

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

Álisson Tiago Silva Nunes<sup>1</sup>  
Vagner Miranda de Carvalho<sup>2</sup>  
Emíli Gertrudes dos Santos Pinheiro<sup>3</sup>  
Juliana Carvalho de Sousa<sup>4</sup>  
Aline Francilurdes Nery do Vale<sup>4</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), campus Mossoró/RN. Trata-se de uma pesquisa descritiva-exploratória. Com vistas a alcançar o objetivo proposto, foram aplicados questionários de caráter quantitativo-qualitativo, com base no Método de Walton (1973), que define a QVT em 8 fatores, os quais dividem-se em três blocos de perguntas, e avalia a satisfação do trabalhador. Os resultados deste estudo apontam que a grande insatisfação dos servidores se refere ao fator “compensação justa e adequada”, uma vez que os mesmos não sentem que são reconhecidos e valorizados pelo trabalho que executam no setor. Ademais, os servidores também apresentam baixa satisfação por estarem lotados no setor estudado.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Setor público. Gestão de Pessoas.

**Abstract:** This research aims to analyze the Quality of Life at Work (QVT) of the technical-administrative servers of the Pro-Rector of People Management at the Federal Rural University of the Semi-Arid (UFERSA), campus Mossoró / RN. This is a descriptive-exploratory research. In order to achieve the proposed objective, there were quantitative-qualitative questionnaires, based on the Walton Method (1973), which defines a QLW in 8 factors, which are divided into three blocks of questions, and evaluates the satisfaction of the worker. The results of the study show that the great part of this dissatisfaction of the employees refers to the factor “fair and adequate compensation”, since they do not feel that they are considered and valued for the work they perform in the sector. In addition, the servers also have low satisfaction for being crowded in the sector studied.

**Key words:** Quality of life at work. Public sector. People Management.

<sup>1</sup>Graduado em Administração. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). [admalissonnunes@gmail.com](mailto:admalissonnunes@gmail.com)

<sup>2</sup>Mestre em Administração. Universidade Potiguar (UNP). [vagnermiranda@uern.br](mailto:vagnermiranda@uern.br)

<sup>3</sup>Graduada em Administração. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). [emiligspinheiro@gmail.com](mailto:emiligspinheiro@gmail.com)

<sup>4</sup>Doutora em Administração. Universidade Potiguar (UNP). [juli.cs1009@gmail.com](mailto:juli.cs1009@gmail.com)

<sup>5</sup>Mestranda em Administração. Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). [alinefrancilurdes@hotmail.com](mailto:alinefrancilurdes@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Por uma perspectiva histórica, pode-se dizer que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor privado tem maior inserção, porém no setor público permanece uma questão incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (Ferreira, 2006). Embora gestores e estudiosos tenham voltado a sua atenção para a temática há mais de meio século (Macedo, 2004; May, 1999), foi a partir da década de 1970 que a QVT passou a ser um objeto de investimento e preocupação nas organizações.

Um dos autores de maior referência na QVT e que é amplamente citado na literatura científica é Walton (1973), sendo considerado um dos pioneiros na temática. Para o autor, a QVT corresponde literalmente à harmonia entre o trabalho e outros aspectos da vida, do trabalho social da organização e da importância de interligar a produtividade com a qualidade de vida.

Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. Sendo assim, percebe-se que a QVT afeta o desempenho na realização das tarefas rotineiras, ou seja, é de grande valia avaliar a opinião dos servidores no setor para que possa ter a dimensão da satisfação dos mesmos em relação à qualidade de vida no trabalho.

Portanto, a QVT está se tornando um elemento bastante estratégico para os gestores, tendo em vista que os sindicatos estão cobrando um maior cuidado com a qualidade de vida do trabalhador e as organizações estão mais conscientes do papel da QVT no desempenho profissional. A QVT é um elemento primordial também no setor público, sendo imprescindível manter o servidor satisfeito e contente com seu trabalho, pois assim ele irá contribuir positivamente para uma harmonia e bem-estar na empresa. Com isso, tem-se uma tendência moderna de organizações aderirem a programas de QVT em suas instalações, valorizando, assim, o capital humano.

Com base nisso, e considerando o modelo de Walton (1973), este artigo tem como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos da PROGEPE na UFERSA em Mossoró/RN, a partir do modelo de QVT de Walton (1973). E como objetivos específicos: traçar um perfil dos

servidores do setor estudado; verificar com base no modelo conceitual de Walton (1973) como está a percepção destes servidores com relação à QVT; e por fim, identificar estratégias que poderiam melhorar a QVT destes servidores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Segundo Chiavenato (2014), o bem-estar social e psicológico existe além da segurança e higiene do trabalhador. A expressão “qualidade de vida no trabalho (QVT)”, foi batizada por Davis (1996) em meados de 1970 enquanto construía um projeto sobre desenho de cargos. O movimento da QVT foi motivado pelas lutas de trabalhadores e estudantes contra alguns modelos de organização do trabalho que aconteceram da década de 1950. Davis (1996, p. 419), explica que “o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho das atividades”.

Segundo Rodrigues (1994), a QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltado para a satisfação e o bem-estar do trabalhador na execução de suas tarefas. A QVT tem um papel fundamental no desenvolvimento dos trabalhadores, e atualmente é percebida através da compreensão vinculada das condições de trabalho oferecida pela organização, como segurança, crescimento na empresa, saúde, bem-estar.

De acordo com Matos (1997) é importante não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividades festivas, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver essencialmente com a cultura organizacional. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-empregado.

Matos (1997, p. 40) afirma que “não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total”. Ou seja, é percebível um desequilíbrio nas organizações que não adotam uma QVT, pois um projeto de QVT elaborado de forma correta e associado

a outros projetos como um de Qualidade Total tornam as organizações mais rentáveis e benéficas para seus trabalhadores e conseqüentemente para a gestão, os benefícios são diversos. A mobilização e satisfação de todo o pessoal é ponto fundamental na estratégia de Qualidade Total, a preocupação fixa das empresas em fazer produtos de qualidade ou prestar serviços de qualidade, tão buscada pelas empresas atualmente.

De acordo com Fernandes (1996), em 1979 uma nova fase iniciou para a QVT, uma potente competição no mercado internacional, com grande influência dos japoneses que empregaram novas técnicas de administração nas organizações reconstruindo sua economia que havia sido desestruturada pela Segunda Guerra Mundial, atraindo a atenção de outros países e impulsionando novos estudos sobre qualidade de vida. A QVT se faz advindo do comprometimento de todos. Dessa forma, vem-se aumentando o interesse não somente pelo estudo do tema, como também pela sua prática nas empresas.

Para Chiavenato (2004, p. 448), “a gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”. Estudos comprovam que a qualidade de vida no trabalho está inerente à saúde existencial do trabalhador dentro da organização, com essa ausência pode acarretar diversas formas de insatisfação do mesmo em seu ambiente organizacional.

Segundo Fernandes (1996), pode-se entender QVT como um programa que visa à renovação das formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

O conceito de QVT foi evoluindo à medida que as pesquisas e intervenções nas organizações eram realizadas, conforme verifica-se no quadro 1.

Quadro 2 – Evolução do conceito de QVT

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

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996).

Existem diversos modelos e autores que determinam quais critérios deve existir para obter uma qualidade de vida no trabalho, os mais importantes e conhecidos segundo Chiavenato (2014), são os modelos de Nadler e Lawler (1983), de Hackman e Oldhan (1975) e o de Walton (1973).

Para Nadler e Lawler (1983), a QVT está fundamentada em quatro aspectos: participação dos funcionários nas decisões que os afetam; reestruturação do trabalho pelo enriquecimento de tarefas e da doação de grupos autônomos de trabalho; inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; e melhora no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho. Para os autores, na medida em que esses quatro aspectos acima são incrementados na organização, há uma melhora na QVT.

Apresentando um modelo de QVT mais aprimorado ao desenho de cargos, Hackman e Oldan (1975) acreditam que as dimensões do cargo ocasionam estados psicológicos críticos que levam a resultados de trabalho e pessoais que acabam

afetando a QVT. Essas dimensões do cargo são divididas entre: variedade de habilidades, quando o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa; identidade da tarefa, quando o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável; significado da tarefa, que ocorre quando a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho dos outros; autonomia, quando a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar; e retroação extrínseca, devendo haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.

Para os autores, a produção de automotivação e satisfação entre os trabalhadores são determinantes pelo cargo que exercem, ocasionando assim uma QVT satisfatória por exercer recompensas. De acordo com Hackman e Oldan (1975), a QVT é diretamente ligada ao cargo em que exerce o trabalhador e sua função exercida.

Walton (1973) aborda dimensões existenciais e fatores que realmente são diretamente ligados à qualidade de vida dentro da organização. Para o autor, a QVT é a humanização do trabalho e uma responsabilidade social, interligando desde o atendimento das necessidades ao trabalhador pela reestruturação de organizar o trabalho. A seguir, podemos observar os oito fatores da QVT e suas respectivas dimensões conforme o quadro 3:

Quadro 3 – Modelo de QVT de Walton (1973)

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
Compensação Justa e Adequada	Remuneração adequada a trabalho executado; Equidade interna e externa.
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho; Ambiente físico seguro e saudável.
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; Significado e identidade da tarefa; Variedades de habilidades; Retroação e retro informação.
Oportunidades de crescimento contínuo e Segurança	Possibilidade de carreira; Crescimento profissional; Segurança do emprego.

Integração social na Organização	Igualdade de oportunidades; Relacionamentos interpessoais e grupais; Senso comunitário.
Constitucionalismo	Respeito as leis e aos direitos trabalhistas; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Normas e rotinas claras da organização.
Trabalho e espaço total de Vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da organização; Responsabilidade social pelos produtos/serviços; Responsabilidade social pelos trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

## 2.2 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE a QVT

Com base de inspiração e fundamentação teórica foi executada uma averiguação em estudos anteriores, que conseguissem encaminhar e utilizar de referência sobre a temática pesquisada, além de enriquecer os entendimentos durante esta pesquisa, considerou-se ser interessante expor as ferramentas que guiou e cooperou de forma enorme para o andamento deste trabalho.

Um desses estudos foi o trabalho Marques André (2011), que teve como tema “Relação entre a qualidade de vida no trabalho e o compromisso organizacional afetivo: Um estudo de caso aplicado numa multinacional da indústria alimentar”. A autora teve como objetivo principal em sua pesquisa avaliar, testar e compreender a relação entre as dimensões da QVT e o compromisso organizacional afetivo. Os resultados de sua pesquisa mostrou que há uma relação positiva e significativa entre a QVT e o Compromisso Organizacional Afetivo, permitindo confirmar a hipótese: As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho relacionam-se positivamente com o Compromisso Organizacional Afetivo e vai ao encontro do que foi demonstrado por Huang et al (2007), isto é, que uma elevada QVT está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional Afetivo.

Outro trabalho que merece destaque é o de Soares (2015), que tem como tema “Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo sob a percepção do trabalhador operário da indústria da construção civil”. Com o objetivo de compreender como aspectos da qualidade de vida no trabalho (QVT) são percebidos por operários que atuam na indústria da construção civil, em canteiro de obras, o autor aplicou entrevistas semiestruturas com trabalhadores operários da construção civil que

integralmente exercem suas atividades profissionais em canteiro de obras na região metropolitana de Belo Horizonte. Os resultados demonstraram que a baixa consciência do risco e a negligência no uso de equipamentos de proteção são grandes responsáveis pela ocorrência de acidentes de trabalho no canteiro de obras.

Um estudo realizado por Moraes (2006), com o título “Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo sobre prazer e sofrimento em uma multinacional na cidade de Ponta Grossa/PR”, buscou investigar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho na qualidade de vida dos colaboradores de um setor específico de uma Empresa Multinacional no Ramo de Alimentos. Os resultados revelaram que as vivências de prazer e sofrimento ocorrem em todos os colaboradores pesquisados, com a prevalência de indicadores de prazer sendo a qualidade de vida dos colaboradores considerada satisfatória.

Outro grande estudo que teve uma importante contribuição para essa pesquisa foi o de Lima (2008), que parte do tema “Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal”. O estudo trouxe o objetivo de investigar a inter-relação Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) da Câmara Legislativa do Distrito Federal, com a intenção de compreender se o modelo de Gestão de Pessoas promove (ou não) a QVT dos funcionários. Tendo como resultados o apontamento de que o modelo de gestão de pessoas é de caráter vertical, ou seja, não há participação dos servidores nas decisões.

### **3. METODOLOGIA**

O presente caracteriza-se como uma pesquisa quali-quantitativa, de cunho exploratório- descritiva. Para Gil (2010, p.28): “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Sendo assim, por muitas vezes, as pesquisas descritivas complementam as exploratórias. Nesse sentido, foi realizado um levantamento dos dados, analisando-os através de uma abordagem quantitativo-qualitativa. Trata-se de uma abordagem quali-quantitativa, pois os



dados foram colhidos através de questionários com perguntas de múltiplas escolhas e subjetivas.

A pesquisa buscou analisar a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico- administrativos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na Universidade Federal Rural do Semi- Árido (UFERSA), na cidade de Mossoró/RN, tendo como apoio a utilização de pesquisas bibliográficas com o auxílio de materiais digitais publicados, tais como: artigos, revistas e resenhas.

Para a coleta de dados, foi elaborado um instrumento de pesquisa baseado no modelo de Walton (1973) sobre QVT. O questionário aplicado é composto por 41 perguntas, e divide-se em três partes: na primeira, foram realizadas seis perguntas sobre variáveis demográficas, com vistas a traçar o perfil dos servidores participantes da pesquisa; a segunda parte contendo 33 perguntas sobre os fatores contidos no modelo de Walton (1973); e por fim, a terceira parte abordou duas questões subjetivas, onde os servidores puderam expor suas opiniões quanto à satisfação e sugestões de melhorias com relação a sua QVT.

O questionário foi enviado aos 32 servidores técnico-administrativos lotados na PROGEPE, através do Gmail e Google Forms. A forma de envio e as plataformas utilizadas contribuíram com a agilidade e a estruturação dos dados coletados. É importante ressaltar que a coleta durou cerca de uma semana, e ao final, retornaram 29 questionários respondidos.

Quanto ao tratamento dos dados quantitativos, foi realizada uma análise estatística descritiva, sendo calculados os percentuais de cada resposta por meio do Excel. O conteúdo obtido da coleta de dados foi tratado e analisado quantitativamente, levando em conta os dados obtidos por meio da pesquisa documental e bibliográfica. Além disto, foram analisadas também as perguntas subjetivas, seguindo para a sua interpretação e resultados que serão descritos a seguir.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 PERFIL DOS SERVIDORES**

O subtópico 4.1 responde o primeiro objetivo específico desta pesquisa traçando o perfil dos servidores técnico-administrativos lotados na PROGEPE.

Quanto ao gênero dos servidores da PROGEPE, percebe-se que a maioria é do sexo feminino, totalizando 65,5%, enquanto 34,5% do sexo masculino. Tendo em vista que os setores de Gestão de Pessoas são característicos por terem em sua maioria gestores do sexo feminino, a PROGEPE carrega em seu legado o empoderamento feminino, pois não só em sua atual gestão como as anteriores, tendo como Pró-Reitores administradoras mulheres.

Com relação a faixa etária, foi possível perceber que a maioria (69%) dos servidores técnico-administrativos têm entre 26 a 35 anos, destacando-se também com 27,6% os servidores de 36 a 45 anos e apenas 3,4% acima de 46 anos.

Com relação ao estado civil dos respondentes, 72,4% são casados ou estão em uma união estável, enquanto 27,6% dos servidores são solteiros. Percebe-se que no setor estudado não encontra-se nenhum servidor separado (a)/divorciado (a) e nem viúvo (a).

No que se refere aos níveis de cargo lotados na PROGEPE, pode-se observar que 48,3% são do nível D, 48,3% são do nível C, e apenas 3,4% são do nível B. Não existe nenhum servidor de nível A e B lotados neste setor.

No que diz respeito ao grau de escolaridade, percebeu-se que 51,7% dos servidores lotados na PROGEPE possuem pós-graduação. Ainda, a maioria dos servidores que tem ensino médio é do Nível D. Ainda, 27,6% têm mestrado, 13,8% superior completo e 6,9%, mestrado incompleto. Portanto, nenhum servidor possui nível superior incompleto, pós-graduação incompleta e doutorado incompleto.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, 58,6% trabalham entre 2 e 5 anos, o que representa um período muito curto na instituição. Ainda, 24,1% trabalham entre 6 a 10 anos, e 13,8%, trabalham há menos de um ano, e por fim, 3,4% dos servidores estão na instituição há mais de 11 anos.

#### **4.2 DADOS RELACIONADOS À TEMÁTICA QVT**

O segundo objetivo desta pesquisa visa compreender como está à percepção dos servidores da PROGEPE em relação à Qualidade de Vida; para tanto, utilizou-se como base o modelo conceitual de Walton (1973).

Walton (1973) propôs um modelo de QVT que abrange 8 fatores existências que medem a satisfação do trabalhador, dispondo que a QVT é a ideia da representação da humanização do trabalho e na responsabilidade social. Abaixo, será apresentado o fator após a tabulação das médias de suas perguntas que cada uma carrega. Os fatores são de cunho estritamente importantes para esse tipo de pesquisa, pois é através dos resultados dos servidores que será possível verificarem o fator em estudo que a instituição necessita de reparo.

De acordo com o fator de compensação justa e adequada, que abrange desde a sua própria satisfação em relação sua remuneração e até mesmo comparada ao de seu colega de trabalho, 36,21% dos servidores discordam totalmente com o fato de não receberem da instituição recompensas pela participação em resultados, tornando-os assim, totalmente insatisfeitos; enquanto 34,48% dos servidores encontram-se indiferentes em relação a este fator. Para Marques (2009), a desvalorização do capital humano é o reflexo de sua insatisfação em relação ao seu ambiente de trabalho. O índice de insatisfação é bastante elevado quando o assunto mexe com o bolso do trabalhador, mas a sua satisfação está atrelada também ao reconhecimento dentro da organização.

Em relação às condições de segurança e saúde no trabalho, pôde-se constatar que 42,42% acreditam realizar suas atividades em um ambiente físico seguro e saudável.

Já com relação à utilização e desenvolvimento das capacidades, 58,62% dos servidores consideram ter autonomia em seu trabalho, tendo significado para a instituição pela realização de suas tarefas.

No que se refere às oportunidades de crescimento contínuo e segurança, 33,33% dos servidores encontram-se satisfeitos em relação sua possibilidade de carreira contínua, crescimento profissional e a segurança no trabalho.

Quanto ao fator de integração social na organização, foi possível constatar que 60,34% dos servidores concordam com a igualdade de oportunidades entre eles, tendo relacionamentos interpessoais e grupais, e que a instituição tem um senso comunitário satisfatório.

Segundo Dantas (2019), a administração pública por muitas vezes procura satisfazer as atividades inerentes em meio à sociedade, servindo, instituindo e

trabalhando a favor do serviço público. Fazendo dos seus direitos e deveres a serem cumpridos em meio a sociedade com as organizações.

Sendo regido pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. No que se refere a isso, 62,93% dos servidores encontram-se satisfeitos com relação às normas e leis que lhes são empregadas. É notório que os servidores lotados na PROGEPE respeitam as leis e concordam com os direitos trabalhistas, estando satisfeitos em ter sua privacidade pessoal, liberdade de expressão e com as rotinas claras da organização em relação às normas.

No que se refere a sintoma com o trabalho e espaço de vida, foi possível perceber que 31,03% dos servidores concordam com o balanceamento do papel do trabalho na vida pessoal e 24,10% estão totalmente satisfeitos, enquanto 9,2% apresentam total insatisfação neste quesito.

Quanto à imagem da instituição perante a sociedade, 57,93% dos servidores concordam que é satisfatória e 29,66% concordam totalmente; podendo concluir que a relevância social da vida na PROGEPE para os servidores é satisfatória.

Os 8 fatores de Walton (1973) determinam a excelência de uma QVT na organização, sendo assim é primordial seu uso, tendo em vista a enorme expansão que a temática vem proporcionando. Na PROGEPE, o quesito que os servidores se encontram insatisfeitos é em relação ao fator de compensação justa e adequada. Este fator remete desde a remuneração do servidor a sua satisfação em se sentir reconhecido pelo setor, o grande pilar em relação a este fator é a percepção da maioria dos servidores em relação ao seu ambiente de trabalho, ocasionando assim um trinco na qualidade de vida.

De acordo com os fatores determinados por Walton (1973), os servidores técnico- administrativos por geral estão insatisfeitos em relação sua qualidade de vida no trabalho. Tendo em vista a harmonização vidente da ambiente organização, é pensável que realmente os servidores lotados no setor de Gestão de Pessoas tem sua satisfação abalável, sendo assim uma rotatividade significativa percebível no setor estudado.

### 4.3 SATISFAÇÃO E MELHORIAS

O subtópico 4.3 corresponde ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, e busca identificar as estratégias que poderiam melhorar a Qualidade de Vida dos servidores na PROGEPE.

Com base nas respostas dos servidores técnico-administrativos da PROGEPE, foram identificadas estratégias que podem melhorar a Qualidade de Vida através de suas opiniões em relação sua satisfação e sugestões de melhorias. Dentre as questões aplicadas na pesquisa, pode-se destacar a seguinte: Você está satisfeito (a) em trabalhar na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas? Conforme relatado nas falas dos entrevistados, foi possível perceber que os servidores encontram-se insatisfeitos por estarem lotados na PROGEPE:

De forma geral, tenho satisfação de trabalhar na PROGEPE/UFERSA, entretanto existem pontos os quais favorecem a uma insatisfação específica (E01).

Sim, mas acredito que deveria haver uma maior integração entre as divisões (E02).

Não. Inclusive já pedi remoção do meu ambiente de trabalho por duas vezes em razão de não suportar a forma desigual de tratamento dentro na minha Unidade, mais especificamente no que diz respeito a TOTAL ausência de autoridade da chefia na resolução das questões do cotidiano como a divisão das atividades de cada um e o cumprimento injusto da carga horária diária e semanal de trabalho. Além do mais, a PROGEPE tem se tornado silente nas questões que afetam a saúde dos servidores e quando há reclamações internas, as mesas são escamoteadas e tentam ser resolvidas em reuniões infundadas, "pelas costas", onde o profissional mais afetado sequer é convidado, acontecendo que os outros passam a decidir sobre o futuro de outras pessoas em prol da ganância pela maior produtividade da instituição as custas do equilíbrio emocional de quem é o maior afetado. Ademais, a minha insatisfação se deve ainda ao fato de que os treinamentos e aperfeiçoamentos externos são oferecidos aos servidores mais antigos ou não são divulgados em tempo hábil para que os servidores novos possam concorrer em pé de igualdade com os antigos e quando os mesmos chegam das "viagens" (vulgo, treinamentos) não repassam o conhecimento para os demais e quando esses mesmos conhecimentos são necessários para por em prática os ditos servidores (que em tese deveriam estar treinados) se eximem de tal tarefa e forçam os servidores mais novos e despreparados para "arregaçar as mangas". Inclusive eu sinto que administradores da PROGEPE (os que convivem comigo) não colocam em prática os ensinamentos de seu curso e não conseguem ser líderes perante os demais servidores, o que torna o setor frágil e incapaz de progredir, restando tão somente a repetitividade nas ações por preguiça ou utilizarem a desculpa da falta de ideias, o que gera o pleno desinteresse dos demais em participar das atividades (E03).

Um pouco, acredito que o clima e a cultura organizacional entranhadas em algumas pessoas, tem se tornado a dificuldade principal para a

obtenção de um ambiente saudável. Para ser aceito na equipe, você tem que ter o perfil padrão que é difícil de entender, principalmente identificar (E04).

Em partes, após as mudanças para as novas instalações, as relações interpessoais estão piores (E08).

Sim, mas acredito que a Instituição/Administração Superior poderia ter uma maior atenção com os servidores lotados neste setor. Uma vez que nosso trabalho é voltado diretamente para atender as diversas demandas de pessoas. Lidamos diariamente em atender e resolver mais variadas questões, o que exige muito da nossa saúde mental e psicológica. Acredito que para cuidar bem e atender bem as pessoas, também devemos ser bem cuidados e não só cobrados, como ocorre na maioria das vezes (E11).

Sim, porém deveria ter uma atenção melhor aos servidores da PROGEPE. A quantidade de serviço está aumentando, proporcionando as cobranças, podendo gerar inclusive o adoecimento da equipe (físico e mental).(E12).

Não estou totalmente satisfeito (E18).

Sim, estou satisfeito com a equipe com quem trabalho. Porém as vezes, sinto que o trabalho realizado não recebe a valorização devida (E20).

Sim. Porém, sempre há necessidade de melhorias em todos os campos para que o clima organizacional propicie um melhor ambiente de trabalho. Sem isso, a motivação e a boa relação profissional/interpessoal da equipe ficaria comprometida e o desempenho das atividades seria afetado. É importante que além da atenção dada a boa prestação de serviços, seja dada também a devida atenção a saúde do servidor. Caso contrário, a insatisfação traria prejuízos ao setor em vários aspectos (E23).

Concordo parcialmente. Tenho o apoio e compreensão da chefia e dos Pró-Reitores, mas sinto uma auto cobrança e percebo uma pressão por parte dos demais setores da UFERSA de que suas expectativas não estão sendo correspondidas. Eles esperam que tenhamos respostas prontas para situações complexas que surgem, além disso, na maioria das vezes gasto dinheiro do meu orçamento pessoal com as ações que promovemos (E26).

Parcialmente satisfeito, uma vez que percebo a necessidade de maior interação entre todas as divisões, o que permitira conhecer o trabalho realizado por todos e conseqüentemente reconhecer e valorizar cada atividade realiza (E28).

Dentre os pontos citados para justificar a insatisfação, os servidores relataram que não são valorizados pela execução do seu trabalho nem por parte da chefia, nem por parte dos colegas. Essas questões citadas são também responsáveis por tornarem os servidores ainda mais desmotivados a realizarem suas atividades administrativas. Portanto, o trabalho em equipe pode ser um ponto fundamental para melhorias na QVT dos trabalhadores no setor.

Além disso, o clima organizacional também impacta negativamente no trabalho dos servidores. Isso porque existe uma divisão entre os departamentos dentro da própria Pró-Reitoria. Assim, o espaço da PROGEPE é considerado um dos maiores dentro da UFERSA, e as divisões físicas dentro do setor favorecem essa desunião. A integração entre as equipes das divisões dentro da PROGEPE é um dos pontos primordiais que deve receber maior atenção, pois uma equipe unida torna seu clima organizacional meramente satisfatório.

Quando questionado: “Quais sugestões de melhorias ou críticas você daria para uma melhor qualidade de vida dentro da instituição?”, foi possível observar sugestões que poderiam contribuir com uma melhor QVT no setor em questão, conforme relatados a seguir:

Acredito que a valorização do servidor traria bons resultados a qualidade de vida dentro desta Pró-Reitoria (E01).

Realizar reuniões mensais para que toda a divisão tenha a noção dos problemas ocorridos com todos durante o mês e não ficar de cochicho escondendo os acontecimentos como se fosse um crime cometer erros; Colocar os administradores para administrar e não para que eles sejam apenas delegados de funções; Fazer com que cada um execute somente as atividades pertinentes ao seu cargo; Distribuir por igual as tarefas e não somente cobrar dos servidores o resultado da execução; Dar maior atenção ao cumprimento dos horários de trabalho pois "quando alguém se atrasa, significa que outra pessoa está trabalhando por ele"; Deixar de fazer corpo mole e conduzir todo o setor a ser mais proativo, não fazendo isso com elogios para tentar convencer quem o é a permanecer sendo, mas tentando melhorar a performance de quem não o é a passar a sê-lo; Resolver as reclamações dos servidores com maior agilidade, não ignorando seus e-mails, mas entendendo que esses mesmos e-mails se tratam de um pedido de ajuda que outra pessoa ignorou; Aprender a tratar melhor os estagiários, principalmente protegendo eles quando outros servidores os gritam ou soltam piadinhas para eles; Oferecer incentivo para que os servidores participem dos programas de qualidade de vida oferecidos pela instituição, como por exemplo, quem é assíduo no funcional/hidroginástica poderá gozar do direito de sair meia hora antes do término do expediente para não comprometer a pontualidade nos treinos; Entender que a qualidade de vida no trabalho também perpassa por um momento de estudo enquanto atividade de lazer e conseguir oferecer/incentivar tais prazeres no cotidiano (E03).

Saber respeitar a individualidade e limitações de cada pessoa; deixar a transparência das conversas fluírem nas equipes, algumas coisas viram segredo sem motivo ou necessidade, como se cada pessoa fosse sua própria equipe (você se sente só, sem apoio). Reunir a equipe e mostrar o que de fato está acontecendo (lavar a roupa suja sem medo) nos setores, as insatisfações, as melhorias (E04).

Flexibilidade de horários (E06).

Horário corrido de 6 horas (E05).

A inteligência emocional poderia ser mais bem trabalhada em um processo contínuo de maturidade com relação às situações de desgaste e ruídos de comunicação (E07).

Aceitar os diferentes pensamentos (E09).

Redução de carga horária sem a redução do salário (E13).

Necessidade de maiores ações de QVT que proporcionem ao servidor um momento de relaxamento, diante o desgastante rotina diária, principalmente durante o horário de expediente [...] Atividades simples e rápidas, mas que contribuam para a quebra da mecanização do trabalho (E14).

A melhor forma de melhorar a QVT seria a redução de jornada para 6 horas diárias (E15).

Trabalhar em turno de 6 horas (E17).

Flexibilidade de horários e melhor distribuição das tarefas (E19).

Dentro da instituição eu sugiro um olhar mais voltado à realidade na dinâmica das nossas vidas, aplicando quando pertinente, o teletrabalho e a jornada por revezamento e turnos ininterruptos, sempre estipulando metas viáveis aos processos distribuídos por setores, onde todos os servidores saibam executar todas as atribuições que competem a determinado setor de sua lotação, sem descuido do atendimento ao público (por isso o revezamento pré-estabelecido), além de estipulação de prêmios de reconhecimento com valores ou abonos de horas que gerem a boa competição. A visão de que a hora contada minuto a minuto em 90% das situações não correspondem à realidade do que se efetivamente trabalha, mas sim gera a preocupação excessiva em tão somente chegar no trabalho para bater o ponto, deixando de lado o real objetivo para que fomos admitidos no serviço público (E20).

Trabalhar o relacionamento interpessoal, a valorização e motivação dos servidores, a boa comunicação entre pares e chefia ,divisão e a padronização de execução de atividades. Além de reuniões com frequência para feedbacks e interação da equipe, trabalhando mutuamente o respeito entre os colegas e pelo trabalho que todos desempenham (E22).

Prover um espaço de repouso para os servidores, pois alguns não retornam pra casa no intervalo do almoço. Flexibilização da jornada de trabalho para prática esportiva (E23).

Flexibilização de horários (E24).

Promover um espaço de maior interação entre os servidores, possibilitando o fortalecimento dos vínculos interpessoais entre os mesmos, assim como proporcionando maior interação entre os diferentes setores da instituição (E27).

Os servidores 5, 6, 13, 17, 23 e 24 enfatizaram sua insatisfação em relação a sua carga de horário no trabalho. Dentre as sugestões mais citados, pode-se



destacar: a flexibilização de horário de trabalho sem a remuneração abatida, a valorização do servidor mediante as atividades prestadas e efetiva comunicação entre as divisões.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A qualidade de vida no trabalho é essencial para toda a organização, pois um clima positivo entre os trabalhadores e sua organização, traz consigo benefícios para ambos e influencia diretamente para o alcance das metas organizacionais. As organizações devem estar sempre alertas quanto à temática abordada, pois isso pode influenciar diretamente na produtividade. O presente trabalho mostrou a importância da QVT perante a administração pública, em especial no setor de gestão de pessoas. Tendo em vista que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pode-se observar que os servidores de forma geral demonstraram insatisfação em relação à QVT na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A devida pesquisa foi aplicada com o intuito de analisar o quanto os servidores técnico-administrativos da PROGEPE estão satisfeitos em relação à sua QVT, podendo assim, através dos resultados obtidos identificarem quais os pontos fortes e fracos para que seja implantadas melhorias no setor. Com base no modelo de Walton (1973), foi possível perceber que os servidores da PROGEPE estão completamente insatisfeitos com relação ao fator “compensação justa e adequada”, pois não sentem que são valorizados e reconhecidos pelo trabalho que executam.

Com relação aos demais fatores, os servidores encontram-se, em partes, satisfeitos; isso porque nas perguntas subjetivas ficou claro que os servidores estão insatisfeitos por estarem lotados na PROGEPE, e isso se torna ainda mais evidente quando se trata do clima organizacional causado pela divisão física dentro do setor. Assim, pode-se concluir que os servidores da PROGEPE/UFERSA apresentam uma baixa QVT.

## **REFERÊNCIAS**

André, S. C. M. M. (2012). *Relação entre a qualidade de vida no trabalho e o compromisso organizacional afectivo: Um estudo de caso aplicado numa*

*multinacional da indústria alimentar*. (Tese de Doutorado). Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida – ISPA, Lisboa, Portugal.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. (8 ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4 ed.). São Paulo: Manole.

Dantas, T. Administração Pública. Brasil Escola. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

Davis, L. E. (1966). The design of jobs. *Industrial Relations Society*, 6(1), 21–45.

Fernandes, E. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar*. (3 ed). Salvador: Casa da Qualidade.

Ferreira, M. C. (2006). Qualidade de Vida no Trabalho. In: Cattani & L. Holzman (Orgs), *Dicionário: Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

GIL, A. C (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (4 ed). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (5 ed). São Paulo: Atlas.

MACEDO, K. B. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: O olhar da psicologia e da administração*. (5 ed). Goiânia: UCG.

MATOS, F. G. (1996). *Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Book.

MAY, B. E. A. (1999). Longitudinal Study Of Quality Of Work Life And Business. *South Dakota Business Review*, 58(2), 3-7.

NADLER, D. A, & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30

RODRIGUES, M. V. C. (1994). *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial*. Fortaleza: UNIFOR.

SOARES, A. F. M. (2015). Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo sob percepção do trabalhador operário da indústria da construção civil.

WALTON, R. E. (1973). Quality of Work Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 1-21.