator organizacional) e a variável 6 - o interesse por mais eventos culturais envolvendo os servidores (fator social).

As variáveis citadas representam uma necessidade de melhora, ou seja, são as duas do fator crítico conceito de qualidade de vida no trabalho que poderiam ser consideradas como ponto negativo da gestão de qualidade de vida no trabalho, demonstrando a necessidade de revisão e adequação, por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade. A descrição das funções dos servidores técnicos deve ser mais detalhadamente, a fim de distribuir melhor as tarefas realizadas por eles e incentivar o aspecto social por meio de promoção de mais eventos para os servidores. Com relação ao desenvolvimento de atividades que estimulem o convívio social e os eventos culturais, sabe-se que o sindicato dos servidores técnico-administrativos possui um clube recreativo, e este local poderia ser utilizado para realizar ações e programas culturais que favorecerem essa questão.

Pela análise da variável 1 – a quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde – pode-se observar que 55,23% discordam dessa afirmativa, porém, mesmo indicando a tendência de discordância da maioria, entende-se que esse percentual poderia ser melhorado. Sugere-se que a instituição analise aspectos além da jornada de trabalho. Como exemplo, poderia ser realizada uma pesquisa com os servidores, durante o período dos exames médicos periódicos, com o objetivo de averiguar como a jornada de trabalho pode estar prejudicando o estado de saúde deles, bem como coletar sugestões de melhoria nesse aspecto.

Houve uma pequena tendência da amostra em discordar do fato de que as horas trabalhadas afetam as atividades dentro e fora do trabalho (variável 3). Nota-se que apenas 50,66%, ou seja, 77 indivíduos discordaram dessa afirmativa e 47,37% da amostra concordaram, enquanto 8 servidores não opinaram a respeito dessa questão. Esses dados podem ser verificados no Anexo II e pode-se interpretar a percepção desta temática como equilibrada, visto que a diferença de respondente com tendência para concordo e discordo é de apenas 11 indivíduos. A variável 4 (o salário recebido no final do mês é algo que me preocupa) apresentou resposta similar à da variável 3, no sentido de as percepções estarem equilibradas. Observa-se que a mesma quantidade de respondentes (47,47% da amostra) tendeu tanto para concordar quanto para discordar dessa afirmativa.

Para a variável 5 – sinto falta de interação com os supervisores/chefes imediatos – 62,5% da amostra apresentaram tendência de discordância, demonstrando que mais de 60% não sentem falta de mais interação com o chefe. Com o objetivo de melhorar essa interação/comunicação com os chefes, sugere-se um programa de treinamento, tanto para os chefes quanto para os técnico-administrativos, o qual seria focado em aspectos como importância da comunicação, relações interpessoais e liderança. Pelas informações contidas no site desta universidade na internet, foi oferecido um curso de capacitação denominado Relacionamento Interpessoal, cujo objetivo foi “proporcionar aos servidores espaço de reflexão e capacitação que lhes permitam a melhoria de desempenho em relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho e na vida pessoal, mediante autoconhecimento e capacidade de percepção do outro”. Contudo, o curso foi oferecido, no ano de 2012, para apenas 40 servidores, nos dois semestres, para duas turmas de 20 pessoas. Sugere-se que seja avaliado o resultado deste curso e que ele seja expandido para toda a universidade e realizado por departamentos e equipes de trabalho, a fim de melhorar a interação com os chefes e com os colegas de trabalho.

Observa-se que as variáveis 2 – espaços que eu trabalho estão aptos à condição física, e 7 – a estabilidade no serviço público causa em mim um sentimento de conforto, tiveram um percentual elevado concordância, 71,71% e 80,92%, respectivamente, demonstrando características positivas tanto da infraestrutura da universidade quanto do sentimento com relação ao serviço público.

Tabela 4 Fator crítico: conceito de qualidade de vida no trabalho

| Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável | Tendência de concordância | Porcentagem |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------|
| B | 1 - A quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde. | Discordo | 55,23% |
| B | 2 - Os espaços em eu que trabalho estão aptos à condição física dos servidores. | Concordo | 71,71% |
| P | 3 - As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do trabalho | Discordo | 50,66% |
| P | 4 - O salário recebido no final do mês é algo que me preocupa | Equilibrado | |
| S | 5- Sinto falta de interação com os superiores/chefes imediatos. | Discordo | 62,50% |
| S | 6 - Seria interessante termos mais eventos/festas culturais envolvendo funcionários. | Concordo | 80,92% |
| O | 7 - A estabilidade no serviço público causa em mim um sentimento de conforto. | Concordo | 80,92% |
| O | 8 - Realizo muitas atividades ao mesmo tempo. | Concordo | 73,68 |

Na Tabela 5 estão expostas as variáveis referentes ao fator crítico Desenvolvimento de Novas Competências. Nota-se que existe grande concordância (95,39%) com relação à variável 40, demonstrando que eles acreditam ser fundamental que os servidores cultivem hábitos saudáveis. A variável 41 (meu supervisor/chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional) também apresentou uma tendência de concordância, porém, com menor percentagem da variável anterior. Vale ressaltar que 21 indivíduos não responderam a essa questão e que esta variável será interpretada no item 4.2 deste trabalho.

Observa-se que as demais variáveis do fator crítico Desenvolvimento de Nova Competência demonstraram consciência dos servidores quanto à necessidade de conhecimentos das teorias que envolvem o seu trabalho, tanto teorias da administração geral, quanto da administração pública, bem como a grande maioria (97,37%) indicou que procura melhorar os conhecimentos para desenvolver um bom trabalho. Consta do site desta universidade que foi realizado, em 2012, um programa de capacitação no qual alguns cursos foram ofertados, referente às teorias da administração e às teorias da administração pública. Foi possível identificar três cursos oferecidos: a) Gestão pública estratégica – ofertado para 30 servidores; b) Gestão da informação na administração pública – oferecido para 30 servidores e c) Integração no serviço público e na Universidade – ofertado para 50 pessoas, durante o ano. Sugere-se, portanto, que a universidade continue a desenvolver treinamentos periódicos para que essas teorias sejam sempre reforçadas. Contudo, recomenda-se que estes cursos sejam planejados para serem expandidos para mais servidores, ou seja, que o número de participantes seja aumentado.

Tabela 5 Fator crítico: Desenvolvimento de Nova Competência

| Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável | Tendência de concordância | Porcentagem |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------|
| B | 40 - Acredito que é fundamental os servidores desenvolverem hábitos saudáveis. | Concordo | 95,39% |
| O | 41 - Meu supervisor/chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional | Concordo | 66,45% |
| P | 42 - Procuo sempre desenvolver meus conhecimentos para melhorar o serviço prestado. | Concordo | 97,37% |
| O | 43 – É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração. | Concordo | 86,84% |
| O | 44 - É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração pública. | Concordo | 80,26% |

Podem ser observadas, na Tabela 6, as variáveis referentes ao fator crítico Legitimidade. É relevante ressaltar que os servidores, em sua maioria (84,87%), têm orgulho de trabalhar na universidade (fator psicológico) e suas famílias compartilham desse orgulho, na visão deles (fator psicológico). Percebe-se, por essas análises, que o trabalho como servidor desta universidade é legitimado pelos próprios trabalhadores e por seus familiares. A variável biológica 19 indica que 62,5% continuam no emprego porque este oferece alguns benefícios e a variável 20 demonstra que 56,58% dos respondentes concordam que o convênio médico oferecido é um diferencial no mercado. Do total de respondentes, 76,32% afirmamos que existe um grande empenho dos colegas de trabalho em se ajudar, 68,42% acreditam que a progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho e que 65,79% concordam que a avaliação de desempenho gera um resultado positivo. As últimas quatro variáveis citadas serão discutidas mais profundamente no decorrer da análise estatística multivariada.

Vale ressaltar que a questão 25 (temos a oportunidade de participar de treinamentos) não demonstrou um padrão de resposta conforme as outras, pois a tendência da maioria (32,24%) dos respondentes foi de concordar com a afirmativa, porém, a maioria da amostra (51%) não respondeu a essa questão. Esses dados podem ser verificados no anexo II. Destaca-se que esta última é uma questão de grande importância. Como já citado no quadro anterior, os servidores entendem que conhecer as teorias e aprimorar conhecimento são questões fundamentais para a realização de um bom trabalho, porém, não se dispõe de dados que justifiquem essa posição porque a maioria da amostra não respondeu à questão 25. Entende-se que esta seja uma informação de grande relevância para a universidade e sugere-se que seja realizada uma pesquisa com os servidores técnico-administrativos, a fim de averiguar se eles entendem que

recebem treinamento suficiente ou não. A partir dessa pesquisa, a instituição poderá realizar as ações necessárias.

O programa de capacitação 2012, realizado pela instituição, foi composto por 32 cursos, dos quais quatro já foram mencionados anteriormente. Estes cursos abordam desde questões referentes a procedimentos administrativos e a direito administrativo, como também temas de ordem mais técnica e específica, como técnicas de procedimentos laboratoriais e curso de mestre de obras, entre outros. Conclui-se que foram ofertados cursos aos servidores, contudo, a universidade deveria fazer uma pesquisa de satisfação entre os participantes e planejar para que estes cursos sejam ofertados para mais servidores, dentro da necessidade de cada cargo e atividade executada.

Tabela 6 Fator crítico: Legitimidade

| Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável | Tendência de concordância | Porcentagem |
|---------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------|
| B | 19 – Continuo no emprego porque me fornece alguns benefícios, plano de saúde, vale-alimentação, entre outros. | Discordo | 62,50% |
| B | 20 - O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho | Concordo | 56,58% |
| P | 21 – Minha família se orgulha de mim porque trabalho nesta Universidade | Concordo | 86,84% |
| P | 22 - Minha família se orgulha de mim porque trabalho no serviço público. | Concordo | 84,87% |
| P | 23 - Não me orgulho de trabalhar na Universidade. | Discordo | 84,87% |
| S | 24 - Existe um grande empenho dos meus colegas de trabalho em se ajudar. | Concordo | 76,32% |
| S | 25 - Temos a oportunidade de participar de treinamentos. | Concordo | 32,24% |
| O | 26- A progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado | Concordo | 68,42% |
| O | 27 - A avaliação de desempenho realizada pela organização gera resultados positivos | Concordo | 65,79% |

Quanto ao fator crítico Perfil do Gestor, exposto na Tabela 7, observa-se que a maioria dos servidores (35,53%) que respondeu à questão 31 acredita que não recebe apoio para realizar trabalhos junto à comunidade (fator social). Pode ser observado, no Anexo II, que a distribuição de concordância dessa questão foi relativamente equilibrada, tendo 34,21% concordado com a afirmativa e 30% não responderam à questão. No site específico da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas não foi localizado nenhum aspecto que incentive o servidor técnico-administrativo a participar das ações que a universidade desenvolve com a sociedade. Caso esse apoio exista e não tenha sido divulgado, recomenda-se que seja feita a sua comunicação. Se ele não existir, sugere-se que a universidade envolva seus servidores nos projetos que realiza junto à comunidade.

Com relação às assertivas 28, 29 e 30, a maioria (76,97%) acredita que o chefe entende que boa saúde é fundamental para a realização de um bom trabalho; 75% responderam que a chefia ouve as sugestões e 92,11% apontaram tem um relacionamento satisfatório com a chefia. Novamente pode ser observado que as questões relativas a treinamento necessitam de mais atenção por parte da instituição, pois, pela assertiva 32, entende-se que, na visão de 50,66% da amostra, ela não oferece financiamento para a participação em cursos externos que melhorem a formação (fator organizacional). Ressalta-se que 17% da amostra não responderam a essa questão.

Tabela 7 Fator crítico: Perfil do Gestor

| Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável | Tendência de concordância | Porcentagem |
|---------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------|
| B | 28 – O pessoal da chefia/superior entende que boa saúde é fundamental para realizar um bom trabalho. | Concordo | 76,97% |
| P | 29 – O pessoal da chefia sabe ouvir sempre as sugestões dos servidores. | Concordo | 75,00% |
| S | 30 – Tenho um relacionamento satisfatório com a chefia. | Concordo | 92,11% |
| S | 31 – Recebo apoio para realizar trabalhos junto à comunidade. | Discordo | 35,53% |
| O | 32 – A Universidade oferece financiamento para cursos externos que complementam a formação do servidor. | Discordo | 50,66% |

Na Tabela 8 estão expostas as variáveis referentes ao fator Práticas de Valores, destacando-se que 67,76% dos respondentes tenderam a concordar que decidiu ser servidor público por causa da estabilidade; 62,50% acreditam que faltam campanhas para melhorar os hábitos dos servidores (fator psicológico) e pode ser observado, no Anexo II, que 20% não responderam a essa questão. Nota-se que, na assertiva 38 (percebo que os instrumentos utilizados no recrutamento e seleção (concurso público) satisfazem às necessidades da Universidade), 56,58% da amostra demonstraram tendência positiva quanto à satisfação nos instrumentos utilizados no processo seletivo de servidores técnico-administrativos.

Os servidores, em sua maioria (70,39%), percebem que suas ideias são respeitadas pela universidade; 74,34% afirmam que a instituição participa de programas voltados para a cidadania e 73,78% acreditam que são preparados, pela universidade, para lidar com a questão tecnológica.

Nota-se que a maioria da amostra (84,87%) sente que os superiores e os colegas de trabalho criam um ambiente de harmonia e respeito, demonstrando, assim, uma tendência positiva com relação a questões de clima organizacional.

Tabela 8 Fator crítico: Práticas e Valores

| Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável | Tendência de concordância | Porcentagem |
|---------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------|
| O | 33 - Decidi ser servidor público por causa da estabilidade | Concordo | 67,76% |
| B | 34 – Existem campanhas para melhorar meus hábitos, como fumo, álcool, sedentarismo. | Discordo | 62,50% |
| P | 35 - Há o respeito às ideias dadas pelos servidores | Concordo | 70,39% |
| P | 36 – Meus superiores e meus colegas de trabalho criam um ambiente de harmonia e respeito. | Concordo | 84,87% |
| S | 37 - A Universidade participa de programas voltados para cidadania | Concordo | 74,34% |
| O | 38 - Percebo que os instrumentos utilizados no recrutamento e seleção (concurso publico) satisfazem às necessidades da Universidade | Concordo | 56,58% |
| O | 39 - A Universidade nos prepara tecnicamente para lidar com a evolução tecnológica | Concordo | 73,68% |

O ultimo fator do Modelo de Competências de QVT, fator crítico produtividade, está exposto na Tabela 9. Pode-se destacar que a maioria dos servidores (56,59%) acredita que a universidade não incentiva a prática de esportes, sendo que 10% da amostra não respondeu a essa questão, conforme se observa no Anexo II. Com relação às assertivas 9, 15 e 14, nota-se que a maioria da amostra (84,21%) afirmou que, com a segurança de um convênio médico, poderia trabalhar melhor; 88,16% acreditam que a progressão por mérito é um fator que incentiva o bom trabalho e 92,11% entendem que o apoio fornecido pelo setor é fundamental para realização de um bom trabalho.

A variável 10 revelou que 51,97% da amostra têm uma tendência a trabalhar melhor se tiverem um salário melhor e 53,95% dos indivíduos que responderam ao questionário concordam que teriam facilidade em serem empregados por outra universidade. Verificou-se que 63,16% concordaram que têm possibilidade de participar das decisões de planejamento e 63,63% discordaram da afirmação de que o chefe tem pouco tempo para conversar com os servidores, afetando assim o trabalho. Estas variáveis citadas serão exploradas nas análises estatísticas multivariadas.

Destaca-se que metade da amostra (50%) discorda do fato que se locomove de um departamento a outro, várias vezes ao dia. Porém, vale ressaltar que 14% não responderam a essa questão. Por fim, 78,95% dos servidores técnico-administrativos que responderam ao questionário se identificam com a universidade, podendo-se fazer um paralelo com as questões do fator crítico Legitimidade apresentados no Quadro 3. Conclui-se, portanto, que a maioria da amostra se identificou com a instituição e tem orgulho de trabalhar nela, bem como seu trabalho é legitimado pela família, demonstrando uma tendência positiva quanto ao trabalho nessa IES.

Tabela 9 Fator crítico: Produtividade

| Fator da abordagem BPSO-96 | Descrição da variável | Tendência de concordância | Porcentagem |
|---------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------|
| B | 9 – Com a segurança de um convênio médico posso trabalhar melhor. | Concordo | 84,21% |
| B | 10 - Se eu tivesse um salário melhor, trabalharia melhor | Concordo | 51,97% |
| B | 11 – Meu local de trabalho (a Universidade) incentiva a prática de esportes. | Discordo | 56,58% |
| B | 12 – Costumo me locomover de um departamento/setor ao outro, várias vezes ao dia. | Discordo | 50% |
| P | 13- Se optar por deixar de trabalhar nesta universidade, acredito que tenho facilidade de encontrar trabalho em outra Universidade. | Concordo | 53,95% |
| P | 14 – O apoio fornecido pelo meu setor/departamento é fundamental para o meu bom trabalho. | Concordo | 92,11% |
| O | 15 – Acredito que a progressão por mérito é um fator que incentiva a realização de um bom trabalho. | Concordo | 88,16% |
| S | 16 - O chefe/superior tem pouco tempo para conversar com os servidores, afetando o resultado do trabalho. | Discordo | 52,63% |
| O | 17 - Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento | Concordo | 63,16% |
| O | 18 – Não consigo me identificar com a organização. | Discordo | 78,95% |

A partir das análises estatísticas descritivas, notou-se que dois temas em específico necessitam de uma maior atenção, pois permearam mais de um fator crítico e sinalizaram uma necessidade de melhora. São eles treinamento e atividades físicas. Nota-se que os servidores técnico-administrativos entendem que melhorar o conhecimento é fator fundamental para a realização de um bom trabalho e que eles buscam essa capacitação. Portanto, sugere-se que a universidade aumente o incentivo à capacitação, utilizando treinamentos tanto internos quanto externos à instituição. Com relação às questões relativas às atividades físicas e a programas voltados para campanhas de combate a maus hábitos, como fumo, alcoolismo e sedentarismo, perceberam-se uma demanda por parte dos servidores e uma consciência da parte deles de que essas questões são importantes para a saúde e para realizar um bom trabalho. Sugere-se, então, que a instituição crie programas voltados para a saúde e a prática de esporte. Inclusive, a instituição de ensino tem um curso de graduação em educação física que poderia ser utilizado para a realização dessas campanhas e práticas, favorecendo, assim, tanto os servidores da universidade quanto os graduandos do curso em questão.

Nota-se que as informações denominadas de “qualidade de vida” contidas no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, além de estarem especificamente dentro do programa de capacitação 2012, indicam somente dois cursos de capacitação, um de preparação para a aposentadoria e outro sobre relacionamento interpessoal. Recomenda-se que a universidade realize um levantamento das ações realizadas para e com os servidores, caracterizando-as dentro dos aspectos de qualidade de vida no trabalho e sugere-se também que estas ações sejam divulgadas no site para que os servidores e a sociedade tenham conhecimento das ações realizadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho destes servidores federais.

Com o objetivo de aprimorar as análises quantitativas, apresentam-se, a seguir, as análises estatísticas multivariadas.

4.3 Análises estatísticas multivariadas: análise de cluster e discriminante

Inicialmente, para realizar a estatística, houve a necessidade de substituir os dados *missing* pela média das variáveis, porém, ressalta-se que, na descrição de cada variável, os dados *missing* foram apontados.

Para realizar a análise de cluster (agrupamentos ou conglomerados) foi adotado o procedimento hierárquico de aglomeração, empregando-se o método de Ward e a medida de similaridade distância euclidiana ao quadrado. Na Tabela 10 observam-se os dois clusters que foram extraídos do modelo.

Tabela 10 Método Ward

| <i>Cluster</i> | Frequência | Percentual | Percentual válido | Porcentagem cumulativa |
|----------------|------------|------------|-------------------|------------------------|
| 1 | 40 | 26,3 | 26,3 | 26,3 |
| 2 | 112 | 73,7 | 73,7 | 100 |
| Total | 152 | 100,0 | 100,0 | |

O dendrograma extraído pela análise de cluster, por meio do método Hierárquico Ward, encontra-se na Figura 4.

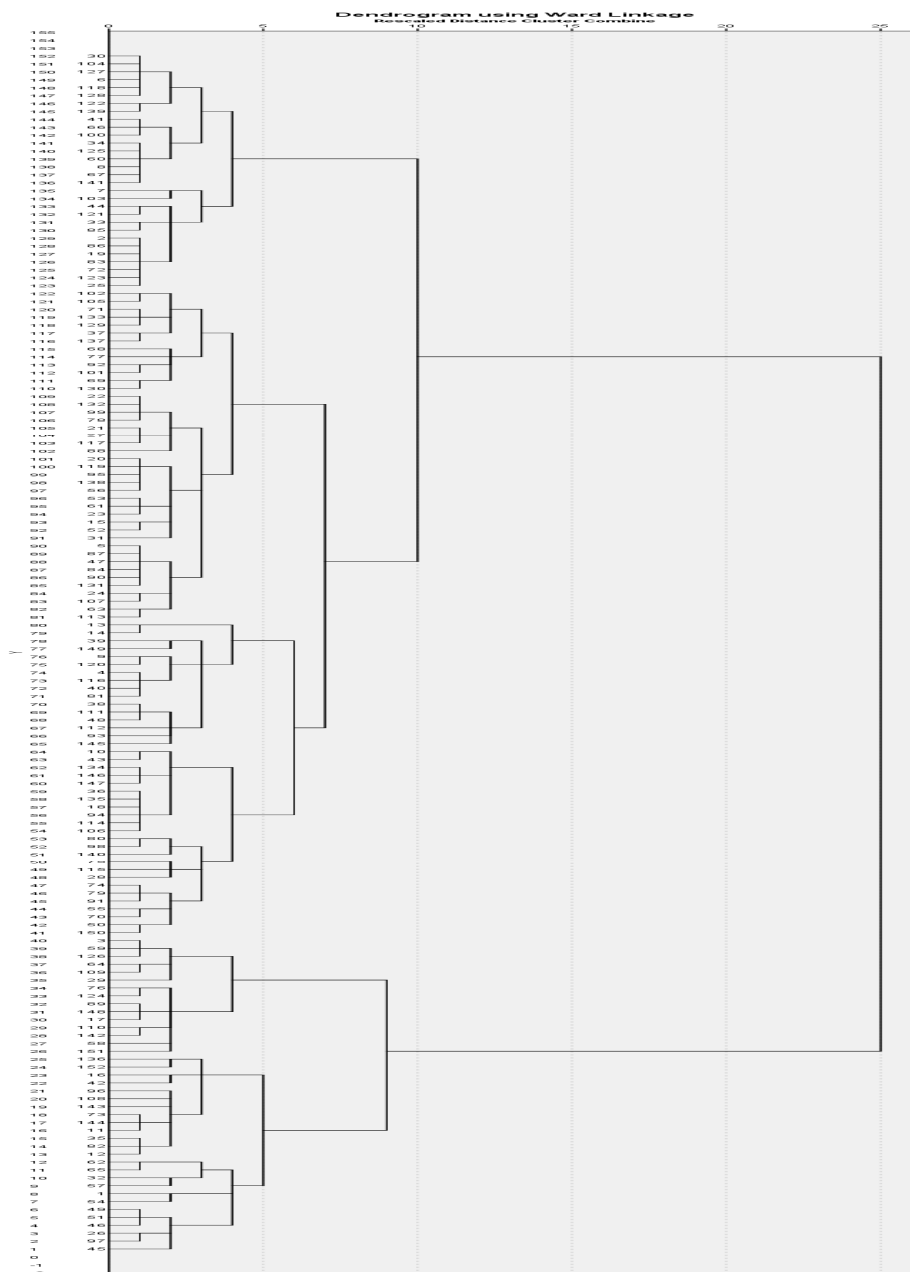


Figura 4 Dendrograma extraído pela análise de cluster, por meio do método hierárquico Ward

Nos clusters extraídos observa-se que 112 indivíduos (73,7% da amostra) foram alocados para o cluster 2, seguidos de 40 indivíduos (26,3% da amostra) que foram alocados para o cluster 1. Vale ressaltar que foi realizado o cruzamento dos clusters selecionados com as variáveis demográficas e não foi observada a homogeneidade referente às questões como idade, sexo e tempo de trabalho na universidade, ou seja, os indivíduos dos clusters não podem ser caracterizados pelas variáveis demográficas respondidas. Observa-se que as outras variáveis demográficas contidas do questionário não foram respondidas pela amostra. Apenas as três variáveis citadas foram pré-requisitos para selecionar os questionários utilizados no modelo.

Posteriormente, foi realizada a análise discriminante para os dois clusters extraídos, a fim de averiguar quais variáveis são responsáveis por elucidar as diferenças entre os indivíduos extraídos dos clusters. Pode-se observar, na Tabela 11, que onze variáveis discriminaram os dois clusters, bem como a frequência, a média, o desvio padrão e a classificação na abordagem BPSO-06.

Tabela 11 Frequência, média, desvio padrão e classificação na abordagem BPSO-96 das variáveis discriminantes dos dois grupos

| | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Não resposta | Total | Média | Desvio padrão | BPSO-96 |
|---|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------|-------|-------|---------------|---------|
| 28 O pessoal da chefia / superior entende que boa saúde é fundamental para realizar um bom trabalho | 14 | 16 | 50 | 67 | 5 | 152 | 3,157 | 0,947 | B |
| 18 Não consigo me identificar com a organização | 97 | 23 | 18 | 5 | 9 | 152 | 1,518 | 0,821 | O |
| 20 O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho | 31 | 18 | 47 | 39 | 17 | 152 | 2,697 | 1,057 | B |
| 17 Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento | 27 | 21 | 60 | 36 | 8 | 152 | 2,729 | 1,011 | O |
| 26 A progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado | 26 | 18 | 42 | 62 | 4 | 152 | 2,946 | 1,103 | O |

“continua”

Tabela 11 “conclusão”

| | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Não resposta | Total | Média | Desvio padrão | BPSO-96 |
|--|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------|-------|-------|---------------|---------|
| 41 Meu supervisor / chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional | 18 | 12 | 40 | 61 | 21 | 152 | 3,099 | 0,976 | O |
| 9 Com a segurança de um convênio médico posso trabalhar melhor | 11 | 6 | 32 | 96 | 7 | 152 | 3,469 | 0,869 | B |
| 31 Recebo apoio para realizar trabalhos junto à comunidade. | 36 | 18 | 28 | 24 | 46 | 152 | 2,378 | 0,980 | S |
| 12 Costumo me locomover de um departamento / setor a outro, outra várias vezes ao dia | 53 | 23 | 39 | 15 | 22 | 152 | 2,123 | 0,997 | B |
| 42 Procuro sempre desenvolver meus conhecimentos para melhorar o serviço prestado | 1 | 2 | 30 | 118 | 1 | 152 | 3,755 | 0,501 | P |
| 10 Se eu tivesse um salário melhor trabalharia melhor | 37 | 27 | 43 | 36 | 9 | 152 | 2,546 | 1,096 | B |

Pode-se observar, pelos dados da Tabela 11, que existe certa tendência de concordância, ou seja, a maioria dos servidores técnico-administrativos concordou totalmente ou parcialmente com as afirmativas 28, 20, 17, 26, 41, 9, 42 e 10. Já para as assertivas 18, 31 e 12, houve discordância por parte da maioria.

Utilizando-se a abordagem BPSO-96, nota-se que, dentre as onze variáveis discriminantes, cinco foram de ordem biológica, quatro organizacionais, uma social e uma psicológica. Pode-se concluir, por essa análise, que os fatores biológico e organizacional foram predominantes para a alocação dos servidores técnico-administrativos em dois clusters. As análises específicas das onze variáveis serão realizadas ao decorrer do texto.

Como a análise foi realizada com base em dois clusters, observa-se que foi definida apenas uma função discriminante, conforme representado na Tabela 12. As onze variáveis extraídas pelo modelo discriminante na função 1 apresentaram correlação canônica igual a 0,845, o que significa que 71,40% da variância total podem ser explicados pelo modelo discriminante. A função discriminante foi altamente significativa pelo teste Wilks' Lambda, a 0,000%.

Tabela 12 Autovalores

| Função | Autovalores | % de variância | % acumulativo | Correlação canônica |
|---------------|--------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| 1 | 2,497 ^a | 100,0 | 100,0 | ,845 |

a. Primeira 1- Função canônica discriminante utilizada da análise.

Observa-se, na Tabela 13, que 96,7% dos indivíduos foram alocados corretamente nos seus grupos, ou seja, foram classificados corretamente. Dois indivíduos do cluster 1 foram alocados erroneamente no cluster 2 e três indivíduos do cluster 2 foram classificados inadequadamente no cluster 1. Observa-se que esta classificação dos indivíduos em um grupo que têm características do outro grupo é realizada automaticamente pelo software SPSS.

Quando gera a tabela de resultado da classificação, ele aponta quantos indivíduos estão no cluster 1 e no cluster 2.

Tabela 13 Resultado da classificação

| Método Ward | | Associação prevista dos grupos | | Total | |
|-------------|----------|--------------------------------|------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | | |
| Original | Contagem | 1 | 38 | 40 | |
| | | 2 | 3 | 109 | |
| | % | 1 | 95,0 | 5,0 | 100,0 |
| | | 2 | 2,7 | 97,3 | 100,0 |

a. 96,7% do grupo original corretamente classificados.

Realizou-se a tabulação cruzada dos dois clusters com as variáveis que foram extraídas das análises discriminantes, com o objetivo de conhecer melhor as diferenças entre os indivíduos dos clusters 1 e 2. Nota-se que serão expostas abaixo as 11 tabelas referentes as tabulações cruzadas dos dois clusters e suas respectivas análises.

Os dados da Tabela 14 indicam que existe grande diferença entre os indivíduos dos dois clusters quanto à questão 28, ou seja, os indivíduos do cluster 1 tenderam a discordar, em sua maioria, da afirmação de que o pessoal da chefia entende que boa saúde é fundamental para a realização do bom trabalho, enquanto o cluster 2 é formado por indivíduos que tendem concordar, em sua maioria, com essa assertiva. Percebe-se que os indivíduos cluster 1 têm uma percepção diferente, mais negativa, quando comparada à dos servidores do cluster 2, referente à visão da chefia sobre a interferência da boa saúde na realização de um bom trabalho. Esta variável biológica é a que mais discrimina o modelo, ou seja, é a que tem maior diferença de percepção dos servidores alocados nos dois grupos.

De acordo com modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público, Pinto, Paula e Vilas Boas (2012) afirmam que o perfil do gestor público tem papel fundamental na qualidade de vida no trabalho do

servidor e este, como ator-chave, deve desempenhar um papel que se preocupa, dentre outras questões, com a saúde de seus subordinados e o impacto que esta causa na realização de um bom trabalho. Sugere-se, aqui, que seja realizado um treinamento com os chefes, focado nos pontos-chaves de qualidade de vida no trabalho, para que estes fiquem mais atentos e mais preparados para lidar com questões de saúde e saberem equilibrá-la com o desempenho do servidor técnico-administrativo.

Tabela 14 Tabulação cruzada – Variável 28 x 2 *Clusters*

| 28 - O pessoal da chefia/superior entende que boa saúde é fundamental para realizar um bom trabalho – Método Ward | | | | |
|--|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 13 | 1 | 14 |
| | % dentro do método Ward | 32,5% | 0,9% | 9,2% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 10 | 6 | 16 |
| | % dentro do método Ward | 25,0% | 5,4% | 10,5% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 10 | 40 | 50 |
| | % dentro do método Ward | 25,0% | 35,7% | 32,9% |
| Concordo totalmente | Contagem | 5 | 62 | 67 |
| | % dentro do método Ward | 12,5% | 55,4% | 44,1% |
| Não responderam | Contagem | 2 | 3 | 5 |
| | % dentro do método Ward | 5,0% | 2,7% | 3,3% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Observa-se, na Tabela 15, que, apesar de a grande maioria dos indivíduos discordar da afirmativa 18, a diferença entre os componentes dos clusters 1 e 2 consiste no fato de 35% dos servidores técnico-administrativos alocados no cluster 1 tenderem a concordar com a assertiva, ou seja, eles não conseguem se identificar com a organização, enquanto somente 10% dos indivíduos do cluster 2 tenderam a concordar.

Tabela 15 Tabulação cruzada – Variável 18 x 2 *Clusters*

| | | Método Ward | | Total |
|------------------------------|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 16 | 81 | 97 |
| | % dentro do método Ward | 40,0% | 72,3% | 63,8% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 9 | 14 | 23 |
| | % dentro do método Ward | 22,5% | 12,5% | 15,1% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 10 | 8 | 18 |
| | % dentro do método Ward | 25,0% | 7,1% | 11,8% |
| Concordo totalmente | Contagem | 4 | 1 | 5 |
| | % dentro do método Ward | 10,0% | 0,9% | 3,3% |
| Não responderam | Contagem | 1 | 8 | 9 |
| | % dentro do método Ward | 2,5% | 7,1% | 5,9% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

A diferença dos clusters observada com relação à variável 20, exposta na Tabela 16, refere-se à tendência de a maioria dos indivíduos do cluster 2 concordar com a assertiva de que o convênio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho e 57,5% dos indivíduos do cluster 1 discordarem dessa afirmativa. Observa-se também que 11,2% dos indivíduos não responderam a essa questão.

Vale ressaltar que o governo federal mantém um incentivo à saúde suplementar para todos os servidores, conforme disposto no art. 230 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 2012), e na Portaria Normativa nº 5, de 11 de outubro de 2010 (BRASIL, 2012), como se nota especificamente na redação a seguir:

“§ 3o Para os fins do disposto no caput deste artigo, ficam a União e suas entidades autárquicas e fundacionais autorizadas a:

I - celebrar convênios exclusivamente para a prestação de serviços de assistência à saúde para os seus servidores ou empregados ativos, aposentados, pensionistas, bem como para seus respectivos grupos familiares definidos, com entidades de autogestão por elas patrocinadas por meio de

instrumentos jurídicos efetivamente celebrados e publicados até 12 de fevereiro de 2006 e que possuam autorização de funcionamento do órgão regulador, sendo certo que os convênios celebrados depois dessa data somente poderão sê-lo na forma da regulamentação específica sobre patrocínio de autogestões, a ser publicada pelo mesmo órgão regulador, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias da vigência desta Lei, normas essas também aplicáveis aos convênios existentes até 12 de fevereiro de 2006;

II - contratar, mediante licitação, na forma da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, operadoras de planos e seguros privados de assistência à saúde que possuam autorização de funcionamento do órgão regulador” (BRASIL, 2012).

Consta, no site da universidade na internet, que esta tem um contrato de assistência à saúde com uma operadora de saúde suplementar, disponível para adesão de qualquer servidor técnico-administrativo. Porém, não foi possível ter acesso aos valores para comparar se estes são similares aos da tabela de custeio da assistência à saúde disponibilizada pelo governo federal. Portanto, pode-se concluir que existe esse incentivo, por parte do governo federal em âmbito nacional e da universidade, especificamente, na contratação da operadora de saúde. Contudo, especificamente para a maioria dos indivíduos do cluster 1 (57,5%), não há percepção sobre este ser um diferencial no mercado de trabalho.

Tabela 16 Tabulação cruzada – Variável 18 x 2 clusters

| 20 O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho – Método Ward | | | | |
|--|-------------------------|-------------|-------|-------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 19 | 12 | 31 |
| | % dentro do método Ward | 47,5% | 10,7% | 20,4% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 4 | 14 | 18 |
| | % dentro do método Ward | 10,0% | 12,5% | 11,8% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 11 | 36 | 47 |
| | % dentro do método Ward | 27,5% | 32,1% | 30,9% |
| Concordo totalmente | Contagem | 4 | 35 | 39 |
| | % dentro do método Ward | 10,0% | 31,2% | 25,7% |

“continua”

Tabela 16 “conclusão”

| 20 O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho – Método Ward | | | | |
|---|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Não responderam | Contagem | 2 | 15 | 17 |
| | % dentro do método Ward | 5,0% | 13,4% | 11,2% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

A questão relativa à oportunidade de participação do planejamento estratégico, representada na Tabela 17, além de apresentar uma tendência de concordância do cluster 2 e discordância do cluster 1, apresenta uma discrepância que merece ser ressaltada, uma vez que apenas 2,5% dos indivíduos do cluster 1 concordam totalmente com a afirmativa. Já para o cluster 2, o percentual é consideravelmente maior, de 31,2%.

Baseando-se nas informações contidas no site da universidade pesquisada, afirma-se que o plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2011-2015 foi estruturado, inicialmente, no âmbito do Conselho Universitário (CUNI), em maio de 2010, no qual foram constituídas uma Comissão de Elaboração e uma comissão operacional para dar suporte, coletar e sistematizar sugestões dadas pela comunidade acadêmica. Foram constituídas 17 comissões temáticas, compostas por servidores docentes e técnico-administrativos. Após essa primeira etapa, o PDI foi elaborado em três etapas, que foram:

- a) após discussão, nessas comissões, foi elaborado um quadro de metas e coleta de sugestões para as referidas metas;
- b) preparou-se um espaço aberto para a comunidade acadêmica no ambiente virtual de aprendizagem, no qual as críticas, as sugestões e as opiniões foram avaliadas pelas comissões;

- c) por último, realizaram-se três sessões públicas abertas à participação da comunidade acadêmica, dos setores administrativos, dos departamentos e da representação discente. Ressalta-se que a proposta do PDI 2011-2015 foi amplamente divulgada nos diversos meios de comunicação, divulgadas na rádio e na TV universitária. Foi aberto acesso direto no *site* da universidade, para que os membros da comunidade pudessem fazer sugestões e colocadas faixas no canteiro central da universidade, entre outras ações. Nota-se que, além dessa divulgação maciça, houve o envio de informações referentes ao PDI para o endereço eletrônico, para todos os servidores e para os discentes.

Após essas informações, pode-se concluir que, nesse aspecto, o planejamento desta universidade segue o segundo princípio-chave da Teoria do Novo Serviço Público. De acordo com Denhardt (2012), ela perseguiu o interesse público, por meio da distribuição da responsabilidade compartilhada com a sociedade e com todos os servidores públicos na elaboração do PDI, criando abertura para que estes atores pudessem expor suas ideias, sugestões e críticas ao planejamento da autarquia, trabalhando, assim, para a coprodução do bem público.

Tabela 17 Tabulação cruzada – Variável 17 x 2 *Clusters*

| 17 Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento | | | | |
|--|-------------------------|-------------|-------|-------|
| – Método Ward | | | | |
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 17 | 10 | 27 |
| | % dentro do método Ward | 42,5% | 8,9% | 17,8% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 6 | 15 | 21 |
| | % dentro do método Ward | 15,0% | 13,4% | 13,8% |

“continua”

Tabela 17 “conclusão”

| 17 Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento – Método Ward | | | | |
|--|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Concordo parcialmente | Contagem | 16 | 44 | 60 |
| | % dentro do método Ward | 40,0% | 39,3% | 39,5% |
| Concordo totalmente | Contagem | 1 | 35 | 36 |
| | % dentro do método Ward | 2,5% | 31,2% | 23,7% |
| Não responderam | Contagem | 0 | 8 | 8 |
| | % dentro do método Ward | 0,0% | 7,1% | 5,3% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Os dados da Tabela 18 demonstram que maioria dos indivíduos do cluster 1 tendeu a discordar do fato de que a progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado. Já os servidores do cluster 2 tenderam a concordar, em sua grande maioria (83%), com a afirmativa.

A progressão por mérito realizada pela universidade é baseada na avaliação de desempenho prevista no Anexo III da Lei no 10.355, de 26 de dezembro de 2001 (BRASI, 2013), ou seja, a avaliação de desempenho é um meio de valorização de todo o servidor público federal, estabelecida por lei.

O sétimo princípio do Novo serviço Público, de acordo com Denhardt (2012), se refere à valorização das pessoas, não apenas à produtividade. A avaliação de desempenho, neste caso, estaria incluída nesse princípio, incentivando o bom trabalho do servidor e buscando a motivação do mesmo.

Tabela 18 Tabulação cruzada – Variável 26 x 2 clusters

| 26 A progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado – Método Ward | | | | |
|--|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 19 | 7 | 26 |
| | % dentro do método Ward | 47,5% | 6,2% | 17,1% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 9 | 9 | 18 |
| | % dentro do método Ward | 22,5% | 8,0% | 11,8% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 7 | 35 | 42 |
| | % dentro do método Ward | 17,5% | 31,2% | 27,6% |
| Concordo totalmente | Contagem | 4 | 58 | 62 |
| | % dentro do método Ward | 10,0% | 51,8% | 40,8% |
| Não responderam | Contagem | 1 | 3 | 4 |
| | % dentro do método Ward | 2,5% | 2,7% | 2,6% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Percebe-se, pelos dados da Tabela 19, que 50% dos indivíduos do cluster 1 discordaram do fato de que o supervisor os auxilia quando têm problemas pessoais que afetam seu estado emocional e apenas 9% dos servidores do cluster 2 discordam dessa afirmativa, demonstrando uma tendência de a grande maioria do cluster 2 concordar que recebem esse auxílio. Destaca-se que 13,8% dos indivíduos optaram por não responder a essa questão.

Essa assertiva relaciona-se ao modelo conceitual de competências de bem-estar organizacional para o Novo Serviço Público (Figura 3), segundo Pinto, Vilas Boas e Paula (2012), no qual o gestor, de acordo com o perfil do novo gestor público, considerado um ator-chave, busca, primeiramente, atender ao interesse público investindo nos conhecimentos e nas habilidades do servidor em ações de qualidade de vida no trabalho. Ou seja, o chefe/supervisor deveria investir em ações voltadas também para o auxílio do subordinado quando este enfrentar problemas que afetam seu estado emocional, visto que essa é uma questão que afeta também a qualidade de vida no trabalho do servidor.

Tabela 19 Tabulação cruzada – Variável 41 x 2 clusters

| 41 Meu supervisor/chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional – Método Ward | | | | |
|---|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 14 | 4 | 18 |
| | % dentro do método Ward | 35,0% | 3,6% | 11,8% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 6 | 6 | 12 |
| | % dentro do método Ward | 15,0% | 5,4% | 7,9% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 10 | 30 | 40 |
| | % dentro do método Ward | 25,0% | 26,8% | 26,3% |
| Concordo totalmente | Contagem | 5 | 56 | 61 |
| | % dentro do método Ward | 12,5% | 50,0% | 40,1% |
| Não responderam | Contagem | 5 | 16 | 21 |
| | % dentro do método Ward | 12,5% | 14,3% | 13,8% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

A diferença da concordância da variável 9, exposta na Tabela 20, consiste na tendência de discordância dos dois clusters. Enquanto 30% dos indivíduos do cluster 1 tenderam a discordar do fato de que, com a segurança de um convênio médico, trabalhariam melhor, apenas 4,5% dos indivíduos do cluster 2 tenderam a discordar.

Tabela 20 Tabulação cruzada – Variável 9 x 2 clusters

| 9 Com a segurança de um convênio médico, posso trabalhar melhor – Método Ward | | | | |
|--|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 9 | 2 | 11 |
| | % dentro do método Ward | 22,5% | 1,8% | 7,2% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 3 | 3 | 6 |
| | % dentro do método Ward | 7,5% | 2,7% | 3,9% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 6 | 26 | 32 |
| | % dentro do método Ward | 15,0% | 23,2% | 21,1% |
| Concordo totalmente | Contagem | 22 | 74 | 96 |
| | % dentro do método Ward | 55,0% | 66,1% | 63,2% |
| Não responderam | Contagem | 0 | 7 | 7 |
| | % dentro do método Ward | 0,0% | 6,2% | 4,6% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Pelos dados da Tabela 21 pode-se observar que a maioria dos indivíduos do cluster 1, 72,5%, discordou do fato de que recebem apoio para realizar trabalhos junto à comunidade, enquanto 40,1% dos indivíduos do cluster 2 tenderam a concordar com essa afirmativa. Ressalta-se que uma grande percentagem de indivíduos do cluster 2, cerca de 37,5%, não respondeu à questão. Entende-se, por estas informações, que os indivíduos de cluster 1 tem uma percepção mais clara sobre esse assunto, ou seja, apenas 10% (4 indivíduos) não responderam a essa questão. Já no cluster 2, 43 indivíduos optaram por não opinar sobre ela, ou seja, a quantidade de indivíduos do cluster 2 que não deram sua opinião é superior ao total de indivíduos pertencentes ao cluster 1. Desse modo, percebe-se uma diferença com relação ao posicionamento dos dois clusters, sendo os indivíduos do cluster 1 mais seguros/conscientes de suas percepções, se comparados aos do cluster 2. Essa informação pode ser observada analisando-se todas as tabelas discriminantes do modelo. Em todas as onze assertivas, a quantidade absoluta de não resposta do Cluster 2 é superior à do cluster 1.

Tabela 21 Tabulação cruzada – Variável 31 x 2 clusters

| | | Método Ward | | Total |
|------------------------------|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 25 | 11 | 36 |
| | % dentro do método Ward | 62,5% | 9,8% | 23,7% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 4 | 14 | 18 |
| | % dentro do método Ward | 10,0% | 12,5% | 11,8% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 5 | 23 | 28 |
| | % dentro do método Ward | 12,5% | 20,5% | 18,4% |
| Concordo totalmente | Contagem | 2 | 22 | 24 |
| | % dentro do método Ward | 5,0% | 19,6% | 15,8% |
| Não responderam | Contagem | 4 | 42 | 46 |
| | % dentro do método Ward | 10,0% | 37,5% | 30,3% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Observa-se, pelos dados da Tabela 22, que existe certo equilíbrio com relação à concordância dos indivíduos dos dois clusters, ou seja, 50% dos indivíduos do cluster 1 e do cluster 2 tenderam a discordar da afirmativa de que costumam se locomover de um setor para outro, várias vezes ao dia. A pequena diferença consiste na percentagem de indivíduos que concordam totalmente com a afirmativa, 15% do cluster 1 e 8% do cluster 2. Esta afirmação induz a uma percepção positiva com relação à questão, pois demonstra apenas uma pequena diferença com relação à assertiva. Pode-se subentender que não existe grande diferença de tratamento entre os servidores técnico-administrativos, ou seja, não existe diferenciação de colaboradores que são mais ou menos deslocados de um setor para outro, várias vezes ao dia. A universidade assume uma mesma postura de igualdade para os servidores em relação a esse assunto.

Tabela 22 Tabulação cruzada – Variável 12 x 2 clusters

| | | Método Ward | | Total |
|------------------------------|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 11 | 42 | 53 |
| | % dentro do método Ward | 27,5% | 37,5% | 34,9% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 9 | 14 | 23 |
| | % dentro do método Ward | 22,5% | 12,5% | 15,1% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 10 | 29 | 39 |
| | % dentro do método Ward | 25,0% | 25,9% | 25,7% |
| Concordo totalmente | Contagem | 6 | 9 | 15 |
| | % dentro do método Ward | 15,0% | 8,0% | 9,9% |
| Não responderam | Contagem | 4 | 18 | 22 |
| | % dentro do método Ward | 10,0% | 16,1% | 14,5% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Percebe-se, pelos dados da Tabela 23, que 97,3% do total da amostra tendem a concordar que procuram desenvolver seus conhecimentos para melhorar o serviço prestado. Ressalta-se que, para esta assertiva, os indivíduos tiveram posições homogêneas. Essa informação é muito relevante para a Pró-

Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas nesta instituição, pois indica que os servidores técnico-administrativos estão empenhados em desenvolver os conhecimentos para melhorar o serviço prestado. Desse modo, pode-se concluir que os treinamentos e os cursos de capacitação oferecidos pela universidade poderão ter uma grande aceitação, quando oferecidos, bem como um grande aproveitamento por parte dos colaboradores.

O modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público (Figura 3), de acordo com Pinto et al. (2012), aborda as questões de treinamento e desenvolvimento nos aspectos de especialidade e produtividade, bem como no perfil do Novo Gestor Público. Entende-se, portanto, com base nas informações coletadas na pesquisa, especificamente da variável 42, que o servidor está em constante aprendizado e o papel do novo gestor público, neste caso, seria o de investir nos conhecimentos e nas habilidades dos servidores.

Tabela 23 Tabulação cruzada – Variável 42 x 2 clusters

| | | Método Ward | | Total |
|------------------------------|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 0 | 1 | 1 |
| | % dentro do método Ward | 0,0% | 0,9% | 0,7% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 1 | 1 | 2 |
| | % dentro do método Ward | 2,5% | 0,9% | 1,3% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 9 | 21 | 30 |
| | % dentro do método Ward | 22,5% | 18,8% | 19,7% |
| Concordo totalmente | Contagem | 30 | 88 | 118 |
| | % dentro do método Ward | 75,0% | 78,6% | 77,6% |
| Não responderam | Contagem | 0 | 1 | 1 |
| | % dentro do método Ward | 0,0% | 0,9% | 0,7% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

A análise dos dados da Tabela 24, última tabela das variáveis discriminantes, demonstra que 67,5% dos indivíduos do cluster 1 tenderam a concordar que, se tivessem um salário melhor, trabalhariam melhor, enquanto,

no cluster 2, houve um equilíbrio entre discordância e concordância. Vale ressaltar que a maior discrepância entre os clusters existe na percentagem de concordo totalmente, sendo 42,4% dos indivíduos do cluster 1 e 17% dos servidores do cluster 2.

O resultado, especificamente dos 67,5% do cluster 1, é indicativo de que estes servidores públicos não estão motivados, em termos de remuneração do trabalho, mas pode ser indicativo, também, de que estão assumindo uma posição oportunista de “carona”, manifestando uma racionalidade instrumental, no sentido de que qualquer esforço adicional não resultaria em ganhos salariais vantajosos. Esta é uma situação típica dos resultados oriundos dos estudos de Olson (1999), ao tratar de racionalidade utilitarista e instrumental na lógica da ação coletiva. Esse aspecto pode ser interpretado, também, como uma posição de aguardar melhores oportunidades em outros setores da economia que possam remunerar melhor. É o caso daqueles servidores que passam pelo setor público apenas para se preparar melhor para fazer concurso em outras áreas públicas que remuneram melhor.

Tabela 24 Tabulação cruzada – Variável 10 x 2 clusters

| 10 Se eu tivesse um salário melhor, trabalharia melhor – Método Ward | | | | |
|---|-------------------------|-------------|--------|--------|
| | | Método Ward | | Total |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 7 | 30 | 37 |
| | % dentro do método Ward | 17,5% | 26,8% | 24,3% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 6 | 21 | 27 |
| | % dentro do método Ward | 15,0% | 18,8% | 17,8% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 10 | 33 | 43 |
| | % dentro do método Ward | 25,0% | 29,5% | 28,3% |
| Concordo totalmente | Contagem | 17 | 19 | 36 |
| | % dentro do método Ward | 42,5% | 17,0% | 23,7% |
| Não responderam | Contagem | 0 | 9 | 9 |
| | % dentro do método Ward | 0,0% | 8,0% | 5,9% |
| Total | Contagem | 40 | 112 | 152 |
| | % dentro do método Ward | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Resumidamente, foram realizadas, neste subcapítulo, a análise de cluster e a análise discriminante, buscando identificar grupos de pessoas por meio das respostas às 44 variáveis e averiguar quais assertivas foram responsáveis pela alocação dos indivíduos nos grupo 1 e no grupo 2. Para a separação dos indivíduos nos dois grupos, os fatores biológicos e organizacionais tiveram uma maior representatividade, ou seja, das onze variáveis discriminantes do modelo, cinco foram de ordem biológica, quatro foram organizacionais, uma social e uma psicológica.

Depois de finalizada a análise de clusters, incluiu-se nas análises quantitativas a assertiva 45 (o Sr(a) considera que tem qualidade de vida no trabalho), que será analisada juntamente com as 44 variáveis tratadas e, a seguir, faz-se uma análise desta variável com os clusters extraídos no modelo.

4.4 Análise discriminante em função da questão qualidade de vida no trabalho (QVT)

Com objetivo de conhecer as variáveis que mais discriminaram a resposta sim ou não à questão 45.3 (O Sr.(a) considera que tem qualidade de vida no trabalho) foi feita a análise discriminante.

Para a análise discriminante, foi definida apenas uma função discriminante, conforme representado na Tabela 25. As quatro variáveis extraídas pelo modelo discriminante na função 1 apresentaram correlação canônica igual a 0,583, o que significa que 33,98% da variância total podem ser explicados pelo modelo discriminante. A função discriminante foi altamente significativa, pelo teste Wilks' Lambda, a 0,000%.

Tabela 25 Autovalores

| % de variância | % acumulativo | Correlação canônica |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| 100,0 | 100,0 | 0,583 |

a. Primeira 1- Função canônica discriminante utilizada da análise.

Pode-se observar, pelos dados da Tabela 26, que 82,2% dos indivíduos foram alocados da forma correta nos grupos, ou seja, foram classificados corretamente. Sete indivíduos do grupo SIM foram alocados erroneamente no grupo NÃO e 16 indivíduos do grupo NÃO foram alocados de forma errada no grupo SIM. A distribuição de indivíduos nos grupos é realizada pelo software SPSS que, automaticamente, indica a quantidade de indivíduos que têm características do grupo SIM e que não estão classificados corretamente, foram alocados para o grupo do NÃO e segue, desse modo, o mesmo padrão para os indivíduos do grupo NÃO que foram classificados no grupo SIM. Observa-se que 98 indivíduos afirmaram que têm qualidade de vida no trabalho, 36 negaram essa afirmação e 18 não responderam à questão.

Tabela 26 Classificação dos resultados

| | Q1.45.1 O sr.(a) considera que possui QVT | Associação prevista dos grupos | | Total | |
|--|---|-----------------------------------|------|-------|-------|
| | | SIM | NÃO | | |
| | | Original | SIM | | 91 |
| | NÃO | 16 | 20 | 36 | |
| | Casos não agrupados | 14 | 4 | 18 | |
| | % | SIM | 92,9 | 7,1 | 100,0 |
| | | NÃO | 44,4 | 55,6 | 100,0 |
| | | Casos não agrupados | 77,8 | 22,2 | 100,0 |

a. 82,8% do grupo original foram classificados corretamente

As quatro variáveis discriminantes extraídas são apresentadas na Tabela 27, bem como suas classificações na abordagem BPSO-96, incluindo frequência, média e desvio padrão.

Tabela 27 Frequência, média, desvio padrão e classificação BPSO-96 das variáveis discriminantes de QVT

| | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Não resposta | Total | Média | Desvio padrão | BPSO-96 |
|--|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------|-------|-------|---------------|-------------|
| 30 Tenho um relacionamento satisfatório com a chefia | 5 | 5 | 31 | 109 | 2 | 152 | 3,627 | 0,705 | Social |
| 3 As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do trabalho | 51 | 26 | 38 | 28 | 9 | 152 | 2,301 | 1,116 | Psicológica |
| 13 Se optar por deixar de trabalhar nesta Universidade, acredito que tenho facilidade de encontrar trabalho em outra universidade. | 30 | 21 | 46 | 36 | 19 | 152 | 2,661 | 1,035 | Psicológica |
| 23 Não me orgulho de trabalhar na Universidade | 113 | 16 | 8 | 10 | 5 | 152 | 1,422 | 0,861 | Psicológica |

Pode-se observar, pelos dados da Tabela 27, que existe uma tendência de concordância da amostra para as questões 30 (tenho um relacionamento satisfatório com a chefia) e 13 (se optar por deixar de trabalhar nesta Universidade, acredito que tenho facilidade de encontrar trabalho em outra universidade). A tendência de discordância pode ser observada nas outras duas variáveis discriminantes, 3 (as horas trabalhadas afetam minhas atividades dentro e fora do trabalho) e 23 (não me orgulho de trabalhar nesta Universidade).

Considerando a abordagem BPSO-96, pode-se observar que a primeira variável, ou seja, a variável que mais discrimina o modelo, é de ordem social, sendo as demais, variáveis psicológicas. Para este estudo, pode-se afirmar que as variáveis social (30) e psicológicas (13, 3 e 23) foram as que mais influenciaram a percepção da qualidade de vida no trabalho destes servidores técnico-administrativos.

Vale ressaltar a diferença das duas análises discriminantes deste estudo. A primeira, realizada no item 4.2, abordou as 44 variáveis sem a inclusão da questão 45 (O(a) senhor(a) considera que tem qualidade de vida no trabalho?). Dois clusters foram gerados de acordo com o padrão de respostas dessas 44 variáveis e a análise discriminante foi realizada, buscando identificar as percepções semelhantes dos servidores técnico-administrativos, baseadas nas respostas destas 44 variáveis. Conclui-se, na primeira análise discriminante, que fatores biológicos e organizacionais tiveram mais influência na separação dos indivíduos do cluster 1 e do cluster 2.

Considerando a última análise discriminante, diferentemente da primeira, incluiu-se a questão 45 (O(a) senhor(a) considera que possui qualidade de vida no trabalho?) na função. O objetivo foi averiguar quais assertivas mais discriminavam, ou seja, quais foram mais relevantes para diferenciar os servidores que consideram ter e os que consideram não ter qualidade de vida no

trabalho. O resultado extraído da análise foi o de que um fator social e três fatores psicológicos influenciaram mais a percepção de ter qualidade de vida no trabalho.

Depois de definidas as variáveis discriminantes, realizou-se o cruzamento destas com a questão 45.3, conforme demonstrado nas tabelas a seguir.

Observa-se, pelos dados da Tabela 28, que apenas 1% dos indivíduos que considera ter qualidade de vida no trabalho discorda da afirmação de que têm um relacionamento satisfatório com a chefia. Já 16,6% dos que consideram que não têm qualidade de vida no trabalho também discordam dessa afirmativa. Outro ponto a ser ressaltado é que 84,7% dos servidores que consideram ter qualidade de vida no trabalho concordam totalmente que têm um relacionamento satisfatório com a chefia, enquanto entre os que consideram não ter qualidade de vida no trabalho essa percentagem diminui para 36,1%. Ressalta-se que essa assertiva de caráter social foi a variável que mais influenciou a percepção de qualidade de vida no trabalho, ou seja, é uma informação de extrema importância para a universidade. Sugere-se que sejam realizadas palestras, ações e dinâmicas de grupo voltadas para esse tema, buscando interação entre chefes e subordinados, a fim de estreitar o relacionamento entre ambos e melhorar a convivência, já que este é um fator de extrema relevância para a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos.

Vale ressaltar que, novamente, o perfil do gestor é fundamental na gestão da qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2010). A análise da variável 30, que é a mais representativa na percepção de qualidade de vida no trabalho pelos servidores, é sustentada teoricamente pelo conceito do perfil do novo gestor público, exposto no modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público, de Pinto, Vilas Boas e Paula (2012), no qual o gestor seria um ator-chave e deveria investir em ações voltadas para a qualidade

de vida no trabalho e, para isso, o bom relacionamento entre servidores e chefe é fundamental.

Tabela 28 Tabulação cruzada – Variável 30 x qualidade de vida no trabalho (QVT)

| | | 45.1 O sr.(a) considera que possui QVT | | Total |
|---|----------------------|--|--------|--------|
| | | 1 | 2 | |
| 30 - Tenho um relacionamento satisfatório com a chefia | | | | |
| Discordo totalmente | Contagem | 0 | 3 | 3 |
| | % dentro da var. 45. | 0,0% | 8,3% | 2,2% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 1 | 3 | 4 |
| | % dentro da var. 45. | 1,0% | 8,3% | 3,0% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 13 | 17 | 30 |
| | % dentro da var. 45. | 13,3% | 47,2% | 22,4% |
| Concordo totalmente | Contagem | 83 | 13 | 96 |
| | % dentro da var. 45. | 84,7% | 36,1% | 71,6% |
| Não responderam | Contagem | 1 | 0 | 1 |
| | % dentro da var. 45. | 1,0% | 0,0% | 0,7% |
| Total | Contagem | 98 | 36 | 134 |
| | % dentro da var. 45. | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

A maioria (59,1%) dos indivíduos que afirmaram ter qualidade de vida no trabalho tendeu a discordar da assertiva de que as horas trabalhadas afetam as atividades dentro e fora do trabalho, enquanto a maioria (58,3%) dos que consideram que não têm qualidade de vida no trabalho tendeu a concordar com essa afirmativa, como se observa na Tabela 29. Sugere-se, aqui, que a instituição busque mais informações dos seus colaboradores, com relação a essa questão, por meio de uma pesquisa específica para este fim, pois a diferença de percepção da influência das horas trabalhadas nas atividades dentro e fora do trabalho tem grande representatividade na percepção de qualidade de vida no trabalho.

Tabela 29 Tabulação cruzada – Variável 3 x qualidade de vida no trabalho

| 3 - As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do trabalho | | 45.1 O sr.(a) considera | | Total |
|---|----------------------|-------------------------|--------|--------|
| | | que possui QVT | | |
| | | 1 | 2 | |
| Discordo totalmente | Contagem | 41 | 5 | 46 |
| | % dentro da var. 45. | 41,8% | 13,9% | 34,3% |
| Discordo parcialmente | Contagem | 17 | 7 | 24 |
| | % dentro da var. 45. | 17,3% | 19,4% | 17,9% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 24 | 8 | 32 |
| | % dentro da var. 45. | 24,5% | 22,2% | 23,9% |
| Concordo totalmente | Contagem | 13 | 13 | 26 |
| | % dentro da var. 45. | 13,3% | 36,1% | 19,4% |
| Não responderam | Contagem | 3 | 3 | 6 |
| | % dentro da var. 45. | 3,1% | 8,3% | 4,5% |
| Total | Contagem | 98 | 36 | 134 |
| | % dentro da var. 45. | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Pelos dados da Tabela 30, pode-se observar que 66,7% dos indivíduos que responderam que não têm qualidade de vida no trabalho tenderam a concordar que, se optarem por deixar de trabalhar nesta universidade, acreditam que teriam facilidade em encontrar trabalho em outra instituição de ensino superior. Ressalta-se que, para o grupo que considera ter qualidade de vida no trabalho, não houve tendência de discordar ou concordar, e 15,3% não responderam a essa questão. Nota-se que os indivíduos do grupo SIM têm uma postura dividida quanto à facilidade de trabalhar em outra IES, enquanto os indivíduos do grupo NÃO têm uma postura mais favorável à questão da capacidade de conseguir outro emprego em uma universidade, demonstrando uma tendência de mais segurança em relação à sua capacidade de participar de processo seletivo.

Tabela 30 Tabulação cruzada – Variável 13 x qualidade de vida no trabalho

| | | 45.1 O sr.(a) considera que possui QVT | | | Total |
|----------------------------------|----------------------|---|--------|--------|-------|
| | | | | Total | |
| | | 1 | 2 | | |
| Discordo totalmente | Contagem | 19 | 6 | 25 | |
| | % dentro da var. 45. | 19,4% | 16,7% | 18,7% | |
| Discordo parcialmente | Contagem | 16 | 3 | 19 | |
| | % dentro da var. 45. | 16,3% | 8,3% | 14,2% | |
| Concordo parcialmente | Contagem | 27 | 11 | 38 | |
| | % dentro da var. 45. | 27,6% | 30,6% | 28,4% | |
| Concordo totalmente | Contagem | 21 | 13 | 34 | |
| | % dentro da var. 45. | 21,4% | 36,1% | 25,4% | |
| Não responderam | Contagem | 15 | 3 | 18 | |
| | % dentro da var. 45. | 15,3% | 8,3% | 13,4% | |
| Total | Contagem | 98 | 36 | 134 | |
| | % dentro da var. 45. | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

A grande maioria da amostra (86,6%) discordou da afirmativa de que não se orgulha de trabalhar nesta universidade, porém, a discrepância entre o grupo que considera ter qualidade de vida no trabalho e o grupo que afirma não ter consiste na percentagem de indivíduos que discordam totalmente dessa afirmativa, sendo 81,6% do grupo do SIM e 58,3% do grupo do NÃO, como pode ser observado na Tabela 31. Percebe-se que o grupo que considera ter qualidade de vida no trabalho tem um sentimento de maior orgulho da universidade que o grupo do não, ou seja, os primeiros têm uma relação mais positiva com a instituição.

Tabela 31 Tabulação cruzada – Variável 23 x qualidade de vida no trabalho

| | | 45.1 O sr.(a) considera que possui QVT | | | Total |
|--------------------------------|----------------------|---|-------|-------|-------|
| | | | | Total | |
| | | 1 | 2 | | |
| Discordo totalmente | Contagem | 80 | 21 | 101 | |
| | % dentro da var. 45. | 81,6% | 58,3% | 75,4% | |

“continua”

Tabela 31 “conclusão”

| | | 45.1 O sr.(a) considera que possui QVT | | Total |
|----------------------------------|----------------------|---|--------|--------|
| | | 1 | 2 | |
| Discordo parcialmente | Contagem | 7 | 8 | 15 |
| | % dentro da var. 45. | 7,1% | 22,2% | 11,2% |
| Concordo parcialmente | Contagem | 3 | 3 | 6 |
| | % dentro da var. 45. | 3,1% | 8,3% | 4,5% |
| Concordo totalmente | Contagem | 3 | 4 | 7 |
| | % dentro da var. 45. | 3,1% | 11,1% | 5,2% |
| Não responderam | Contagem | 5 | 0 | 5 |
| | % dentro da var. 45. | 5,1% | 0,0% | 3,7% |
| Total | Contagem | 98 | 36 | 134 |
| | % dentro da var. 45. | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Podem-se resumir as características mais relevantes do grupo que considera ter qualidade de vida no trabalho, comparado ao dos que não consideram. O grupo do SIM tem mais orgulho de trabalhar na universidade, tem um relacionamento mais satisfatório com a chefia, acredita que as horas trabalhadas afetam menos as atividades dentro e fora do trabalho e entendem que têm menos facilidade de encontrar trabalho em outra universidade que o grupo que considera não ter qualidade de vida no trabalho. Já o grupo do NÃO tem um relacionamento menos satisfatório com a chefia, acredita ter maior facilidade de encontrar trabalho em outra universidade, acredita que as horas trabalhadas afetam mais as atividades dentro e fora do trabalho e tem menor orgulho de trabalhar na instituição, se comparado ao grupo do SIM.

Finalmente, com o objetivo de agregar as duas análises discriminantes realizadas nesta etapa quantitativa, foi feita a tabulação cruzada entre os dois clusters identificados na análise do item 4.2 com a resposta SIM ou NÃO à variável 45 – A(a) Sr(a) considera que tem qualidade de vida no trabalho? Os resultados são apresentados na Tabela 32.

Tabela 32 QVT x 2 clusters

| Método Ward | | Q1.45.1 O sr.(a) considera que possui QVT | | |
|-------------|---|---|-----|-------|
| Contagem | | Q1.45.1 O sr.(a) considera que possui QVT | | Total |
| | | SIM | NÃO | |
| Método Ward | 1 | 18 (x%) | 20 | 38 |
| | 2 | 80 (%) | 16 | 96 |
| Total | | 98 | 36 | 134 |

Pode-se observar que o cluster 1 é formado por indivíduos que consideram e não consideram que têm qualidade de vida no trabalho, ou seja, é um cluster com percepções mais divididas com relação à qualidade de vida no trabalho. No entanto, o cluster 2 tem, aproximadamente, 83% de indivíduos que consideram que têm qualidade de vida no trabalho, ou seja, essas informações complementam a definição do cluster 2, que é composto por servidores técnico-administrativos mais satisfeitos, mais favoráveis com relação às condições de trabalho apresentadas pelo questionário aplicado.

4.5 Denominação e caracterização dos clusters

Apresentam-se, neste subtópico, as características dos dois clusters extraídos na análise quantitativa. Vale ressaltar que, nas duas análises discriminantes realizadas, tanto para a análise geral das 44 variáveis, quanto para a análise em função da questão 45, que trata da percepção de qualidade de vida no trabalho, a primeira assertiva que discriminou ambos os modelos estava relacionada à chefia (variável 28, o pessoal da chefia entende que boa saúde é fundamental para a realização de um bom trabalho e variável 30, tenho um relacionamento satisfatório com a chefia).

Conclui-se, portanto, com base no modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público, que o perfil do novo gestor público, para

esta instituição pesquisada, é o item de maior relevância na qualidade de vida no trabalho percebida pelos servidores técnico-administrativos.

4.5.1 Cluster 1 – menos satisfeitos

O cluster 1, formado por 40 servidores técnico-administrativos, é dividido em relação à afirmação de ter qualidade de vida no trabalho, ou seja, 52% dos indivíduos consideram que não têm e o restante considera que tem. Existe uma tendência de os servidores técnico-administrativos que compõem esse grupo acreditar que o chefe não entende que boa saúde é fundamental para a realização de um bom trabalho e que o convênio médico oferecido pela universidade não é um diferencial no mercado, bem como afirmam não receber apoio para realizar trabalhos junto à comunidade. Averiguou-se que 35% destes indivíduos não se identificam com a universidade, a maioria discorda que tem oportunidade de participar do planejamento estratégico e discorda também da afirmação de que a progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho. Destaca-se que aproximadamente a metade dos indivíduos deste cluster afirma que o supervisor não os ajuda quando têm problemas que afetam o seu estado emocional e que 67,5% deles trabalhariam melhor que tivessem um salário melhor. Diante dessas características, decidiu-se, na presente pesquisa, denominar o cluster 1 como composto de indivíduos “menos satisfeitos”.

4.5.2 Cluster 2 – mais satisfeitos

Este cluster é composto por 112 indivíduos, dentre os quais apenas 16 (14,28%) afirmaram não ter qualidade de vida no trabalho, ou seja, em sua maioria, é formado por servidores técnico-administrativos que consideram ter qualidade de vida no trabalho. Em sua maioria, os indivíduos concordaram que a

chefia entende que boa saúde é fundamental para a realização do bom trabalho, afirmaram que se identificam com a universidade, consideraram que o convênio médico oferecido é um diferencial no mercado, têm oportunidade de participar de decisões de planejamento, que a progressão por mérito é conseguida por um bom trabalho e que o chefe os auxilia, quando têm problemas pessoais que afetam seu estado emocional. Diante dessas características, decidiu-se denominar o cluster 2 como composto de indivíduos “mais satisfeitos”.

4.5.3 Análise conjunta do modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público e das características dos clusters

As informações extraídas da análise quantitativa realizada nesta pesquisa permitiram contextualizar o modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público, no sentido de que os indivíduos do cluster 1 (menos satisfeitos) não percebem que a gestão da qualidade de vida realizada pela universidade segue os princípios do modelo citado, principalmente nas questões referentes ao perfil do novo gestor público e nos valores e práticas do Novo Serviço Público.

Em contraposição, os indivíduos do cluster 2 (mais satisfeitos) têm uma percepção alinhada ao modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público, visto que têm melhor relação com o chefe e percebem que ele assume um perfil de novo gestor público, no sentido de que procuram promover o interesse público por meio de investimentos em conhecimentos e habilidades dos servidores e em ações de qualidade de vida no trabalho. Nota-se também que, no que tange aos valores e às práticas do Novo Serviço Público (respeito e conferência de poder, cidadania e compartilhamento do poder por parte dos agentes públicos), pode ser observada a questão relativa à oportunidade de participação do planejamento, sendo caracterizada também como a coprodução do bem público.

Com o objetivo de completar o estudo sobre qualidade de vida no trabalho de servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em Minas Gerais, foi realizada a fase qualitativa da pesquisa, visto que as informações analisadas quantitativamente foram extraídas de um questionário elaborado para a iniciativa privada. Mesmo tendo sido adaptado para a realidade pública, acredita-se que a análise de conteúdo das questões discursivas tenha sido fundamental para complementar este estudo inovador, utilizando a abordagem BPSO-96 na esfera pública.

5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS FATORES RELEVANTES E LIMITANTES

A fase qualitativa deste estudo é composta pela análise de conteúdo de quatro questões discursivas, que são: a) O que é qualidade de vida no trabalho para o(a) senhor(a)? b) Se pudesse resumir a qualidade de vida no trabalho em uma só palavra, qual seria? O senhor considera que tem qualidade de vida no trabalho? Se sim, c) cite as cinco características mais relevantes para a qualidade de vida no trabalho; se não, d) cite os cinco fatores/características limitantes a esta. A última questão do questionário foi avaliada em duas partes, pela própria natureza da pergunta, ou seja, os servidores que responderam que têm qualidade de vida no trabalho citaram os fatores mais relevantes e os que afirmaram que não a têm citaram os fatores limitantes.

Optou-se, neste trabalho, conforme mencionado no percurso metodológico, por trabalhar com a grade fechada de categorias, que foram selecionadas conforme abordagem BPSO-96. Portanto, foram analisadas as palavras/termos de maior frequência e elas foram alocadas para as categorias biológica, social, psicológica e organizacional. Devido à quantidade de palavras presentes nos textos, optou-se por discutir as seis subcategorias que tiveram maior frequência de respostas para a primeira questão. Na segunda, foram selecionadas seis subcategorias gerais, as quais foram classificadas pelo fator (categoria) correspondente e, para as duas últimas, foram analisadas as cinco subcategorias com maior frequência de respostas. Todas as questões citadas são discutidas nos subitens deste capítulo.

5.1 Conceito de qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos

O conceito de qualidade de vida no trabalho é amplo e, ao longo dos anos, vem sendo trabalhado pela perspectiva de diversos autores. Objetivou-se, especificamente nesta questão, apreender o conceito de qualidade de vida no trabalho pela perspectiva dos servidores técnico-administrativos, ou seja, discorrer sobre o que ela significa para eles.

Na Tabela 33 observam-se todas as categorias pré-definidas de acordo com a abordagem BPSO-96 e as seis subcategorias que tiveram maior frequência. Têm-se, para o fator biológico, as subcategorias: infraestrutura, saúde, segurança, benefícios e atividades físicas. A segunda categoria, fator psicológico, é composta das subcategorias satisfação, prazer, bem-estar, trabalho em equipe, motivação, ambiente interno e condições psicológicas. Para a terceira categoria, fator social, as seguintes subcategorias foram analisadas: ambiente interno, relacionamento com a equipe, harmonia, respeito, equilíbrio e relacionamento e tempo para amigos e família. Por fim, na quarta e última categoria, fator organizacional, as subcategorias foram: relacionamento com a chefia, remuneração, condições de trabalho, reconhecimento e valorização, oportunidade de crescimento e participação das decisões.

Tabela 33 Categorias da análise de conteúdo

| Categoria | Subcategoria | Frequência |
|------------------|---------------------|-------------------|
| Fator biológico | Infraestrutura | 42 |
| | Saúde | 26 |
| | Segurança | 17 |
| | Benefícios | 8 |
| | Atividade física | 6 |
| | Lazer | 5 |

“continua”

Tabela 33 “conclusão”

| Categoria | Subcategoria | Frequência |
|----------------------|--|-------------------|
| Fator psicológico | Satisfação | 31 |
| | Prazer | 20 |
| | Bem-estar | 17 |
| | Trabalho em equipe | 10 |
| | Motivação | 8 |
| | Condições psicológicas | 7 |
| Fator social | Ambiente interno | 45 |
| | Relacionamento com a equipe | 39 |
| | Harmonia | 29 |
| | Respeito | 14 |
| | Equilíbrio | 10 |
| | Relacionamento e tempo para amigos e família | 9 |
| Fator organizacional | Relacionamento com a chefia | 27 |
| | Remuneração | 19 |
| | Condições de trabalho | 18 |
| | Reconhecimento e valorização | 18 |
| | Oportunidade de crescimento | 13 |
| | Participação de decisões e de planejamento | 12 |

As categorias, bem como suas subcategorias, são discutidas mais detalhadamente nos subitens a seguir.

5.1.1 Categoria: fator biológico

No fator biológico, a subcategoria infraestrutura obteve a maior frequência. Quarenta e duas palavras associadas a ela foram identificadas nas análises dessa questão. Portanto, pode-se concluir que, para o fator biológico, itens como recursos físicos adequados, espaço físico adequado, equipamentos adequados e ergonomia, entre outros, foram os mais relevantes para os servidores técnico-administrativos. Contextualizando com a fase quantitativa desta pesquisa, pode-se observar que a resposta da variável 2 (os espaços em que eu trabalho estão aptos à condição física dos servidores) demonstra que 71,71% dos indivíduos concordam com a assertiva. Isso indica uma característica positiva da universidade pesquisada, pois a maioria dos seus trabalhadores está

satisfeita com relação à infraestrutura, item de grande relevância verificado na análise. Verificou-se que a maioria dos estudos realizados sobre qualidade de vida no trabalho é no setor público e eles abordam, justamente, questões de ergonomia (MEDEIROS; FERREIRA, 2011), ou seja, essa subcategoria encontrada nas respostas dos servidores é bastante explorada por este campo de estudo.

A segunda subcategoria de maior frequência do fator biológico foi denominada saúde, tendo 26 termos referentes à saúde sido identificados nos textos, entre eles saúde, conforto, alimentação, ausências de dores físicas ao sair do trabalho, atividades que não prejudiquem a saúde e satisfação física após o trabalho realizado. Observa-se que existe a consciência dos servidores técnico-administrativos sobre a importância da saúde para a qualidade de vida no trabalho. Ressalta-se que, no estudo quantitativo realizado, a variável que mais discriminou os dois clusters foi a 28 (o pessoal da chefia entende que boa saúde é fundamental para a realização de um bom trabalho), demonstrando que o gestor público deve estar atento às questões que envolvam as saúdes dos servidores.

Outro aspecto identificado na fase quantitativa refere-se à questão 34 (existem campanhas para melhorar meu hábitos, como fumo álcool sedentarismo), na qual a maioria da amostra discordou do fato de que existe esse tipo de campanha para incentivo à melhoria da saúde. Em um estudo realizado por Ferrreira, Alves e Tostes (2009), foi identificado, em uma organização pública federal, que as ações de qualidade de vida no trabalho realizadas, apesar de terem o foco no indivíduo, ainda tratam o servidor como uma “peça da engrenagem” que precisa ser ajustada para cumprir os resultados esperados. Com isso, são realizadas ações que desempenham um papel de “medicamento que cura os males do trabalho”. O ideal seria que as organizações públicas trabalhassem com medidas preventivas de saúde, sugerindo-se que a

universidade realize uma pesquisa com foco na saúde, objetivando identificar quais problemas afetam os servidores e assim ter subsídios para a criação de um programa de medicina preventiva.

A subcategoria segurança foi composta por 17 termos ligados à segurança e à importância da existência de equipamentos de segurança individual (EPI). Esta subcategoria está correlacionada com a subcategoria saúde, visto que se refere a questões de segurança no ambiente de trabalho e à utilização de equipamentos que garantam a saúde física dos trabalhadores. Coutinho (2009), ao analisar ações e programas de qualidade de vida no trabalho pela abordagem BPSP-96, indicou, para a área de investigação biológica, especificamente para a segurança, a criação de mapas de risco, com o objetivo de demonstrar, por meio de visualizações gráficas, os riscos presentes do ambiente de trabalho. Sugere-se, para a universidade, a criação deste mapa de risco para aumentar o conhecimento dos riscos existentes no ambiente de trabalho, bem como melhorar a segurança e, conseqüentemente, um aspecto de qualidade de vida no trabalho para os servidores.

A quarta subcategoria, benefícios, está relacionada a oito termos, como plano de saúde, vale-alimentação, plano odontológico e benefícios. Nota-se que foi identificado, na análise quantitativa, que a maioria da amostra (62,5%) não continua no emprego porque a universidade oferece benefícios. Porém, a grande maioria (84,21%) afirma que, com a segurança de um convênio médico, pode trabalhar melhor. Conforme já mencionado na fase quantitativa, o governo federal tem ações de incentivo à saúde suplementar para todos os servidores federais.

A subcategoria atividade física é composta por seis termos relacionados a tempo para praticar esportes, fazer exercícios físicos antes do trabalho e atividade física. Foi observado, pela análise quantitativa, que existe a demanda dos servidores por realizar atividades físicas. Porém, a universidade deveria

incentivá-los a realizá-las, uma vez que, de acordo com a questão 11 (meu local de trabalho (a Universidade) incentiva a prática de esportes), a maioria discorda da assertiva de que recebe incentivo à prática de esportes.

Com relação à última subcategoria do fator biológico, lazer, foram identificados seis termos relativos a lazer e tempo para lazer. Constantino (2008) considera que a qualidade de vida seria a sensação de bem-estar do indivíduo presente na satisfação de condições como lazer e diversão, alimentação, atividade física, bem-estar pessoal, dentre outros. O sindicato dos servidores possui um clube e este local poderia ser utilizado para ações que incentivem o lazer. Observa-se que no questionário aplicado que não constou nenhum termo ou assertiva correspondente a essa subcategoria, portanto, sugere-se, para futuros estudos quantitativos, que essa questão seja abordada.

5.1.2 Categoria: fator psicológico

A subcategoria que apresentou maior frequência foi satisfação, com 31 termos relacionados à satisfação pessoal, satisfação emocional e satisfação psicológica. Burigo (1997) realizou um estudo com servidores e dirigentes de uma universidade federal e concluiu que, para os indivíduos pesquisados, a satisfação, juntamente com as condições de trabalho (aspectos físicos e sociais), seria a extensão da qualidade de vida.

A segunda subcategoria, denominada prazer, diz respeito a fazer o que gosta, gostar do que faz e ter prazer na realização do trabalho. O trabalho, para o Novo Serviço Público, fugiria ao propósito dos negócios, conforme exposto no seu primeiro princípio-chave, servir cidadãos e não consumidores. O servidor teria prazer em construir relações de confiança com os cidadãos, objetivando, dessa forma, a “construção de um mundo melhor” (DENHARDT, 2012).

A subcategoria bem-estar ocupou a terceira posição do fator psicológico do trabalho. O termo bem-estar foi identificado dez vezes nas respostas dos servidores técnico-administrativos. Limongi-França (2010), ao criar o modelo de competências do bem-estar organizacional, desenvolveu uma teoria capaz de auxiliar o administrador a gerir este aspecto, com base em competências, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas para legitimar a estratégia organizacional. Corroborando essa perspectiva, Pinto, Paula e Vilas Boas (2012) elaboraram o Modelo de BEO para o Novo Serviço Público, que auxiliaria o administrador público a gerir o bem-estar organizacional com base nos princípios do novo serviço público. Os dois modelos citados são pautados na dignidade e no valor do trabalhador e propõem a gestão de qualidade de vida no trabalho baseada no bem-estar organizacional, ou seja, a gestão da qualidade de vida no trabalho seria composta por diversas decisões que objetivam viabilizar a percepção de condições de vida saudáveis e a satisfação dos colaboradores, gerando, assim, o bem-estar nas organizações.

O trabalho em equipe, temática muito constante no campo de estudos organizacionais, foi a quarta subcategoria observada, com frequência de dez termos, como cooperação dos colegas de trabalho e trabalho em equipe. Nota-se que, na fase quantitativa desta pesquisa, a assertiva 24 (existe um grande empenho dos meus colegas de trabalho em se ajudar) sinaliza que a maioria dos servidores técnico-administrativos percebe que existe uma cooperação por parte dos colegas de trabalho. A variável 14 (o apoio fornecido pelo meu setor/departamento é fundamental para o meu bom trabalho) teve uma percepção muito positiva, com 92,11% da amostra concordando com a afirmativa. Conclui-se, pelas análises dessas informações, que os servidores entendem que o apoio do setor para a realização do bom trabalho é fundamental e que existe cooperação entre os colegas de trabalho.

A quinta subcategoria verificada foi a motivação, com oito termos referentes a: vontade de trabalhar, motivação para o crescimento profissional e motivação. A teoria da motivação-higiene de Herzberg (1997) discute dois fatores envolvidos na produção de satisfação (motivação), os higiênicos (necessidades básicas fisiológicas e de segurança) e os motivadores (necessidades sociais, de estima e de autorrealização). Os fatores higiênicos seriam frustradores, caso ausentes, ou seja, se não fossem atendidos, causariam insatisfação; porém, se fossem atendidos, não motivariam os trabalhadores. Já as necessidades sociais, de estima e de autorrealização, seriam os fatores que motivariam os indivíduos e, quando presentes, aumentariam a eficácia e a produtividade por parte do colaborador. Observa-se, pelas características dos dois clusters analisados, que o cluster 2 (mais satisfeitos) seria mais motivados que o cluster 1 (menos satisfeitos).

Termos como saúde mental, boa condição psicológica e ambiente psicológico, foram identificados no texto. Eles compõem a sexta subcategoria, condições psicológicas. No site da universidade na internet não foi localizada a informação da existência de apoio psicológico ao servidor. Sugere-se que a instituição disponibilize atendimento psicológico para todos os servidores. Pode ser observado, pelas respostas da variável 41 (meu chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional), que metade dos indivíduos do cluster 1 (menos satisfeitos) discordou da afirmação de que recebem esse apoio. Sugere-se que os chefes recebam treinamentos com psicólogos para estarem preparados em situações de fragilidade emocional vivenciadas pelos servidores técnico-administrativos.

5.1.3 Categoria: fator social

O ambiente interno foi a subcategoria do fator social que apresentou a maior frequência. Quarenta termos foram citados, entre eles ambiente agradável, ambiente saudável, ambiente adequado, ambiente sem disputa e clima organizacional. Nota-se que essas questões estão ligadas às pessoas e ao clima interno proporcionado pelo convívio social dentro do setor. Entende-se que o ambiente a que se refere seria um conjunto das atitudes dos colegas de trabalho e dos chefes, criando um bom clima organizacional. Essa constatação pode ser associada às ideias de Correa et al. (2012), que afirmam que a qualidade de vida no trabalho integra a satisfação do indivíduo, o ambiente de trabalho e as relações pessoais, e essa integração interferiria na obtenção de metas de produtividade das organizações.

A segunda subcategoria tem 39 termos referentes a relacionamento com a equipe. Termos como solidariedade, socializar e relacionamento com colegas foram citados. Na fase quantitativa da pesquisa, a variável 24 (existe um grande empenho dos meus colegas de trabalho em se ajudar) pode ser associada a essa subcategoria. Ressalta-se que esta variável obteve uma tendência de concordância positiva e, desse modo, pode-se concluir que existe uma percepção positiva, por parte dos servidores técnico-administrativos, sobre o relacionamento com a equipe de trabalho.

Harmonia e respeito foram a terceira e a quarta subcategorias mais citadas para o fator social, a primeira com 29 termos relacionados e a segunda, com 14. A assertiva 36 do questionário (meus superiores e meus colegas de trabalho criam um ambiente de harmonia e respeito) representa essa categoria, para a qual 84,87% dos servidores responderam que os superiores e os colegas de trabalho criam um ambiente de harmonia e respeito.

A quinta subcategoria refere-se a equilíbrio e dez termos foram associados, como equilíbrio físico e psicológico; equilíbrio no trabalho, saúde, família e lazer; equilíbrio entre capacidade de produção e volume de trabalho, entre outros. Os servidores técnico-administrativos, em suas respostas sobre o que é qualidade de vida no trabalho, remeteram à palavra equilíbrio todos os fatores (biológico, psicológico, social e organizacional). Conclui-se, com isso, que a abordagem BPSO-96 foi adequada para este estudo, visto que os próprios servidores apontaram, na questão discursiva, que a qualidade de vida no trabalho seria o equilíbrio destes.

Por último, tem-se a subcategoria tempo para a vida pessoal e para família, relacionada a tempo para família, tempo para cuidar das atividades em casa, tempo para sair com os amigos e “tempo para você”. É fundamental salientar que todos os termos relacionados a essa subcategoria são precedidos da palavra tempo, o que leva à conclusão de que o fundamental são as horas (o tempo) para realizar as atividades sociais e não a ausência dessas atividades. A variável 3 (as horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do trabalho) demonstrou uma pequena tendência dos indivíduos em discordar, porém, ressalta-se que esta diferença correspondeu a apenas 11 servidores, ou seja, a questão do tempo para atividades é equilibrada entre os indivíduos, porém, não foi uma questão discriminante para a alocação dos indivíduos nos clusters. Sugere-se que a Universidade utilize o espaço do clube disponível para os servidores técnico-administrativos para desenvolver ações que busquem integrar a família e os amigos dos servidores.

5.1.4 Categoria: fator organizacional

A subcategoria relacionamento com a chefia foi a que obteve maior frequência, ou seja, foi a mais citada, dentro do fator organizacional.

Observaram-se 27 termos referentes a ela, como chefia boa, atenção dos superiores, chefes acessíveis, chefia competente e aberta a mudanças, chefia justa e sensata, compreensão da chefia, não ser “avacalhado” pelos superiores, entre outros. Observa-se que, novamente, verificou-se a relevância que o chefe e o relacionamento com ele têm para a qualidade de vida no trabalho. Nota-se que, na fase quantitativa, as variáveis que discriminaram os dois clusters, bem como a variável mais discriminante de qualidade de vida no trabalho, foram referentes à chefia. Essas informações são condizentes com o modelo conceitual de competências de BEO para o Novo Serviço Público, pois considera o perfil do novo gestor público como um dos três pontos chaves para o bem-estar organizacional.

A segunda subcategoria corresponde à remuneração, com frequência de 19 palavras extraídas dos textos. Bergue (2010) afirma que a remuneração no serviço público apresenta características específicas, pautadas em parâmetros estabelecidos no plano constitucional, legal e doutrinário, e não somente em relações de poder ou na cultura organizacional, conforme ocorre no setor privado. Nota-se que o indivíduo, ao se candidatar a vaga e ao prestar concurso público, está ciente de sua remuneração e dos benefícios que o cargo lhe proporciona. Porém, foi observado, na fase quantitativa, que a maioria dos indivíduos do cluster 1, dos menos satisfeitos, afirmou que trabalhariam melhor se fossem melhor remunerados, sendo possível fazer um paralelo aos estudos de Olson (1999). Este autor averiguou, em sua pesquisa, que qualquer esforço adicional por parte do servidor não resultaria em ganhos vantajosos, sendo estes servidores, que afirmaram que trabalhariam mais se recebessem mais, denominados, pelo autor, de “carona”. Nesse sentido a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho poderia ocupar uma posição estratégica, ou seja, como não é possível aumentar o salário, pois este é regulamentado pelas leis federais, a

qualidade de vida no trabalho gerida adequadamente poderia ser um fator motivacional para estes servidores.

Reconhecimento e valorização formaram a terceira subcategoria do fator organizacional, contendo 18 termos, entre eles, reconhecimento, valorização e ver o servidor público como “uma pessoa”. Nota-se que um dos princípios-chave do Novo Serviço Público, de acordo com Denhardt (2012), seria “dar valor as pessoas, não apenas à produtividade”. Esse aspecto está relacionado tanto à parte motivacional do servidor quanto ao perfil do gestor, pois este deve ser preparado para a busca do interesse público por meio de investimento em conhecimento e em habilidades do servidor público e em ações de qualidade de vida no trabalho (PINTO et al., 2012). Entre estas ações estariam a valorização e o reconhecimento do servidor público.

A quarta subcategoria corresponde às condições de trabalho. Termos como “boas condições de trabalho” e “condições para não se prejudicar e prejudicar os outros”, foram citados no decorrer das respostas. Sugere-se realizar uma pesquisa no intuito de averiguar o que seriam essas condições de trabalho para estes servidores, visto que, nas análises das respostas, não foi possível observar o seu significado, ou seja, não foi possível entender o que eles consideram como condições de trabalho.

Oportunidade de crescimento foi a quinta subcategoria, com frequência de 13 termos identificados na resposta dos servidores, como oportunidade de crescimento, oportunidade de melhorar, crescimento e progressão, oportunidade de ascensão funcional, plano de carreira e promoção pessoal. A oportunidade de crescimento para o servidor público federal está ligada à progressão por mérito e é regulamentada pela legislação, conforme discutido na fase quantitativa desta pesquisa. Destaca-se que essa subcategoria tem uma diferença de percepção nos dois clusters, sendo que os indivíduos do cluster 1 (menos satisfeitos) não acreditam que a progressão por mérito seja alcançada pelo bom trabalho

realizado, enquanto os indivíduos do cluster 2 (mais satisfeitos) concordam, em sua maioria, com essa afirmação.

A última subcategoria do fator organizacional é "participação das decisões e de planejamento". Dentre elas, foram citadas decisões de planejamento, atividades planejadas, participação e participação no planejamento. Destaca-se que a oportunidade de participação no Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da universidade, conforme descrito no site da instituição, foi amplamente divulgada e cumpriu um dos objetivos do Novo Serviço Público, a co-produção do bem público. Contudo, os indivíduos do cluster 1 (menos satisfeitos) discordaram dessa oportunidade de participação. Sugere-se que seja reavaliada, pela universidade, a questão da participação dos servidores nas decisões, bem como se recomenda que o servidor seja incentivado a demonstrar sua opinião em questões de planejamento, pois uma dissonância foi verificada, ou seja, existiu a possibilidade de participação, porém, alguns indivíduos (48 servidores técnico-administrativos) não perceberam essa abertura por parte da organização.

5.2 Se pudesse resumir a qualidade de vida no trabalho em uma só palavra, qual seria?

Objetivou-se, com essa questão, averiguar quais palavras melhor representariam o conceito de qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos. Ressalta-se que cada respondente citou apenas uma palavra que correspondesse à qualidade de vida no trabalho e as seis palavras/subcategorias mais citadas estão expostas na Tabela 34.

A palavra satisfação foi a mais citada pelos servidores técnico-administrativos, com frequência de 32 respostas. Nota-se que essa subcategoria foi a primeira identificada na análise do fator psicológico do item 5.1.2, o que

reforça a importância da temática satisfação para a qualidade de vida no trabalho.

Tabela 34 Qualidade de vida no trabalho em uma só palavra

| Categoria | Subcategoria | Frequência |
|-------------------|---------------------|-------------------|
| Fator psicológico | Satisfação | 32 |
| Fator psicológico | Bem-estar | 11 |
| Fator biológico | Saúde | 10 |
| Fator social | Respeito | 8 |
| Fator psicológico | Motivação | 7 |
| Fator psicológico | Felicidade/alegria | 7 |

As quatro palavras seguintes mais citadas foram bem-estar, saúde, respeito e motivação, com as frequências 11, 10, 8 e 7, respectivamente. Esses termos também foram discutidos nas análises no item 5.1. Pode-se reforçar, com essa questão, a importância do bem-estar, da saúde, do respeito e da motivação para os servidores técnico-administrativos no contexto de qualidade de vida no trabalho.

Em sexto lugar, tem-se a subcategoria felicidade/alegria, com frequência de sete respostas. Esta subcategoria não foi identificada na questão tratada no item 5.1, ou seja, para a questão “o que é qualidade de vida no trabalho, para o(a) Sr(a)?” Essa subcategoria não estava dentro das que tiveram maior frequência, podendo-se inferir que felicidade/alegria, por não ter sido citada na definição de qualidade de vida no trabalho, pode ser entendida como uma consequência positiva da qualidade de vida no trabalho. Os indivíduos, quando estão felizes e alegres, quando conseguem um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalham melhor e a realização do bom trabalho também interfere na felicidade e na alegria dos trabalhadores.

5.3 Características mais relevantes para a qualidade de vida no trabalho

Esta questão foi respondida apenas pelos servidores técnico-administrativos que afirmaram ter qualidade de vida no trabalho, que citaram as cinco características mais relevantes, as quais podem ser observadas na Tabela 35.

Tabela 35 Cinco características mais relevantes para qualidade de vida no trabalho

| Categoria | Subcategoria | Frequência |
|----------------------|-----------------------------|-------------------|
| Fator social | Relacionamento com a equipe | 50 |
| Fator social | Ambiente interno | 38 |
| Fator biológico | Infraestrutura | 37 |
| Fator organizacional | Oportunidade de crescimento | 31 |
| Fator organizacional | Relacionamento com a chefia | 26 |

Todas as cinco características mais citadas foram semelhantes às encontradas na definição de qualidade de vida no trabalho feitas pelos servidores técnico-administrativos e analisadas no item 5.1. Nota-se que as duas subcategorias mais citadas correspondem ao fator social, seguidas de um fator biológico e dois organizacionais. Vale ressaltar que o fator psicológico não foi identificado nas respostas como componente das cinco características que tiveram maior relevância, embora tenha sido verificado que este fator tem subcategorias com grande frequência na definição de qualidade de vida no trabalho.

Apesar de não constar no quadro, é relevante ressaltar que a sexta característica mais citada por eles corresponde à estabilidade. Vinte e dois servidores entendem que a estabilidade seria um fator importante de qualidade de vida no trabalho, o que pode ser observado também pela análise da questão 45.2 (a estabilidade, presente no serviço público, é um fator determinante de

qualidade de vida no trabalho na sua percepção?), para a qual se verificou que 55,3% da amostra consideram que sim.

5.4 Características limitantes para a qualidade de vida no trabalho

Buscou-se apreender, nesta questão, quais seriam as cinco características limitantes de qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos que consideram não tê-la. Na Tabela 36 estão representas as cinco características limitantes mais citadas por esses indivíduos.

Tabela 36 Fatores limitantes de qualidade de vida no trabalho

| Categoria | Subcategoria | Frequência |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Fator organizacional | Acúmulo de tarefas | 12 |
| Fator biológico | Infraestrutura | 12 |
| Fator organizacional | Número insuficiente de servidores | 11 |
| Fator organizacional | Jornada de trabalho extensa | 10 |
| Fator biológico | Periculosidade e insalubridade | 10 |

A primeira subcategoria identificada como característica limitante de qualidade de vida no trabalho, com doze citações, foi composta por termos como realização de várias atividades ao mesmo tempo, acúmulo de tarefas, excesso de atividades, sobrecarga de atividades, acúmulo de funções e muito trabalho. Pode-se verificar que a variável 8 (realizo muitas atividades ao mesmo tempo) demonstra uma tendência de concordância, ou seja, 73,68% dos respondentes (111 indivíduos) concordaram que realizam muitas atividades ao mesmo tempo. Sugere-se que a universidade reavalie as atividades desempenhadas pelos seus servidores técnico-administrativos, objetivando distribuir melhor as funções dentro da organização e melhorar a gestão de qualidade de vida no trabalho, visto que este fator limitante é fundamental, na percepção dos servidores.

A subcategoria infraestrutura esteve presente tanto nas características positivas quanto nas negativas para a qualidade de vida no trabalho dos

servidores, demonstrando que é um fator fundamental para a percepção de qualidade de vida no trabalho. Os termos encontrados como fatores limitantes desta subcategoria foram equipamentos, estrutura imprópria, falta de equipamentos, calor excessivo, espaço físico, insetos, livros com ácaros e fungos, não adequação do ambiente e salas pouco ventiladas. Sugere-se que a universidade faça um estudo, buscando identificar quais locais que não estariam dentro do padrão satisfatório para os servidores e procurar adequá-los à boa infraestrutura presente na maioria dos locais da Universidade.

A terceira subcategoria identificada foi número insuficiente de servidores, tendo doze respondentes afirmado sobre a necessidade de contratação de mais técnico-administrativos. Essa questão está diretamente relacionada à primeira subcategoria, ou seja, pode-se fazer um paralelo entre o acúmulo de atividades e a necessidade de mais trabalhadores para realizá-las, havendo, assim, uma melhor distribuição de funções dentro da Universidade.

A jornada de trabalho, com uma frequência de 10 respostas, foi a quarta subcategoria identificada como fator limitante de qualidade de vida no trabalho. Contextualizando com a fase quantitativa desta pesquisa, 43,43% da amostra concordou com a assertiva 3 (as horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do trabalho). Pode-se concluir que os trabalhadores que consideram não ter qualidade de vida no trabalho têm uma carga de trabalho excessiva, visto que acumulam muitas atividades para desenvolver ao mesmo tempo.

A última das cinco características identificadas com maior frequência como limitante da qualidade de vida no trabalho foi periculosidade e insalubridade. Na fase qualitativa desta pesquisa, não foi possível identificar nenhuma variável que, especificamente, abordasse essa questão. Portanto, sugere-se que, nos próximos estudos, este tema seja incluído.

Conclui-se que as cinco características mais limitantes de qualidade de vida no trabalho são referentes aos fatores organizacionais e biológicos.

Contudo, esses fatores podem ser administrados pela universidade, ou seja, dependem de ações do gestor público, buscando identificar quais setores teriam essas características e fazer as alterações necessárias, objetivando a valorização do servidor público com investimento em ações no âmbito da qualidade de vida no trabalho.

Nesta fase qualitativa da pesquisa não foram abordadas as diferentes percepções dos dois clusters, podendo haver uma maior concentração de respostas para um ou outro grupo, principalmente nas últimas questões, visto que elas foram respondidas dependendo da percepção do servidor de ter ou não qualidade de vida no trabalho. Supõe-se que a terceira questão foi respondida, em sua maioria, por indivíduos pertencentes ao cluster 2 (mais satisfeitos), visto que a maioria deste grupo é de servidores técnico-administrativos que consideram ter qualidade de vida no trabalho. Serão necessárias outras análises para identificar a diferença de percepção dos grupos referentes às questões tratadas neste capítulo, as quais poderiam contribuir para apontar soluções mais apropriadas e próximas à realidade e à expectativa de cada grupo.

6 OS GRUPOS E CARACTERÍSTICAS RELEVANTES E LIMITANTES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No intuito de sintetizar os resultados, nesta breve sessão serão resumidos os resultados encontrados nas duas fases da pesquisa.

Na fase quantitativa, a análise de conglomerados identificou dois clusters, sendo, o cluster 1, denominado “menos satisfeitos” e o cluster 2, “mais satisfeitos”. O grupo dos menos satisfeitos é composto por metade de indivíduos que afirmaram que têm qualidade de vida no trabalho e a outra metade que afirmou não tê-la. Constatou-se que a maioria dos servidores que compõem este cluster não considera que: o chefe entende que boa saúde é fundamental para a realização de um bom trabalho; o plano de saúde oferecido é um diferencial no mercado; recebem apoio para realizar trabalhos junto à comunidade; tem oportunidade de participar do planejamento e a progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho. Verificou-se também que 35% dos servidores desse grupo não se identificam com a organização, 50% percebem que o supervisor não os auxilia quando possuem problemas pessoais que afetam o estado emocional e 67,5% afirmam que trabalhariam melhor se tivessem um salário melhor.

Constatou-se, ainda, que 85,72% dos servidores que compõem o cluster 2, “mais satisfeitos”, consideram que têm qualidade de vida no trabalho. A maioria dos indivíduos desse cluster acredita que o chefe entende que boa saúde é fundamental para a realização de um bom trabalho e que ele os ajuda quando têm problemas pessoais que afetam seu estado emocional. Eles se identificam com a universidade, afirmam ter oportunidade de participar do planejamento, acreditam que o convênio médico oferecido é um diferencial no mercado e que a progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado.

Posteriormente, executou-se análise discriminante para os dois clusters e para a questão “consideram que possuem qualidade de vida no trabalho”,

podendo-se constatar que a variável que mais discriminou os dois clusters foi a 28 (o pessoal da chefia entende que boa saúde é fundamental para o bom trabalho) e a que mais discriminou a percepção de possuir qualidade de vida no trabalho foi a 30 (tenho um relacionamento satisfatório com a chefia). Nota-se que ambas as variáveis são componentes do fator crítico perfil do gestor do modelo de competências para Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Pode-se concluir, portanto, que o perfil do gestor público para estes servidores técnico-administrativos é fundamental para a percepção e a satisfação com relação à qualidade de vida no trabalho. Essa conclusão está alinhada com os conceitos estabelecidos do modelo conceitual de competências de bem-estar organizacional para o Novo Serviço Público, no qual o novo gestor público é considerado um ator-chave que tem o objetivo de promover o interesse público por meio de investimentos em conhecimentos e habilidades dos servidores e ações de qualidade de vida no trabalho.

Na fase qualitativa, pode-se apreender o conceito de qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos por meio da análise de conteúdo feita da questão “o que é qualidade de vida no trabalho para o Sr.(a)?”, nas categorias (fatores biológico, psicológico, social e organizacional) estabelecidas *a priori* na análise a partir dos estudos de Lomongi-França (1996). Os termos mais frequentemente mencionados para o fator biológico foram infraestrutura, saúde, segurança, benefícios, atividade física e lazer. No fator psicológico, os termos mais citados foram satisfação, prazer, bem-estar, trabalho em equipe, motivação e condições psicológicas. Por outro lado, no fator social, foram encontrados: ambiente interno, relacionamento com a equipe, harmonia, respeito, equilíbrio, relacionamento e tempo para família e amigos. Por fim, no fator organizacional, os termos mais frequentes observados foram: relacionamento com a chefia, remuneração, condições de trabalho,

reconhecimento e valorização, oportunidade de crescimento, participação de decisões e planejamento.

Os resultados obtidos para as cinco características mais relevantes para a qualidade de vida no trabalho foram: relacionamento com a equipe, ambiente interno, infraestrutura, oportunidade de crescimento e relacionamento com a chefia. No entanto, os fatores limitantes de qualidade de vida no trabalho foram: acúmulo de tarefas, infraestrutura, número insuficiente de servidores, jornada de trabalho extensa e periculosidade e insalubridade. Verificou-se, tanto para os cinco fatores limitantes, quanto para os cinco mais relevantes para qualidade de vida no trabalho, que não foi observada uma grande frequência de termos relativos aos fatores psicológicos. Entretanto, para a questão “se pudesse resumir a qualidade de vida no trabalho em uma só palavra, qual seria?” houve a predominância de termos relacionados a esse fator, como satisfação, bem-estar, motivação, felicidade e alegria. Saúde (fator biológico) e respeito (fator social) foram os outros dois termos mais utilizados para definir qualidade de vida no trabalho em uma palavra. Entende-se, por estes resultados, que o fator psicológico está relacionado aos sentimentos (alegria/felicidade) e às consequências (satisfação, bem-estar, motivação) da qualidade de vida no trabalho e os demais fatores (biológicos, sociais e organizacionais) seriam os fatores mais relevantes e limitantes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta sessão apresentam-se as considerações finais do estudo sobre qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em Minas Gerais. Esta pesquisa partiu da seguinte problemática: como os servidores técnico-administrativos das universidades públicas percebem a qualidade de vida no trabalho e qual o significado que eles atribuem a este termo? Dessa forma, o estudo teve como objetivo geral analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores técnico-administrativos. Para o alcance do objetivo geral, buscaram-se, especificamente, (a) descrever os significados atribuídos, pelos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, à qualidade de vida no trabalho; (b) identificar os indicadores (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) de qualidade de vida no trabalho para estes servidores técnico-administrativos; (c) apreender os fatores relevantes e limitantes de qualidade de vida no trabalho existentes na organização em estudo e (d) analisar quais variáveis são mais relevantes para explicar as diferenças entre os servidores da instituição com relação à qualidade de vida no trabalho.

A metodologia utilizada neste trabalho foi composta de duas fases: a primeira, quantitativa com análises de estatísticas descritivas e multivariadas, e a segunda fase, qualitativa com análise de conteúdo. Perguntou-se aos servidores técnico-administrativos se eles tinham qualidade de vida no trabalho e 64,5% dos respondentes afirmaram que sim, ao passo que 23,7% alegaram que não e 11,8% não se pronunciaram.

Considerando as duas fases da pesquisa, o perfil do gestor público e seu relacionamento com os servidores técnico-administrativos na realização do trabalho foram os pontos de maior relevância encontrados neste trabalho. A importância da participação em ações que promovam a qualidade de vida no

trabalho, a responsabilidade e o papel dos gestores públicos obtê-la foram identificados também pelos estudos de Ferreira et al. (2009), ao analisarem o papel estratégico dos gestores na concepção e na implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público.

Sugere-se que a universidade implante um programa de gestão de qualidade de vida no trabalho, inicialmente focando nos itens de maior relevância encontrados neste estudo. Recomenda-se que, inicialmente, seja realizado um treinamento com os gestores públicos (chefes), visto que o perfil do gestor foi considerado como característica mais relevante para discriminação dos clusters e para a qualidade de vida no trabalho destes servidores. A universidade deveria orientá-los sobre como agir em situações de fragilidade emocional, vivenciadas pelos servidores técnico-administrativos. Sugere-se, também, que sejam discutidos temas como relacionamento interpessoal, liderança e trabalho em equipe.

Paralelamente a essas ações, sugere-se, também, a criação de um projeto voltado para a realização de atividades físicas, a prática de esportes e campanhas contra maus hábitos, como fumo, sedentarismo e alcoolismo. Verificou-se que os servidores têm consciência da importância destas ações para a saúde, facilitando, assim, a implantação desse projeto e a aceitação por parte deles.

Uma terceira frente de trabalho que a universidade poderia realizar seria a reavaliação das atividades desempenhadas pelos seus servidores técnico-administrativos, objetivando distribuir melhor as funções dentro da organização e melhorar a gestão de qualidade de vida no trabalho, visto que este fator é limitante, na percepção dos servidores. Por fim, e cientes de que todas estas ações demandariam, além de tempo, um grande esforço para a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, sugere-se uma última ação, voltada para o aspecto social, que seria a utilização do clube disponível para os servidores

técnico-administrativos para a realização de eventos culturais e de lazer que busquem integrar a família e os amigos dos servidores.

Em suma, no presente estudo, apresentam-se contribuições, em âmbito prático e acadêmico, visto que ele fornece dados sobre a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos, bem como fatores limitantes e relevantes, que podem ser utilizados como base para a criação e a promoção de ações voltadas para gestão de qualidade de vida no trabalho na universidade em estudo. Outro aspecto importante foi a diferenciação de servidores técnico-administrativos em grupos. Desse modo, a universidade poderá promover ações e programas de qualidade de vida no trabalho, considerando a diferença existente entre seus servidores técnico-administrativos.

No âmbito acadêmico, o modelo conceitual de competências de qualidade de vida no trabalho e a abordagem BPSO-96, desenvolvidos por Limongi França, juntamente com a fase qualitativa da pesquisa, conseguiram satisfazer aos objetivos da pesquisa, contribuindo, assim, para os estudos de qualidade de vida no trabalho focados no serviço público com uma perspectiva brasileira, visto que existe uma predominância de trabalhos realizados no Brasil que utilizam modelos teóricos propostos há mais de 30 anos, utilizados no exterior (SAMPAIO, 2012). Ressalta-se que se pretende, nos próximos estudos, elaborar um instrumento de pesquisa específico para trabalhar na esfera pública, que utilize as informações verificadas nesta pesquisa. Outra contribuição gerada por este trabalho, apesar de não ter sido um dos seus objetivos, foi a criação do modelo de competências de bem-estar organizacional para o Novo Serviço Público, modelo este que subsidiou parte considerável da discussão dos resultados e conseguiu integrar as teorias de qualidade de vida no trabalho propostas por Limongi França e a teoria do Novo Serviço Público, de Denhardt.

As limitações encontradas na pesquisa correspondem, principalmente, à opção de vários servidores técnico-administrativos de não responderem ao

questionário, devido ao receio de serem identificados, mesmo constando, no termo de livre esclarecimento, que os dados da pesquisa seriam sigilosos. Cita-se também o fato de existirem várias questões que os servidores optaram por não responder, principalmente questões demográficas, impedindo, desse modo, uma descrição mais detalhada destas variáveis sobre a amostra. Finalmente, o processo de aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos se estendeu por três meses, dificultando o início da coleta de dados.

Para futuras pesquisas, sugerem-se investigações com os objetivos e os modelos aqui utilizados, buscando amostras mais abrangentes, no intuito de representar a qualidade de vida no trabalho percebida pelos técnico-administrativos nas universidades federais de Minas Gerais ou, até mesmo, do país. Além disso, seria proveitosa a elaboração de um instrumento de coleta de dados que abordasse as principais informações contidas neste trabalho, para ser aplicado especificamente para estudos de qualidade de vida no trabalho envolvendo servidores técnico-administrativos de universidades federais.

Finalmente, espera-se que esta pesquisa desperte o interesse de pesquisadores das áreas de administração e administração pública, afinal, sabe-se que pesquisas que tratam especificamente do estudo de qualidade de vida no trabalho na esfera pública não utilizam, em sua maioria, modelos teóricos nacionais de estudos deste tema que podem representar, de forma mais adequada, a realidade do país (SAMPAIO, 2012). No caso deste trabalho, utilizaram-se o modelo conceitual de gestão de competências para semelhantes e a abordagem biopsicossocial e organizacional de Limongi França, para buscar contribuir com o desenvolvimento dos estudos na área de administração pública.

REFERÊNCIAS

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na administração pública. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, Mar. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BRASIL. República Federativa do Brasil. **Constituição da República (1988)**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 15 dez 2012

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BURIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho**: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997. 184 p.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Hants: Ashgate, 2008.

CAMPOS, M. A. A avaliação de desempenho e sua contribuição para o bem estar do trabalhador. In: SEMEAD, 14., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2011.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CONSTANTINO, M. A. da C. **Avaliação da qualidade de vida:** desenvolvimento e validação de um instrumento, por meio de indicadores biopsicossociais, junto à comunidade da Universidade de São Paulo - USP. 2008. Tese (Doutorado em Nutrição Humana Aplicada)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/89/89131/tde-13052008-154058/>>. Acesso em: 1 mar. 2013.

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

CORREA, A. de C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.11, p.12-17, 1 Trim. 2000.

CORRÊA, D. A. et al. **Qualidade de vida no trabalho:** uma análise crítica da produção bibliográfica brasileira na área de gestão. In: CONGRÈS TRANSFORMARE, 2., 2012, Paris. Disponível em: <<http://www.transformare.adm.br/anais/Artigo-Dalila-et-al.-Qualidade-de-vida.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2013.

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

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service.** ed. ampl. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública.** Tradução de Francisco G. Heidemann da 6. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DINIZ, E. Globalização, reforma de estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 13-22, 2011.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social:** APGS, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 1-20, abr./jun. 2009.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho.** 3. ed. Salvador: 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. **Revista Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho (PQVT) no setor público: o papel estratégico dos gestores. **RAUSP: revista de administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./maio/jun. 2009.

GARCIA, E. de O. P. Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 3, n. 5, jan./jun. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários: In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KANIKADAN, A. **A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês: aplicação nos modelos de análise biopsicossocial e de competência do bem-estar organizacional**. 2005. 166 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09022006-155155>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

KARPINSKI, D.; STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. **Revista Eletrônica Latu Sensu**, v. 3, n. 1, p. 1-23, ma 2008. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20E-di%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/31-Ed3_CS-QualidadeTr.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2012.

KIMURA, H.; TEIXEIRA, M. L. M.; GODOY, A. S. Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões. **ERA: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 42-57, jul./sept. 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**. 1996. 355 p. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS, L. R.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun. 2011.

MINAYO, M. C. de S. Importância da avaliação qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação. **Saúde & Transformação Social**, Florianópolis, v. 1, n. 3, p. 2-11, 2011.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In. CALDAS, M.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: FGV/ERA/Atlas, 2007. (Série ERA Clássicos).

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para a sociedade civil**. São Paulo: Cortez, 2005.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.201p.

PAES de PAULA, A.P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAIVA, C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, nov./dez. 2008.

PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. L. M. Qualidade de vida no trabalho em uma central de regulação médica de um serviço de atendimento móvel de urgência (SAMU). **O&S**, v. 18, p. 302-321, 2011.

PINTO, L. B.; PAULA, A. V.; VILAS BOAS, A. A. Considerações sobre o desenvolvimento do(s) conceito(s) de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - uma breve análise do cenário brasileiro. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2012, Lavras. **Anais...** Lavras: 2012.

PINTO, L. B.; VILAS BOAS, A. A.; PAULA, A. V. Qualidade de vida no trabalho e o novo serviço público: proposta de um modelo compreensivo. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1999.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 12, p. 121-136, 2012.

SILVA, L. S.; LUZ, T. R. Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/745>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

SOUZA, A. V.; CHAGAS, F. A.; SILVA, C. E. Jogos de empresas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento. **Revista Campus**, Paripiranga, v. 2, n. 1, p. 6-30, mar. 2009.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VERGARA S. C. **Métodos de pesquisa na administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VERGARA S. C. **Métodos de pesquisa na administração**. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de . **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier /Campus, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

ANEXO A Questionário sobre QVT**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL
EM MINAS GERAIS**

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as percepções de qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal em Minas Gerais. É muito importante que você responda a todas as questões com muita atenção. **Somente os pesquisadores terão acesso aos dados, garantindo, assim, a confiabilidade das respostas e a segurança para o respondente.**

Cordialmente,

Lauisa Barbosa Pinto – mestranda PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA.

Ana Alice Vilas Boas – Professora do PPGA e orientadora da pesquisa.

PARTE I – Percepção sobre QVT

Assinale a alternativa que se adapte melhor a sua percepção, ou seja, responda o que você acha.

Utilize a legenda abaixo:

- 1 - Concordo totalmente
- 2 - Concordo parcialmente
- 3 - Discordo parcialmente
- 4 - Discordo totalmente
- 5 - Não se aplica

- () 1 - A quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde.
- () 2 - Os espaços em eu que trabalho estão aptos à condição física dos servidores.
- () 3 - As horas trabalhadas têm afetado minhas atividades dentro e fora do trabalho.
- () 4 - O salário recebido no final do mês é algo que me preocupa.
- () 5- Sinto uma falta de interação com os superiores/chefes imediatos.
- () 6 - Seria interessante termos mais eventos/festas culturais envolvendo funcionários.
- () 7 - A estabilidade no serviço público causa em mim um sentimento de conforto.
- () 8 - Realizo muitas atividades ao mesmo tempo.
- () 9 - Com a segurança de um convênio médico posso trabalhar melhor.
- () 10 - Se eu tivesse um salário melhor, trabalharia melhor.
- () 11 - Meu local de trabalho (a Universidade) incentiva a prática de esportes.
- () 12 - Costumo me locomover de um departamento/setor ao outro, várias vezes ao dia.
- () 13 - Se optar por deixar de trabalhar nesta Universidade, acredito que tenho facilidade de encontrar trabalho em outra universidade.
- () 14 - O apoio fornecido pelo meu setor/departamento é fundamental para o meu bom trabalho.
- () 15 - Acredito que a progressão por mérito é um fator que incentiva a realização de um bom trabalho.
- () 16 - O chefe/superior tem pouco tempo para conversar com os servidores, afetando o resultado do trabalho.
- () 17 - Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento.

- () 18 – Não consigo me identificar com a organização.
- () 19 – Continuo no emprego porque me fornece alguns benefícios, plano de saúde, vale-alimentação, entre outros.
- () 20 – O convênio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho.
- () 21 – Minha família se orgulha de mim porque trabalho nesta Universidade
- () 22 - Minha família se orgulha de mim porque trabalho no serviço público.
- () 23 - Não me orgulho de trabalhar na Universidade.
- () 24 - Existe um grande empenho dos meus colegas de trabalho em se ajudar.
- () 25 – Temos a oportunidade de participar de treinamentos.
- () 26 - A progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado.
- () 27 – A avaliação de desempenho realizada pela organização gera resultados positivos.
- () 28 – O pessoal da chefia/superior entende que boa saúde é fundamental para realizar um bom trabalho.
- () 29 – O pessoal da chefia sabe ouvir sempre as sugestões dos servidores.
- () 30 – Tenho um relacionamento satisfatório com a chefia.
- () 31 – Recebo apoio para realizar trabalhos junto à comunidade.
- () 32 – A Universidade oferece financiamento para cursos externos que complementam a formação do servidor.
- () 33 – Decidi ser servidor público por causa da estabilidade.
- () 34 – Existem campanhas para melhorar meus hábitos, como fumo, álcool, sedentarismo.
- () 35 - Há o respeito às ideias dadas pelos servidores.
- () 36 – Meus superiores e meus colegas de trabalho criam um ambiente de harmonia e respeito.
- () 37 – A Universidade participa de programas voltados para cidadania.

- () 38 – Percebo que os instrumentos utilizados no recrutamento e seleção (concurso público) satisfazem às necessidades da Universidade.
- () 39 – A universidade nos prepara tecnicamente para lidar com a evolução tecnológica.
- () 40 - Acredito que é fundamental os servidores desenvolverem hábitos saudáveis.
- () 41 – Meu supervisor/chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional.
- () 42 - Procuo sempre desenvolver meus conhecimentos para melhorar o serviço prestado.
- () 43 – É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração.
- () 44 - É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração pública.

PARTE II – Significado de qualidade de vida no trabalho

- 45 - O que é Qualidade de Vida no Trabalho para o Sr(a)?
- 45.1 - Se pudesse resumir a Qualidade de Vida no Trabalho em uma só palavra, qual seria?
- 45.2 A estabilidade, presente no serviço público, é um fator determinante de Qualidade de Vida no Trabalho na sua percepção? () Sim () Não.
- 45.3 - O Sr(a) considera que possui Qualidade de Vida no Trabalho? Se **Sim**, cite os 5 fatores/características mais relevantes para essa afirmativa. Se **Não**, cite os 5 fatores/características que limitam/prejudicam a existência de Qualidade de Vida no Trabalho.

PARTE III - Perfil dos técnicos administrativos

- 46 - Há quanto tempo você trabalha nesta universidade? _____ anos.
- 47 – Quantas horas o Sr(a) trabalha por semana? _____ horas

48 – Você exerce outra atividade? () Sim () Não. Se sim, qual atividade_____.

49 - Idade ____ anos. 50 – Sexo: () Feminino () Masculino.

51 – Naturalidade: _____ . 52. Número de dependentes_____.

52 – Estado civil:

() Casado. () Solteiro. () Separado. () Divorciado. () Viúvo. () Outro: _____.

53 – Nível de classificação do servidor (por favor assinale a alternativa correspondente).

| | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|
| 53.1 Nível | A | B | C | D | E |
|------------|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|-----------------------------|---|----|-----|----|
| 53.2 Classes de capacitação | I | II | III | IV |
|-----------------------------|---|----|-----|----|

| | | | | | | | | |
|---|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 53.3 Percentual de incentivo a qualificação | 5% | 8% | 10% | 15% | 20% | 27% | 52% | 75% |
|---|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| 53.4 Padrão de vencimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|

| | |
|---|------|
| 53.5 Tempo de serviço no setor público | anos |
|---|------|

| | |
|---|------|
| 53.6 Tempo de serviço no setor privado (se houver) | anos |
|---|------|

54 – Caso não saiba o nível de classificação, por favor, olhe no seu contracheque que estará especificado. Caso não consiga localizar, informe o valor da sua remuneração: R\$ _____.

ANEXO B Estatística descritiva das variáveis quantitativas

Tabela 1B Frequência, Média, Desvio das variáveis do modelo.

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Não Resposta | Total | Média | Desvio Padrão |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Q1.1 A quantidade de horas trabalhadas prejudica meu estado geral de saúde | 60 | 24 | 42 | 17 | 9 | 152 | 2,112 | 1,055 |
| Q1.2 Os espaços que eu trabalho estão aptos a condição física dos funcionários servidores | 12 | 29 | 46 | 63 | 2 | 152 | 3,075 | 0,963 |
| Q1.3 As horas trabalhadas tem afetado minhas atividades dentro e fora do trabalho | 51 | 26 | 38 | 28 | 9 | 152 | 2,301 | 1,116 |
| Q1.4 O Salário recebido no final do mês é algo que me preocupa | 39 | 33 | 37 | 35 | 8 | 152 | 2,472 | 1,104 |
| Q1.5 - Sinto uma falta de interação com os superiores/chefes imediatos | 70 | 25 | 31 | 17 | 9 | 152 | 1,965 | 1,057 |
| Q1.6 Seria interessante termos mais eventos/festas culturais envolvendo funcionários | 12 | 12 | 48 | 75 | 5 | 152 | 3,265 | 0,909 |

“continua”

Tabela 1B “continuação”

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Não Resposta | Total | Média | Desvio Padrão |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Q1.7 A estabilidade do serviço público causa em mim um sentimento de conforto | 13 | 15 | 46 | 77 | 1 | 152 | 3,238 | 0,947 |
| Q1.8 Realizo muitas atividades ao mesmo tempo | 13 | 19 | 41 | 71 | 8 | 152 | 3,181 | 0,954 |
| Q1.9 Com a segurança de um convênio médico posso trabalhar melhor | 11 | 6 | 32 | 96 | 7 | 152 | 3,469 | 0,869 |
| Q1.10 Se eu tivesse um salário melhor trabalharia melhor | 37 | 27 | 43 | 36 | 9 | 152 | 2,546 | 1,096 |
| Q1.11 Meu local de trabalho (a universidade) incentiva a prática de esportes | 64 | 22 | 39 | 12 | 15 | 152 | 1,992 | 1,000 |
| Q1.12 Costumo me locomover de um departamento/setor a outro várias vezes ao dia | 53 | 23 | 39 | 15 | 22 | 152 | 2,123 | 0,997 |

“continua”

Tabela 1B “continuação”

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Não Resposta | Total | Média | Desvio Padrão |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Q1.13 Se optar por deixar de trabalhar nesta Universidade, acredito que tenho facilidade de encontrar trabalho em outra Universidade. | 30 | 21 | 46 | 36 | 19 | 152 | 2,661 | 1,035 |
| Q1.14 O apoio fornecido pelo meu setor/departamento é fundamental para o meu bom trabalho | 5 | 6 | 28 | 112 | 1 | 152 | 3,636 | 0,714 |
| Q1.15 Acredito que a progressão por mérito é um fator que incentiva a realização do meu trabalho | 3 | 13 | 37 | 97 | 2 | 152 | 3,520 | 0,734 |
| Q1.16 O chefe/superior tem pouco tempo para conversar com os servidores, afetando o resultado do trabalho | 43 | 37 | 50 | 19 | 3 | 152 | 2,302 | 1,014 |
| Q1.17 Tenho a oportunidade de participar de decisões de planejamento | 27 | 21 | 60 | 36 | 8 | 152 | 2,729 | 1,011 |

“continua”

Tabela 1B “continuação”

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Não Resposta | Total | Média | Desvio Padrão |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Q1.18 Não consigo me identificar com a organização | 97 | 23 | 18 | 5 | 9 | 152 | 1,518 | 0,821 |
| Q1.19 Continuo no emprego porque me fornece alguns benefícios, plano de saúde, vale alimentação, entre outros | 70 | 25 | 33 | 12 | 12 | 152 | 1,907 | 0,996 |
| Q1.20 O convenio médico oferecido é um diferencial no mercado de trabalho | 31 | 18 | 47 | 39 | 17 | 152 | 2,697 | 1,057 |
| Q1.21 Minha família se orgulha de mim porque trabalho na Universidade | 3 | 10 | 32 | 100 | 7 | 152 | 3,579 | 0,697 |
| Q1.22 Minha família se orgulha de mim porque trabalho no setor público | 4 | 14 | 43 | 86 | 15 | 162 | 3,436 | 0,764 |
| Q1.23 Não me orgulho de trabalhar na Universidade | 113 | 16 | 8 | 10 | 5 | 152 | 1,422 | 0,861 |
| Q1.24 Existe um grande empenho dos meus colegas de trabalho em se ajudar | 11 | 19 | 66 | 50 | 6 | 152 | 3,062 | 0,863 |
| Q1.25 Temos a oportunidade de participar de treinamentos | 7 | 14 | 44 | 5 | 82 | 152 | 3,367 | 0,831 |

“continua”

Tabela 1B “continuação”

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Não Resposta | Total | Média | Desvio Padrão |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Q1.26 A progressão por mérito é conseguida pelo bom trabalho realizado | 26 | 18 | 42 | 62 | 4 | 152 | 2,946 | 1,103 |
| Q1.27 A avaliação de desempenho realizada pela organização gera resultados positivos | 26 | 20 | 53 | 47 | 6 | 152 | 2,829 | 1,051 |
| Q1.28 O pessoal da chefia/superior entende que boa saúde é fundamental para realizar um bom trabalho | 14 | 16 | 50 | 67 | 5 | 152 | 3,157 | 0,947 |
| Q1.29 O pessoal da chefia sabe ouvir sempre as sugestões dos servidores | 19 | 22 | 57 | 57 | 2 | 157 | 3,047 | 0,944 |
| Q1.30 Tenho um relacionamento satisfatório com a chefia | 5 | 5 | 31 | 109 | 2 | 152 | 3,627 | 0,705 |
| Q1.31 Recebo apoio para realizar trabalhos junto a comunidade. | 36 | 18 | 28 | 24 | 46 | 152 | 2,378 | 0,980 |
| Q1.32 A Universidade oferece financiamento para cursos externos que complementam a formação do servidor | 50 | 27 | 31 | 18 | 26 | 152 | 2,134 | 0,999 |

“continua”

Tabela 1B “continuação”

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Não Resposta | Total | Média | Desvio Padrão |
|--|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Q1.33 Decidi ser servidor público por causa da Estabilidade | 19 | 23 | 66 | 37 | 7 | 152 | 2,834 | 0,935 |
| Q1.34 Existem campanhas para melhorar meus hábitos, como fumo, álcool, sedentarismo | 63 | 32 | 22 | 4 | 31 | 152 | 1,728 | 0,781 |
| Q1.35 Há o respeito as ideias dadas pelos servidores | 13 | 26 | 78 | 29 | 6 | 152 | 2,842 | 0,827 |
| Q1.36 Meus superiores e meus colegas de trabalho criam um ambiente de harmonia e respeito. | 8 | 14 | 57 | 72 | 1 | 152 | 3,278 | 0,839 |
| Q1.37 A Universidade participa de programas voltados para cidadania | 8 | 22 | 58 | 55 | 9 | 152 | 3,119 | 0,842 |
| Q1.38 Percebo que os instrumentos utilizados no recrutamento e seleção (concurso público) satisfazem as necessidades da Universidade | 31 | 30 | 63 | 23 | 5 | 152 | 2,531 | 0,979 |

“continua”

Tabela 1B “conclusão”

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Não Resposta | Total | Média | Desvio Padrão |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Q1.39 A Universidade nos prepara tecnicamente para lidar com a evolução tecnológica | 11 | 26 | 78 | 34 | 3 | 152 | 2,906 | 0,825 |
| Q1.40 Acredito que é fundamental os servidores desenvolverem hábitos saudáveis | 3 | 4 | 145 | 0 | 0 | 152 | 3,934 | 0,319 |
| Q1.41 Meu supervisor/chefe sempre me ajuda quando tenho problemas que afetam meu estado emocional | 18 | 12 | 40 | 61 | 21 | 152 | 3,099 | 0,976 |
| Q1.42 Procuro sempre desenvolver meus conhecimentos para melhorar o serviço prestado | 1 | 2 | 30 | 118 | 1 | 152 | 3,755 | 0,501 |
| Q1.43 É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração | 4 | 13 | 47 | 85 | 3 | 152 | 3,430 | 0,757 |
| Q1.44 É fundamental para o servidor conhecer as teorias da administração pública | 2 | 10 | 45 | 77 | 18 | 152 | 3,470 | 0,658 |