

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA - FT**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

MARIA DOS SANTOS GUERREIRO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DO  
IFAM *CAMPI* MANAUS E O REFLEXO NA PRODUTIVIDADE  
ORGANIZACIONAL.**

MANAUS  
2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA - FT**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**MARIA DOS SANTOS GUERREIRO**

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DO  
IFAM *CAMPI* MANAUS E O REFLEXO NA PRODUTIVIDADE  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção – área de concentração: Gestão da Qualidade - Linha de atuação – Qualidade e Produtividade, sob a orientação do Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota.

MANAUS  
2013

## FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIA DOS SANTOS GUERREIRO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DO IFAM *CAMPI*  
MANAUS E O REFLEXO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL.**

Dissertação ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção apresentada como parte dos requisitos para obtenção título de Mestre em Engenharia de Produção – área de concentração: Gestão da Qualidade - Linha de atuação – Qualidade e Produtividade, para apreciação da banca examinadora:

---

Prof(a). Dr(a) Fabiana Lucena Oliveira - UEA  
Banca avaliadora

---

Prof. Dr. Daniel Reis Armond de Melo - UFAM  
Banca avaliadora

---

Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota - UFAM  
Orientador

MANAUS  
2013

Ficha Catalográfica  
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

*G934q* Guerreiro, Maria dos Santos  
A qualidade de vida no trabalho dos servidores do IFAM campi  
Manaus e o reflexo na produtividade organizacional / Maria dos  
Santos Guerreiro. - Manaus: UFAM, 2013.  
124 f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) —  
Universidade Federal do Amazonas.  
Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Produtividade do trabalho 3.  
IFAM-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Amazonas 4. Ambiente de trabalho 5. Satisfação no trabalho I. Frota,  
Cláudio Dantas (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III.  
Título

CDU (2007): 658.53(811.3)(043.2)

Sempre, amei, busquei, enfrentei e venci os desafios, e isso sempre aconteceu porque DEUS estava sempre presente na minha mente e no meu coração, iluminando o meu caminho.

Ao meu esposo Armendes e minhas filhas, Kelliane e Amanda, que conviveram com minhas angústias e alegrias, pela dedicação e que, durante o curso me apoiaram nesta caminhada.

Ao meu querido pai Severiano Rocha dos Santos, *in memoriam*, e minha estimada mãe, Francisca M. dos Santos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por avaliar a contemplação de meu sonho, ter iluminado meu caminho, ter me dado forças para segui-lo e por ser o único que verdadeiramente tudo conhece, tudo pode, em todas as coisas está presente e pela providência da satisfação de todas as minhas necessidades no tempo e no momento certo.

Ao meu orientador, Dr. Cláudio Dantas Frota, que com paciência, dedicação e empenho, guiou-me em todas as etapas de elaboração deste trabalho; e pelo valioso aprendizado que me proporcionou;

Ao querido esposo, Armendes, por apoiar-me em mais esta conquista e nos momentos mais difíceis, e mesmo distante de minha rotina, esteve presente na minha história.

As minhas queridas filhas, Amanda e Kelliane, companheiras inseparáveis, pela força, apoio e carinho que me transmitiram nessa jornada e cuja compreensão enriqueceu esta minha conquista.

Ao Msc. Antonio Venancio C. Branco, pela paciência, orientações, conversas e tão gentil acolhimento no período do desenvolvimento do Mestrado.

As minhas queridas colegas, Elizane Leite, Simone Rosas e Alessandra companheiras de jornada, queixas e lamentações, pelo apoio nos momentos mais difíceis e de incertezas, mas muito presente também nos momentos de alegria.

Aos meus colegas Odimar Porto e Afrânio Leite, irmãos do coração a quem devo muito.

A minha querida colega Bianca pela sua contribuição valiosa, pela compreensão, pela amizade, pelos momentos de troca, pela empatia, pelos sorrisos...

A Instituição e aos funcionários do IFAM pela disposição e confiança em contribuir na realização desta pesquisa.

A todos os professores, funcionários e colegas do curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, pelo estímulo e apoio oferecidos de diversas maneiras.

Aos meus pais, familiares e amigos, que me apoiaram incondicionalmente.

E a todos os que de alguma maneira contribuíram, incentivaram e apoiaram para realização e finalização desse trabalho de Mestrado, e tornaram possível que o sonho se tornasse realidade, meus eternos agradecimentos.

## RESUMO

A melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho tem sido discutida nos últimos 50 anos por diversos pensadores como um dos fatores auxiliares para o bem-estar pessoal, social e profissional do indivíduo; da mesma forma, encontra-se a importância da melhoria das condições de trabalho para que o mesmo possa desempenhá-lo com segurança, conforto, comprometimento e satisfação atingindo, assim, sua máxima eficiência. Em se tratando do setor público, no que refere às Instituições Federais de Ensino, percebe-se a necessidade latente de se estudar como o bem estar e a valorização do servidor estão relacionados à qualidade dos serviços desenvolvidos. Com o intuito de validar esta relação, foi realizada esta pesquisa a fim de debater e analisar a Qualidade de Vida no Trabalho e o índice de produtividade dos servidores dos *Campi* IFAM de Manaus, buscando alternativas que estimulem o possível aumento de desempenho, interatividade e comprometimento na realização das tarefas. Realizou-se um estudo quantitativo, de enfoque indutivo segundo GODOY (1995) e MANNING (1979), através da aplicação de questionário ao público alvo; diagnose de fenômenos; interpretação de significados e valores. Com uma amostragem de 100 entrevistados que compreendeu servidores técnicos administrativos e docentes, os resultados da pesquisa revelaram uma série de conflitos abrangendo os fatores discutidos por Werther e Davis (1983) sendo eles: os organizacionais (abordagem mecanicista, fluxo e, práticas de trabalho), os ambientais (habilidades e disponibilidade de empregados e expectativas sociais) e, os comportamentais (autonomia, variedade, identidade de tarefa e, retroalimentação). Desta forma, foi possível identificar e compreender como estes conflitos se originam, fazendo-se *mister*, portanto a elaboração, de maneira concisa e adequada, de um programa de QVT sua implementação favoreça o aprimoramento do capital humano e intelectual para todos dentro e fora da instituição.

**Palavras-chave:** Qualidade, Trabalho, IFAM, Produtividade.

## ***ABSTRACT***

The improvement of working quality has been discussed on last fifty years by several thinkers as one of the reasons for personal, professional, and social individual's welfare, and because of this, we can understand the meaning of the improvement on working conditions considering safety, comfort, commitment, and job satisfaction reaching thus worker's maximum efficiency. In the case of the public sector, in terms of Federal Universities, it realizes the latent necessity to study how the welfare and workers' valorization are related to the quality of the services developed. In order to validate this relation, it was held this study in order to discuss and analyze the quality of working life and productivity levels in the campuses Manaus IFAM's servers, aiming for alternatives that can stimulate an increasing performance, interaction among coworkers and commitment on achievement tasks. It was conducted a quantitative, qualitative, documentary, and, inductive research according to GODOY (1995) and MANNING (1979), applying a questionnaire form to the target audience; diagnosis of phenomena, interpretation of meanings and values. A sample of 100 respondents which covered servers technical-administrative and faculty, the research results revealed a number of conflicts including the factors discussed by Werther and Davis considering aspects such as organizational (management, mechanistic approach, flow and work practices), environment (skills, availability of employees and, social expectations) and, behavioral (autonomy, variety, task identity, and, feedback). Thus, it was possible to identify and understand how these conflicts arise, therefore, it is necessary elaborates an appropriate working life quality program, where its implementation contributes to the enhancement of human and intellectual capital for all inside and outside of the institution.

**Keywords:** Quality, Work, IFAM, Productivity.

## LISTA DE SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
ABQV	Associação Brasileira de Qualidade de Vida
AIDS	Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
CEFET-AM	Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidações das Leis Trabalhistas
CMC	Campus Manaus Centro
CMDI	Campus Manaus Distrito Industrial
CMZL	Campus Manaus Zona Leste
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DF	Distrito Federal
DSTS	Doenças Sexualmente Transmissíveis
EAF	Escola Agrotécnica Federal de Manaus
EAFSGC	Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira
EC	Emenda Constitucional
ETFA	Escola Técnica Federal de Manaus
ETFAM	Escola Técnica Federal do Amazonas
FUCAPI	Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica
GPT	Great Place to Work
GRI	Global Reporting Initiative
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IHDO	Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional
ISSO	Organização Internacional de Padronização
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
OIT	Organização Internacional do trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
RJU	Regime Jurídico Único
S.A.	Sociedade Anônima

STF	Supremo Tribunal Federal
SVT	Sharif University of Technology
UCLA	University of California
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UNED	Unidade de Educação Descentralizada
UT	University of Tehran

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marca Coca Cola .....	50
Figura 2 - Marca Natura .....	52
Figura 3 - Marca Accor .....	52
Figura 4 - Marca Philips.....	54
Figura 5 - Masa – Flextronics .....	55
Figura 6 - EMATER -RN.....	56
Figura 7 - Inmetro.....	57
Figura 8 - FUCAPI.....	58
Figura 9 - Formação do IFAM .....	59
Figura 10 - <i>Campi</i> que constituem o IFAM.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual (%) de respondentes por sexo.....	70
Gráfico 2 - Percentual (%) de respondentes por faixa etária.....	72
Gráfico 3 - Percentual (%) de respondentes por escolaridade.....	72
Gráfico 4 - Percentual (%) de respondentes por campus.....	74
Gráfico 5 - Percentual (%) de respondentes por corpo de trabalho.....	74
Gráfico 6 - Percentual (%) de respondentes por tempo de serviço.....	75
Gráfico 7 - Percentual (%) de respondentes por apreço.....	77
Gráfico 8 - Percentual (%) de respondentes por imagem.....	78
Gráfico 9- Percentual (%) de respondentes por fluxo de trabalho.....	80
Gráfico 10 - Percentual (%) de respondentes por carga de trabalho.....	81
Gráfico 11 - Percentual (%) de respondentes por atividades.....	82
Gráfico 12 - Percentual (%) de respondentes por movimentação.....	84
Gráfico 13 - Percentual (%) de respondentes por ambiente físico.....	86
Gráfico 14 - Percentual (%) de respondentes por ascensão profissional.....	88
Gráfico 15 - Percentual (%) de respondentes por espírito de equipe.....	89
Gráfico 16 - Percentual (%) de respondentes por realização.....	90
Gráfico 17 - Percentual (%) de respondentes por tomada de decisões.....	92
Gráfico 18 - Percentual (%) de respondentes por independência para execução do trabalho.....	93
Gráfico 19 - Percentual (%) de respondentes por habilidades e talentos.....	94
Gráfico 20 - Percentual (%) de respondentes por aperfeiçoamento com cursos e palestras.....	95
Gráfico 21 - Percentual (%) de respondentes por atividades concluídas.....	96
Gráfico 22 - Percentual (%) de respondentes por orgulho do trabalho desempenhado.....	97
Gráfico 23 - Percentual (%) de respondentes por <i>feedback</i> .....	98
Gráfico 24 - Percentual (%) de respondentes por opinião dos colegas.....	99
Gráfico 25 - Percentual (%) de respondentes por falta de <i>feedback</i> .....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Concepções evolutivas do conceito de QVT segundo, Nadler e Lawler (1983).....	38
Quadro 02 -	Modelo de Westley (1979): raízes da Qualidade De Vida No Trabalho.....	40
Quadro 03 -	Modelo de Walton para aferição da QVT (1973) .....	41
Quadro 04 -	Modelo de Hackman e Oldhan (1975) .....	42
Quadro 05 -	Elementos do projeto de cargo.....	44
Quadro 06 -	Diferentes conceitos, abordagens, perspectivas e reflexões sobre QVT.....	46
Quadro 07 -	Antigos nomes do IFAM.....	62
Quadro 08 -	Escala de LIKERT de 5 níveis.....	69
Quadro 09 -	As melhores universidades do Amazonas 2011.....	79

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Geral.....	19
1.2.2 Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
<b>CAPÍTULO 2 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROCESSO HISTÓRICO.....	25
2.2 A GESTÃO PÚBLICA.....	27
2.3 O SERVIDOR PÚBLICO.....	29
<b>CAPÍTULO 3 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>32</b>
3.1 CONCEITOS E PANORAMA HISTÓRICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	32
3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	34
3.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APLICADOS A GESTÃO PÚBLICA .....	39
3.4 MODELO PROPOSTO DE WESTLEY.....	40
3.5 MODELO PROPOSTO DE WALTON.....	41
3.6 MODELO PROPOSTO DE HACKMAN E OLDHAN.....	42
3.7 MODELO PROPOSTO DE NADLER E LAWLER (1983).....	43
3.8 O MODELO PROPOSTO DE WERTHER & DAVIS (1983).....	43
<b>CAPÍTULO 4 – EXEMPLO DE EMPRESAS QUE IMPLANTARAM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>47</b>
4.1 COCA COLA.....	50
4.2 NATURA.....	52
4.3 ACCOR.....	52
4.4 PHILIPS.....	54
4.5 MASA – FLEXTRONICS.....	55
4.6 EMATER-RN.....	56
4.7 INMETRO.....	57
4.8 FUCAPI.....	58
<b>CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS.....</b>	<b>59</b>
5.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS – IFAM.....	59
5.1.1 Campus Manaus Centro.....	60
5.1.2 Campus Manaus Distrito Industrial.....	62
5.1.3 Campus Manaus Zona Leste.....	63

<b>CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA.....</b>	65
6.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA.....	65
6.2 FUNDAMENTAÇÃO.....	66
6.3 PROCEDIMENTOS.....	67
6.4 COLETA DOS DADOS.....	67
6.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	68
<b>CAPÍTULO 7 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	69
7.1 PERFIL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES DOS CAMPI IFAM MANAUS.....	70
7.1.1 Sexo.....	70
7.1.2 Faixa Etária.....	72
7.1.3 Escolaridade.....	72
7.1.4 Campus.....	74
7.1.5 Corpo de Trabalho.....	74
7.1.6 Tempo de serviço.....	75
7.2 AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO SERVIDOR DO IFAM E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	76
7.2.1 Aspectos organizacionais.....	76
7.2.1.1 Apreço.....	77
7.2.1.2 Imagem.....	78
7.2.1.3 Fluxo de trabalho.....	79
7.2.1.4 Carga de trabalho.....	80
7.2.1.5 Atividades.....	82
7.2.1.6 Movimentação.....	84
7.2.2 Aspectos ambientais.....	85
7.2.2.1 Ambiente físico.....	86
7.2.2.2 Ascensão profissional.....	87
7.2.2.3 Espírito de equipe.....	89
7.2.2.4 Realização.....	91
7.2.3 Aspectos comportamentais.....	91
7.2.3.1 Tomada de decisões.....	92
7.2.3.2 Independência para execução do trabalho.....	93
7.2.3.3 Habilidades e talentos.....	94
7.2.3.4 Cursos e palestras.....	95
7.2.3.5 Atividades concluídas.....	96
7.2.3.3 Orgulho do trabalho desempenhado.....	97
7.2.3.4 Feedback.....	98
7.2.3. Opinião dos colegas de trabalho.....	99
7.2.3. Falta de <i>feedback</i> .....	100
<b>CAPÍTULO 8 - PROPOSTA DE PROGRAMA PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO IFAM.....</b>	101
8.1 ESQUEMA DE APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT.....	108
<b>CAPÍTULO 9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	109

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste trabalho de pesquisa, discute-se qual a importância de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma estratégia tática na obtenção de resultados positivos tangíveis e intangíveis para a organização que, a partir da melhoria do clima organizacional, da otimização das ferramentas de trabalho e da preocupação como bem-estar do servidor, por exemplo, promovam a redução do absenteísmo; custo de assistência médica, rotatividade de funcionários, estresse e desgaste emocional e, sobretudo, promova a satisfação e a produtividade.

As organizações públicas estão sempre em busca de melhores resultados e existem diversas formas para se alcançar resultados expressivos e com qualidade, uma delas é a implantação de modelo baseado na Qualidade de Vida no Trabalho, onde todas as tarefas são voltadas a contemplar requisitos que tragam satisfação em se trabalhar e um ambiente propício ao desenvolvimento de tarefas. Ou seja, um profissional motivado e integrado, relacionando-se bem com todos da equipe de trabalho pode propiciar à gestão pública ou empresa uma maior produtividade.

Diferente da empresa privada observa-se a carência do emprego deste tipo de programa em empresas públicas. De acordo com Ferreira e Alves (2009), os gestores públicos também salientaram outros aspectos considerados como prejudiciais às atividades de QVT, tais como: falta de tempo dos servidores para participar das atividades oferecidas; carência de pessoal para desenvolver atividades; burocracia para realização de atividades, desconhecimento dos servidores sobre QVT; aceitação e/ou adesão dos coordenadores e chefes ao programa.

O setor público e setor privado têm distinções fundamentais quanto aos perfis de cultura organizacional. Logo, deve-se adequar os programas de QVT a partir das singularidades da empresa e de seus funcionários, a exemplo disso, as empresas como Coca-Cola, Natura, Accor, Inmetro, Emater, Philips e Flextronics implantaram Programas de QVT e obtiveram sucesso. Dessa forma, a Instituição em estudo terá a oportunidade de examinar as considerações e dados apresentados e verificar a necessidade ou não de implantar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho nos *Campi* de Manaus, bem como poderá possibilitar que outros profissionais

possam realizar comparações com suas áreas de atuação relativamente à questão abordada, e ainda colaborar com o desenvolvimento científico na área educacional.

## **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA**

O estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho é uma abordagem acerca dos problemas comportamentais da organização, com base nas necessidades atuais do trabalhador e no novo contexto organizacional. As organizações públicas e privadas que implantaram o programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vêm ganhando expressão crescente no ambiente empresarial dentro das estratégias de gestão de pessoas.

A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho tem como propósito diversos fatores: aumentar a produtividade, garantir a competitividade, modernizar a gestão de pessoas, trabalhar a imagem institucional em face da exigência da responsabilidade social, cobrada dos clientes e da comunidade. As instituições e empresas preocupadas com o seu quadro de funcionários têm dado importância significativa à qualidade de vida do trabalhador, implantando programas e ações que demonstram resultados eficazes.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) defende a estratégia da necessidade de desenvolver programas especiais de atenção à saúde dos trabalhadores, com a finalidade de promover melhorias nas condições da Qualidade de Vida e de Trabalho nos países em desenvolvimento.

Os modelos de WALTON (1973) conceituam QVT mais em termos de necessidades humanas, enquanto outros autores se preocuparam com aspectos mais organizacionais como WESTLEY, HACKMAN e OLDHAM (1975), NADLER e LAWLER (1983); e WERTHER e DAVIS, (1983).

Esta pesquisa foi desenvolvida com base no modelo proposto por Werther e Davis (1983), considerado o mais abrangente e adequado ao estudo, tendo em vista que leva em conta os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais com intervenientes na QVT.

Especificamente, os elementos organizacionais do projeto do cargo dizem respeito ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista. Os elementos ambientais, conforme estes autores, não podem ser

ignorados, pela sua significação nas condições de trabalho, envolvendo habilidade e a disponibilidade de empregados, e as expectativas sociais. A Qualidade de Vida no Trabalho é afetada, ainda, segundo WERTHER & DAVIS (1983), por elementos comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, que são de alta importância, tais como: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação, entre outros.

A partir desses demonstrativos, insere-se a questão relacionada à Qualidade de Vida no Trabalho na qual tem como pretensão propor aos *Campi* do Instituto Federal do Amazonas: Campus Manaus Centro - CMC; Campus Distrito Industrial - CMDI e Campus Zona Leste - CMZL a implantação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, nas suas múltiplas dimensões como: físicas, emocionais, sociais, profissionais e intelectuais.

Assim, esse trabalho de pesquisa se propõe responder ao seguinte problema: a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores dos *Campi* de Manaus - IFAM afeta a produtividade operacional do Instituto?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho e a produtividade dos servidores dos *Campi* de Manaus do Instituto Federal do Amazonas - IFAM, propondo alternativas que possam ser refletidas em ganhos de produtividade e qualidade operacional.

### **1.2.2 Específicos**

1. Pesquisar modelos para analisar a Qualidade de Vida no Trabalho visando balizar as ações a serem propostas.
2. Demonstrar como a Qualidade de Vida no Trabalho influencia em ganhos de produtividade em Instituição Federal de Ensino Médio e Superior;
3. Identificar o nível de satisfação dos servidores docentes e técnicos administrativos dos *Campi* de Manaus com a Qualidade de Vida no Trabalho.
4. Propor um programa de melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho para aumentar o rendimento produtivo nos *Campi*: CMC, CMDI e CMZL.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Nos tempos atuais, com a alta demanda e velocidade na troca de informações para obter resultados mais precisos e em menos tempo, o ser humano uma vez inserido no seu contexto de trabalho, foi forçado a adaptar-se a um ritmo de trabalho acelerado, a realização de múltiplas ocupações e de tomada de decisões.

Em um ambiente de trabalho onde há a sobrecarga de atividades, o estresse físico e mental para o cumprimento das mesmas, a ausência de gestão apropriada ou mesmo ferramentas de trabalho inadequadas, são exemplos de alguns dos fatores significantes para baixa produtividade do indivíduo, onde possivelmente necessidades físicas, emocionais, sociais, profissionais e intelectuais não estão

sendo supridas e, conseqüentemente, não favorecendo a elevação de seu desempenho.

A Qualidade de Vida no Trabalho está direcionada para os aspectos da satisfação do indivíduo no cargo e no trabalho. É apresentada como um meio para alcançar o desenvolvimento do ambiente de trabalho, a aquisição de maior produtividade e qualidade em processos e produtos. Proporciona também melhoria da comunicação, maior interação entre setores, harmonia no contexto organizacional e evita a alienação no trabalho.

Segundo os autores, Bowditch e Buono (2004) as definições de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) abordam diversos fatores não somente relacionados à visão do indivíduo com a empresa, mas com a relação entre o empregado, o empregador e a sociedade. França (1999) conceitua que um programa de QVT dentro da empresa existe para gerar inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, interna e externa ao ambiente de trabalho. Com a implantação de programa de QVT pode-se ter bons resultados; melhoria da produtividade; empregados mais motivados; menor taxa de absenteísmo; melhoria das relações humanas e entre outros.

Em se tratando de Qualidade de Vida dos servidores das Instituições Federais, especificamente, as unidades de Manaus evidenciam-se a necessidade de uma investigação quanto à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, priorizando o respeito à satisfação no trabalho e a conscientização das necessidades das ações individuais e coletivas em busca da saúde plena no ambiente de trabalho.

Tendo em vista um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica, o Ministério da Educação, criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com base na estruturação e na potencialidade já existentes nos Centros Federais de Educação e Tecnologia, Escolas Técnicas Federais, Agrotécnicas e Instituições de Ensino Profissional vinculadas às Universidades Federais.

A expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica em cooperação com Estados e Municípios, mais o conjunto de políticas para a educação profissional e tecnológica, concorreram para a implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o território nacional.

As novas escolas vieram acopladas com indicativos negativos: um salto no número de matrículas – que passou de 348 mil desde 2005 e com previsão de 600 mil até o final de 2012 (MEC, 2008) -, a falta de contratação via concurso público, de professores e técnico-administrativo, e entre outros profissionais como na área de engenharia, arquitetura, etc. O Governo Federal enfatiza que a rede federal tem a melhor qualidade de ensino entre instituições públicas e privadas, mas esquece das necessidades humanas, e os valores dos servidores no que diz respeito à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

O processo de crescimento deve dar continuidade à política de expansão e a valorização dos servidores, pois, procura-se com a Qualidade de Vida no Trabalho, fazer com que a satisfação das necessidades individuais passe a ser alcançadas no próprio ambiente de trabalho, promovendo o envolvimento e motivação, dignidade e maior participação pessoal no projeto e desempenho do trabalho.

Frente ao atual contexto pelo qual passam os servidores, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) dos *Campi*: Manaus Centro, Distrito Industrial e Zona Leste atina-se a insatisfação, a desmotivação, o cansaço por sobrecarga de trabalhos afetando, conseqüentemente, a saúde dos servidores.

É importante ouvir os servidores, conhecer as necessidades, e saná-las, porque quando existem a escuta por parte dos gestores, os servidores sentem que existe uma administração participativa, e este canal aberto entre organizações e pessoas vai promover um clima saudável onde será possível o desempenho do papel profissional integralmente, sem conflitos, sem ambigüidades, sem sobrecargas e com possibilidade de realização pessoal (AQUINO, 2009).

Assim, revelando um ambiente de trabalho que necessita reparar a carência de cuidados, atendendo os preceitos da Qualidade de Vida no Trabalho. O trabalho dos docentes e dos técnico-administrativos é permeado por características próprias, por isso percebe-se que há a preocupação de uma gestão de Qualidade de Vida no Trabalho em detrimento da Qualidade de Vida do servidor. Compete uma discussão do compromisso de cidadania das instituições no que tange ao equilíbrio dos meios interno e externo, qualidade é algo que se pratica de dentro para fora.

Com base nesta percepção, a pesquisa propõe uma investigação para analisar a Qualidade de Vida no Trabalho e a produtividade dos servidores dos *Campi* de Manaus, como também, identificar os principais fatores que implicam no crescimento pessoal e profissional destes funcionários. O estudo pretende trazer ao conhecimento público e ser referência quanto aos aspectos relativos à Qualidade de Vida no ambiente de trabalho no sistema educacional, especificamente, no serviço público federal em Manaus, ainda podendo servir de indicador de análise para orientar futuras ações de gestão de trabalho institucionais.

A pesquisa justifica-se pela influência positiva que beneficiam os atores que influenciam ou são influenciados pelas decisões da organização, gestores, gerentes, coordenadores e funcionários (*stakeholders*).

- Pela melhoria das condições de trabalho junto os servidores técnicos administrativos e docentes efetivos do IFAM;
- Pelos ganhos de qualidade na imagem do IFAM proporcionada pela melhoria de qualidade de vida na Instituição;
- Na maximização do bem-estar e satisfação dos servidores técnicos administrativos e docentes efetivos no ambiente de trabalho;
- Na busca pela qualidade total antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já volta sua atenção para a Qualidade de Vida no Trabalho, buscando uma participação maior por parte dos funcionários, descentralização de decisões, ambiente físico seguro e confortável, e, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Portanto, legitima-se a relevância desse estudo a fim de se tornar uma das ferramentas para permitir os *Campi* de Manaus sanar as deficiências primárias e secundárias quanto à gestão de pessoas através da aplicação de uma metodologia apropriada ao perfil da instituição, elevando-se o grau de satisfação do corpo operacional, por meio de programa de desenvolvimento profissional e suporte pessoal e, promovendo assim, o aumento da qualidade do bem-estar dos funcionários no campo social, emocional, profissional, psíquico e físico dentro do ambiente do trabalho. O resultado final com a otimização da Qualidade de Vida no

Trabalho e, conseqüentemente, da produtividade do corpo operacional da instituição, é excelência de prestação de seus serviços à sociedade.

Enfim, uma organização deve satisfazer as necessidades físicas, psicológicas e financeiras dos seus funcionários, devendo preocupar-se com ambiente de trabalho, recursos, equipamentos, segurança, saúde, relações interpessoais, alimentação, nível de estresse, remuneração e reconhecimento com isso possa identificar as falhas e desenvolver soluções e melhorias.

#### **1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este trabalho é restrito a uma amostra de 100 servidores, ou seja, parte dos elementos que compõe o universo de 558 servidores docentes e técnico-administrativos lotados no Instituto Federal do Amazonas dos *Campi* de Manaus em atividade no período da pesquisa de campo no ano de 2013/1º. Os parâmetros de classificação da pesquisa tiveram como base o modelo de Werther e Davis (1983) que trata sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dentro das perspectivas organizacionais, ambientais e comportamentais.

Na pesquisa de campo, os dados primários foram coletados com servidores dos três Campus que estão localizados em Manaus dentre eles, o Campus Manaus Centro (sede), Campus Manaus Distrito Industrial e Campus Manaus Zona Leste, o quantitativo de servidores docentes e técnico-administrativos pertencentes aos *campi* de Manaus são equivalentes a um número de 192 docentes e 129 técnico-administrativos (CMC), 68 docentes e 40 técnico-administrativos (CMDI) e 64 docentes e 65 técnico-administrativos (CMZL), objetos desse estudo.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em nove capítulos. O primeiro capítulo é constituído da introdução, em seguida, da apresentação da contextualização do problema, os objetivos, a justificativa, a delimitação do estudo e estrutura do trabalho.

A partir da literatura estudada, dar-se-á construção do segundo capítulo que discute as várias abordagens e enfoques relacionados à administração pública. Trata-se sobre o histórico e conceitos acerca das organizações públicas, a busca pela excelência e os objetivos da gestão pública, e a designação do cargo de servidor público.

O terceiro capítulo aborda o conhecimento elementar sobre Qualidade de Vida no Trabalho, retratando o surgimento desde a década de 1960, apresentando modelos utilizados na gestão pública e o modelo criado e explorado por Werther e Devis, e concluindo com a utilização da qualidade de vida como estratégia nas empresas.

O quarto capítulo traça a aplicação da qualidade de vida dos colaboradores nas empresas que implantaram o programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

O quinto capítulo realiza a caracterização, análise e aplicação da Qualidade de Vida no Trabalho nos *Campi* de Manaus, sendo definidos a partir da metodologia, fundamentação, procedimentos, coleta de dados, tratamento dos dados e validação dos resultados. Na sequência serão indicadas as referências e os anexos necessários à compreensão da pesquisa.

No sexto capítulo realiza-se uma abordagem da metodologia utilizada para a verificação da Qualidade de Vida no Trabalho no IFAM.

No sétimo capítulo faz-se uma análise a partir da pesquisa de campo, dos conceitos e dos objetivos propostos nesta dissertação, para constatar a realidade da Qualidade de Vida no Trabalho nos *Campi* de Manaus.

No oitavo capítulo mostra-se o esquema para aprovação e análise da proposta do Programa QUALIFAM.

Por fim, quanto ao nono capítulo que trata das considerações finais.

## **CAPÍTULO 2 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROCESSO HISTÓRICO**

Administração pública é o conjunto de órgãos instituídos para cumprir os objetivos do governo, significando o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral. Disto se pode entender que a Administração não pratica atos de governo, somente atos de execução, com maior ou menor autonomia. Administração é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou norma técnica (MEIRELES, 2006).

Contudo, para que o serviço público tenha bom funcionamento, o Estado divide a Administração Pública em dois blocos para melhor coordená-la: a Administração Pública direta e a indireta. A administração direta é composta pelas pessoas políticas ou entes estatais (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). Correspondem às entidades federativas de nosso Estado.

Administração indireta é o conjunto de entidades personalizadas, vinculadas normalmente a um órgão da Administração Direta (Ministério ou Secretaria): autarquias; fundações públicas; empresas públicas; sociedades de economia mista.

O administrador público é aquele profissional que, espera-se, dê uma roupagem de efetividade à máquina pública: somando eficiência com eficácia.

Para Aquino (2010, p.45) a administração pública no Brasil passou por diversas modificações desde o período colonial. Em cada governo, novas propostas surgiram, representando tentativas de institucionalizar novas formas de administração.

De 1500 até 1930, o Estado atravessou por diversos períodos de regência, mas a administração patrimonialista era contínua. Ou seja, atendia aos interesses da classe dominante, representando mero instrumento de usurpação de poder.

Durante o Estado Novo (1937-1945) foi criado o “Departamento Administrativo do Serviço Público” - DASP (1938): um marco na reforma empreendida por Vargas. Este órgão foi responsável pela formulação e implantação da reforma administrativa. O DASP acumularia as funções de planejar e gerenciar os recursos humanos e as compras governamentais, (REZENDE, 2004).

Entre 1930 a 1964, o país deixou de ser agrário e passa a ser industrial e a partir do governo de Getúlio Vargas “o Estado torna-se desenvolvimentista, a classe dirigente é caracterizada por uma forte aliança entre a burguesia industrial e a burocracia pública, e o período é marcado por um grande desenvolvimento econômico” (BRESSER-PEREIRA 2008, p.26).

Na década de 1980, surge o neoliberalismo. O país atravessa a pior crise econômica de sua história – uma crise da dívida externa e da alta inflação inercial.

As influências neoliberais sucederam no Brasil a partir da década de 1990 e consolidaram-se com o governo de Fernando Henrique Cardoso. Com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado por Bresser em 1995, quando era Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, enfatiza-se a proposta de uma administração pública gerencial.

Conforme estabelece o Artigo 37 (alterado pela Ementa Constitucional nº19/1998) da Constituição Federal, define que, a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

A imagem de uma Administração Pública vem centrando o seu funcionamento em uma postura de estabilidade, de cumprimento de orientações políticas que lhe determinam, à partida, as suas atribuições e competências, bem como estabelecem as regras de administração dos recursos de que faz uso. Por isso, o enquadramento dominante da ação dos serviços públicos continua a ser a respectiva lei orgânica e os diferentes normativos que estabelecem muitas vezes ao máximo pormenor, como administrar os recursos humanos, financeiros ou materiais.

Para Ferreira (2009, p.7) “a administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente”. O autor assegura que a atividade pública é financiada com recursos públicos, provenientes de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.

Na Administração Pública, como funções básicas têm: a preparação de políticas públicas, o acompanhamento e avaliação da execução de políticas

públicas, a prestação de serviços, o fomento de políticas públicas e a regulação. É importante levar em conta a multiplicidade de domínios de ação desde a soberania, às condições e qualidade de vida, ao conhecimento, às questões sociais e econômicas, desdobrando-se, qualquer uma em setores com particularidade própria.

Dessa forma, entende-se que as organizações, em geral, têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. Quanto mais conscientes de si mesmas as pessoas, mais exigirão transparência por parte da organização, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a efetividade organizacional.

## **2.2 A GESTÃO PÚBLICA**

Para OSÓRIO (2005, p.3), “Gerir é muito mais do que administrar, implicando em mudanças de paradigmas conceituais, teóricos e pragmáticos”.

No entendimento de Behr (2012, p.1) a deficiência ou a inexistência da fase de controle no processo administrativo impacta negativamente as demais etapas resultando na ineficácia e ineficiência da Administração Pública.

Por sua vez, um controle eficaz e efetivo, que evite erros, fraudes e desperdícios, é garantia de boa gestão dos recursos públicos colocados à disposição do gestor. Neste contexto, a gestão de pessoas é o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos.

A Gestão Pública atual caracteriza-se por um universo institucional em rápido movimento e de crescente complexidade. A percepção de que o estilo de governo está se tornando mais complexo, é reforçada pelos debates sobre políticas e pela multiplicidade dos atores envolvidos nos processos de formulação de políticas.

Fowler (2008, p.23) apud Milakovich (1998) destaca que questões como tamanho, complexidade e diversidade do sistema federal deveriam encorajar o governo a buscar iniciativas para a melhoria da qualidade dos serviços. Entretanto, falta capacidade à maioria das instituições governamentais para, simultaneamente,

reduzir custos, aumentar a produtividade e a motivação dos servidores e estar orientada às necessidades do cidadão.

De forma mais incisiva, Corte (2009, p.1) afirma que a busca pela excelência na gestão, tem sido o objetivo principal de praticamente todas as corporações empresariais ao redor do mundo, como forma de aperfeiçoar recursos, obter melhores resultados, atender bem os clientes, ou seja, estabelecer um círculo virtuoso onde todos se beneficiam. No poder público não pode ser diferente. A excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes, deve ser o item número um no rol de prioridades administrativas, visto que os recursos empenhados são frutos da contribuição de cada cidadão que trabalha e contribui por meio dos impostos.

A esse respeito, o *Caderno MARE* de Nº. 12 (BRASIL, 1999, p.2) informou que:

A administração pública gerencial busca responder tanto às novas circunstâncias do mundo atual, em que estão sendo revistos os papéis e as formas de atuação do Estado, como atender às exigências das democracias de massa contemporâneas, em que a funcionalidade e o poder das burocracias estatais têm sido crescentemente questionados.

Dessa forma, a mentalidade, as posturas, os comportamentos, as formas de ser e a inteligência desses líderes e gestores são construídos para além de sua satisfação pessoal, de suas vidas e de seus trabalhos, de modo que envolvem significados sociais, filosóficos, econômicos, políticos, enfim, da vida de uma forma ampla, num contexto maior em que os líderes reconhecem a necessidade de criar organizações capazes de sobreviver e de prosperar não apenas por um ou dois trimestres, mas durante anos, décadas e gerações.

## 2.3 O SERVIDOR PÚBLICO

A sociedade quer um Estado que funcione e para isso exige agentes públicos dedicados e preparados a fazer o melhor para atender às suas necessidades, o serviço público é uma das mais importantes tarefas de uma nação. Não há recanto do mundo ou página da história em que não esteja presente, ainda que anonimamente, o servidor público. Nenhum país, estado ou município funciona sem o corpo de servidores públicos, responsáveis pela movimentação das engrenagens dos complexos mecanismos das administrações nacionais. Todo gestor público tem que exaltar a quem executa o papel de prestador de serviço à sociedade que para seus impostos. Trabalhar para prestar serviço à população com qualidade e dedicação deve ser sempre a meta e os objetivos dos servidores (FROSSARD, 2009).

A partir das disposições constitucionais em vigor na Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, servidores públicos são todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de qualquer delas: União, Estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Trata-se de designação genérica e abrangente, introduzida pela Constituição Federal (CF) de 1988, uma vez que, até a promulgação da carta hoje em vigor, prevalecia a denominação de funcionário público para identificação dos titulares de cargos na administração direta, considerando-se equiparados a eles os ocupantes de cargos nas autarquias, aos quais se estendia o regime estatutário.

O conceito de funcionário público modifica-se a partir da CF de 1988, e adota a designação ampla de servidores públicos, distinguindo-se, no gênero, uma espécie: os servidores públicos civis, que receberam tratamento nos artigos 39 a 41. Desta forma, servidor público civil é unicamente o servidor da administração direta, de autarquia ou de fundação pública, ocupante de cargo público.

De acordo com a Emenda Constitucional Nº 19, Art. 41 “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. O servidor público é o empregado do governo que estabelece contato direto com a população, independente do tipo de mão de obra fornecida, se braçal ou intelectual. Como funcionário público, o servidor

deve atentar e seguir todos os pressupostos estabelecidos pela administração pública, tornando-se responsável pela qualidade do serviço final prestado, levando-se em consideração a obrigatoriedade disso, já que o contribuinte é o financiador do planejamento, gestão e execução desses serviços. Entretanto, as hipóteses para a perda do cargo por parte do servidor estável foram substancialmente alteradas. O servidor público estável poderá perder o cargo nos seguintes casos:

1. Através de sentença judicial transitada e julgada (artigo 41, parágrafo 1º, I da CF/88);
2. Em virtude de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa (artigo 41, parágrafo 1º, II da CF/88);
3. Mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (artigo 41, parágrafo 1º, III da CF/88);
4. Nos casos de adequação da despesa com pessoal prevista na lei complementar que regula o artigo 169, *caput*, da Constituição Federal, caso tal adequação não seja obtida com a redução em pelo menos 20%(vinte por cento) das despesas com cargos em comissão e funções de confiança e exoneração dos servidores não estáveis(artigo 169, parágrafo 4º, c/c o artigo 33 da EC nº 19/98).

Os servidores admitidos nos Institutos Federais sob o Regime Jurídico Único – RJU ocupam cargo público. A Constituição Federal de 1988 reformulou o tratamento do servidor público, instituindo o Regime Jurídico Único e plano de carreira para administração direta, autárquica e fundações públicas disposto no art. 39 (restabelecido pelo STF pela ADI n. 2.135/DF, em 02 de agosto de 2007, decidindo em sessão plenária, suspender a vigência do art. 39, *caput*, da Constituição Federal, em sua redação dada pela Emenda Constitucional Nº. 19/98). Em decorrência dessa decisão, volta a aplicar-se a redação original do art. 39, que exige Regime Jurídico Único e plano de carreira para os servidores da Administração Pública Direta, autarquias e fundações públicas, assim garantindo tratamento isonômico entre os servidores públicos, submetendo-os aos mesmos direitos e obrigações perante a entidade a que servem.

O Regime Jurídico Único requer o funcionalismo na administração em cada esfera governamental, seja estruturado com base no plano de carreiras fundadas em um sistema de cargos classificados de acordo com suas atribuições, na mesma classe escalonada em função de maior complexidade dos cargos que a integram.

Possibilitando justa política remuneratória, considerando que o servidor não se limitará apenas ao aumento de suas remunerações, mas também terá outras atribuições de maior responsabilidade.

De acordo com a Lei 8.112, Cargo Público é definido como um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. 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.

No entanto, Cardoso e Pedro (2011) esclarecem de forma contundente que cargos públicos são as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressas por um agente, prevista em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de direito público e criadas por lei, salvo os serviços auxiliares do legislativo, ou seja, cargo público é a unidade de atribuições é a menor célula que existe dentro da administração pública para o exercício das atribuições pelo agente investido do cargo.

Com a possibilidade de contratar servidores sob o regime da legislação trabalhista, a expressão emprego público passou a ser utilizada, também para designar uma unidade de atribuições, distinguindo-se pelo tipo de vínculo contratual, sob regência das Consolidações das Leis Trabalhistas - CLT, enquanto o ocupante de cargo público tem vínculo estatutário, está contido na lei que instituiu o Regime Jurídico Único.

Os direitos e deveres estão elencados no estatuto do servidor público na lei Nº 8.112/90 no caso de servidor celetista deve ser observado a CLT, e ainda devemos conjugar as normas constitucionais do art.37 a 42, podemos citar alguns direitos como as férias, gratificações, direito a aposentadoria entre outros benefícios, os deveres no caso de servidor estatutário vem elencados no art.116 da lei Nº 8.112/90 entre outros tais como assiduidade, pontualidade, discricção, lealdade entre outros. (CARDOSO e PEDRO, 2011, p.10).

O servidor público dos novos tempos é aquele que, zela pelos os direitos e garantias fundamentais resguardados pela constituição, tenha consciência cidadã de obrigação com a sociedade, de dedicação pelo patrimônio público e do trabalho eficiente e eficaz, com a prestação de serviços qualitativos à população.

## **CAPÍTULO 3 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

### **3.1 CONCEITOS E PANORAMA HISTÓRICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A Qualidade de Vida no Trabalho procura resgatar a humanização do ambiente universal da organização. É dada ênfase a um maior equilíbrio entre trabalho e lazer, resultando em melhor qualidade de vida. Este novo enfoque excede os limites da empresa e busca o bem-estar geral para o trabalhador em todos os ambientes em que frequenta.

O Grupo de Qualidade de Vida, da Divisão de Saúde Mental, da Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a Qualidade de Vida no Trabalho como "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (WHOQOL GROUP, 1994).

Segundo Aziz et al (2011, p.153) a Qualidade de Vida no Trabalho inclui também o nível de satisfação no trabalho entre os funcionários, o salário e remunerações pagas pelos empregadores, e se eles estão sempre sendo motivado por seus colegas ou superiores. Tudo isto pode contribuir para a redução do estresse vivido pela equipe na realização de suas funções de trabalho e permitindo a equipe passar mais tempo com sua família. Um ambiente seguro e saudável também estão inclusos, e isso incide sobre os perigos do ambiente físico. Os ambientes de trabalho com altos riscos ou perigosos podem afetar o foco dos funcionários e acidentes geram a perda de foco. Como consequência, eles são forçados a interromper o seu trabalho de forma temporária ou permanente o que possivelmente afetará as suas performances no trabalho. E que, situações de estresse como a sobrecarga de trabalho ou mudanças de turnos precisam ser melhoradas ou suficientemente reduzidas para assegurar a estabilidade emocional de seus empregados.

Alguns elementos fundamentais à QVT são: participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de

acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho (PILATTI; BEJARANO, 2005).

Neste sentido, a filosofia da Qualidade de Vida no Trabalho busca humanizar a organização, “no sentido de criar melhorias nas condições e nas relações de trabalho, trazendo como resultado para os trabalhadores melhor condições de trabalho e para as empresas aumento de produtividade” (RECHZIEGEL;VANALLE. 2000, p.1).

Segundo na visão da autora Limongi-França (1996, p. 7), Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas, estruturais no ambiente de trabalho e promoção a saúde.

Em complemento, Martel e Dupuis (2006) afirma que a QVT corresponde a uma condição experimentada pelo indivíduo na busca dinâmica de seus objetivos hierarquicamente organizados, dentro dos domínios de trabalho, onde a redução do espaço que separa o indivíduo a partir destes objetivos é refletida por um impacto positivo na qualidade de vida geral e no desempenho organizacional.

Eles defendem que a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser vista como a condição do indivíduo em sua busca dos objetivos idealizados em relação ao trabalho, de forma que a redução, para os trabalhadores, da distância entre a realidade e o que se pretende atingir favorece o bom funcionamento não só da empresa, mas de toda a sociedade. Parece claro que deve haver equilíbrio entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização, para que haja favorecimento tanto do desempenho organizacional quanto da qualidade de vida geral das pessoas.

Isso é confirmado por Rose et al. (2006), quando menciona que o clima organizacional é um dos fatores importante para obter a QVT, para que através dela a empresa possua um ambiente favorável para seus funcionários na obtenção de reconhecimento na carreira.

### 3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O tema Qualidade de Vida no Trabalho tem recebido considerável atenção, mas ainda existem muitas incertezas com relação ao sentido exato do termo. Segundo Martins (2011) a expressão Qualidade de Vida no Trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 1970, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), ampliando o seu estudo sobre o projeto de delineamento de cargos.

A concepção evolutiva do QVT iniciou-se no ano de 1959 a 1972 onde a Qualidade de Vida no Trabalho era vista como uma variável, ano que houve investigação de como melhorar as condições de vida no ambiente de trabalho, como poderiam os indivíduos pertencente a empresa obter condições de vida melhores no trabalho.

O início do século XX foi marcado pelas sequelas da Revolução Industrial que trouxe o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a produção de bens. Em meio aos problemas, surgiam discussões acerca da administração da época, com ênfase nas pessoas, no ambiente e na tecnologia.

Os estudos com base na administração ao longo das décadas apresentaram conclusões significativas que ajudaram a sustentar pesquisas específicas sobre Qualidade de Vida no Trabalho. A preocupação dos autores na administração e métodos de gerencia, produtividade e fatores motivacionais, reuniram conceitos e análises desenvolvidas em modelos e teorias que incentivaram na construção de outros modelos para QVT.

A Teoria da Administração Científica, ou Taylorismo foi principiada por Frederick W. Taylor (1856 – 1915) que fundamenta-se:

Na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade. Para o aumento da produtividade propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário colocando-o sob comando da gerência; a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas; a fragmentação e hierarquização do trabalho. Investiu nos estudos de tempos e movimentos para melhorar a eficiência do trabalhador e propôs que as atividades complexas fossem divididas em partes mais simples facilitando a racionalização e padronização. Propõem incentivos salariais e prêmios pressupondo que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais de onde surge o termo “*homo economicus*”. (MATOS, 2006, p.509).

Paralelo à Administração Científica está a chamada Escola da Teoria Clássica, que tem sua ênfase na estrutura organizacional. A Teoria Clássica criou princípios para o comando e a alta direção, a Administração Científica tem seus princípios voltados para o “chão da fábrica”, ou seja, os trabalhadores da linha de produção.

A Teoria Clássica adotava os seguintes fatores como: A organização como uma máquina; Enfatiza as tarefas ou a tecnologia Inspirada em sistemas de engenharia; Autoridade centralizada; Linhas claras de autoridade; Acentuada divisão do trabalho; Confiança nas regras; Clara separação entre linha e staff.

A transição entre a Teoria Clássica para a Teoria das Relações Humanas iniciou em 1927 quando o médico e sociólogo Elton Mayo (1880 – 1949), deparou-se com a gravidade das relações sociais do trabalhador ao analisar uma fábrica em Chicago, observando que a produtividade aumenta quando acontecem determinados fenômenos de grupo. Pesquisa conhecida como a Experiência de Hawthorne.

No entanto, antes dos estudos de Mayo, Mary Parker Follet já havia criticado os princípios da Administração Científica. Considerada uma das precursoras da escola das Relações Humanas.

O trabalho de Follet baseia-se na crença em soluções positivas para os conflitos. Para ela, o conflito é algo inerente às relações humanas e representa a diferença que habita a individualidade humana. Cada indivíduo tem propósitos, desejos e vontades próprios, que muitas vezes conflitam com os de outros. Assim, também, as organizações têm objetivos que conflitam com os de outras organizações e/ou dos indivíduos que dela fazem parte.

Segundo Sampaio (1999), a Escola de Relações Humanas, cuja preocupação era com os aspectos psicossociais do trabalho, foi a que maior apresentou identificação com o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho, surgindo a partir da necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica.

No início dos anos 1950, através dos estudos de Eric L. Trist (1909 - 1993) e seus colaboradores do Instituto de Tavistock. Os estudos analisaram as mudanças de comportamento dos trabalhadores das minas de carvão da Inglaterra, onde havia sido introduzida a mecanização e reorganizado do trabalho, adotando-se a parcelização das atividades de grandes equipes, em substituição à atividade em

duplas, visando aumentar a produtividade. Uma série de conflitos surgiu, como: problemas de absenteísmo, paradas e diminuição de produção, erros e conflitos interpessoais e grupais (LIMA, 1995).

A partir das observações realizadas, definiram alguns princípios sobre a relação: indivíduo, trabalho e organização: O indivíduo é um complemento da máquina em vez de sua extensão; O sistema de trabalho compreende um conjunto de atividades que compõe um todo funcional, tornando-se uma unidade básica em vez de um trabalho individual no qual foi descomposto; O trabalho em grupo torna-se central em vez do indivíduo titular do trabalho.

A partir desta constatação, Trist (1981) afirma que cada subsistema – o técnico e o social – têm um vasto repertório de capacidades de resposta para lidar com as incertezas e as turbulências do ambiente organizacional. Segundo ele, isso se deve ao fato de que os sistemas sociotécnicos constituem-se de características autorreguláveis tanto nos grupos semi autônomos de trabalho como na articulação organizacional mútua.

Além de Mayo e Trist, outros autores desenvolveram estudos nesse campo. Maslow (1977), estudando as necessidades humanas, traz a seguinte subdivisão: fisiológica; de segurança; sociais; de autoestima; e de autorrealização. As necessidades ligadas a aspectos psicológicos, como necessidade de se alimentar, quando estivessem sob controle, os indivíduos passariam a se preocupar com as necessidades de segurança e de abrigo e, se satisfeitas, passariam a sentir necessidade de afiliação ou de relações interpessoais. Em seguida, necessitariam de autoestima, reconhecimento e prestígio e, por fim, da necessidade de alcance da plenitude do seu potencial como seres humanos.

A partir da característica básica que é a preocupação com os fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, o Modelo de Abraham Maslow têm o potencial de se refletir tanto no desempenho como na realização do indivíduo. As pessoas têm necessidades viscerogênicas, como por exemplo, a sede, a fome e o oxigênio; e necessidades psicogênicas, como por exemplo, o amor, o reconhecimento e o poder (RODRIGUES, 2007).

Nos Estados Unidos, a década de 1960 foi criado um Centro Nacional para a Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho, tinha como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas.

Na década de 1970, tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, preocupação com os direitos civis e a responsabilidade social das empresas foi um marco no desenvolvimento destes estudos.

No início dos anos 80, ocorreu a apologia da dedicação exaustiva, os "*workaholics*", tendo o trabalho como prioridade e a abdicação do lazer e prazer como metas, trazendo como consequência o estresse. "Trabalhar" readquiriu o rótulo de "um mal necessário".

Na década de 1990, estudos que tratavam de variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais emergiram com as políticas e programas de Qualidade Total, certificação ISO9000 e outros métodos centrados na satisfação do cliente. Surgiram, no final da década, os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) que enfatizaram entre outros aspectos, o crescimento na carreira, a participação nas decisões, o *feedback* sobre o desempenho e o sistema de compensação justa. (GUIMARAES, 2004)

O quadro 1 representa uma perspectiva histórica da evolução do conceito de QVT. Nadler e Lawler (1983) representam a Qualidade de Vida no Trabalho como diferentes concepções ao longo do tempo, passando por: variável, abordagem, método, movimento, tudo e nada, onde cada fase apresenta características específicas.

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

Quadro 01 - Concepções evolutivas do conceito de QVT segundo, Nadler e Lawler (1983).

Fonte: Nadler e Lawler (1983) *apud* ROSA (2012).

Com lastro na informação acima, pode-se corroborar que Qualidade de Vida no Trabalho, além de ser a percepção individual sobre a vida de cada um, é o sistema de valores pelo qual o indivíduo se rege, mas também o desenvolvimento social, no trabalho, com a família, assim como o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento humano, sendo que a qualidade de vida é um processo que está em constante mudança, assim como a evolução técnico-científica, que acompanha as necessidades individuais.

Em suma, é importante referir que a reflexão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho como a busca por instrumentos que a possam avaliar, é cada vez mais importante no sentido em que traduz uma preocupação pelo bem-estar humano e pela sua dignificação, indispensável à promoção da saúde.

### **3.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APLICADOS A GESTÃO PÚBLICA**

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm crescido expressivamente nos últimos anos. Todavia, o perfil das práticas de QVT em órgãos públicos brasileiros continua pouco explorado.

Do ponto de vista das organizações, a acuidade do tema QVT se inscreve numa perspectiva de enfrentamento dos problemas presentes no dia-a-dia dos ambientes de trabalho que colocam a Qualidade de Vida no Trabalho como uma real necessidade.

A literatura científica que aborda o tema sobre Qualidade de Vida no Trabalho revela que diversos fatores considerados influenciadores da Qualidade de Vida no Trabalho por modelos desenvolvidos há mais de três décadas como exemplo, os modelos propostos pelos autores de referência em QVT, amplamente citados na literatura científica, tais como Walton (1973), Hackman e Oldhan (1975) Westley (1979), Nadler e Lawler (1983) e Werther e Davis (1983). Estes ainda continuam sendo considerados em estudos recentes que buscam avaliar a QVT e/ou identificar os fatores que os influenciam.

Sendo o setor público, um setor tipicamente de prestação de serviços, a preocupação com o seu pessoal é de grande relevância para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Bezerra (2007) afirma que as empresas públicas também têm apresentado preocupação com a melhoria da QVT, pois a desmotivação no serviço público tem levado a uma prestação de serviço deficiente e, por isso, transformou-se em fator de preocupação por parte dos gestores.

Pode-se diferenciar no ambiente de trabalho, dois tipos de fatores que o constituem, sendo estes denominados como fatores Primários e Secundários. Os fatores primários relacionam-se a: temperatura, ruídos, vibrações, odores e cores; como Secundários encontram-se: arquitetura, relações humanas, remuneração, estabilidade e apoio social. Para que possa haver uma análise mais completa do ambiente organizacional e da presença e importância de um programa de qualidade de vida no trabalho, voltado aos colaboradores e com conseqüente impacto sobre a satisfação dos clientes finais, é de fundamental importância o conhecimento dos

modelos de investigação da QVT, que serão abordados a seguir e para a compreensão de tal processo, é crucial o conhecimento dos componentes que integram a QVT.

### 3.4 MODELO PROPOSTO DE WESTLEY

Como pode ser visto no Quadro 02, conforme Westley o autor considera quatro indicadores fundamentais no que diz respeito a qualidade de vida: os problemas políticos - insegurança nos trabalhadores; o econômico - a injustiça como exploração dos trabalhadores; o psicológico - a alienação que é um problema psicológico decorrente da desumanização; e o sociológico, - anomia que é social, ou seja, a ausência de envolvimento moral com o trabalho.

Por sua vez, Westley (1979, p. 111-123) afirma que as melhorias voltadas para a QVT decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial.

TIPOS DE REIVINDICAÇÕES FEITAS NAS ORGANIZAÇÕES	SINTOMA DO PROBLEMA	AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA	INDICADORES	PROPOSTAS
<b>Econômica (a partir de 1850)</b>	Injustiça	União dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insatisfação</li> <li>▪ Greves</li> <li>▪ Sabotagens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperação</li> <li>▪ Divisão dos lucros</li> <li>▪ Participação nas decisões</li> </ul>
<b>Política (1850-1950)</b>	Insegurança	Posições políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insatisfação</li> <li>▪ Greves</li> <li>▪ Sabotagens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autogerência do trabalhador</li> </ul>
<b>Psicológica (1850-1950)</b>	Alienação	Agentes de mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimento de afastamento</li> <li>▪ Absenteísmo e turnover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enriquecimento de cargos</li> </ul>
<b>Sociológica (1950 até 2013)</b>	Anomia	Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimento de falta de significado do trabalho</li> <li>▪ Absenteísmo e turnover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturação de grupos de trabalho sociotécnicos</li> </ul>

Quadro 02 - Modelo de Westley (1979): raízes da qualidade de vida no trabalho.  
Fonte: Adaptado de Westley (1979) *apud* PIRES (2004, p.24).

O que pode perceber que na visão de Westley esses indicadores são os problemas que tornam mais difícil a Qualidade de Vida no Trabalho. O autor sugere

o enriquecimento do trabalho como uma das propostas de solução e minimização para esses problemas.

### 3.5 MODELO PROPOSTO DE WALTON

O autor Richard Walton foi o pioneiro no que diz respeito à criação de modelo de avaliação da QVT, seu modelo foi criado nos Estados Unidos na década de 1970. Para a criação desse modelo Walton buscou através de pesquisas e entrevistas identificar fatores de dimensão que podem vir a afetar o trabalhador em seu trabalho, os fatores elencados por Walton, conforme o quadro 03.

CATEGORIAS CONCEITUAIS	FATORES DE QVT
<b>1. Compensação justa e Adequada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Compensação direta e indireta;</li> <li>• Equidade interna e externa;</li> <li>• Benefícios.</li> </ul>
<b>2. Condições de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada e carga de trabalho;</li> <li>• Ambiente físico seguro e saudável;</li> <li>• Material e equipamentos.</li> </ul>
<b>3. Uso e desenvolvimento de Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia na execução do trabalho;</li> <li>• Planejamento e execução de atividades;</li> <li>• Importância da tarefa para o trabalhador;</li> <li>• Variedade da habilidade (aptidão);</li> <li>• Informação sobre o processo de trabalho.</li> </ul>
<b>4. Oportunidade de crescimento e segurança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de carreira dentro ou fora da empresa;</li> <li>• Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional;</li> <li>• Segurança no emprego.</li> </ul>
<b>5. Integração social na organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de preconceitos;</li> <li>• Ausência de status e/ou estruturas hierárquicas que impeçam boas relações entre dirigentes e trabalhadores;</li> <li>• Relacionamentos;</li> <li>• Abertura interpessoal;</li> <li>• Companheirismo dentro e fora da empresa.</li> </ul>
<b>6. Constitucionalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos trabalhistas;</li> <li>• Privacidade pessoal dos trabalhadores;</li> <li>• Liberdade de expressão;</li> <li>• Influência das normas e rotinas estabelecidas pela empresa na vida pessoal e profissional dos trabalhadores.</li> </ul>
<b>7. O trabalho e espaço total de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal.</li> </ul>
<b>8. Relevância social do trabalho na vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem interna e externa da empresa;</li> <li>• Responsabilidade social da empresa com a comunidade;</li> <li>• Responsabilidade social da empresa com seus produtos e serviços;</li> <li>• Responsabilidade social da empresa pelos trabalhadores.</li> </ul>

Quadro 03 - Modelo de Walton para aferição da QVT (1973).  
Fonte: Walton apud LIMONGI (2002).

Gonçalves e Freitas (2010) destacam que a abordagem deste modelo abrange dimensões variadas, desde condições físicas e financeiras até questões de realização e motivação do trabalhador. Este estudo também envolve aspectos internos e externos da organização, como por exemplo, relacionamento interpessoal no ambiente laboral e a relevância social do trabalho.

Analisando as dimensões propostas por Walton são bastante heterogêneas e fazem menção a diferentes aspectos de ordem política, econômica, social, psicológica e jurídica. Porém, os aspectos fisiológicos/biológicos são pouco explorados, perfazendo com que o modelo de Walton, ainda que utilize um significativo número de critérios.

### 3.6 MODELO PROPOSTO DE HACKMAN E OLDHAN

Os autores Hackman e Oldhan, enfatizam que as dimensões do cargo são fundamentais na QVT que se apoia em características das tarefas realizadas no ambiente organizacional, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho.

<b>I. Variedade de habilidades</b>	O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
<b>II. Identidade da tarefa</b>	O trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz resultado palpável.
<b>III. Significado da tarefa</b>	A pessoa deve ter clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
<b>IV. Autonomia</b>	A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las.
<b>V. Retroação do próprio trabalho</b>	A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar em relação ao desempenho.
<b>VI. Retroação extrínseca</b>	Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
<b>VII. Inter-relacionamento</b>	A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Quadro 04 - Modelo de Hackman e Oldhan (1975).  
Fonte: Hackman e Oldhan *apud* SAMPAIO et al (1999).

Hackman e Oldhan (1975) consideram que a QVT se apóia em características das tarefas realizadas no ambiente organizacional. A humanização tem importante

papel nessa perspectiva e, para tanto, Matos (1997) revela que a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, e sim participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis.

### **3.7 MODELO PROPOSTO DE NADLER E LAWLER**

O modelo proposto por Nadler e Lawler mencionados por Graça (2011, p.31) de QVT assenta se em quatro dimensões:

- ❖ Participação dos funcionários nas decisões;
- ❖ Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- ❖ Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- ❖ Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, etc.

Além destas atividades, Nadler e Lawler (1983) enumeram seis fatores determinantes para o sucesso dos projetos de QVT: a percepção da necessidade; o foco do problema que é destacado na organização; a estrutura para identificação e solução do problema; as compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; os sistemas múltiplos afetados e o envolvimento amplo da organização.

Para Limongi França (1996) *apud* Martins (2011), comenta que o modelo proposto por Nadler e Lawler aborda a maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento e melhoria no ambiente de trabalho.

### **3.8 O MODELO PROPOSTO DE WERTHER & DAVIS**

Considerando as observações sobre as definições para Qualidade de Vida no Trabalho expostas por diversos autores e analisando os principais modelos de QVT, é possível notar uma alternância entre os fatores críticos de uma forma geral. Em referência a essas observações optou-se pelos indicadores do Modelo de Werther e

Davis, que visa à composição de um cargo produtivo e satisfatório com a participação dos trabalhadores em suas atividades.

Os autores Pedroso, Pilatti e Silva (2009), citam que o modelo de Werther e Davis (1983) baseia-se em três grupos de elementos: os organizacionais (propósito, objetivos, organização, departamentos e cargos), os ambientais (sociais, tecnológicos, culturais, econômicos e governamentais) e os comportamentais (motivação, satisfação e necessidades de recursos humanos), quando tecnicamente bem administrados e corretamente combinados, também elevam o nível de satisfação das pessoas e, conseqüentemente, refletem na produtividade.

Sendo que cada elemento estaria relacionado com seus fatores como pode ser observado no quadro 05:

ORGANIZACIONAIS	AMBIENTAIS	COMPORTAMENTAIS
<b>Abordagem mecânica</b> - Refere-se às tarefas de forma a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores.	<b>Habilidades e disponibilidade de empregados</b> – O cargo deverá estar de acordo com o conhecimento dos colaboradores.	<b>Autonomia</b> - Autoridade para tomada de decisões, responsabilidade pelo trabalho, reconhecimento e autoestima;
<b>Fluxo de trabalho</b> – É preciso existir uma sequência e distribuição das tarefas, minimizando o esforço e o tempo gasto.	<b>Expectativas sociais</b> – O cargo deverá atender as expectativas dos trabalhadores; Sentir-se realizado com as atividades desempenhadas.	<b>Variedade</b> – Diferentes conhecimentos; diversas habilidades e talentos;
<b>Práticas de trabalho</b> – É a maneira de como o trabalho é realizado, com base na política da empresa ou em acordo com os servidores.		<b>Identidade de tarefa</b> – Realização do trabalho do início ao fim; conhecimento de todo o processo de trabalho;
		<b>Retroinformação</b> – Ciente da opinião dos colegas e superiores sobre o desempenho das atividades.

Quadro 05 – Elementos do projeto de cargo

Fonte: Adaptado de Werther e Davis (1983) *apud* PEDROSO, SILVA e PILATTI (2009).

Quando se consegue um equilíbrio entre as exigências organizacionais, ambientais e comportamentais e o projeto apropriado do cargo, este resultará em produtividade e satisfação para os funcionários envolvidos.

**Fatores Organizacionais:** referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de

maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.

**Fatores ambientais:** São as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador. As expectativas sociais acabam por influenciar a aceitabilidade de um projeto de cargo. Caso não sejam levadas em consideração, podem criar insatisfação, baixa motivação e vagas difíceis de preencher.

**Fatores comportamentais:** São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, identidade da tarefa e *feedback*. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho e o *feedback* está relacionado às informações sobre o desempenho.

Portanto, para Werther e Davis (1983), os desafios ambientais, organizacionais e comportamentais estão relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho. Mudanças nesses fatores devem ser previstas com antecipação, ao passo que estas podem desestruturar a QVT dos colaboradores de uma organização.

De acordo com estudos dos autores Werther e Davis, para ter uma boa vida no trabalho, são necessários ter um cargo interessante, desafiador e compensador. Portanto, as ideias apresentadas pelos os mesmos autores, para a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, colocaram a importância da projeção do cargo como fator imprescindível para a melhoria da QVT dos trabalhadores.

A busca pela qualidade de vida antes voltada apenas para o aspecto organizacional, agora volta sua atenção para a Qualidade de Vida no Trabalho, buscando uma participação maior por parte dos colaboradores; descentralização de decisões; ambiente físico seguro e confortável; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Por isso, a qualidade de vida deve ser vista dentro do complexo social e não como fato isolado, fragmentado do todo. Não se pode ter satisfação no trabalho isolada da vida do indivíduo como um todo, fortalecendo a importância e a relação da qualidade de vida dentro e fora do trabalho. (FROSSARD, 2009, p.45).

A partir desses conceitos compreendidos, entende-se que a Qualidade de Vida no Trabalho possui uma conceituação vasta, abrangendo várias dimensões, sendo uma delas a que estaria relacionada ao conjunto de condições e práticas organizacionais, procurando maior satisfação por meio de cargos, participação nas decisões, sistemas de recompensa, ambiente de trabalho, dentre outras; uma outra, atendendo às condições de trabalho, como as necessidades básicas, expectativas do trabalhador, ambas com reflexos na satisfação e na produtividade.

O Quadro 6, apresenta de forma sucinta, os vários estudiosos, suas abordagens, conceitos perspectivas e reflexões sobre QVT de 1973 a 2006.

ANO	AUTOR	CONCEITOS, ABORDAGENS, PERSPECTIVAS E REFLEXÕES
1973	Walton	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calçado na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa.
1979	Westley	Insegurança e a injustiça surgiram com a concentração do poder e da riqueza nas mãos dos proprietários e diretores das organizações, resultando na coerção e na exploração dos trabalhadores, dando origem aos movimentos socialistas que surgem em resposta a essa concentração de poder e coerção. (BEHR,2012)
1975	Hackman e Oldhan	Satisfação do trabalhador em relação a produtividade e a eficácia organizacional, variedade da tarefa, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> .
1983	Nadler e Lawler	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.
1983	Werther & Davis	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Quadro 6 - Diferentes conceitos, abordagens, perspectivas e reflexões sobre QVT.

Conseqüentemente, pode-se concluir que existem fatores mediadores na qualidade de vida das pessoas quando em situação de trabalho e que, dependendo do seu competente gerenciamento, proporcionarão condições favoráveis imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade, o que demonstra a relevância da qualidade de vida do trabalhador para as empresas.

## **CAPÍTULO 4 – EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS QUE IMPLANTARAM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Qualidade de Vida no Trabalho tem se tornado cada vez mais uma preocupação para a Administração Pública e empresas, considerando na ligação que existe entre condições adequadas para a realização de um trabalho e a produtividade, podendo se destacar por diversos itens que formam um conjunto de fatores que interferem no desempenho dos funcionários.

A QVT assimila duas posições antagônicas: a reivindicações dos empregados quanto ao bem estar e satisfação no trabalho e de interesses das organizações quanto aos efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

Em sua busca para permanecerem rentável na indústria, muitas empresas se esforçam para maximizar o desempenho humano do sistema associado com os processos de produção adaptáveis que aumentam de qualidade, diminui os custos e aperfeiçoam prazos de entrega (LAYER, 2009, Genaidy et al., 2005, p.413). Melhorar a adaptabilidade implica necessariamente voltar o foco para o operador humano, os centros dos processos de fabricação mostram que o aumento da demanda das tarefas provoca o aumento da tensão psicológica dos trabalhadores que, por sua vez, resultam na redução da capacidade de uso da própria habilidade do trabalhador.

A nova geração de pessoas está preocupada com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Pesquisas revelam que a qualidade de vida vai muito além do bem-estar das pessoas. No ambiente de trabalho, existem vários fatores que prejudicam o rendimento de seus colaboradores. Podemos citar que o estresse ocupacional é um deles, e os gestores precisam estar atentos para administrar com cautela este problema.

De acordo com o ranking das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar realizado pelas revistas VOCÊ S/A e EXAME, mostram que as melhores empresas são aquelas que têm um melhor ambiente de trabalho, na questão do ambiente físico, relacionamento entre as pessoas e o trabalho, entre os líderes com sua equipe e com seus colegas, gerando um impacto sobre as pessoas, na motivação, nos estímulos, que é natural, a pessoa que está contente, motivada, estimulada, ela dar o melhor de si. Naturalmente melhorando os resultados e a produtividade, e isso

acaba tendo impacto na comunidade e na sociedade como um todo. Deste modo, podendo ser aplicados também em Instituição Federal.

O *National Institute for Health and Clinical Excellence*, centro sediado em Londres especializado em consultoria em saúde pública, publicou em 2008 o guia *Promoting Mental Wellbeing through Productive and Healthy Working Conditions: Guidance for Employers* no qual orienta empresas e institutos reino unidense para a contratação de recursos humanos de acordo com os requisitos legais de empregabilidade, incluindo os deveres do empregador, trazendo a seguinte definição da importância do bem estar mental na organização:

O bem estar mental no trabalho é determinado pela interação entre o ambiente de trabalho, a natureza do trabalho e do indivíduo, desenvolvendo um importante papel na promoção do bem-estar mental. O trabalho pode ser considerado um fator determinante para a autoestima e identidade a um indivíduo, promovendo o senso de realização profissional e um meio que abre oportunidades para interação social. Para muitas pessoas, o trabalho é a principal fonte de renda. (2008, p.06)

O guia considera normas e leis empregatícias do Reino Unido, o documento traz uma lista de cinco recomendações que podem ser aplicadas a qualquer gestão de recursos humanos que vise o atendimento e a gestão de uma alta qualidade de vida no trabalho, quais sejam:

1. Gestão estratégica para o desenvolvimento do bem-estar dos funcionários na organização;
2. Avaliação de oportunidades para a promoção do bem-estar mental e gerenciamento de riscos;
3. Trabalho flexível de acordo com as aspirações profissionais e pessoais dos funcionários;
4. Papel dos gerentes de linha de frente;
5. Suporte especializado a funcionários de micros, pequenas e médios negócios (2008, p.08).

O guia também aborda o impacto dos efeitos negativos da má saúde mental no trabalho, particularmente causado pelo estresse. Neste caso, o estresse é definido como uma “reação adversa” na qual o indivíduo apresenta quando exposto a excessiva pressão psicológica no cumprimento de tarefas em curto prazo, tomada de decisões desafiadoras ou outras situações conflitantes.

Embora para alguns, a pressão psicológica possa ser um fator encorajador e motivante para o alto performance, quando esta excede a habilidade do indivíduo

em a sustentar, esta se torna uma força negativa na forma de estresse. Em linhas gerais, a promoção do bem estar mental pode gerar benefícios econômicos a negócios ou a organizações, em termos de firmação de compromisso, satisfação no trabalho, retenção de funcionários, aumento de produtividade e desempenho e como a redução do absenteísmo.

Percebe-se então, uma preocupação global com a garantia da Qualidade de Vida no Trabalho, tomando como exemplo, um estudo realizado por Mirkamali e Thani (2011) que propôs examinar os fatores influentes da Qualidade de Vida no Trabalho, através da percepção dos funcionários – docentes e administrativos - entre duas faculdades de tecnologia do Teerã, a *University of Tehran (UT)* e a *Sharif University of Technology (SUT)*. A pesquisa teve como grupo estatístico 2.944 funcionários de ambas instituições, onde os quais foram submetidos a um questionário avaliativo baseado no modelo de QTV proposto por Walton (1975).

A pesquisa de Mirkamali e Thani (2011, p.184) revelou um quadro crítico de insatisfação no trabalho, tendo como propostas de melhoria: a) o uso de fatores motivadores aos funcionários outros além da compensação salarial, como o elogio, a apreciação pelo trabalho desenvolvido e/ou colaboração; b) promoção de atividades que permitam o acesso à informação, projeto e planejamento e autonomia na tomada de decisões em áreas operacionais, e c) a reavaliação do clima organizacional, a fim de controlar os fatores de estresse e pressão no ambiente de trabalho.

Jiang (2012) afirma que quando os supervisores respeitam seus subordinados, reconhecendo as suas necessidades e os tratam de maneira única, funcionários tendem a elevar seus níveis de confiança, compromisso e satisfação impactando positivamente na relação empregado-organização.

O advento da tecnologia moderna criou uma mudança significativa no valor colocado sobre os benefícios da industrialização, inculcando seus custos no que é conhecido hoje como a qualidade de vida no trabalho. O conceito permite um foco em questões-chaves - a disfunção na experiência individual entre o trabalho e o resto da vida. As pressões da vida moderna têm levado ao crescimento e desenvolvimento atrofiado da pessoa prejudicando em suas experiências de vida. É dentro desse alcance que muitas empresas hoje estão cada vez mais focadas no fornecimento da qualidade de trabalho para seus funcionários.

A QVT não é uma técnica, mas sim uma filosofia ou conceito adotado por muitas organizações hoje para equilibrar negócio e as necessidades humanas e sociais. Ela tenta desenvolver o indivíduo enquanto aumenta produtividade, de forma que todos os setores da sociedade são beneficiados (OUPPARA e SY, 2012).

#### 4.1 COCA COLA



Figura 01: Marca Coca Cola  
Fonte: Internet

No estudo de Oppara e Sy (2012) sobre a multinacional Coca Cola Amatil em Sydney, na Austrália, mostrou que a empresa foca no valor do desenvolvimento de seus colaboradores e na recompensa por desempenho. Sendo uma organização multinacional e líder de mercado, a empresa se orgulha com o fato de que conduz suas operações com base na doutrina de desenvolver e nutrir seus trabalhadores ancorados sobre os princípios de Qualidade de Vida no Trabalho.

Tendo em conta os resultados do estudo por Oppara e Sy, a gestão da Coca-Cola Amatil de Sydney, na Austrália tem consistentemente adotado medidas para a criação de melhores condições de trabalho. No entanto, o paradigma dominante da pesquisa sobre a QVT é baseado na hipótese de experiências de satisfação ou insatisfação dos próprios funcionários, de acordo com suas habilidades, valores e expectativas. Por isso, é necessário que a empresa realize revisões periódicas das disposições da qualidade de vida no ambiente de trabalho para garantir que as áreas que precisam ser intensificadas se tornem uma força de trabalho altamente motivada e eficiente, criando assim um local de trabalho mais humano na empresa.

O exemplo disso, Darcy, McCarty, Hill e Grady (2012) realizaram um estudo tendo como foco o levantamento e a discussão de três situações comuns durante a carreira profissional. O estudo baseou-se em quatro estágios distintos durante a carreira sendo a fase inicial - 18 aos 29 anos; fase de desenvolvimento – 30 aos 39; fase de consolidação – 40 a 49 e, a fase de pré-aposentadoria – a partir dos 50 anos de idade. Durante estes estágios, a pesquisa revelou três situações chaves em que

contribuem para o conflito do equilíbrio da relação vida e trabalho em quinze organizações na Irlanda.

A primeira situação percebida foi o grau de percepção quanto o apoio gerencial, isto é, a ausência da disposição dos gestores no ajuste de tarefas de trabalho e no oferecimento de assistência (através de uma comunicação bidirecional ou por programas de reconhecimento) que poderiam auxiliar os funcionários a gerir suas atividades dentro e fora do ambiente de trabalho. A segunda situação trata do grau de envolvimento no trabalho, onde, quanto maior é o grau de identificação com o trabalho, maior é o grau de envolvimento do funcionário, porém implicando negativamente em sua relação familiar. E como terceira situação, consequente das anteriores, é a participação em programas com iniciativas para conciliação entre trabalho e vida familiar geram consequências negativas para a carreira do funcionário, uma vez que há o predomínio da cultura presencial em muitas organizações.

O resultado da pesquisa mostrou que há diferentes expectativas e necessidades de acordo com cada estágio de carreira. Quanto à busca da conciliação da relação vida e trabalho, os programas direcionados a esta busca, não têm atendido de maneira eficiente o grupo em estágio final de carreira. Isto é, funcionários mais velhos, não têm sido contemplados com programas que facilitem a sua transição de servidor ativo para aposentado.

No Brasil, empresas de grande e médio porte já estão realizando estudos voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, mas é necessário que grande parte das outras ainda os façam para se alcançar a excelência do negócio, pois é de grande importância reduzir os níveis de estresse no trabalho. E as empresas que não se atentarem para essa realidade, poderão vir a perder competitividade rapidamente.

## 4.2 NATURA



Figura 02: Marca Natura  
Fonte: Internet

Aderindo a estes estudos, as empresas brasileiras reconheceram a importância da harmonia no ambiente de trabalho e vem proporcionando programas de melhoria de QVT. Em 1995, a Natura adotou o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, sob coordenação dos Recursos Humanos, seguindo o slogan escolhido “Bem-estar e estar bem”.

No início a grande perspectiva e preocupação estava em reduzir os custos, ou seja, na assistência médica, acidentes do trabalho, *turnover*, e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, reduzir o absenteísmo, melhorar o clima organizacional. Foi implantado com a preocupação de que as pessoas passassem a gerenciar o seu estilo de vida, atingindo primeiramente os trabalhadores e, depois, as famílias e a comunidade. No estágio atual, existe grande preocupação com a comunicação, buscando assim maior visualidade do programa. (LIMONGI-FRANÇA, 2001, p.10).

O programa desenvolve-se em 2 (duas) etapas: a primeira, educativa, e a segunda, a montagem de grupos temáticos sobre determinados temas, como, por exemplo: tabagismo e hipertensão, entre outros. À medida que a empresa Natura se expandia no mercado, a mesma não negligenciou seus colaboradores, investindo pesado na qualidade de vida, valorizando cada vez mais o potencial humano. Assim, obtendo até os dias atuais, o reconhecimento da sociedade.

## 4.3 ACCOR



Figura 03: Marca Accor  
Fonte: Internet

A Accor foi considerada uma das "Melhores Empresas para se Trabalhar", de acordo com o *Great Place to Work* (GPTW) e a FIA/Exame, classificada entre as

"100 Melhores em Cidadania Corporativa 2007/2008" e as "100 Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional - IDHO 2008" pela revista Gestão RH, e com publicação de balanço social pela GRI.

O Projeto de Empresa apoia-se sobre três eixos: *People*: são os talentos, a primeira e mais poderosa força da Organização Accor - "Para as pessoas, queremos ser um ótimo ambiente para se trabalhar". *Service*: é a maneira especial de atender às necessidades dos clientes, que são a razão da empresa existir. É a excelência em serviços, o padrão de qualidade Accor de servir. *Profit*: é a resposta à confiança das clientes e dos acionistas ao trabalho da empresa. É a rentabilidade crescente somada à geração de valor e imagem, em que todos os envolvidos saem ganhando com a Accor:

A empresa investe fortemente na área de treinamento e desenvolvimento. Só no ano passado, pela Academia Accor, criada em 1992 no Brasil, foram realizadas mais de 20 mil ações de treinamento, em todos os níveis, contemplando programas de educação regular e formação profissional para colaboradores e familiares. No mesmo ano, cerca de 10% do quadro de colaboradores teve pelo menos uma promoção.

Em todas as unidades do grupo há diversos programas dedicados ao reconhecimento das melhores realizações individuais ou por equipes. - Atendendo às expectativas dos colaboradores, foram implementados diversos programas voltados à melhoria da qualidade de "vida dos funcionários e suas famílias, envolvendo atividades básicas, destinadas à saúde, ao lazer e à vida financeira".

Os temas relacionados ao bem-estar e à satisfação dos colaboradores são avaliados anualmente, por meio da Pesquisa de Qualidade da Gestão e Clima e outras com foco específico na qualidade dos serviços médicos e demais benefícios oferecidos. Os dados levantados servem de base para se fazer revisões periódicas e incorporar melhorias em diversos aspectos da gestão.

#### 4.4 PHILIPS



Figura 04: Marca Philips  
Fonte: Internet

Existem empresas preocupadas com seus colaboradores quanto a Qualidade de Vida no Trabalho, a exemplo da empresa Philips que preocupada com a saúde de seus funcionários, implementou o Programa Qualidade de Vida. Com objetivo de estimular as pessoas a mudarem seu estilo de vida, a adotarem hábitos mais saudáveis e a valorizarem a prevenção de doenças.

Entre as ações do programa no Brasil está o Espaço+Vida, um ambiente criado especialmente para proporcionar momentos de relaxamento e reflexão, com serviço de massagem e jardim oriental.

Realiza campanhas para prevenção de doenças que facilita o diagnóstico precoce e evita problemas futuros, garantindo mais qualidade de vida aos funcionários. A Philips faz campanhas de prevenção a doenças como DSTs, AIDS, câncer ginecológico, câncer de mama, de próstata e de tireóide. Também são realizadas ações contra o tabagismo, de imunização contra a gripe, além de programas de reeducação e prevenção de dependência química, e saúde bucal.

Em 2006, aconteceu a Ação Inteligente Contínua, um conjunto de procedimentos dinâmicos utilizados para administrar o estresse, baseados no conceito de resiliência. São realizados levantamentos dos níveis de estresse dos funcionários de todos os níveis hierárquicos, workshops e palestras de sensibilização, entre outras atividades. Nesse ano, foi concluída sua implantação em todas as unidades do Brasil.

O Programa de Prevenção e Tratamento do Tabagismo fornece aos funcionários, gratuitamente, todo o suporte profissional necessário para apoiar a decisão de parar de fumar e os medicamentos adequados ao tratamento.

O Programa de Condicionamento Físico – FIT estimula a prática de esportes por meio de programas de incentivo a equipes de corredores, passeios ecológicos, caminhadas e torneios esportivos, entre outros. Com o objetivo de mudar o equilíbrio entre a saúde física, emocional, social, espiritual e intelectual dos funcionários.

Além disso, a Philips publicou e distribuiu em todas as unidades o Livro de Receitas Saudáveis da Família, que reúne receitas culinárias dos colaboradores da empresa e ilustrações feitas especialmente pelos filhos dos funcionários.

O Programa de Qualidade de Vida foi reconhecido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) como o melhor programa de ação global na categoria “indústria”.

#### 4.5 MASA - FLEXTRONICS

### MASA FLEXTRONICS

Figura 05: Marca Philips  
Fonte: Internet

Na Masa, conquistamos sempre os melhores resultados através de colaboradores felizes. E eles sentem-se felizes quando são respeitados, valorizados, desafiados, reconhecidos e recompensados. Aprendemos rapidamente que se tratarmos os nossos colaboradores com respeito, imparcialidade, justiça e camaradagem, eles farão o mesmo com nossos clientes, acionistas e a sociedade como um todo, e não medirão esforços para suplantar quaisquer obstáculos de percurso. (“TAPAJÓS, Ulisses Tapajós Neto, da Masa: Colaboradores felizes conquistam sempre melhores resultados”.FNQ em Revista. Online. 1 de fev. De 2007).

Entre os programas já realizados, a empresa patrocinou o casamento dos colaboradores, disponibilizando massagista, organizando coral infantil com os filhos dos funcionários, salas de conforto, entre outros.

A filosofia da firma cultiva o tratamento interpessoal, agindo em ações positivas básicas no dia a dia dos funcionários, como a forma de falar bom dia, de ouvir os colaboradores, ou seja, o relacionamento criado dentro da organização.

As pessoas integrantes da força de trabalho Masa da Amazônia, ou colaboradores, como são chamados, são o maior diferencial competitivo da empresa e são tratados como seres humanos, cidadãos que voluntariamente optaram por investir seus dons, talentos e competência na empresa, por acreditarem em sua Missão, Visão e Valores, tendo como contrapartida sua justa remuneração, benefícios e respeito assegurados, num ambiente de credibilidade, imparcialidade e camaradagem, gerando orgulho pelo trabalho que realizam.

Desta forma, os benefícios que a empresa oferece, podem ser um grande fator capaz de motivar e melhorar a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. De acordo com o significado, o benefício se trata de uma forma de remuneração indireta na qual a organização oferece aos colaboradores, e ainda complementa que “os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a empresa” (ARAÚJO, apud ALVES, 2006, p. 169).

Considerando a abordagem na importância da Qualidade de Vida no Trabalho analisada por diversos estudiosos, é importante destacar que as empresas, que investem na qualidade de vida dos seus funcionários têm o retorno do seu investimento garantido, mas este retorno não é imediato, este é percebido gradativamente à medida que o funcionário sente-se satisfeito e integrado no ambiente de trabalho, produz mais, executa suas atividades com eficiência profissional, possibilitando um aumento da sua produção. É imprescindível dar continuidade a implementação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho e deixar transparecer para os empregados e para toda a organização a importância de ações direcionadas a qualidade de vida num ambiente de trabalho.

#### 4.6 EMATER - RN



Figura 06: Marca EMATER-RN  
Fonte: Internet

A iniciativa de implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Governo do Estado do Rio Grande do Norte teve seu *star-up* na experiência bem-sucedida de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Rio Grande do Norte (EMATER-RN), com a implantação, a partir de março de 2003, do Programa de Qualidade de Vida e Promoção à Saúde no Trabalho.

Este Programa foi instituído no âmbito da Administração Pública Estadual, através do Decreto nº 18.960, de 07 de março de 2006, com o objetivo de

desenvolver ações que preservem: a saúde dos servidores, o estilo de vida, o ambiente de trabalho e propiciem condições que possibilitem a gestão de escolhas do bem-estar

Em 2006, o Programa SER-VIVER ganhou o XI Prêmio Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), na categoria órgão público, conquistando notoriedade pelas experiências bem sucedidas. O Programa tem servido de alavanca para a implantação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito da administração pública estadual do Rio Grande do Norte.

Em 2008, foram ampliadas também as atividades destinadas aos servidores lotados no interior do Estado, sendo realizadas campanhas temáticas nas áreas social e de saúde, atividades de educação nutricional, realização de serviço móvel (caravana da saúde) de exames médicos e atendimentos médico, nutricional e psicossocial, além de ações de incentivo à prática de atividade física e de terapia ocupacional.

#### 4.7 INMETRO



Figura 07: Marca Inmetro  
Fonte: Internet

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, autarquia federal, possui um programa de qualidade de vida desde 2001, com enfoque na gestão pela qualidade total, visando à melhoria do rendimento funcional, tendo como diretriz básica o princípio da Responsabilidade Social.

Este projeto está inserido no planejamento estratégico da instituição, e foi implantado pela Diretoria de Administração e Finanças. O programa consiste em agregar sub-programas que objetivam atuar nos mais variados aspectos que proporcionem a melhoria do bem-estar físico, mental e sócio-ambiental dos servidores e colaboradores, contemplando ações de saúde nos seguintes tópicos: exames médicos ocupacionais, reeducação alimentar (para controle da hipertensão,

diabetes, dislipidemia e obesidade), ginástica laboral, saúde bucal, saúde da mulher, fitovida, campanha da vacinação, fisioterapia no trabalho, prevenção de doenças infecto-contagiosas e sexualmente transmissíveis, e combate à dependência química.

#### 4.8 FUCAPI



Figura 08: Marca FUCAPI  
Fonte: Internet

A Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI) implantou o Programa Qualidade de Vida tendo como objetivo integrar-se a Políticas de Gestão Estratégica da Fundação e conseqüentemente, desenvolver ações voltadas à saúde, bem-estar e segurança dos colaboradores.

O programa oferece serviços como: ginástica laboral, massagens antiestresse, que serão realizadas por duas profissionais qualificadas e oferecidas três vezes por semana e imunização através de vacinação. O intuito das massagens é aliviar a tensão, relaxar e combater o estresse. Além disso, dispõe de orientação nutricional, de modo a proporcionar conhecimentos relativos à alimentação adequada, visando à aquisição e manutenção da boa saúde, a elevação da satisfação, bem-estar e autoestima.

Após o mapeamento dos colaboradores, o programa pôs em prática ações de controle de diabetes (taxas de glicose) e hipertensão (controle da pressão arterial) e aplicação de vacinas contra a febre amarela, a hepatite B e tétano.

## CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS

### 5.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS – IFAM

O IFAM foi instituído pela Lei Nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, formatado a partir da fusão do Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (CEFET-AM, antiga escola Técnica), Escola Agrotécnica Federal do Amazonas (EAFAM) e Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira (EAFSG).

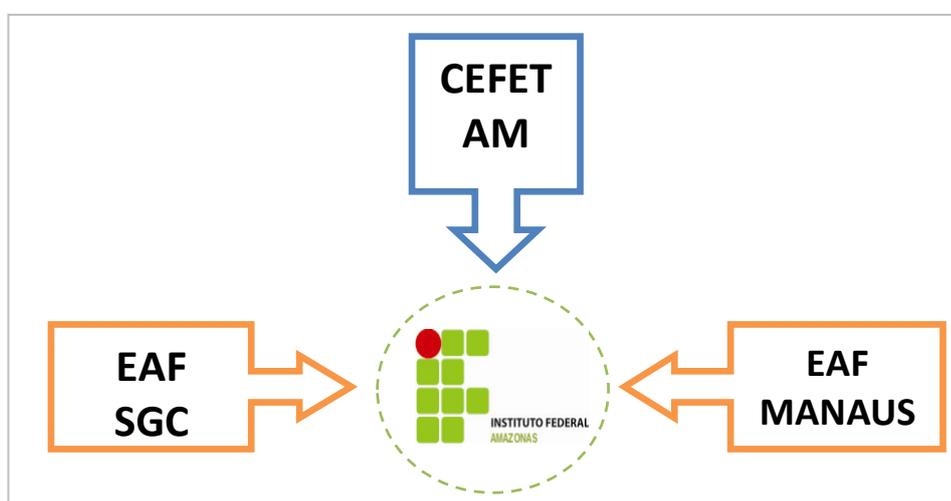


Figura 09 – Formação do IFAM  
Fonte: Castelo Branco (2010).

O IFAM é uma Instituição de Educação Superior, Básica e Profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica nas diferentes modalidades de Ensino, com base na conjugação de conhecimentos Técnicos e Tecnológicos com suas práticas pedagógicas.

Vale salientar que, as autarquias que constituíram o IFAM possuíam normas acadêmicas diferenciadas, tendo em vista atuações distintas, logo o setor primário neste caso representado pelas Escolas Agrotécnicas e setor Industrial representado pelo CEFET-AM.

Atualmente o IFAM é composto por dez *Campi*: Campus Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial, Manaus Zona Leste, Coari, São Gabriel da Cachoeira, Presidente Figueiredo, Maués, Parintins, Lábrea e Tabatinga. É uma autarquia

especial mantida pelo Governo Federal, comprometida com o desenvolvimento sustentável de nossa região.

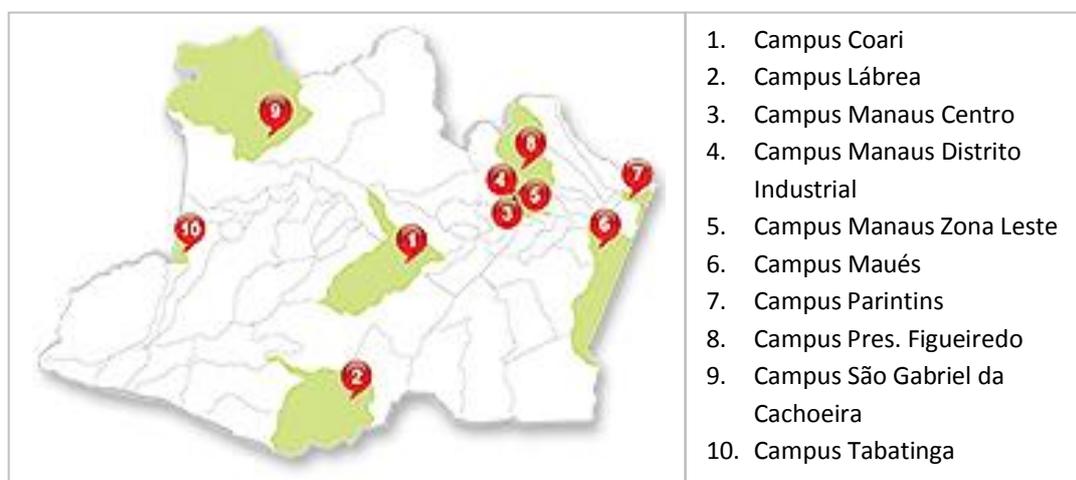


Figura 10 – *Campi* que constituem o IFAM.

Fonte: Castelo Branco (2010).

Com a expansão da Rede Federal de Educação Superior e Profissional e Tecnológica do IFAM, estão sendo construídos mais quatro *campi* no interior do Estado: Eirunepé, Humaitá, Itacoatiara e Tefé serão as cidades que receberão as novas unidades.

O IFAM tem como missão promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento da Amazônia. Sua visão é tornar-se referência nacional em educação, ciência e tecnologia. Seus valores são pautados na ética, cidadania, humanização, qualidade e responsabilidade.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, doravante IFAM, oferece a Educação Profissional, nos níveis Básico, Técnico e Tecnológico, além das Licenciaturas, Bacharelados e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu.

### 5.1.1 Campus Manaus Centro

No ano de 1909, o então presidente do Brasil, Nilo Peçanha, por meio do Decreto nº 7.566, criou as Escolas de Aprendizes Artífices que tinham como finalidade principal ministrar o ensino prático e os conhecimentos necessários aos menores que pretendiam aprender um ofício.

A Segunda Guerra Mundial trouxe mudanças e levou o Brasil à era industrial. A Escola de Aprendizes Artífices se adequou às transformações da época e modificou seu perfil de ensino. Em 1937, o Liceu Industrial, por meio de novas experiências pedagógicas, passou a oferecer cursos voltados para o setor industrial.

Em 1942 passou a receber a denominação de Escola Técnica de Manaus e, no ano de 1959 passou a denominar-se Escola Técnica Federal do Amazonas. O atual prédio abriga até hoje, o Campus Manaus Centro ocupando um quarteirão inteiro, que ao longo dos anos, foi ampliado com modernas instalações.

Em 1987, o Presidente José Sarney criou em seu governo um Projeto de Expansão das Escolas Técnicas Federais, estabelecendo no interior de cada Estado da Federação, uma ou mais escolas técnicas subordinadas à escola sediada na capital, que passaram a ser chamadas de Unidades de Ensino Descentralizadas – UNEDs.

Após se estabelecer na cidade de Manaus e no Estado do Amazonas, com duas unidades de ensino na capital, oferecendo ensino de qualidade por meios dos cursos técnicos, possuindo uma infra-estrutura única e prestígio na sociedade, foi transformada por Decreto Presidencial de 26 de março de 2001, em Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas.

Com a implantação do CEFET-AM o grande desafio vivenciado pela Instituição foi ofertar um leque de cursos que possibilitasse a Formação Profissional Básica, Ensino Médio, Cursos Técnicos, Tecnologias, Licenciaturas e Pós-Graduação.

No governo Lula, os Centros Federais de Educação Tecnológica e suas Unidades de Ensino Descentralizadas e as Escolas Agrotécnicas passaram a compor os Centros Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no âmbito do Sistema Federal de Ensino, nos termos da Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

A partir de então, a Unidade Sede do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas passou a denominar-se Campus Manaus Centro.

A promulgação de leis e decretos representou a concretização dessas mudanças de nome da Instituição, como pode ser visto no quadro abaixo:

NOME INSTITUCIONAL		Decreto/Lei
Antecedente	Alteração	
<b>Escola de Aprendizes e Artífices de Manaus</b>	-	Decreto n <sup>o</sup> 7.566/1909
<b>Escola de Aprendizes e Artífices de Manaus</b>	Liceu Industrial	Lei n <sup>o</sup> 378/1937
<b>Liceu Industrial</b>	Escola Técnica de Manaus (ETF)	Decreto-Lei n <sup>o</sup> 4.127/1942
<b>Escola Técnica de Manaus</b>	Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM)	Lei n <sup>o</sup> 4.759/1965
<b>Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM)</b>	Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM)	Lei n <sup>o</sup> 8.711/93
<b>Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM)</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)	Lei n <sup>o</sup> 11.892/2008

Quadro 07 – Antigos nomes do IFAM.  
Fonte: O autor.

## Professores e Técnico-Administrativos

O Campus Manaus Centro possui um corpo docente que vem correspondendo às necessidades dos modelos curriculares nos diversos níveis e modalidades de ensino que oferece. No que se refere ao quadro permanente de servidores docentes, o Campus encontra dificuldades para atender as necessidades das áreas técnica e tecnológica. Neste sentido, o Campus Manaus Centro tem contratado Professores Substitutos para suprir essa demanda.

### 5.1.2 Campus Manaus Distrito Industrial

No Estado do Amazonas, único no contexto do projeto, a nova escola foi implantada na área urbana da capital, no Polo Industrial de Manaus. Seria inviável sua instalação no interior do Amazonas.

Criada por meio da Portaria Ministerial n<sup>o</sup> 067, de 06.02.1987, com o nome de Unidade de Ensino Descentralizada de Manaus e autorizado a funcionar através da Portaria n<sup>o</sup> 1.241, de 27.08.1992, oferecendo inicialmente os cursos de Eletrônica e Informática Industrial e Eletrônica de Nível Médio, e posteriormente, passou a oferecer cursos de Nível Técnico Integrado, Subsequente, Educação de Jovens e Adultos, Cursos Superiores de Tecnologia e Pós-graduação Lato Sensu.

Por meio do Decreto Presidencial de 26 de março de 2001, publicado no Diário Oficial da União de 27.03.2001, foi implantado o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas – CEFET-AM, em decorrência da transformação Institucional da Escola Técnica Federal do Amazonas prevista na Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994.

Através da Portaria Ministerial nº 04 de janeiro de 2009, que estabelece a relação dos *campi* que passaram a compor cada um dos Institutos Federais e a qual cria o Instituto Federal do Amazonas, que a então UNED de Manaus passa a denominar-se Campus Manaus Distrito Industrial.

Nos dias atuais, o CMDI Industrial possui um corpo docente que vem correspondendo às necessidades dos modelos curriculares nos diversos níveis e modalidades de ensino que oferece. No que se refere ao quadro permanente de servidores docentes, também encontram dificuldades para atender as necessidades das áreas técnica e tecnológica. Neste sentido, o Campus Manaus Distrito Industrial tem contratado Professores Substitutos para suprir essa demanda.

### **5.1.3 Campus Manaus Zona Leste**

A Escola Agrotécnica Federal de Manaus (EAFM) foi criada pelo Decreto Lei nº. 2.225 de 05/1940 e denominada como Aprendizado Agrícola Rio Branco. Iniciou suas atividades em 19 de abril de 1941 no Acre, local de sede. Transferiu-se para o Amazonas através do Decreto Lei nº. 9.758, de 05 de setembro 1946 e foi elevada à categoria de escola, passando a denominar-se Escola de Iniciação Agrícola do Amazonas, posteriormente passou a ser chamado Ginásio Agrícola do Amazonas.

Em 1972, foi elevada a categoria de Colégio Agrícola do Amazonas, pelo Decreto n.º 70.513, ano em que se transferiu para a Alameda Cosme Ferreira, Zumbi II. No ano de 1979, foi nomeado como Escola Agrotécnica Federal de Manaus. Transformou-se em autarquia educacional de regime pela Lei nº. 8.731 de 16/11/93 vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto, através da Secretaria de Educação Média e Tecnológica, nos termos do art. 2º do anexo I do Decreto N.º. 2.147 de 14 de fevereiro de 1997.

Em 2008, através da lei sancionada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva a Escola Agrotécnica Federal de Manaus, passou a condição de Campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Amazonas - IFAM, contexto em que passou a denominar-se Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFAM, Campus Manaus- Zona Leste.

## CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA

### 6.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida considerando três procedimentos distintos, porém complementares, a fim de analisar a Qualidade de Vida no Trabalho e a produtividade dos servidores dos *Campi* de Manaus:

1ª) Revisão Bibliográfica: Foram analisadas as literaturas mais relevantes que abordam o assunto, com o objetivo de exercitar os diversos conceitos e enriquecer o conhecimento sobre o tema através das teorias existentes;

2ª) Determinação do universo da pesquisa: o universo da pesquisa é composto pelos servidores docentes e técnico-administrativos ativos dos *Campi* de Manaus totalizando 558 (quinhentos e cinquenta e oito) servidores;

3ª) Pesquisa de Campo: a coleta de dados ocorreu através da aplicação de 01 questionário de pesquisa aplicado junto aos servidores docentes e técnico-administrativos dos *Campi* de Manaus. Os critérios de inclusão para a pesquisa foram: os servidores docentes e técnico-administrativos de carreira que estão em atividade. A análise do questionário de pesquisa serviu para confirmar o problema da investigação, auxiliando na construção da proposta de modelo de QVT para o IFAM.

Para esta pesquisa, o estudo de caso foi considerado como a forma mais adequada para identificar, a partir do momento em que possibilita ter a observação como parte integrante da pesquisa.

O estudo de caso é uma abordagem metodológica de pesquisa muito utilizada na engenharia de produção. De acordo com YIN, (2001) “é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas”.

Quanto ao tipo de pesquisa é quantitativa que consta a necessidade de medir opiniões, atitudes e preferências comportamentais. Julgando através de medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística indicando grau de

intensidade crescente ou decrescentes e quantitativos, presentes nas ações que possibilitou a pesquisadora obter conclusões diretas e cálculos práticos quanto à tabulação. Esta pesquisa demarcou como a Qualidade de Vida no Trabalho influencia em ganhos de produtividade em Instituição Federal de Ensino Médio e Superior.

Quanto ao universo, a pesquisa trabalhou em um universo de 558 (quinhentos e cinquenta e oito) servidores, entre docentes e técnico-administrativos ativos dos *Campi* de Manaus.

Quanto à amostra, foi composta pelos servidores docentes e técnico-administrativos ativos dos *Campi* de Manaus no ano de 2013/1º, totalizando 100 (cem) servidores, o que representou 18% (dezoito por cento) da população do universo. Esse percentual de amostra remete a uma margem de erro de 4% (quatro por cento).

Deste modo, após o exame de todos os dados, torna-se possível propor um programa de melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho para aumentar o rendimento produtivo nos *Campi*: CMC, CMDI e CMZL.

## 6.2 FUNDAMENTAÇÃO

Quanto ao método, o trabalho utilizou o método hipotético-dedutivo para a pesquisa, onde Vergara (2009, p.3), afirma que o método dedutivo “permite que os dados coletados sejam codificados em categorias numéricas, visualizados em gráficos e tabelas que revelam a fotografia de um momento específico”.

Quanto à natureza, dar-se à utilização da estratégia metodológica quantitativa de acordo com MINAYO (2007); LAKATOS et al (1986) que considera tudo que ser possa ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Quanto ao tipo de pesquisa, a classificação foi baseada na taxonomia de Vergara (2005), considerando a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa. A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. (Vergara, 2005, p.47)

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, como define Vergara (2005):

Uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 2005, p.48).

### **6.3 PROCEDIMENTOS**

A investigação iniciou com o pedido de autorização dos Diretores dos *Campi de Manaus*, tendo-se exposto os objetivos e os procedimentos, tratamento e divulgação dos dados.

O estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas que após aprovado e autorizado foram distribuídos os protocolos de avaliação juntamente com os termos de Consentimento Livre e Esclarecido no sentido de garantir a confidencialidade e o anonimato dos dados junto aos servidores.

### **6.4 COLETA DOS DADOS**

De acordo com o método de coleta de dados, foi realizado um questionário online hospedado através da plataforma *Google Docs*, no qual a tabulação se realizava automaticamente após a inserção das respostas. Contou-se também com disponibilidade do questionário impresso.

A pesquisa com duração de 3 meses (janeiro à março de 2013) contou com uma amostra de 100 (cem) participantes, onde atribuiu-se à soma de 80 (oitenta) entrevistados que responderam ao questionário online e disponível na plataforma *Google Docs* e; 20 (vinte), que responderam ao formulário impresso. A necessidade de utilizar duas alternativas de questionários surgiu mediante dificuldades

inicialmente encontradas como a disponibilidade e presença dos servidores na Instituição, a infrequência de acessibilidade ao e-mail institucional e o desconhecimento no uso de instrumentos online, razões as quais contribuíram no atraso da coleta de dados.

O período para a entrega e recolhimento do formulário foram de 5 (cinco) dias e todos os colaboradores foram informados sobre o objetivo da pesquisa. Para os participantes da pesquisa online, o funcionário teve que ler obrigatoriamente o Termo de Consentimento disponível na internet, e para os que preencheram o formulário manualmente, estes tiveram que assinar ao documento permissivo.

A pesquisa de campo foi desenvolvida a partir da aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas. As perguntas objetivam a manifestação direta bem como localizar aspectos básicos presentes em diversas teorias e através do modelo proposto por Werther e Davis, (1983) sobre os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho.

## **6.5 TRATAMENTO DOS DADOS**

Para conhecer a realidade em relação da QVT foram formuladas questões baseadas na escala de Likert, onde se solicitou que os entrevistados indicassem a frequência em relação a cada um dos enunciados, de acordo com a graduação: Concordo Totalmente, (5), Concordo, (4), Indiferente (3), Discordo, (2), Discordo Totalmente (1).

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise pronto oferecida pelo *Google Docs*, onde foram computadas e utilizadas as porcentagens dos mesmos. Frente aos dados líquidos, foi realizada a descrição quantitativa das variáveis investigadas, os resultados estão apresentados através de percentuais e as médias foram conseguidas através do cálculo da média ponderada.

## CAPITULO 7 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e análise considerada relevante de acordo com os objetivos propostos no trabalho. Os resultados do questionário estão divididos em duas etapas:

- **1º etapa:** Delineamento do perfil dos Técnicos Administrativo e Docentes dos *Campi* IFAM Manaus;
- **2º etapa:** Avaliação da relação servidor do IFAM e a Qualidade de Vida no Trabalho, guiado pelos elementos do projeto de cargo proposto pelo modelo de Werther e Davis (1983).

A pesquisa de campo foi desenvolvida a partir da aplicação de questionário com perguntas direcionadas (perguntas abertas e fechadas) para respostas de múltipla escolha.

O questionário aos servidores do IFAM baseou-se nos três grupos de elementos apresentados no modelo de Werther e Davis (1983): os organizacionais, os ambientais e os comportamentais, quando bem administrados e corretamente combinados, elevam o nível de satisfação das pessoas e, conseqüentemente, refletem na produtividade. As perguntas objetivam a manifestação direta, bem como identificar aspectos básicos presentes no modelo.

Com base no referencial teórico apresentado nesta pesquisa, as variáveis investigadas compuseram sentenças afirmativas a fim de quantificar estatisticamente a percepção dos respondentes. Utilizou-se a escala de LIKERT em 5 níveis (quadro 01), onde seus níveis recebem o seguinte significado na pesquisa:

NÍVEL	OPINIÃO	SIGNIFICADO
1	Concordo totalmente	A instituição aplica totalmente o fundamento descrito na afirmação.
2	Concordo	O fundamento descrito na afirmação é aplicado na sua maioria.
3	Indiferente	Existem dúvidas se o fundamento é aplicado em sua maioria ou minoria.
4	Discordo	A instituição não aplica o fundamento descrito em sua maioria.
5	Discordo totalmente	A instituição não aplica o fundamento descrito.

Quadro 08 – Escala de LIKERT de 5 níveis  
Fonte: Elaboração própria.

Considerando-se que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores de QVT investigados, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, o grau 5 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, e o grau 1, à total satisfação. Assim, através dessa escala, foi possível mensurar o grau de satisfação dos entrevistados em relação aos diversos indicadores de QVT.

Os resultados são apresentados nos gráficos, utilizando-se da investigação levantada através de questionário. As informações colhidas foram tabuladas de forma qualitativa e quantitativa - como proposto nos objetivos da pesquisa - e, analisadas a fim de assegurar uma compreensão completa, detalhada e consistente.

## 7.1 PERFIL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES DOS CAMPI IFAM MANAUS

A primeira etapa dos resultados busca-se identificar o pesquisado através dos dados pessoais e profissionais.

Os funcionários pesquisados dentre os docentes e técnicos administrativos encontram-se distribuídos junto os três *Campi* de Manaus, envolvendo funcionários que atuam junto aos setores administrativos e de ensino das seguintes divisões: Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias, coordenações, departamentos.

### 7.1.1 Sexo

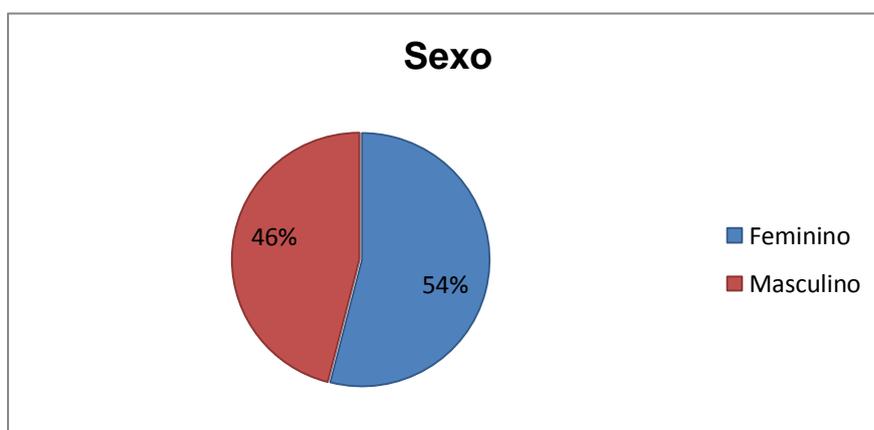


Gráfico 1 - Percentual (%) de respondentes por sexo  
Fonte: Dados da pesquisa.

No grupo de 100 pesquisados, 54% são mulheres e 46% são homens, logo, ressalta-se a prevalência do sexo feminino, conforme mostrado no gráfico 1.

A presença do sexo feminino nos setores do IFAM é grande. Elas estão atuando nas mais diversas atividades, incluindo os altos cargos de liderança. Isto é um reflexo das últimas décadas, na qual as mulheres passaram a ter novas perspectivas de vida buscando capacitação para entrada e melhor posicionamento no mercado de trabalho.

Em diálogo com os servidores do IFAM, a pesquisadora constatou que as mulheres da Instituição possuem uma dupla jornada de trabalho, no que se refere às múltiplas responsabilidades, como: cuidar dos filhos, educação, cuidados físicos, cuidados do lar, e ainda prover o sustento de sua família.

Conforme o Relatório Perfil do Trabalho Decente no Brasil (2012), a mulher brasileira trabalha 5 horas semanais a mais que os homens. O tempo é calculado levando em consideração a jornada fora e dentro de casa, o que inclui as atividades domésticas. Segundo os dados, os homens trabalham 43,4 horas por semana fora de casa e 9,5 horas em casa, enquanto as mulheres possuem uma jornada de 36 horas no mercado de trabalho e 22 horas em casa. Visto isso, é importante ter uma Qualidade de Vida no Trabalho, pois é o momento em que a mulher terá a oportunidade para cuidar de si mesmo, agregando melhorias na saúde, na autoestima e disposição.

### 7.1.2 Faixa Etária

No gráfico 2 apresenta-se o percentual das faixas etárias dos funcionários do IFAM. Constata-se que a faixa etária acima de 45 anos compreende 49% do total dos entrevistados, comparando com as outras faixas há uma diferenciação significativa. A faixa etária acima dos 45 anos está mais suscetível a transformações de fatores psicofisiológicos recorrente do avanço da idade tais como: mudanças no nível hormonal (menopausa e andropausa), falta de concentração, baixa aprendizagem e intensificação de doenças osteomusculares (IIDA, 2005).

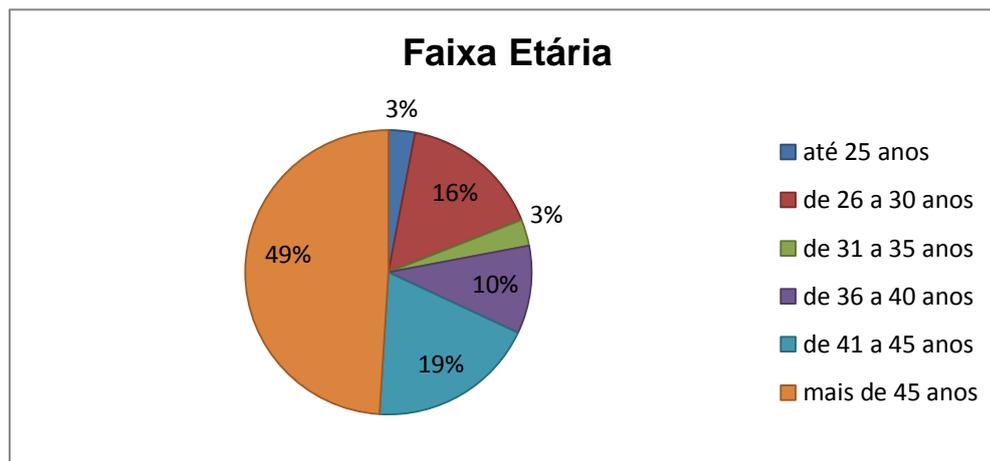


Gráfico 2 - Percentual (%) de respondentes por faixa etária.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se também nas respostas das perguntas abertas do questionário, que este grupo de servidores foi o principal solicitante de melhorias quanto ao suporte médico, demonstrando desta forma, maior frequência de uso deste recurso. Com base nestes resultados, a preocupação com a QVT deverá ser maior com este público, pois o objetivo é manter a qualidade de vida aos anos acrescidos, dando ênfase à promoção de saúde e prevenção das doenças (COSTA; PORTO; SOARES, 2003).

### 7.1.3 Escolaridade

O gráfico 3 evidencia que 83% dos entrevistados têm formação superior ou uma titulação, enquanto 17% não possuem o curso superior.

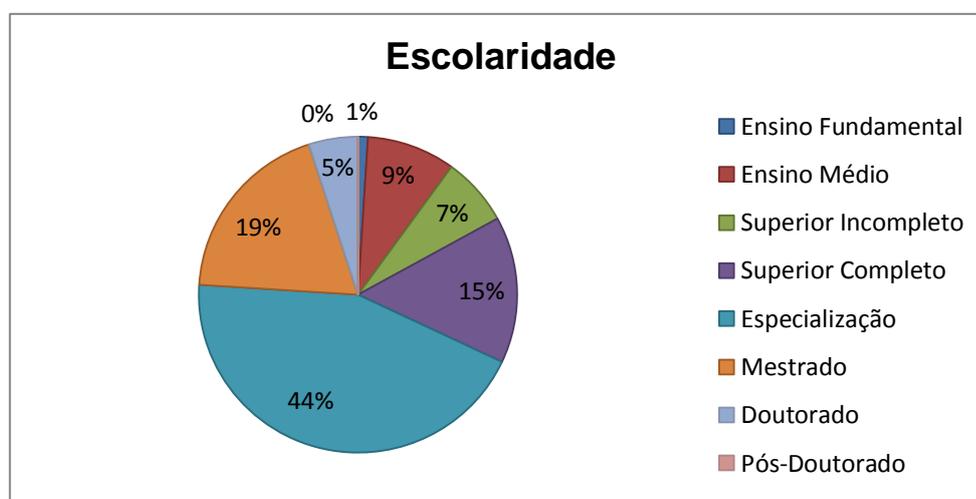


Gráfico 3 - Percentual (%) de respondentes por escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa.

Embora haja uma expressiva representatividade de servidores com formação em nível de especialização, mestrado e até doutorado, na Qualidade de Vida no Trabalho não se deve esquecer-se dos servidores que não a possuem. É importante ressaltar que a formação acadêmica traz vantagens como oportunidades de crescimento profissional, prestígio social e viabiliza o aumento da remuneração os quais promovem ganhos qualitativos na geração de resultados.

Conforme resposta das perguntas abertas, os servidores afirmaram que uma titulação, de fato, promove um diferencial quanto à evolução de suas carreiras. Alguns dos entrevistados sugeriram propostas e incentivos quanto à busca de qualificação como:

“É preciso ter mais investimento, mais oportunidade para estudar porque aumenta a satisfação e autorrealização, e por consequência, aumento da qualidade de vida valorizando o servidor para que se sinta útil, produtivo e criativo”;

“Promoção de cursos de Mestrado e Doutorados para todos os TAES”;

“Incentivo aos programas de Pós-Graduação para todos os níveis”.

A formação acadêmica leva a pessoa a adquirir mais conhecimentos, ampliando a visão de mundo. A qualificação profissional é importante em qualquer ocasião e, nesta perspectiva, faz-se necessária a busca de soluções para atender as necessidades de um grupo que almeja crescimento profissional, na qual a satisfação profissional destes servidores resulta em ganhos para o IFAM aumentando ainda mais o valor do seu capital intelectual.

#### 7.1.4 Campus

Dentre os respondentes, 68% pertencem ao Campus Manaus Centro. Enquanto, os servidores do CMDI se representam em 25%.

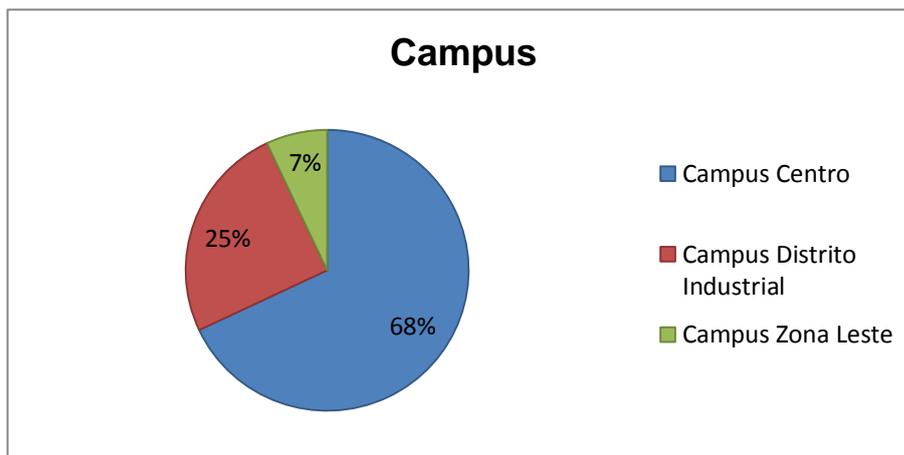


Gráfico 4 - Percentual (%) de respondentes por campus  
Fonte: Dados da pesquisa.

O índice maior dos servidores pesquisados ocorreu no Campus Manaus Centro isso porque é uma unidade de grande estrutura e é lá que está localizada a Reitoria e demais unidades estratégicas. Além disso, concentra-se o maior número de servidores que compõe um total de 321 servidores técnico administrativo e docentes, enquanto que no CMDI o total é de 108 e no CMZL, 129.

#### 7.1.5 Corpo de Trabalho

Entre administrativos e docentes, 73% são representantes do corpo administrativo e 27% dos docentes.

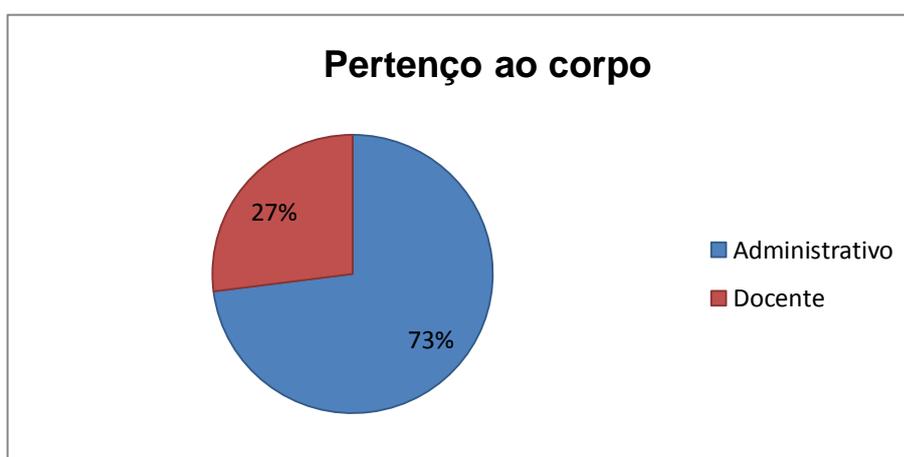


Gráfico 5 - Percentual (%) de respondentes por corpo de trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados revelaram que o corpo de Técnico-administrativos foi o grupo mais colaborativo com a pesquisa, dependendo-se que estes servidores passam

mais tempo no ambiente trabalho, estando sujeitos a uma frequência maior de situações estressantes, pressão para finalização de atividades e sobrecarga de compromissos, enquanto que o corpo docente tem maior liberdade para realizar uma parte dos seus trabalhos em domicílio, o que não significa uma redução de trabalho. Portanto, a pesquisa visa promover a melhoria da QVT entre os funcionários, identificando como a qualidade de vida possui uma relação direta tanto com o bem-estar do indivíduo, quanto à qualidade do serviço prestado.

#### 7.1.6 Tempo de serviço

No que diz respeito a tempo de serviço o gráfico 6 apresenta 29% dos servidores com menos de 5 anos de Instituição. A incidência deve-se ao fato dos últimos concursos realizados para o plano de expansão do governo federal, enquanto que 55% tem idade superior a 16 anos de casa, o que evidencia uma população de profissionais mais madura. Portanto, é preciso dar uma atenção maior a esse conjunto, principalmente no setor público, onde a rotina e a ideia de estabilidade de emprego podem gerar o comodismo.

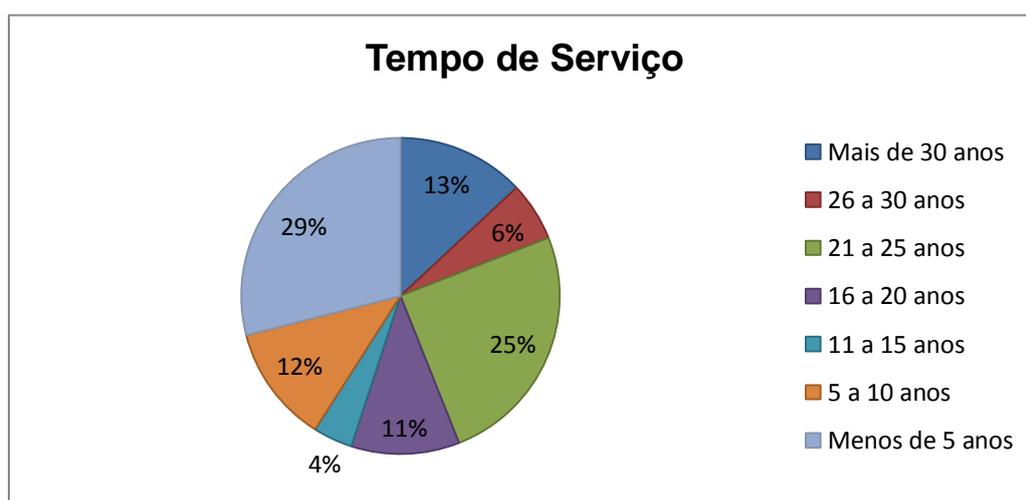


Gráfico 6 - Percentual (%) de respondentes por tempo de serviço  
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Goleman (2008, p.35) trabalhadores de mais idade trazem experiência, flexibilidade, lealdade e confiabilidade em determinados projetos.

Trabalhadores mais velhos podem contribuir treinando profissionais mais jovens e transmitindo-lhes experiência e conhecimentos acumulados durante longos anos, geralmente reduzindo o tempo de treinamento formal (GOLEMAN, 2008).

Portanto, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho que promova através das gerências responsáveis, a rotatividade de tarefas ou atribuições de seus funcionários, desta forma, motivando-os a adquirir novos aprendizados e experiências ainda dentro do IFAM.

## **7.2 AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO SERVIDOR DO IFAM E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Com base na escala Likert, as questões da segunda etapa de validação de dados diagnosticaram a percepção do servidor a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho no IFAM, seguindo como referência os elementos do modelo proposto por Werther e Davis. Segundo os autores do modelo, os cargos que atendem de forma adequada aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais são produtivos e satisfatórios para seus ocupantes.

### **7.2.1 Aspectos organizacionais**

O aspecto organizacional corresponde à eficiência, ou seja, para ter trabalhadores altamente motivados e capazes de produzir máximo em termo de produtividade, faz-se necessário projetar cargos eficientes.

Nesse aspecto, são incluídos fatores determinantes a análise da QVT, conforme a literatura de Werther e Davis (1983): Abordagem mecanística que procura identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores; Fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço onde se estabelece a sequência e o equilíbrio entre cargos buscando sempre a eficiência; e, práticas de trabalho que refere-se à forma de como o trabalho é realizado, com base na política da empresa.

Dentro desse aspecto, foram avaliados itens como: apreço, imagem, fluxo de trabalho, carga de trabalho, atividades e movimentação.

### 7.2.1.1 Apreço

Os dados apresentados no gráfico 7 demonstram que 78% dos servidores entrevistados sentem orgulho de trabalhar no IFAM.

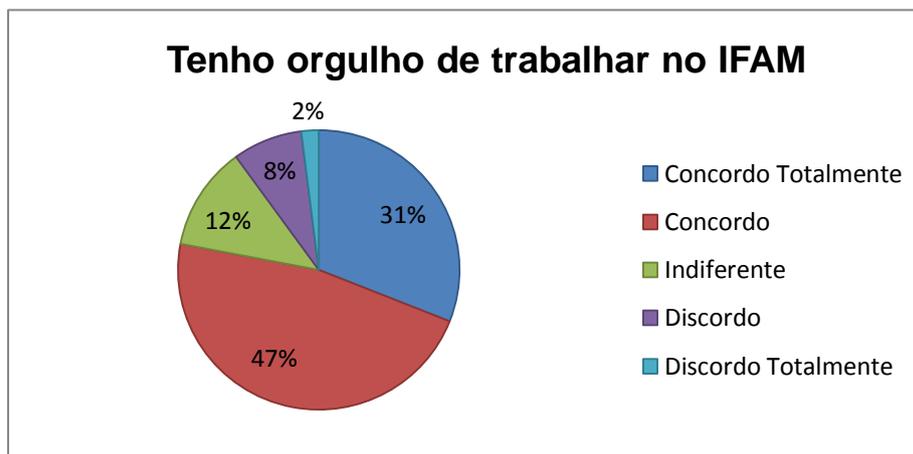


Gráfico 7 - Percentual (%) de respondentes por apreço  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os percentuais na visão dos servidores, o IFAM é razão de orgulho tanto para os novos, quanto para veteranos devido a diversos fatores construídos ao longo dos 104 anos de existência, como: ter construído uma sólida ligação com os servidores e com a comunidade, por ser uma Instituição pública que prepara cidadãos para a vida e, profissionais para a iniciativa privada e administração pública, e por ser uma Instituição consolidada no Estado do Amazonas.

Além disso, conforme já evidenciado, 55% dos servidores tem mais de 16 anos de IFAM, isto mostra que a maioria vivenciou os momentos de glória em anos anteriores. Na qual, antes era significado de status, pois era uma Instituição de destaque onde todos queriam trabalhar ou estudar.

Na perspectiva de Werther e Davis, o propósito para ter-se uma boa Qualidade de Vida no Trabalho é necessário que haja a satisfação mútua entre o colaborador e a organização. Isto quer dizer que, quando o funcionário tem confiança entre os líderes e liderados na empresa em que trabalha (credibilidade, respeito e imparcialidade), orgulho no trabalho que realiza e afinidade, e gosta das pessoas com quem trabalha, essa perspectiva gera orgulho e satisfação dos funcionários.

### 7.2.1.2 Imagem

A imagem da instituição denota a visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho. Isto é, fatores contribuintes para este conceito resultam-se do conjunto dos seguintes pontos: importância para comunidade, orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da instituição. Vale salientar que todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, querem ter uma imagem positiva junto ao seu público.

Ao questionar os servidores quanto à imagem do IFAM junto à sociedade foi obtido um percentual de 87% entre os servidores que afirmaram que a Instituição possui uma opinião positiva diante da população, conforme o gráfico 8.

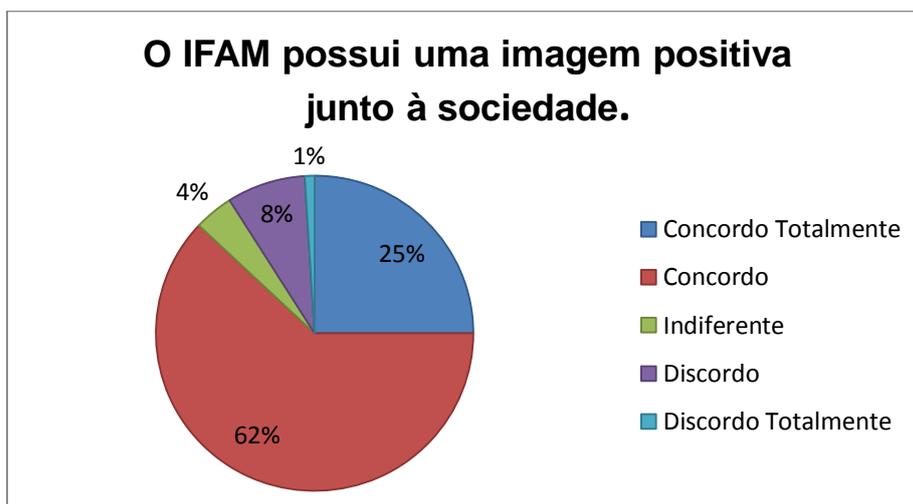


Gráfico 8 - Percentual (%) de respondentes por imagem  
Fonte: Dados da pesquisa.

Essa imagem não é construída em curto prazo. Podemos ver através da história de existência do IFAM no Amazonas, tornando-se uma escola de referência a partir do ensino de qualidade, mesmo que adotadas e agregadas diferentes vertentes de ensino ao longo dos anos.

Esta qualidade, ainda assim, continua nos dias atuais, comprovada pelo meio dos resultados de dados avaliados pelo MEC que se apresentaram positivos e resultou ao IFAM a posição de melhor universidade pública do Amazonas, conforme o quadro 8.

NOME	SIGLA	CATEGORIA	IGC	FAIXA
<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS</b>	IFAM	Pública	2,91	3
<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS</b>	UFAM	Pública	2,69	3
<b>UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS</b>	UEA	Pública	2,52	3
<b>UNIVERSIDADE NILTON LINS</b>	UNINILTONLINS	Privada	2,11	3

Quadro 09 - As melhores universidades do Amazonas 2011.  
Fonte: INEP/MEC.

Segundo BEKIN (2004), o termo marketing em sua abrangência mais ampla está intimamente relacionado à venda da imagem de uma empresa, então Endomarketing, por força da expressão seria a venda interna da imagem de uma empresa, ou seja, um trabalho de reforço dentro dos próprios limites da empresa que julga-se ter reflexos importantes fora dela.

A exemplo das empresas modernas privadas que utilizam o Endomarketing, os funcionários do IFAM reconhecem a importância do lugar em que trabalham e da sua própria importância perante o serviço que prestam, porém ainda assim, necessitam de um programa de QVT que busque a melhoria do relacionamento interno a fim fortalecer ainda mais a imagem da instituição tanto interna quando externamente .

#### 7.2.1.3 Fluxo de trabalho

Quando questionados sobre o fluxo de trabalho interferir na alimentação, os respondentes discordaram em maioria, perfazendo 45% dos resultados. Enquanto, 42% admitiram que encontram dificuldades para conciliar o horário de trabalho como o da alimentação, conforme o gráfico 9.

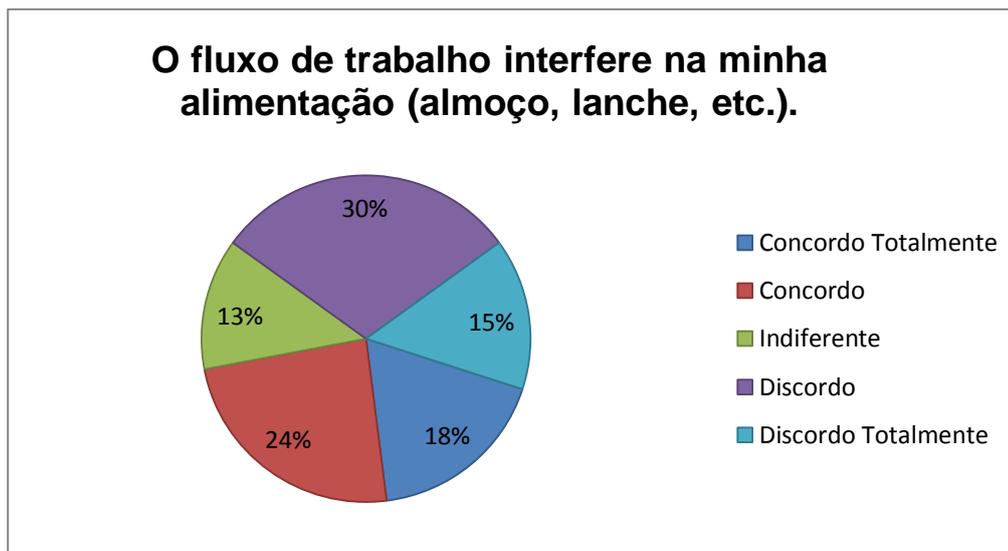


Gráfico 9 - Percentual (%) de respondentes por fluxo de trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que no IFAM os setores como Diretoria de Ensino, Diretoria de Administração e Planejamento, Gerências de Ensino, Coordenação de Cadastro e Pagamento, Biblioteca, Gabinete Médico/Odontológico e outros, que trabalham alimentando o sistema, com dias pra abrir e fechar há aqueles que lidam diretamente com os pais e alunos, que tratam com gestão de pessoas, ou seja, o número de expediente é grande desde a entrada a saída do servidor, comprometendo muitas vezes o horário da sua alimentação.

Além disso, pode ocorrer a falta de planejamento do servidor, sendo este por não cumprir devidamente o horário de entrada, acumulando carga de trabalho, a qual implica no conflito do seu horário de refeição.

De acordo com Werther e Davis (1983), o fluxo de trabalho é fortemente influenciado pela natureza do produto ou serviço, através dos quais se estabelece a sequência e o equilíbrio entre cargos para que o trabalho seja feito com eficiência.

#### 7.2.1.4 Carga de trabalho

De acordo com Cruz e Corrêa, a carga de trabalho pode ser definida como:

“[...] carga de trabalho é composta de pelo menos dois aspectos: físico e mental. As físicas compõem as exigências de desempenho corporal necessárias à realização de uma tarefa. As mentais agregam um universo de condutas cognitivas e afetivas associadas à elaboração de uma tomada de decisão e seus respectivos processos motivacionais” (Cruz e Corrêa, 2009, p.141).

A carga de trabalho se aliada positivamente aos aspectos ambientais e comportamentais, pode torna-se útil à qualidade do trabalho e mesmo, para a produtividade. Porém, se atreladas em um ambiente de trabalho onde há uma sobrecarga de atividades, o estresse físico e mental para o cumprimento das mesmas e, a ausência de ferramentas de trabalho adequadas, conseqüentemente, não ocasionará a elevação de desempenho do indivíduo.

Como pontuado no gráfico 10, a carga excessiva de trabalho resultou-se negativamente, totalizando 49%. Enquanto os números de discordância somaram 43%.

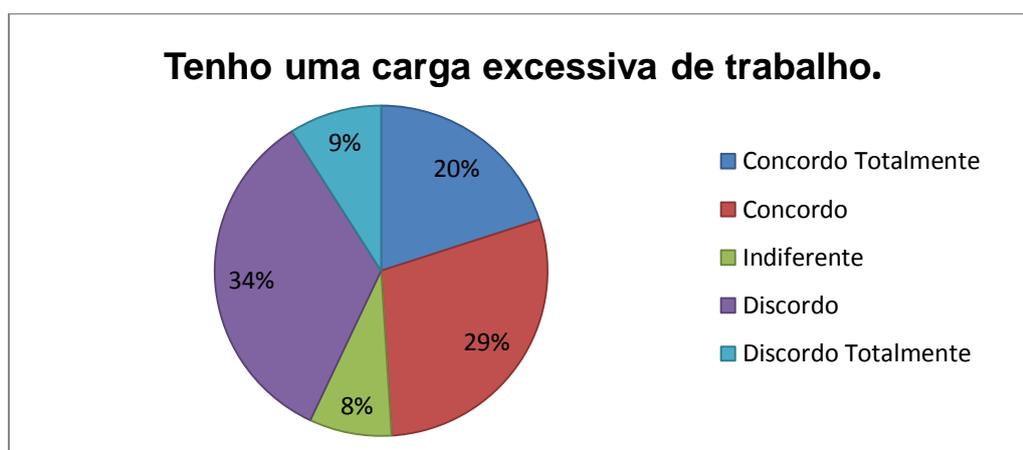


Gráfico 10 - Percentual (%) de respondentes por carga de trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se no IFAM que em alguns setores, os servidores técnicos administrativos possuem uma sobrecarga de atividades laborais, onde a demanda de carga de trabalho é maior que em outros setores, conforme é asseverado pelo servidor logo abaixo. Com a fusão e criação dos novos *Campi* a demanda de trabalho aumentou, muitas vezes o que ocorre é que os problemas existentes em um Campus são repassados para outro Campus com o propósito de resolver a situação.

“Acredito que a divisão de tarefas entre os servidores já seria um primeiro passo para aliviar o estresse, pois é muito comum serem atribuídas mais atividades a um do que aos outros.”

Quanto aos docentes, os trabalhos não se esgotam na sala de aula, além disso, ainda envolvem várias atividades extraclasse, como: pesquisas, correção de provas, avaliações de trabalhos, orientação de alunos, registro de notas e preparação das aulas. Ainda mais, eles desempenham outras funções como: diretores, gerentes, coordenadores entre outras.

As mudanças na organização do trabalho docente juntamente com as novas exigências e competências requeridas trouxeram consigo sobrecarga de trabalho para os mesmos, tanto no que diz respeito ao volume de trabalho, a diversidade e complexidade existente em sala com as quais o professor é obrigado a lidar quanto à expectativa social de excelência do seu trabalho (Gasparini, Barreto & Assunção, 2006).

#### 7.2.1.5 Atividades

O gráfico 11 mostra que 36% dos pesquisados informaram que não tem atividades com alto grau de estresse. Todavia, 51% dos respondentes alegam que suas atividades de trabalho os estressam todos os dias. Com base nos conceitos de Werther e Davis, estes dados revelam a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho.

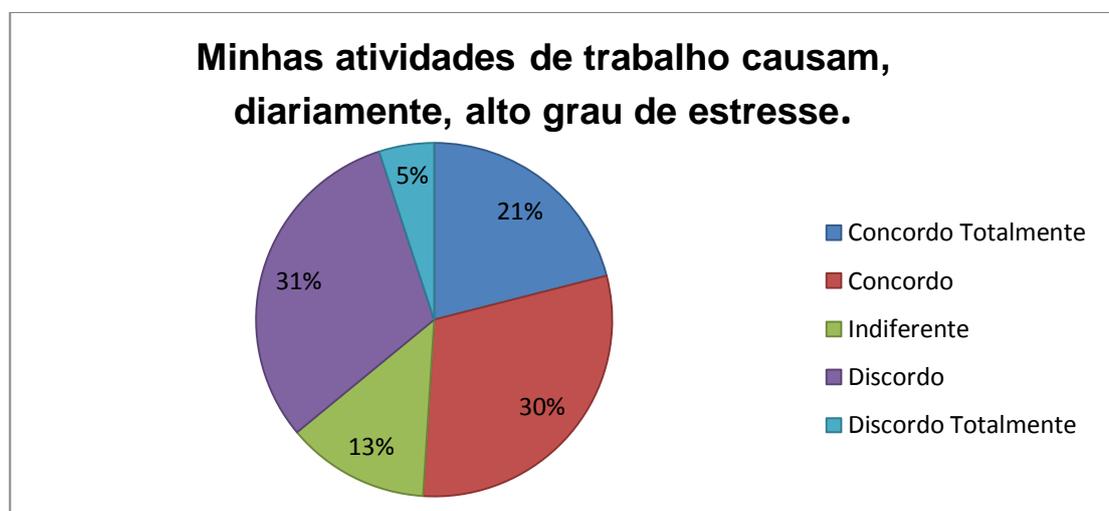


Gráfico 11 - Percentual (%) de respondentes por atividades  
Fonte: Dados da pesquisa.

Este demonstrativo crítico a respeito do estresse do servidor do IFAM, é caracterizado através de responsabilidades atribuídas a cada setor e/ou funcionário, dos prazos reduzidos e da burocracia excessiva. A exemplo disso, como observado pela pesquisadora, essa situação é recorrente na Coordenação Geral do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens. O não entendimento por parte do servidor solicitante sobre o funcionamento dos tramites do processo no sistema, causa um intenso estresse aos funcionários deste setor.

De acordo com as respostas das perguntas abertas, vários respondentes informaram muitas vezes não é a atividade em si que é estressante, mas sim atitudes incoerentes como o impacto da falta de planejamento de alguns funcionários exercem sobre atividades de outros; atividades com curtos prazos estabelecidos e que exijam grande volume de alimentação de informações diretas no sistema; o excesso de circulação de pessoas pelo departamento, causando a falta de concentração por ruídos indesejados; ou mesmo, a ausência de postura ética ou de respeito ao dirigir-se aos colegas de trabalho na cobrança de atividades. Logo abaixo, segue o relato de um servidor do Setor de Engenharia, frustrado com a equipe de trabalho:

O IFAM não tem um histórico de Atividades de Desempenho da Engenharia, setor onde me coloco, e por não ter este "histórico" a equipe não tem um bom desempenho, desenvoltura, ritmo e prática de procedimentos nas suas atividades. Não possui espírito de equipe e uma boa chefia de gerenciamento do setor com foco na qualidade de vida do funcionário, atenção contínua nos desempenhos das atividades, controle das obras e contratos.

No que diz respeito a estresse, SABBATINI (2002, p.1) assegura que o é um conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física e psíquica capazes de perturbar o equilíbrio orgânico, apresentando sintomas como: perda de concentração mental, fadiga fácil, fraqueza, mal-estar, instabilidade emocional, descontrole, agressividade, irritabilidade, depressão, angústia, palpitações cardíacas, suores frios, tonturas, vertigens, dores musculares e de cabeça, dores de estômago, etc.

### 7.2.1.6 Movimentação

O elemento “movimentação” está diretamente ligado à Ergonomia. Segundo IIDA (2005, p. 02) a Ergonomia estuda a adaptação do trabalho ao homem, no que se refere às interações de natureza física, cognitiva e organizacional entre o homem e uma atividade produtiva.

Muitas vezes, uma determinada atividade tem sua produtividade reduzida devido a fatores ou situações que possam promover o intenso cansaço físico ou mental, conflitos de relacionamento entre funcionários no ambiente de trabalho, adoção de posturas inadequadas, excesso de movimentos repetidos para execução da atividade, ou mesmo, a ausência da organização do espaço físico ou de uma gestão clara e direcionada. Desta forma a Ergonomia atua no estudo da cada causa e efeito destes problemas que influenciam o baixo rendimento do trabalhador.

O gráfico 12 demonstra que, para 61% dos respondentes a necessidade de movimentação para a realização do trabalho é constante.

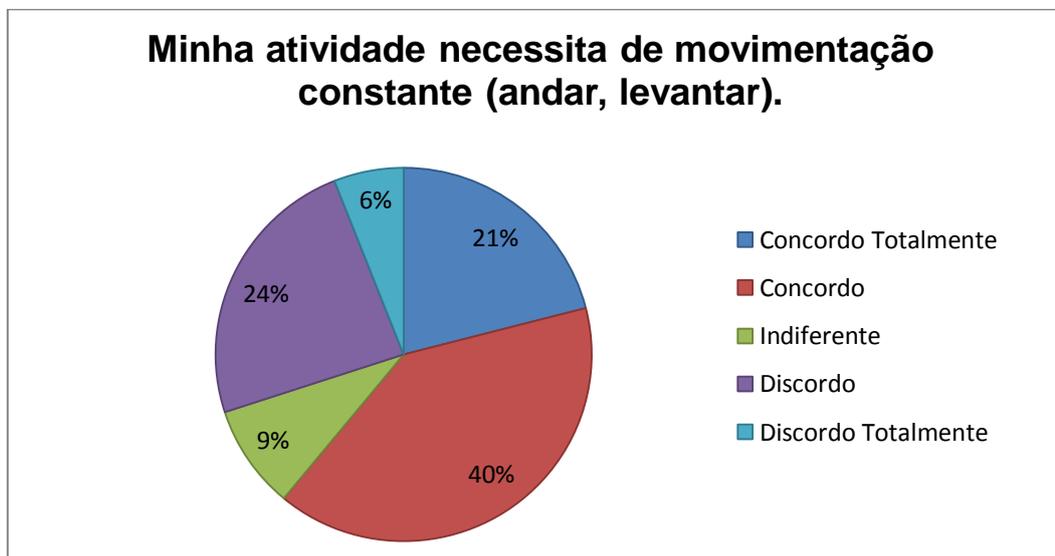


Gráfico 12 - Percentual (%) de respondentes por movimentação  
Fonte: Dados da pesquisa.

IIDA (2005, p.34) também define claramente os objetivos básicos da Ergonomia que podem ser divididos em 4 (quatro) aspectos, sendo:

- a) Saúde - a saúde do trabalhador é mantida quando as exigências do trabalho e do ambiente não ultrapassam as suas limitações energéticas e cognitivas, de modo a evitar as situações de estresse, riscos de acidentes e doenças ocupacionais.
- b) Segurança - a segurança é conseguida com os projetos do posto de trabalho, ambiente e organização do trabalho, que estejam dentro das capacidades e limitações do trabalhador, de modo a reduzir os erros, acidentes, estresse e fadiga.
- c) Satisfação - satisfação é o resultado do atendimento das necessidades e expectativas do trabalhador. Contudo, há muitas diferenças individuais e culturais. Uma mesma situação pode ser considerada satisfatória para uns e insatisfatória para outros, dependendo das necessidades e expectativas de cada um. Os trabalhadores satisfeitos tendem a adotar comportamentos mais seguros e são mais produtivos que aqueles insatisfeitos.
- d) Eficiência - eficiência é a consequência de um bom planejamento e organização do trabalho, que proporcione saúde, segurança e satisfação ao trabalhador. Ela deve ser colocada dentro de certos limites, pois o aumento indiscriminado da eficiência pode implicar em prejuízos à saúde e segurança.

Com base nas definições supracitadas, a Ergonomia tem papel importante no desenvolvimento de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que esta se preocupa com o bem estar do trabalhador contribuindo diretamente para o aumento da eficiência das atividades.

### 7.2.2 Aspectos ambientais

Os elementos ambientais são as condições externas à organização, às potencialidades, às disponibilidades e às expectativas sociais. Rosa (2012) em sua obra refere que, no entanto, o cargo não pode ser tão complexo ao ponto de a organização necessitar fazer novas contratações e, ao mesmo tempo, não poderá ser muito simples, de maneira a não gerar desconforto quando a mão de obra for mais instruída.

Assim, o objetivo é conciliar o projeto de cargo com as habilidades e disponibilidades dos trabalhadores, bem como suas expectativas sociais em relação ao emprego, considerando a influência do ambiente externo. Por isso, o cargo não pode ser dimensionado abaixo ou acima das aspirações profissionais dos trabalhadores. Caso estas não sejam levadas em consideração, podem criar insatisfação, baixa motivação e vagas difíceis de preencher.

Dentro desse aspecto, foram avaliados itens como: Ambiente físico, ascensão profissional, espírito de equipe e realização.

#### 7.2.2.1 Ambiente físico

O ambiente de trabalho define-se como o local ou o ambiente onde se desenvolvem as ações de trabalho, convivência e permanência dos trabalhadores, enquanto no exercício de suas atividades laborais.

O resultado da pesquisa apresenta que 41% dos pesquisados concordam que o ambiente físico é adequado para o desempenho das tarefas, enquanto que 55% discordam.

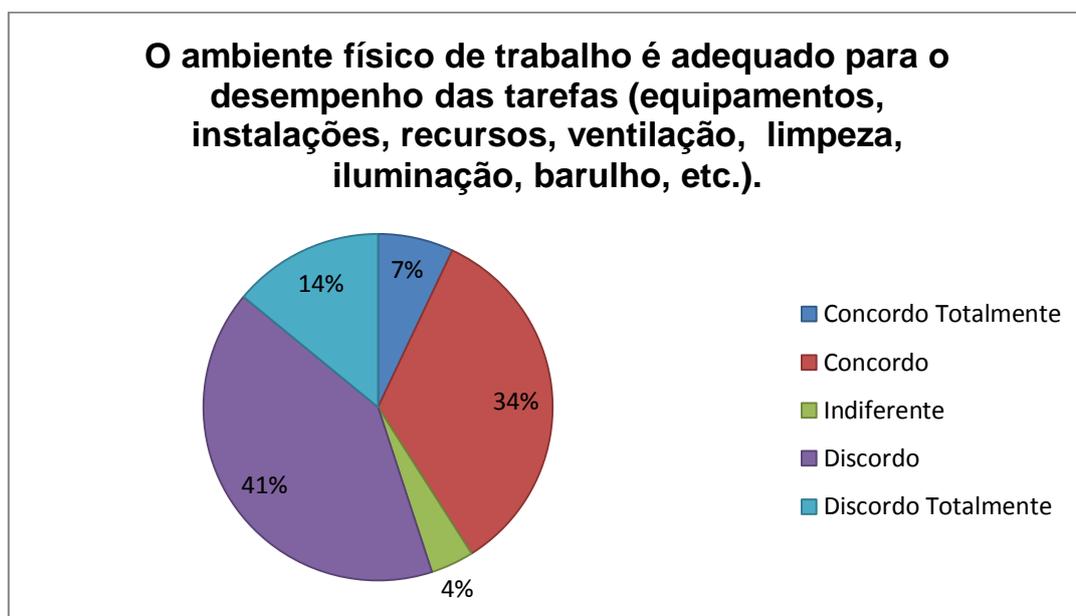


Gráfico 13 - Percentual (%) de respondentes por ambiente físico  
Fonte: Dados da pesquisa.

Diante desse percentual negativo mostra que o ambiente físico do IFAM, não dispõe de uma estrutura harmônica para trabalhar, merecendo certos ajustes uma vez que o IFAM foi projetado para atender um número pequeno de servidores e alunos e, que no decorrer dos anos, a escola recebeu ampliações em sua estrutura que ainda não satisfazem a demanda atual.

Com as reformas para expansão estrutural, houve a eliminação de vários espaços verdes, que antes eram utilizados pelo público interno para interações sociais e descanso durante os intervalos. Além disso, o IFAM está localizado

próximo a um complexo prisional, a cadeia Raimundo Vidal Pessoa, o que torna o instituto um ambiente vulnerável considerando intensas movimentações de viaturas policiais no transporte de presidiários e de rebeliões ali já ocorridas.

Quanto aos ambientes internos do IFAM existem salas reduzidas; layouts com disposição e dimensionamento inadequados de mobiliário; ruídos, variações de temperatura e iluminação oriundas de instalações inadequadas ou pouca manutenção de equipamentos elétricos.

Diante das questões abertas, encontram-se expressas as seguintes sugestões como:

“Que os professores tenham um espaço adequado para preparar aulas e atender alunos. O ideal é que cada professor tivesse uma pequena sala para poder cumprir sua carga horária diária” e “é necessário à adequação dos espaços com as características do trabalho”.

De acordo com Wada (1990), conceitua-se ambiente de trabalho como o conjunto de fatores interdependentes, materiais ou abstratos, que atua direta e indiretamente na qualidade de vida das pessoas e nos resultados dos seus trabalhos. Portanto, um local de trabalho, seja um escritório, uma fábrica um banco, deve ser sadio e agradável. Uma vez que, o homem precisa encontrar condições capazes de lhe proporcionar o máximo de proteção e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho.

#### 7.2.2.2 Ascensão profissional

Os presentes dados mostram que 32% dos respondentes acreditam que existe oportunidade de ascensão profissional no IFAM. Porém 53% não acreditam demonstrando a necessidade de se priorizar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento individual para chegar ao crescimento interno e da organização.

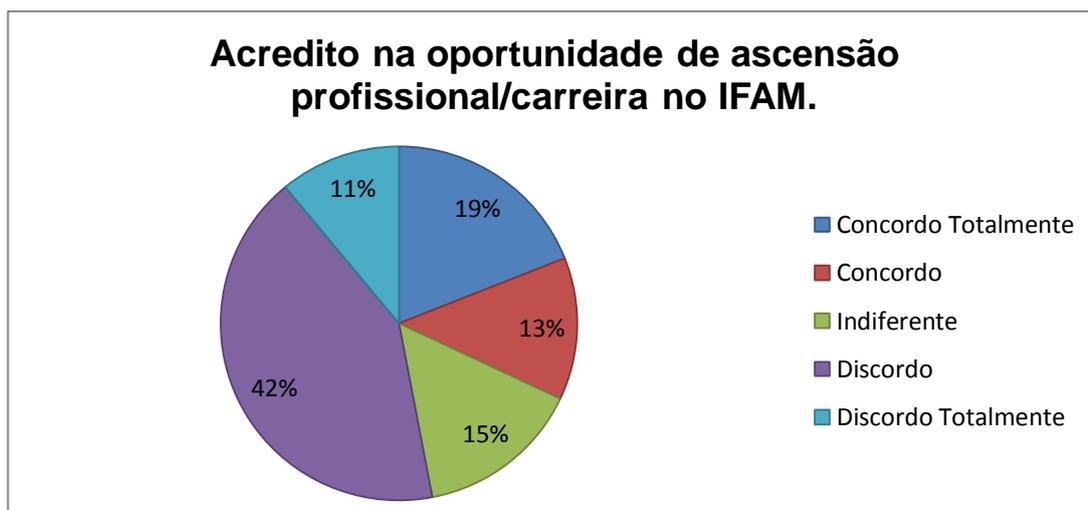


Gráfico 14 - Percentual (%) de respondentes por ascensão profissional  
Fonte: Dados da pesquisa.

No IFAM a ascensão profissional dos servidores técnico-administrativos e docente dar-se ao Plano de Cargo e Carreira. Por capacitação profissional, que ocorrem através de cursos livres, treinamento e formação acadêmica realizada pelo servidor que busca qualificação. Os servidores técnico-administrativos do IFAM estão enquadrados no Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), criado pela Lei nº. 11.091/2005.

Da mesma forma, o desenvolvimento na carreira dos servidores docentes sucede mediante progressão funcional e promoção no qual estão enquadrados na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, criada a partir da Lei nº. 11.784/2008.

A progressão refere-se à passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro da mesma classe (antiga progressão por desempenho acadêmico). A promoção refere-se a passagem do servidor de uma classe pra outra subsequente, na forma da lei (antiga progressão por titulação).

No entanto, diante das questões abertas, alguns servidores requereram e criticaram:

“Deveria ter ascensão profissional por mérito”.  
 “Criação de um banco de talentos”.  
 “Fim dos apadrinhamentos dentro da estrutura pública”.

Com base nos resultados e nas críticas recebidas, o programa de QVT pode sugerir avaliações periódicas e processos seletivos internos para gerar novas

oportunidades de ascensão profissional (cargo de Direção e funções) dentro do IFAM.

### 7.2.2.3 Espírito de equipe

Segundo Santos, Behr e Valadão Júnior, (1999) o trabalho em equipe tem sido considerado um instrumento fundamental para o aumento da produtividade, para a solução de problemas complexos e, acima de tudo, parece ser relevante na moderna gestão das organizações.

Quanto à análise dos dados, 30% dos entrevistados concordaram na existência do espírito de equipe no local de trabalho contra 57% de discordância.

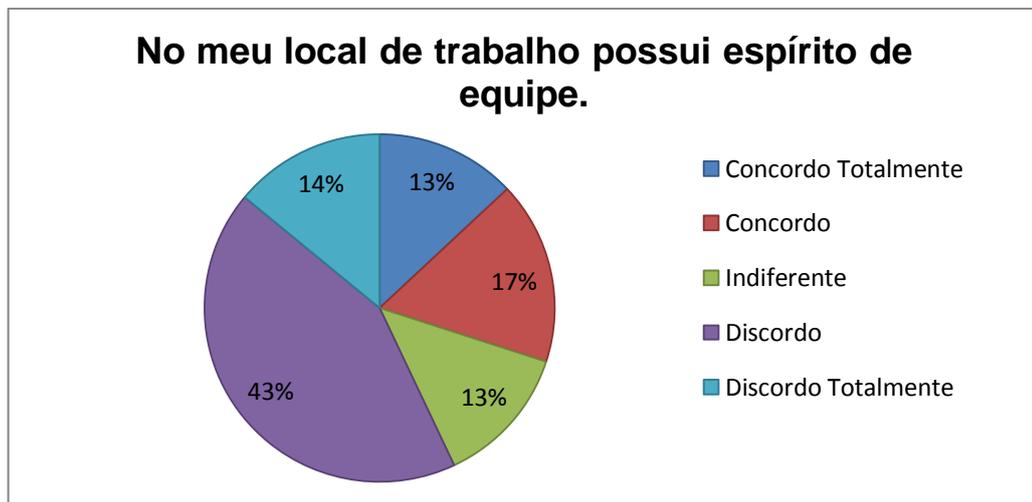


Gráfico 15 - Percentual (%) de respondentes por espírito de equipe  
Fonte: Dados da pesquisa.

A integração social não está presente no trabalho em equipe, uma vez que somente 30% concordam. O trabalho onde as pessoas precisam cooperar umas com as outras em razão da essência do serviço gera bons resultados e isso não está acontecendo no IFAM, enquanto que, as respostas dos 57% dos entrevistados que discordam desta afirmação, relatam principalmente sobre a dificuldade de relacionamento entre chefias e subordinados, como na seguinte declaração:

“Relação com a chefia imediata, difícil, senão raramente, não procura criar uma aliança e estabelecer um relacionamento interpessoal com seu subordinado. Nesta relação somente existe cobrança por tarefas, mandos e desmandos. Nesta atual estrutura do IFAM, a identidade do servidor foi totalmente esquecida”.

Em um ambiente de trabalho em que não há investimentos em atividades para incentivar o trabalho em equipe, tanto na sua capacitação técnica quanto no desenvolvimento do seu lado emocional, tornará as pessoas menos felizes, eficazes, flexíveis, responsáveis e com baixa autoestima, dificultando toda necessidade de implementação de mudanças e a obtenção de melhores resultados.

#### 7.2.2.4 Realização

A satisfação pessoal no trabalho é um fator que influencia no nível de qualidade de vida do indivíduo. De acordo com Morin (2002), o interesse pelo trabalho só existe quando as atividades laborais correspondem à personalidade, aos talentos e aos desejos dos trabalhadores.

O sentido de satisfação no trabalho está relacionado à contribuição pessoal do indivíduo para o próprio trabalho. Além disso, o trabalho faz sentido se quem o executa tem a sensação de superar desafios e se seu executor percebe sua contribuição e responsabilidade no trabalho executado.

Dos 100 entrevistados, 21% afirmam sentir-se realizados enquanto que 66% discordaram da afirmativa.

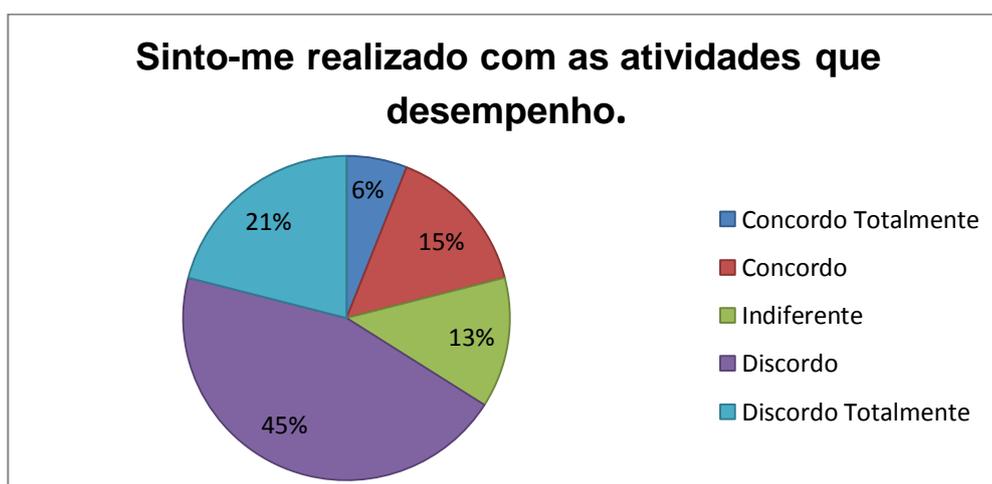


Gráfico 16 - Percentual (%) de respondentes por realização  
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao questionar os servidores quanto o sentimento de realização nas atividades que desempenham foi perceptivo sua insatisfação. Há servidores que continuam desempenhando as mesmas atividades desde quando entraram no Instituto. Nas

respostas às perguntas abertas, muitos dos servidores informaram que gostariam de desenvolver novas tarefas que promovessem novas experiências e, assim serem reconhecidos pelo seu trabalho, pela sua capacidade de realizar o que lhe foi confiado, como no seguinte comentário:

“Acredito que as maiores razões de infelicidade nos dias de hoje é fazer do seu trabalho um castigo, é preciso sentir prazer, alegria e satisfação. A administração deve atender os anseios dos colaboradores, a necessidade de valorização do trabalho, estimular as novas tarefas, rotatividade entre os setores”.

Diante dessas exposições faz-se necessário a administração dar atenção às angústias e necessidades dos seus servidores, buscando alternativa para sanar os problemas. É importante salientar que o desafio para a organização é conseguir o equilíbrio entre as exigências da empresa e do funcionário, permitindo o alcance de seus objetivos e a satisfação das necessidades dos trabalhadores, proporcionando, desta forma, uma alta Qualidade de Vida no Trabalho.

### 7.2.3 Aspectos comportamentais

Os fatores comportamentais, segundo Werther e Davis (1983), significam que o projeto de cargo não deve visar apenas à eficiência, mas considerar também a autonomia do indivíduo para assumir responsabilidade pelo trabalho, a variedade do cargo (que reduz o tédio e a fadiga), a identidade de tarefa (significando senso de realização e poder sentir orgulho pelo resultado) e a retroinformação que permite ao trabalhador saber qual a repercussão do seu trabalho, conduzindo à melhor motivação.

Os elementos comportamentais exercem grande influência na Qualidade de Vida dos indivíduos, pois diz respeito ao seu bem estar psicológico, emocional e social. Dentro desse aspecto, foram avaliados itens como: tomada de decisões, independência para execução do trabalho, habilidades e talentos, cursos e palestras, atividades concluídas, orgulho do trabalho desempenhado, *feedback*, opinião dos colegas de trabalho e falta de *feedback*.

### 7.2.3.1 Tomada de decisões

O processo de tomada de decisão é aquele que ocorre quando todos os envolvidos participam de forma ativa e democrática. O profissional responsável estabelece os parâmetros, mas a responsabilidade pela decisão é compartilhada entre todos os envolvidos. O ideal é quando a decisão é tomada por consenso.

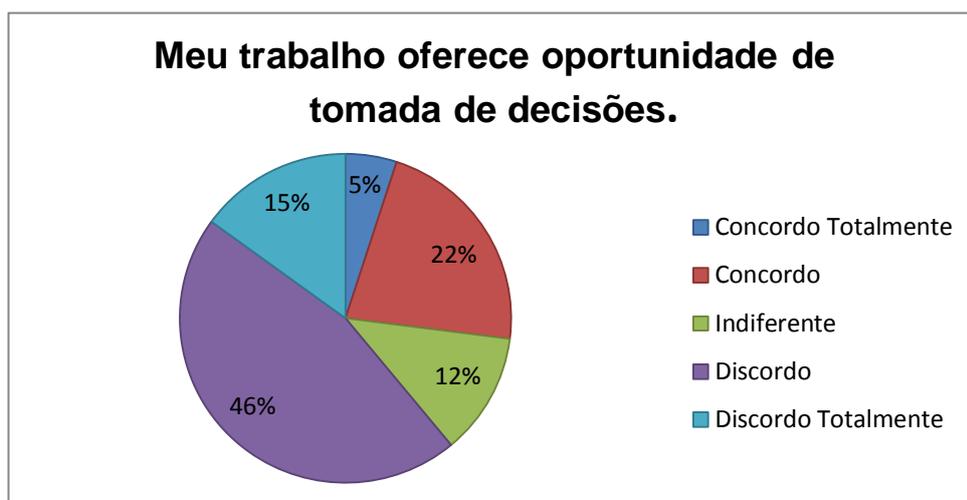


Gráfico 17 - Percentual (%) de respondentes por tomada de decisões.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 61% afirma que o setor em que trabalha não oferece oportunidades para tomadas de decisões em suas atividades, enquanto 27% afirmam que esta oportunidade ocorre.

O sistema de administração pública do IFAM possui uma hierarquia onde muitas vezes centraliza um grande número de atividades que envolvem a tomada de decisões por chefias imediatas, na qual a sobrecarga de responsabilidades implica no retardo da finalização de uma tarefa dentro de um setor. Vários servidores, sejam eles os executantes ou solicitantes de uma tarefa, reclamaram na pesquisa sobre o excesso de burocracia e da ausência de autonomia no ambiente de trabalho, como no seguinte comentário:

“Há a necessidade de autonomia e liberdade entre os subordinados quanto a tomada de decisões para que as atividades venham fluir com rapidez, é preciso compartilhar autoridade de decisão”.

Este conflito afasta o servidor do processo de decisão, atrasando em muito a percepção de que os funcionários poderiam contribuir no processo. Nota-se que esta

hierarquia é própria do setor público em que, por muitas vezes, apresenta-se como uma barreira na agilidade das decisões.

### 7.2.3.2 Independência para execução do trabalho

Para Morin (2001, p.10) a autonomia, ou seja, a capacidade de um trabalho deixar uma boa margem de liberdade, de independência e de discricção à pessoa para ela determinar as maneiras de realizá-lo. Com base neste conceito, os resultados descritos no gráfico 18 demonstram que 59% dos servidores têm liberdade de execução, e outros 30% tem pouca ou nenhuma liberdade.

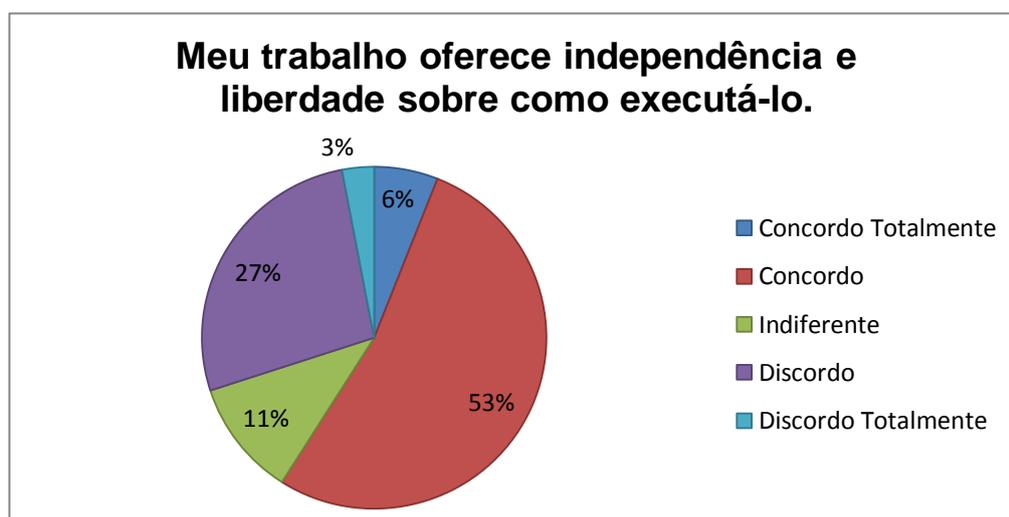


Gráfico 18 - Percentual (%) de respondentes por independência para execução do trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de o resultado ter-se mostrado positivo, esta situação também favorece àqueles que demonstram falta de compromisso na realização do trabalho, ocorrendo à postergação do início de atividades, a priorização de tarefas por razões de interesse, ou mesmo, o descumprimento de carga horária estabelecida conforme os seguintes comentários:

“Acredito que a pontualidade (dos chefes maiores) é essencial para que quando nós precisássemos deles, eles estivessem dispostos nos seus gabinetes”.

“Deveria haver mais boa vontade por parte dos colaboradores para resolver os problemas com rapidez tanto nas situações com o público externo (licitações, editais e documentos), quanto nas situações internas da própria escola (solicitações, requisições, processos etc). Se tivéssemos os processos atendidos e solucionados com rapidez diminuir-se-ia muito a carga de estresse”.

Ao falar de independência para execução do trabalho, trata-se logo de abordar a autonomia. A autonomia é uma característica da tarefa relacionada ao sentimento de responsabilidade pessoal pelo resultado do trabalho.

### 7.2.3.3 Habilidades e talentos

Um trabalho satisfatório é aquele que traz prazer ao trabalhador ao exercer suas atividades. Esse contentamento pelo trabalho é fruto de um ambiente que deve permitir ao trabalhador: exercer seus talentos e competências, resolver problemas, adquirir novas experiências, aprender e desenvolver habilidades.

Além disso, Lawler (2005) considera que as empresas não podem mais oferecer a segurança no emprego e os planos de carreira que habitualmente ofereciam, o autor sugere o desenvolvimento de um novo relacionamento que recompense o desempenho e habilidades do trabalhador de forma a contribuir para a eficácia organizacional.

O gráfico a seguir como resultado da pesquisa mostra que 79% discordam que acontece o uso das habilidades e talentos dos servidores no IFAM no ambiente de trabalho.

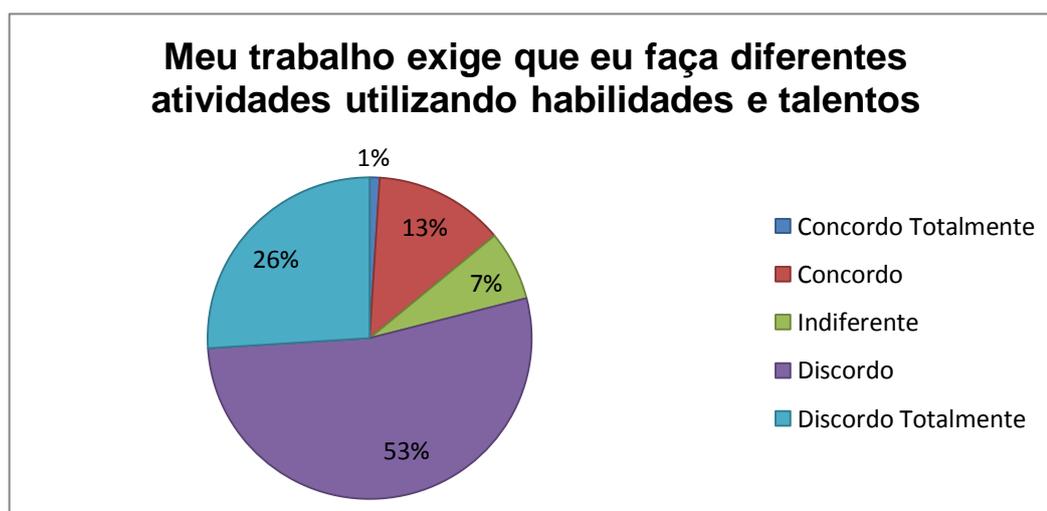


Gráfico 19 - Percentual (%) de respondentes por habilidades e talentos  
Fonte: Dados da pesquisa.

O que acontece no IFAM é que os administradores não têm uma visão real dos níveis de habilidade, talentos e, por sua vez, competências que seus

subordinados possuem, em razão da carência de capacitação dos próprios administradores que os ajudem a identificá-las.

Hoje é mais importante do que nunca ter uma percepção das competências necessárias para os cargos de uma organização. Desta forma, é de fundamental importância voltar à atenção não só para um programa de desenvolvimento de habilidades, mas também em fornecer condições para que estes gestores tenham capacidade de identificar as competências em seus funcionários.

#### 7.2.3.4 Cursos e palestras

É fundamental a participação dos funcionários em palestras e cursos de capacitação. As organizações que realmente acreditam no seu capital humano, só têm colhido resultados favoráveis e compatíveis com a nova exigência do mercado, ou seja, desenvolvimento contínuo e eficaz de seus colaboradores, gerando maior produtividade e rapidez no cumprimento dos objetivos.

Os respondentes da pesquisa afirmaram em 33% que o IFAM incentiva a capacitação dos seus servidores. Enquanto que 60% marcaram que não acontece o apoio.

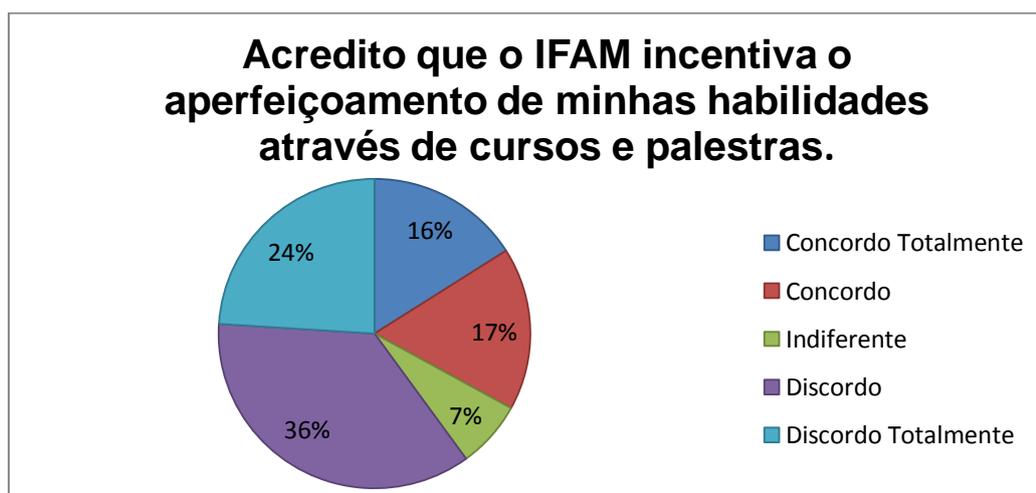


Gráfico 20 - Percentual (%) de respondentes por aperfeiçoamento com cursos e palestras.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Inserido neste contexto, é válido ressaltar que no IFAM existe uma política de capacitação dos servidores que é coordenada e supervisionada pela Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP. Nesta política, está inserto o seguinte artigo:

Art. 1º - Considerar como ação prioritária do IFAM a capacitação de seu pessoal Docente e Técnico-Administrativo em Educação, no âmbito de uma Política Institucional que enfatize a qualificação e a atualização sistemática dos recursos humanos do Instituto para o exercício pleno e eficiente de suas atividades.

Entretanto, apesar da política existir, não atende as expectativas da maioria dos servidores, onde os poucos cursos gratuitos de capacitação que são ofertados não pertencem às áreas afins da função dos mesmos.

“Igualdade na disponibilidade de cursos para o aperfeiçoamento de seus atributos no âmbito de trabalho”.

#### 7.2.3.5 Atividades concluídas

Na pesquisa realizada, 60% dos respondentes alegaram que conseguem concluir as atividades e 30% afirmaram que não concluem totalmente o mesmo.

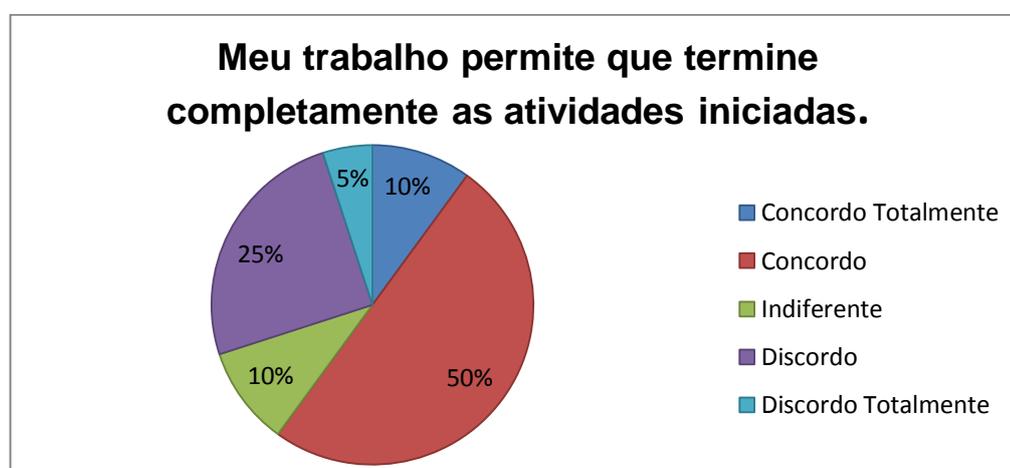


Gráfico 21 - Percentual (%) de respondentes por atividades concluídas  
Fonte: Dados da pesquisa.

Este último está relacionado, indubitavelmente, à burocracia, uma vez que o prosseguimento de atividades depende de diversos setores e autorizações. Existem os casos de ausência de recursos humanos, sem substituição, por motivos de férias, viagem ou afastamento médico que impactam no andamento de uma atividade. Outro fator que contribui para este dado negativo é a dificuldade de comunicação com os envolvidos na tarefa no que se refere à infrequência de uso dos recursos de comunicação online, que facilitaria rapidez de tratativas documentais por exemplo.

### 7.2.3.3 Orgulho do trabalho desempenhado

Uma das melhores maneiras de inculcar o orgulho nas pessoas é dar-lhes o sentido de responsabilidade pelo que estão fazendo e ajudá-las, a saber, que elas desempenham uma função importante.

A partir desse conceito, os dados analisados apresentaram uma percentagem positiva para o IFAM, visto que 81% dos pesquisados afirmaram sentir orgulho do trabalho que realizam.

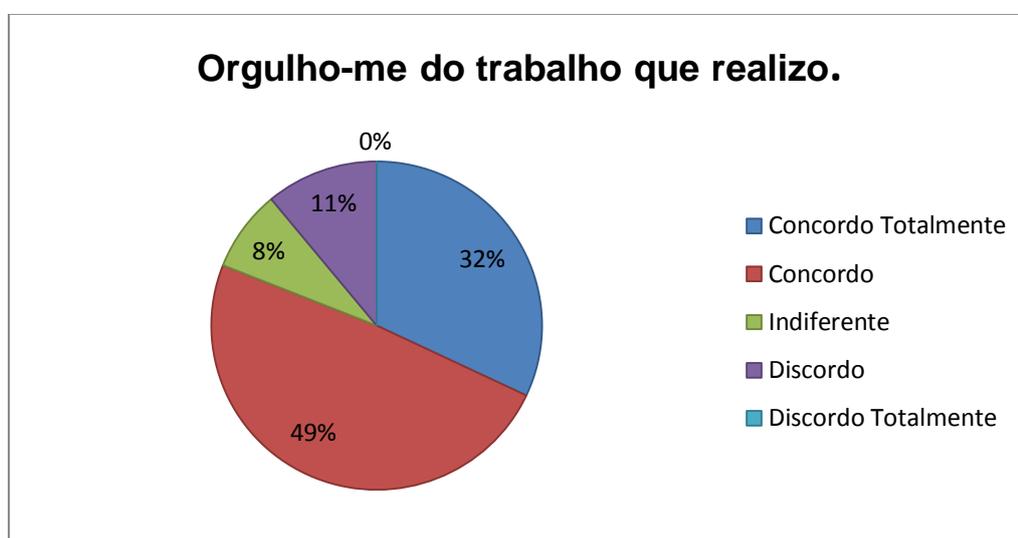


Gráfico 22 - Percentual (%) de respondentes por orgulho do trabalho desempenhado  
Fonte: Dados da pesquisa.

Para isso, os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho.

As pessoas sentem orgulho pelo fato de está realizando um trabalho, mesmo este que este não seja prazeroso, como foi visto nas respostas anteriores, falta de autonomia, chefias não preparadas, poder para tomada de decisões, deixa o servidor descontente, apesar das limitações, é gratificante desenvolver um trabalho, ter oportunidade de contribuir com o crescimento da organização, fazer tudo o que está ao seu alcance.

### 7.2.3.4 Feedback

Segundo Moscovici (1998) o *feedback* é parte fundamental do processo que orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação, fazendo com que saibam como estão sendo vistas no mercado ou no ambiente de trabalho, desta forma, podemos saber como estão sendo vistos e avaliados ao redor.

Os dados da pesquisa apontaram que 44% dos servidores recebem a opinião dos chefes quanto ao seu desempenho no trabalho. No entanto, 47% não obtém o mesmo *feedback*.

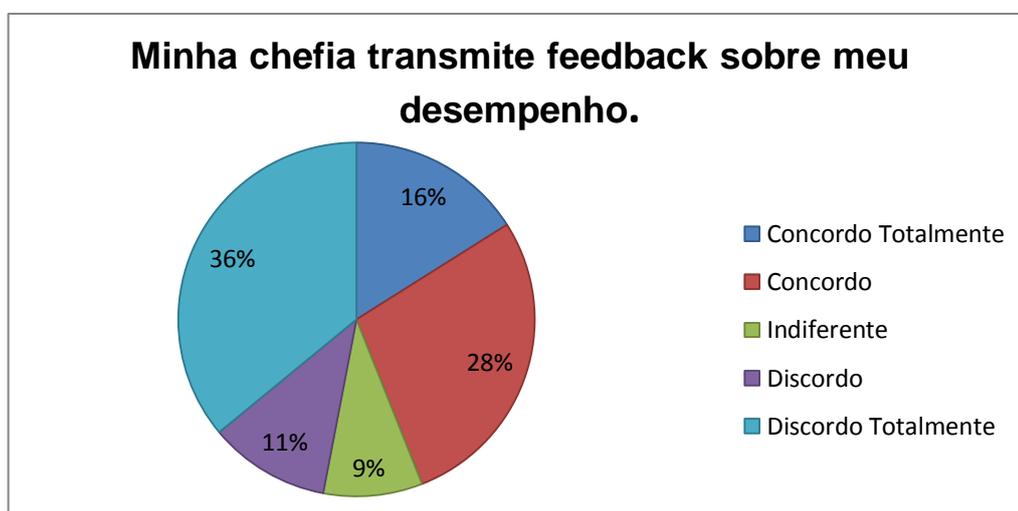


Gráfico 23 - Percentual (%) de respondentes por feedback.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em outras palavras, algumas chefias dentro do IFAM não se preocupam em informar o desempenho e resultados das tarefas realizadas, de forma clara e direta aos servidores, conforme um dos comentários:

“[...] e reuniões que praticamente não existem mais entre superiores e colaboradores para troca de informações, avaliações e feedback.”

“[...] as atividades precisam ser sincronizadas, de tal forma, que o perfil de comunicação seja mais apurado para evitar informações distorcidas dos fatos reais.”

Através do *feedback*, a empresa deixa claro para o colaborador o que espera dele e vice-versa. Alguns colaboradores não apresentam um bom desempenho

simplesmente porque não têm clareza das atividades que precisam executar e como devem executar.

### 7.2.3. Opinião dos colegas de trabalho

De acordo com Morin (2002), o trabalho é uma atividade que coloca as pessoas em contato umas com as outras. Assim, quando este encontro pessoal é prazeroso, mesmo em atividades difíceis, o trabalho passa a ter sentido. Este prazer é encontrado em ambientes onde as pessoas participantes são francas e honestas.

No IFAM, certamente, esta troca de opiniões entre colegas de trabalho não acontece, já que foi apontado por 58% dos servidores. Enquanto, 30% obtém o retorno da equipe de trabalho.

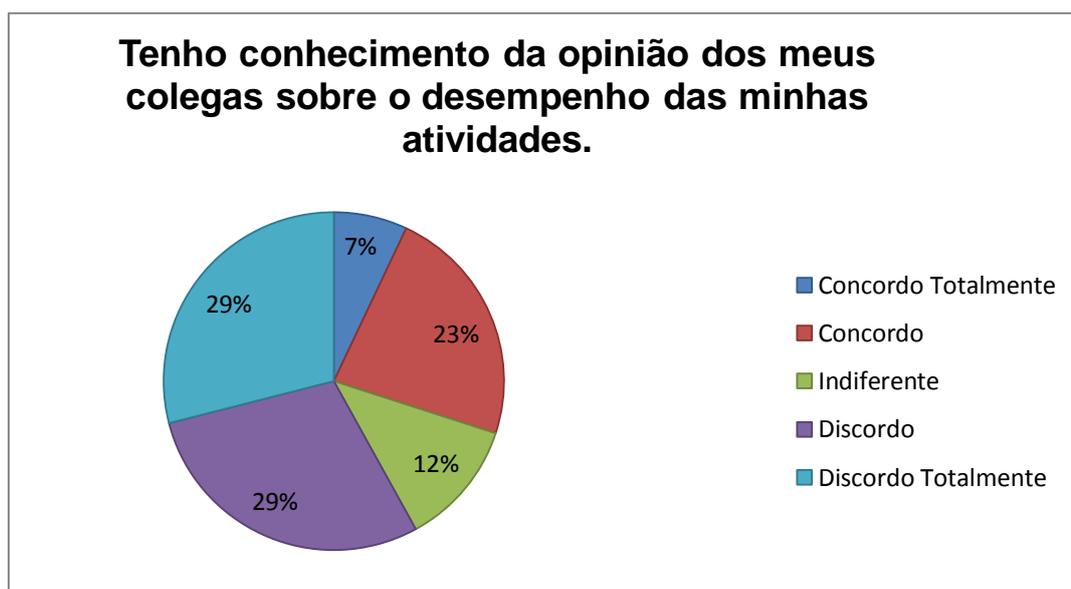


Gráfico 24 - Percentual (%) de respondentes por opinião dos colegas de trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa.

O *feedback* não deve existir somente por parte do gestor em relação aos membros de sua equipe mas também deve ser passado entre colegas de trabalho. Com uma conversa adequada, buscando sempre cordialidade e respeito, este *feedback* certamente terá um efeito positivo.

### 7.2.3. Falta de *feedback*

Segundo Champoux (1996), o *feedback* sobre o desempenho do empregado é altamente importante. Para o referido autor, fornecer *feedback* com maior frequência é um fator positivo para a organização e para os trabalhadores. Permite conhecimento da qualidade do trabalho de cada indivíduo, reduzindo inseguranças e fornecendo condições para o alcance dos níveis de desempenho desejados, agindo como fonte motivacional.

A importância da retroinformação é evidenciada nos 79% que acredita inteiramente que a insuficiência da mesma, influencia na forma de trabalhar.

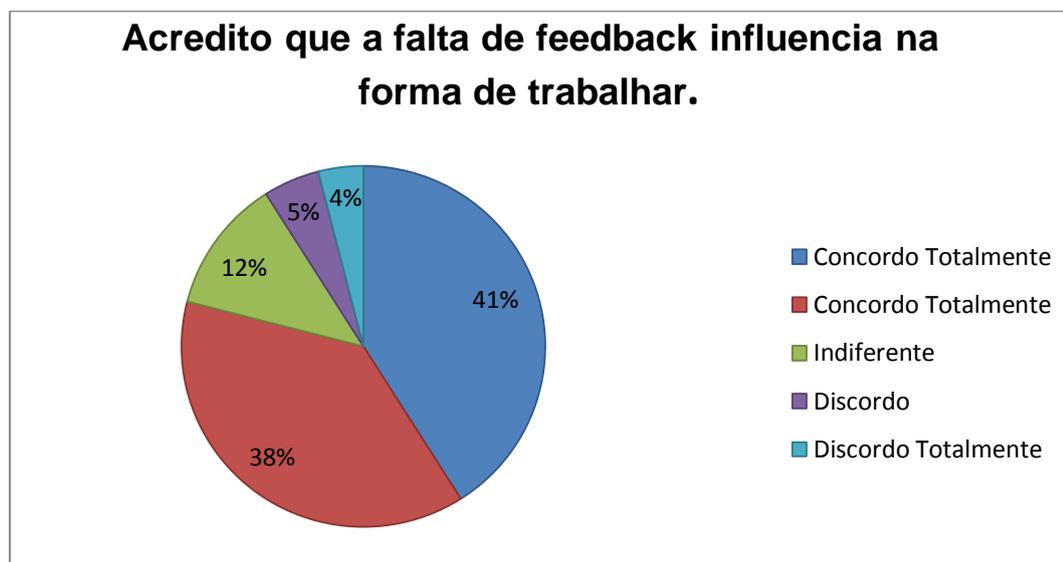


Gráfico 25 - Percentual (%) de respondentes por falta de *feedback*.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como o alto grau de estresse, a sobrecarga de trabalho, o desrespeito e o descompromisso entre colaboradores e dos demais fatores negativos considerados nesta pesquisa, a ausência do *feedback* também favorece a redução da qualidade de desempenho e, conseqüentemente, de resultados.

## **CAPÍTULO 8 - PROPOSTA DE PROGRAMA PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO IFAM**

A pesquisa realizada permitiu conhecer a partir do ponto de vista dos servidores do IFAM, os focos de carência de Qualidade de Vida no Trabalho, destacando pontos relevantes de reflexão para construção do Programa de Qualidade de Vida. Foi verificado que, independentemente do tempo que trabalham no IFAM, os servidores sentem orgulho do trabalho e das atividades que desempenham, além de alguns contarem com uma equipe engajada.

Entretanto, conforme relatado nas questões abertas, foram reivindicadas atividades de cunho sociocultural e esportivas, uma interação social maior entre os servidores e chefia, e investimentos em cursos de capacitação. Para isso, foi elaborado um Modelo de Programa de Qualidade de Vida destinado aos servidores do IFAM, baseado nas diversas ações e programas praticados pelas organizações que se tornaram referência.

Inicialmente, o Programa deverá ser reconhecido e aprovado pela alta administração e pelos colaboradores de todos os níveis hierárquicos que passarão a participar no desenvolvimento das atividades do programa.

Após isso, deverá ser adotada uma estratégia de divulgação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, conscientizando os servidores da existência do Programa, a fim de esclarecê-los e motivá-los sobre as necessidades de mudança, visando obter melhoria na qualidade de vida de cada um e do coletivo, refletindo em um maior equilíbrio e ganhos de produtividade para a Instituição.

Para desempenhar as atividades do Programa, será necessário compor uma equipe multidisciplinar com os seguintes profissionais: Médicos, Serviço Social, Nutricionista, profissionais de Educação Física e Psicólogos.

A pesquisadora elaborou uma proposta de programa denominado QUALIFAM. O programa é dividido em 11 (onze) divisões: Apoio Psicológico, Atividades Físicas, Capacitação, Controle de Álcool e Tabagismo, Danças, Oficinas de Artes, Orientações Nutricionais, Eventos, Preparação para Aposentadoria, Sala de Descanso e Terapias.

## APOIO PSICOLÓGICO



◆ **Razões:** O atendimento psicológico é um amparo fundamental dentro da Instituição, pois permite orientar aqueles que necessitam de um suporte adequado quanto a conflitos sociais no ambiente de trabalho, problemas familiares ou, mesmo, às doenças psicossociais. A ausência de um acompanhamento especializado pode elevar o nível de desinteresse e absenteísmo comprometendo diretamente nos ganhos para a Instituição.

Desta forma, é válido buscar ajuda psicológica e seguir corretamente o tratamento indicado por um especialista que conheça a realidade dos funcionários dentro de uma organização e efetivar ações realizando uma interlocução junto ao servidor e seus familiares, em situação de compreensão e apoio social institucional.

- ◆ **Benefícios:** Promove o bem-estar do servidor e dos familiares; Contribui para a melhoria da qualidade de vida, da valorização pessoal e para o resgate da cidadania.
- ◆ **Serviços:** Atendimento individual aos servidores ativos e inativos nos aspectos psicossociais; Atendimento aos familiares, quando necessário (falecimento, divórcio, acidentes, violência doméstica, entre outros); Técnicas de apoio e reflexão junto aos futuros aposentados.

## ATIVIDADES FÍSICAS



◆ **Razões:** A necessidade de atividades físicas se apresenta no contexto do trabalho quando relacionada a fatores antiergonômicos, como a assunção de posturas inadequadas em razão de mobiliário impróprio e da alta repetição de movimentos ao longo da jornada de trabalho. A prática de exercícios físicos pode ser proposta como um estilo de vida para os servidores do IFAM, a fim de aumentar o conforto físico na realização das tarefas, reduzir

o nível de sedentarismo e promover a interação social dos funcionários na participação de jogos esportivos. Enfim, o exercício físico regular aumenta

tremendamente a tolerância ao estresse no trabalho (BAUCK, 1989 apud ALVAREZ, 1996).

- ◆ **Benefícios:** Melhoria na consciência corporal; Diminui os níveis de estresse e tensão geral; Melhora a motivação e a disposição para o trabalho; Melhora a condição física e social no ambiente de trabalho; e, incentiva um estilo de vida mais saudável, minimizando o sedentarismo.
- ◆ **Serviços:** Ginástica laboral; Caminhada; Esportes: Natação, Basquete, Vôlei, Futsal, Tênis de mesa e outros.

## CAPACITAÇÃO



◆ **Razões:** É sabido que o serviço público oferece como grande atrativo a estabilidade empregatícia. Deste modo, faz-se necessário a capacitação dos seus profissionais ainda mais, em virtude da promoção de ascensão profissional, de uma melhoria dos serviços prestados ao setor, aumenta o capital intelectual da empresa e, fundamentalmente, a satisfação pessoal e profissional. Segundo Goedert e Machado (2007), o treinamento e o desenvolvimento de trabalhadores são importantes para mantê-los em constante aperfeiçoamento e satisfeitos com o desenvolvimento de suas funções.

Além disso, é importante a capacitação para chefe, uma vez que é requerida uma administração qualificada, no que tange a liderança de seus subordinados, delegação de tarefas e gestão por competência.

- ◆ **Benefícios:** Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional, aumento da produtividade, chefia preparada.
- ◆ **Serviços:** Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores; Palestras sobre ética e comportamento; Cursos de liderança, Informática Básica, Gestão de Projetos, Administração Financeira, Redação de documentos, entre outros; Bolsas de Estudos; Idiomas; Intercâmbio entre Campi.

## CONTROLE DE ÁLCOOL E ANTITABAGISMO



**Programa QUALIFAM**  
*Contra Álcool e Tabaqismo*

◆ **Razões:** A sensibilização da Instituição, juntamente com o apoio psicológico, deverá atuar no auxílio de controle dos servidores com vícios. É importante a Instituição investir no potencial humano e investir na reabilitação de um funcionário é valorizá-lo.

◆ **Benefícios:** Redução de riscos, melhora da saúde dos trabalhadores, melhora na autoestima, diminuição dos acidentes de trabalho e absenteísmo.

◆ **Serviços:** Palestras informativas e acompanhamento médico e psicológico.

## DANÇAS



**Programa QUALIFAM**  
*Dança*

◆ **Razões:** A dança, num sentido geral faz parte da natureza humana por ser uma de suas manifestações instintivas e, pode ser definida como arte de mover o corpo em um determinado ritmo, expressando sentimentos e emoções através de movimentos, como enfatiza Duarte (apud Rocha, 2007, p. 78) afirmando que a Dança é “(...) capaz de criar formas expressivas dos sentimentos humanos (...)”. Esta atividade visa promover a descontração e relaxamento e auxilia na conquista e/ou melhora da Qualidade de Vida.

◆ **Benefícios:** Melhora a integração entre os funcionários dos diversos setores, diminuindo os problemas decorrentes da falta de comunicação e aumenta os níveis de satisfação e saúde dos colaboradores.

◆ **Serviços:** Cursos e aulas.

## EVENTOS



**Programa QUALIFAM**  
*Eventos*

◆ **Razões:** É fundamental a empresa investir em eventos e confraternizações, pois essas ações incentivam a convivência harmônica entre servidores. A Instituição, além de obter melhoras no clima organizacional, passa a conhecer melhor os servidores.

Além disso, é o momento ideal para reunir com a família dos

profissionais, que são as pessoas que estão com eles nas dificuldades e alegrias e também devem participar das vitórias da Instituição.

- ◆ **Benefícios:** Harmonia entre os servidores, motivação e interação.
- ◆ **Serviços:** Promover eventos referentes a datas comemorativas, cívicas e sociais; Fomentar ações religiosas: cultos e missas; Promover semanas especiais, feiras, workshops, festivais, show de talentos e confraternizações.

## OFICINAS DE ARTES



**Programa QUALIFAM**  
*Oficinas*

◆ **Razões:** São mini cursos ou curso de curta duração de caráter instrutivo que promovem o conhecimento artístico, cultural, científico ou tecnológico. As oficinas permitem que o servidor desenvolva novas habilidades que possam ser utilizadas em benefício na realização de suas atividades, ou de motivação pessoal.

◆ **Benefícios:** Desenvolver a concentração e o raciocínio lógico, por meio de atividades lúdicas, despertar as capacidades criativas, reflexivas e introspectivas, aprimorar a cultura geral e proporcionar o desenvolvimento da autodisciplina e do espírito de equipe.

- ◆ **Serviços:** Artesanato; customização de roupas; culinária; pintura; trabalhos com materiais recicláveis; vitrais.

## ORIENTAÇÕES NUTRICIONAIS



**Programa QUALIFAM**  
*Nutrição*

◆ **Razões:** Nota-se que o índice de massa corpórea dos servidores tem aumentado nos últimos anos, como consequência da falta da prática de exercícios físicos e de orientações nutricionais. Um programa de orientação nutricional ofereceria a oportunidade para mudança dos hábitos alimentares, contribuindo para redução do nível de obesidade ocasionado pelo estresse do trabalho,

sedentarismo, insatisfação, desmotivação, e principalmente, pelo avanço da idade de alguns servidores.

- ◆ **Benefícios:** Diminuição da obesidade, aumento do desempenho e disposição, e aumento da produtividade.

- ◆ **Serviços:** Revisão do cardápio de refeitório, contagem de glicemia, orientação sobre os riscos, os cuidados quanto à alimentação e à prática regular de exercícios na redução do colesterol junto, ministrar oficinas de culinárias.

## PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA



- ◆ **Razões:** É notado que no IFAM possui uma população que trabalha há muito tempo e após décadas de serviço prestado, o servidor depara-se com o evento da aposentadoria. Essa transição de estágio pode ocasionar grandes crises, depressões, doenças físicas e emocionais, visto que a pessoa perde o seu ponto de referência, uma vez que o trabalho era o principal organizador dos horários, atividades e relacionamentos.

De acordo com França (2002), muitos gostam do trabalho que exercem, da empresa e/ou das relações sociais do ambiente do trabalho e não desejam se aposentar. No entanto, outros anseiam a aposentadoria, mas quer continuar praticar algum uma atividade. O mesmo autor refere, que, mesmo para os que desejam se aposentar e já tenham planos para o futuro, é comum o surgimento de certa ansiedade ao lidar com essa nova possibilidade.

De certo, faz-se necessário haver uma preparação ou um planejamento para que o servidor se adeque a nova fase de vida, fornecendo estímulo e apoio ao funcionário em função do planejamento de seu futuro.

- ◆ **Benefícios:** Motivação, satisfação profissional, aumento da autoestima, melhora na relação interpessoal, descobrimento de novas habilidades e competências, benefícios na vida social e familiar do trabalhador.
- ◆ **Serviços:** Palestras motivacionais e de empreendedorismo; Cursos de informática; Acompanhamento psicológico.

## SALA DE DESCANSO



**Programa QUALIFAM**  
*Sala de Descanso*

◆ **Razões:** O espaço é destinado ao descanso no intervalo dos expedientes, sendo um ambiente agradável e preparado para revigorar a energia, ou para aqueles que não se deslocam para suas residências no intervalo do almoço. Assim, contribuindo para que retomem as atividades com mais disposição.

- ◆ **Benefícios:** Repouso do sistema cardiovascular; Revigorar a concentração do colaborador para enfrentar o segundo turno no trabalho.
- ◆ **Serviços:** Local tranquilo para descansar e relaxar para recostar-se depois de comer.

## TERAPIAS



**Programa QUALIFAM**  
*Terapias*

**Razões:** A má postura, o sedentarismo e o estresse são causadores por excelência do mau estar no corpo. Muitas vezes, o servidor transfere o desconforto para o ambiente de trabalho. As massagens e a ginástica são dois agentes fundamentais para a solução desse problema.

A quick massage e a ginástica laboral são exemplos de atividades de curta duração, podendo ser realizada no trabalho, que promovem o relaxamento e a otimização na postura e no bem estar da pessoa.

A quick massage, pode ser realizada em uma cadeira específica e individualizada, onde o objetivo é liberar toda a energia que está bloqueada em uma determinada área do corpo, fazendo-a circular por todo o organismo e evitando disfunções e outras tensões.

Outro aspecto é a ginástica laboral. Através de exercícios específicos, esta atividade é realizada no próprio local de trabalho, não sobrecarrega nem cansa o funcionário, porque é leve e de curta duração, além de trazer maior integração entre a equipe.

- ◆ **Benefícios:** Melhora na qualidade de vida e no ambiente de trabalho, melhora do desempenho na execução das tarefas, aumento da produtividade e diminuição do absenteísmo.
- ◆ **Serviços:** Massagem relaxante, Quick massage e Acupuntura.

## 8.1 ESQUEMA PARA APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QVT

Considerando que o IFAM é uma instituição pública federal, portanto necessita de elaboração de processo formal e trâmites legais, a pesquisadora propõe o seguinte plano:



## CAPÍTULO 9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho e a produtividade dos servidores dos *Campi* de Manaus do Instituto Federal do Amazonas com base no modelo de Wether e Davis quanto aos elementos que influenciam no aumento da qualidade de vida dentro das organizações uma vez que em nenhuma época da história do IFAM, tantas gerações diferentes, com visões, valores e posturas diferentes, foram solicitadas a trabalhar juntas.

A pesquisa permitiu coletar dados, na forma de inúmeras críticas, a partir de um universo de 100 entrevistados entre servidores técnicos administrativos (72%) e docentes (27%) quanto ao alto nível de estresse (51%); intensa rotina de trabalho (49%), atividades que exigem constante movimentações (61%), a ausência de *feedback* de desempenho (47%), reduzidas oportunidades de ascensão profissional (53%), desconfortáveis condições do ambiente físico (55%) e insatisfação com as atividades realizadas (66%) são fatores que interferem na produtividade dos setores da instituição.

Percebeu-se que nas respostas das questões abertas como “sugestões de melhoria para o IFAM” e “o que significa Qualidade de Vida no Trabalho”, os entrevistados manifestaram o sentimento de total falta de atenção pela instituição quanto ao bem estar dos servidores, enfatizando a existência conflitos de relacionamento interpessoal e de interesses. O descaso também surge, nas situações que exigem acompanhamento psicológico como o período de pré aposentadoria e de problemas familiares, que podem resultar no desenvolvimento de doenças psicossociais, descomprometimento na realização das tarefas e absenteísmo.

Considerando os resultados da análise dos dados coletados, foi possível elaborar a proposta de um programa de Qualidade de Vida na Trabalho de acordo com as necessidades e anseios do corpo de funcionários dos *Campi* IFAM. A proposta de programa visa oferecer recursos que promovam a motivação pessoal; o apoio psicológico; o resgate da valorização dos servidores como capital intelectual para a instituição; o incentivo a convivência harmônica através de jogos e eventos internos; a busca da capacitação de alto nível; assim como, a participação em oficinas criativas e a prática do lazer e desporto, que quando estes fatores somados possam contribuir significativamente para a saúde física e psíquica do trabalhador.

Assim como as empresas privadas tem investido cada vez mais no bem estar de seus funcionários para melhorar seu desempenho, desenvolver e reter talentos e, com isso aumentar os ganhos em produtividade, o setor público, quanto as instituições federais de ensino médio e superior devem prezar pelas boas condições de trabalho ao seu corpo operacional, além do oferecimento da tradicional estabilidade garantida em concurso. Portanto, faz-se *mister*, a confirmação da hipótese de que a Qualidade de Vida na Trabalho afeta diretamente na produtividade do corpo operacional e na eficácia organizacional do IFAM.

Em suma, espera-se que os resultados obtidos pela pesquisa sejam considerados como justificativa para implementação de um programa de QVT no IFAM e, que, mais pesquisas sejam desenvolvidas a fim de propor soluções em benefício dos servidores de instituições federais, contribuindo não somente para o aumento da produtividade, mas também para a melhoria da qualidade e imagem do serviço público perante à sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luciana Porto de Matos. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma avaliação da percepção dos docentes do curso de Administração. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

ALVES, Everton Fernando. **Programas e Ações em Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista INTERFACES, Maringá, v.6, n. 1, 2006.

AMORMINO, Salvador Alberto. **Qualidade de Vida no Trabalho dos Operadores de Telemarketing em Call Center**: um estudo de caso em um laboratório de análises clínicas). Mestrado profissional em Administração – Fundação Pedro Leopoldo, 2011.

ANDRÉ, Marli E. A **Pesquisa em Educação. Abordagens Qualitativas**: São Paulo, EPU, 1986.

**Anuário Estatístico do IFAM 2012** - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, ano 1, n.º 1, jan./dez./2011 – Manaus. Editora UFAM, 2013.

AQUINO, Danielly Silva de, et al. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho no Setor de Costura Em Uma Indústria de Confecção**. P.588 Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.12, n. 3, p. 585-603, jul./set. 2012.

AQUINO, Jussara Maria Canuto de. **Identificação e Imagem do Servidor Público**: Um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2010

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo. Ed. Atlas, 2006.

ABNT – Associação Brasileira De Normas Técnicas. **Apresentação de artigo em publicações periódicas** - NBR6022. Rio de Janeiro, ago. 1994.

———. **Referências bibliográficas** - NBR 6023. Rio de Janeiro, ago. 1989.

———. **Resumos** - NBR 6028. Rio de Janeiro, maio 1990.

———. **Sumário** - NBR 6027. Rio de Janeiro, ago.1989.

AZIZ, R. A.; NADZAR, F. M. et al. **Quality of work life of librarians in government academic libraries in the Klang Valley, Malaysia**. The International Information & Library Review (2011) 43, 149e158, Malaysia.

BAGTASOS, M. R. **Quality of work life**: A review of literature. DLSU Business & Economics Review (2011), 20.2, 1-8.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Normatização de Trabalhos Científicos**. Célia Regina Simonetti Barbalho; Suely Oliveira Moraes Márquez - Manaus: [s.n.], 2011.

BEHR, Ariel. **Administração Pública**: Um Estudo de Caso na Diretoria de Serviços de Pessoal da Prefeitura Municipal de Sant'ana do Livramento/RS. 9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade - São Paulo/SP 26 e 27 julho de 2012.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing**: Como Praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEZERRA, Ana Magnólia. **Todos precisam ter uma boa qualidade de vida**. Em entrevista ao [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4587&org=2>>, Acesso em 23 março 2013.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**: São Paulo, ed. Pioneira Thompson Learning, 2004.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento Organizacional**,5ed. São Paulo: Pioneira,1992.

BRANCO, Antônio V. C. **Planejamento Estratégico**: 2012-2017/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). 1. ed. 30 p. Manaus. Gráfica Moderna, 2013.

BRASIL. **Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em <<http://www3.ataprev.gov.br/SISLEX/paginas/30/1998/>>. Acesso em: 26 fev. 2012

BRASIL. **Constituição Federal 1988**(Alterado pela EC-000.019-1998). Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.dji.com.br/constituicao\\_federal/cf039a041.htm](http://www.dji.com.br/constituicao_federal/cf039a041.htm) />>. Acesso em: 26 fev. 2012

BRASIL. Lei nº 11.892, de 28 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em 14 de agosto de 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Nacionalismo no centro e na periferia do Capitalismo**. Revista Estudos Avançados, 22 (62), janeiro-abril 2008: 171-194.

CARDOSO, Eliane Gomes de Bastos; PEDRO, Nívea Simone de Freitas. **Servidores Públicos**: Um breve estudo. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10324&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10324&revista_caderno=4)>. Acessado em: 02 de fevereiro de 2013.

CARMELLO ,Eduardo. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Palestra Qualidade de Vida no Trabalho no IV Congresso Norte Paranaense de Recursos Humanos. Londrina – Paraná, 2007. Disponível em:

<[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=a7o2sdrwi](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=a7o2sdrwi)>. Acessado em: 02 de abril de 2012.

CAUCHICK, Paulo Augusto, et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CELIK, Duysal Askun, OZ , Ela Unler . **The Effects of Emotional Dissonance and Quality of Work Life** - Perceptions on Absenteeism and Turnover Intentions among Turkish Call Center Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 30, 2011, Pages 2515-2519

CHAMPOUX, Joseph Edward. **Organizational behavior: integrating individuals, groups and processes**. St. Paul: West Publishing Company, 1996.

CORTE, Maurício. **Modelo de excelência na Gestão Pública de Sorocaba** - Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

COSTA, E. F. A.; PORTO, C. C.; SOARES, A. T. **Envelhecimento populacional brasileiro e o aprendizado de geriatria e gerontologia**. *Revista da UFG*, anos 5, n.2, p. 2-14, dez. 2003.

CRUZ RM, CORRÊA FP. **Avaliação da carga cognitiva de trabalho**. *Revista de Ciências Humanas* 2000;5:141-55.

DARCY, C., McCARTY, A.; HILL, J.; GRADY, G. **Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage**. *European Management Journal* (2012) 30, 111– 120, Galway, Ireland.

Revista Época. **Destaques da Empresa: Masa**. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMP56-7091,00.html/>>. Acesso em: 06 de junho, 2012.

*Expansão da Rede Federal. Institutos Federais e seus Campi - Amazonas*. Disponível em: <[http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=13&Itemid=142](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=13&Itemid=142)>. Acessado em: 03 de janeiro de 2013.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

———. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2002.

FERREIRA, André. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação** -Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Jul-Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 319-327. Universidade de Brasília. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf). Acesso em: 9 de abril, 2012.

FILHO, Francisco de Abreu Lima. **Qualidade de Vida no Trabalho: Percepção dos profissionais atuantes na área contábil de pequenas e médias empresas de Belo Horizonte.** Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2010. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

**Foresight Mental Capital and Wellbeing Project** (2008). Final project report. London: The Government Office for Science [online]. Disponível em: [http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/corporate/migratedD/ec\\_group/116-08-FO\\_b](http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/corporate/migratedD/ec_group/116-08-FO_b). Acesso em: 24 de março, 2012.

FOWLER, Eliane D´Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior.** Itajubá: UNIFEI., 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Itajubá, Minas Gerais.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000.** 1996. 200 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

———. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial.** 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

———. **Qualidade de vida no trabalho e seus indicadores.** São Paulo, 2003.

———. **Stress e Trabalho : Guia Básico com Abordagem Psicossomática.** São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, André Luís Policani e GONÇALVES, Ana Paula Evangelista. **Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: Competitividade das empresas, condições de trabalho e meio ambiente.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

FROSSARD, Maiby Carestiatto. **Qualidade de Vida no serviço público – Um programa para a agência nacional do petróleo, gás natural e biocombustíveis – ANP.** Mestrado em Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

Fundação Nacional de Qualidade. **Entrevistas.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/ItemID=260/367/default.aspx>. Acessado em: 12 de agosto de 2012.

GALLO, Edmundo. **Gestão Pública e Inovação: Tecnologias de Gestão e a Reinvenção do Cotidiano Organizacional**. Tese de Doutorado em Saúde Pública apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz. 2009.

GARCIA, E. O. P. Estudo de Caso Exploratório Sobre Qualidade de vida no Trabalho de Funcionários Públicos. **Revista Organizações em Contato**, v. 3, n. 5, jun. 2007.

GASPARINI, S. M.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. **Prevalência de transtornos mentais comuns em professores da rede municipal de Belo Horizonte**, Minas Gerais, Brasil. Cad. Saúde Pública [online], v. 22, n. 12, pp. 2679-2691.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In Revista de Administração de Empresas, v 35, n° 2, Mar./Abr. 1995, p 57-63.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas práticas na gestão de pessoa**. Tradução Thereza Ferreira Fonseca – Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

GONÇALVES A. e VILARTA R. **Qualidade de vida e atividade física – explorando teorias e práticas**. Barueri – SP, 2004.

GRAÇA, Maria Elisabete dos Anjos Lopes Furtado. Dissertação de Mestrado **Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho dos Rabidantes – Estudo de caso: Mercado do Sucupira**. Cabo Verde, 15 de Setembro de 2011.

GUERRA, Braulio M. **LEI 8.112\90 – Regime Jurídico Único e Legislação Complementar: complementado e comentados**. Belo Horizonte: UFMG/ Departamento de Administração Pessoal, 2009.

GUIMARÃES, A. G. **Quando a indústria se transforma ... atores locais e políticas subnacionais de equidade de gênero e raça**. In: São Paulo em Perspectiva, 18 (4): 83-92, 2004.

GUTIERREZ, Gustavo. **Projeto de Intervenção em Qualidade de Vida** apresentado para conclusão do curso de Gestão da Qualidade de Vida na Empresa. UNICAMP, 2007.

Health and Safety Executive. **Working together to reduce stress at work: a guide for employees** [online]. Disponível em: <[www.hse.gov.uk/pubns/indg424.pdf](http://www.hse.gov.uk/pubns/indg424.pdf)>. Acesso em: 24 de março, 2012.

Health and Safety Executive. **Management standards for work-related stress** [online]. Disponível em: <[www.hse.gov.uk/stress/](http://www.hse.gov.uk/stress/)>. Acesso em: 24 de março, 2012.

IFAM. **Histórico das Instituições Federais**. Disponível em: <[http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=79](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=79)> Acesso em: 01 de abril, 2012

IFAM – **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/ifam-instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-do-amazonas/31917>>. Acessado em: 03 março, 2012.

\_\_\_\_\_. **A Instituição**. Disponível em:<<http://www.ifam.edu.br/cms/a-instituicao.html/>> Acesso em dia: 01 de abril de 2012.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.ifam.edu.br/portal/prodin/planejamento-estrategico>>. Acessado em: 03 de janeiro de 2013.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2 ed. São Paulo : Edgard Blücher, 2005.

IWAMOTO, Eduardo. **Concessão Do Serviço Público: Função Social, Desenvolvimento E Sustentabilidade**. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Juruá, 2004.

JIANG, H; **A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs)**: Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review* 38 (2012) 231– 245. Towson, Maryland, United States.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAYER , John K., KARWOWSKI, Waldemar, FURR, Allen. **The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments**. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Volume 39, Issue 2, March 2009, Pages 413-421

LIMA, Irê Silva. **Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte**. Florianópolis, UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia), Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

MANNING, P. K., **Metaphors of the field: varieties of organizational discourse**, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 4, December 1979, pp. 660-671.

MARTEL, Jean-Pierre; DUPUIS, Gilles. **Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument**. *Social Indicators Research*, 77, 333 – 368, 2006

MARTINS, Márcia Maria da Costa. **Qualidade de vida no trabalho dos docentes da Universidade Federal do Ceará**. Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza, 2011.

MATOS, F.G. **Fator QF: ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATOS, Pires D. **Teorias administrativas e organização do trabalho: De Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 508-14 p.

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

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

MEDEIROS, Jássio Pereira de. **Qualidade de vida no trabalho da EMATER-RN : a busca da síntese de um instrumento de pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Mestrado em Administração, Natal , 2006.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELO, Pedro Paulo de Oliveira. **Qualidade de vida e estresse no trabalho: um estudo pós-mudanças em duas organizações mineiras do setor de confecção**. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009. Dissertação.

MILAKOVICH, Michael E. **Public Sector the state of results-driver customer service quality in government**. National: Spring; 1998.

MINAYO M.C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

MIRKAMALI, Seyed Mohammad e THANI, Fatemeh Narenji. **A Study on the Quality of Work Life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT)** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 29, 2011, Pages 179-187.

MONTE, Cristina. **FUCAPI implanta Programa Qualidade de Vida**. In Fucapi, Manaus, n.37, Ano VII, pg.02, outubro, 2007.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: RAE, Ago/Set/Out. 2002, p.71-75.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional, a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

NETO, João Batista; BRANCO, Antônio V. C. **O IFAM na percepção discente**. 1.ed. 209 p. Manaus. Gráfica Moderna, 2013.

**NICE public health guidance 22:** Promoting mental wellbeing through productive and healthy working conditions: guidance for employers. Nov, 2009 [online]. Disponível em: <<http://www.nice.org.uk/nicemedia/live/12331/45893/45893.pdf>>. Acesso em: 22 de março, 2012.

NOGUEIRA-MARTINS, L. A. & JORGE, M.R. **Natureza e magnitude do estresse na Residência Médica.** Revista Associação Médica Brasileira. v.44, n.1, p.28-34, mar. 1998.

OLIVEIRA, R. C. M.; MORAES, L. F. R. **Qualidade de vida no trabalho:** uma análise no contexto de trabalho dos detetives da Polícia Civil Metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais - Campinas: ANPAD, 2001.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Qualidade de vida.** Genebra: OMS, 1998. Disponível em: <<http://www.who.org>>. Acessado em: 10 de maio de 2013.

OUPPARA, N.; SY, M. V. U.; **Quality of Work Life:** Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40 ( 2012) 116 – 121, Sydney, Australia.

OSÓRIO, Fábio Medina, **Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira:** Dificuldades teóricas ou operacionais?, Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, nº 01, março/abril/maio, Salvador, Bahia, 2005.

PADILHA, Valquíria. **Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização:** a panaceia delirante. *Trab. educ. saúde* [online]. 2009, vol.7, n.3. p. 549-563.

PEDROSO, SILVA E PILATTI. **Construção de um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho a partir da estrutura hodierna da sociedade brasileira:** apresentação de um projeto. Ponta Grossa-PR, 21- 25 set. 2009. Congresso Internacional de Administração.

PHILIPS. **Sustainability.** Disponível em: <http://www.philips.com.br/about/sustainability/index.page>. Acessado em: 09 de setembro de 2012.

PILATTI, Luiz Alberto; BEJARANO, Viviane Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** leituras e possibilidades no entorno. In: GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luis; VILARTA, Roberto (organizadores). *Gestão da qualidade de vida na empresa.* Campinas: IPES, 2005. p. 85-104.

PIRES, José Calixto de Souza. **Relações entre valores individuais, valores organizacionais e programa de qualidade de vida no trabalho.** Dissertação apresentada ao Mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2004.

**PORTARIA Nº 373, de 31 de agosto de 2009.** DOU de 01/09/2009 (nº 167, Seção 1). Disponível em:

<[http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej\\_estrategico/estatuto\\_ifam\\_lei\\_11.892.pdf/](http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej_estrategico/estatuto_ifam_lei_11.892.pdf/)>. Acesso em: 12 de maio, 2012.

PRICEWATERHOUSE Coopers (2008) **Building the case for wellness** [online]. Disponível em: <[www.workingforhealth.gov.uk/documents/dwp-wellness-report-public.pdf/](http://www.workingforhealth.gov.uk/documents/dwp-wellness-report-public.pdf/)>. Acesso em: 23 de março, 2012.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho** – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROSA, Sued José. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores do Ensino Médio da Educação Básica Pública e Privada de Paracatu** – Minas Gerais - Pedro Leopoldo, 2012. Dissertação.

SABBATINI, Renato M. E. **O Estresse** – O que é e como combatê-lo. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.nib.unicamp.br/slides/estresse/>>. Acesso em: 12 de agosto de 2012.

SALLES, Paulo Eduardo Marcondes de, FEDERIGHI, Waldomiro José. **Qualidade de Vida no Trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores**. São Paulo: 2006: abr/jun 30 (2): 263-278 (p. 269)

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social: estudos contemporâneos II** 1999.

SANTOS, Franklin. **Gerente de RH da MASA da Amazônia Ltda**. Portal Carreira & Sucesso Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/sem-categoria/franklin-santos-gerente-de-rh-da-masa-da-amazonia-ltda/>>. Acesso em: 25 de maio, 2012.

SANTOS, Neilton Santana, BEHR, Ricardo Roberto, VALADÃO JÚNIOR, Valdir. **Consultoria de Procedimento** - seu papel no desenvolvimento organizacional. Conferência: Institute of Technology, México, 1999.

TAPAJÓS, U. **Ulisses Tapajós Neto, da Masa: Colaboradores felizes conquistam sempre melhores resultados".FNQ em Revista. Online. 1 de fev. de 2007.**

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

The WHOQOL - Group development of the World Health Organization. **Quality of the Life Assessment**. Psycho Med 1998, p. 28 – 551 – 558.

VANALLE, R. M.; RECHZIEGEL, W. **Qualidade de vida no trabalho e a gestão da qualidade total**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 4, n. 4, p. 31-37, 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART348.pdf/](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART348.pdf/)> . Acesso em: 06 março, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

———. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11a ed. São Paulo, Atlas, 2009.

VIEIRA, Débora Feijó V. B. & HANASHIRO, Darcy Mitiko M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v.11, nº 2, p. 41-46, 1990.

WADA, C.C.B.B. Saúde: Determinante Básico do Desempenho. **Revista Alimentação e Nutrição**, n. 56, p. 36-38, 1990.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. (1983) - **Administração de Pessoal e Recurso Humanos**. SP: McgrawHill.

WESTLEY, William A. Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções. Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

### Bloco I

1.0 Diagnosticar como você se sente a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho no IFAM.

**CT** - Concordo Totalmente, **C** - Concordo, **I** - Indiferente, **D** - Discordo, **DT** - Discordo Totalmente

Aspectos Organizacionais - abordagem mecânica, fluxo de trabalho, práticas de trabalho

01	Tenho orgulho em trabalhar no IFAM.	CT	C	I	D	DT
02	O IFAM possui uma imagem positiva junto à sociedade.	CT	C	I	D	DT
03	O fluxo de trabalho interfere na minha alimentação (almoço, lanche, etc.).	CT	C	I	D	DT
04	Tenho uma carga excessiva de trabalho.	CT	C	I	D	DT
05	Minhas atividades de trabalho causam, diariamente, alto grau de estresse.	CT	C	I	D	DT
06	Minha atividade necessita de movimentação constante (andar, levantar).	CT	C	I	D	DT

Aspectos Ambientais-habilidades e disponibilidades de emprego, expectativas sociais

07	O ambiente físico de trabalho é adequado para o desempenho das tarefas (equipamentos, instalações, recursos, ventilação, limpeza, iluminação, barulho, etc.).	CT	C	I	D	DT
08	Acredito na oportunidade de ascensão profissional/carreira no IFAM.	CT	C	I	D	DT
09	No meu local de trabalho possui espírito de equipe.	CT	C	I	D	DT
10	Sinto-me realizado com as atividades que desempenho.	CT	C	I	D	DT

Aspectos Comportamentais – autonomia, variedade e habilidades, identidade da tarefa, retroinformação.

11	Meu trabalho oferece oportunidade de tomada de decisões.	CT	C	I	D	DT
12	Meu trabalho oferece independência e liberdade sobre como executá-lo.	CT	C	I	D	DT
13	Meu trabalho exige que eu faça diferentes atividades utilizando várias habilidades e talentos.	CT	C	I	D	DT
14	Acredito que o IFAM incentiva o aperfeiçoamento de minhas habilidades através de cursos e palestras.	CT	C	I	D	DT
15	Meu trabalho permite que termine completamente as atividades iniciadas.	CT	C	I	D	DT
16	Orgulho-me do trabalho que realizo.	CT	C	I	D	DT
17	Minha chefia transmite feedback sobre meu desempenho.	CT	C	I	D	DT
18	Tenho conhecimento da opinião dos meus colegas sobre o desempenho das minhas atividades.	CT	C	I	D	DT
19	Acredito que a falta de feedback influencia na forma de trabalhar.	CT	C	I	D	DT

## 2.0 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

a) Em sua opinião o que pode ser melhorado na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores do IFAM dos *Campi* de Manaus?

---



---

b) Para você, o que é Qualidade de Vida no Trabalho?

---



---

c) Marque em grau de importância, o que é necessário para satisfazer as pessoas e aumentar a qualidade de vida no trabalho?

Melhorar o clima organizacional com interação entre os *Campi*.

Irrelevante	1	2	3	4	5	Relevante

Oferecer aulas de dança.

Irrelevante	1	2	3	4	5	Relevante

Ofertar diferentes cursos, por exemplo: empreendedorismo, artesanato, informática e outros.

Irrelevante	1	2	3	4	5	Relevante

Atividades físicas.

Irrelevante	1	2	3	4	5	Relevante

d) Sugira atividades, projetos e ideias que eleve a Qualidade De Vida No Trabalho no IFAM.

---

## Bloco II

### 1.0 Dados de Identificação e do Trabalho

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Escolaridade:

---

Estado Civil:

---

Tempo de Serviço no IFAM:

---

Setor de Trabalho:

---

Pertence ao Campus: ( )CMC ( )CMDI ( )CMZL

Corpo: ( ) Administrativo ( ) Docente

Função:

---

### 2.0 Faixa etária:

( ) até 25 anos | ( ) de 26 a 30 anos | ( ) de 31 a 35 anos | ( ) de 36 a 40 anos | ( ) de 41 a 45 anos |  
 ( ) mais de 45 anos

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convidamos o (a) Sr. (a), para participar do Projeto de Pesquisa: A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DO IFAM E O REFLEXO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL. Que será realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM, nos *Campi* Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial e Manaus Zona Leste e pretende Analisar a Qualidade de Vida e a produtividade dos servidores do IFAM, visando propor alternativas que possam ser refletidas em ganhos de produtividade qualidade operacionais. Esta pesquisa está sendo realizada pela servidora Maria dos Santos Guerreiro sob a orientação do professor Dr. Cláudio Dantas Frota. Solicitamos sua colaboração respondendo ao questionário com questões abertas e fechadas.

Se depois de autorizar e responder os questionários, o(a) Sr.(a), não quiser que as suas informações não sejam tabuladas, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independentemente do motivo e sem prejuízo do atendimento que está recebendo. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não ganhará nada. A sua participação é importante para melhor conhecimento dos índices de Qualidade de Vida no Trabalho e produtividade do Instituto.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada sendo guardada em segredo para sempre. Para qualquer outra informação o(a) Sr.(a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo fone (92) 9205-3174 ou pelo e-mail maria.guerreiro100@gmail.com, com o orientador Professor Dr. Cláudio Dantas Frota pelo fone (92) 8161-2167, com o programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção - UFAM, av. General Rodrigo Otavio, N°1.000, Coroado, Manaus-AM, fone (92) 3305-4632, ou também pelo e-mail do secretário Francisco Petrônio – petrosf@ufam.edu.br.

Consentimento Pós Informação

Eu, fui informado sobre o que a pesquisadora quer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Estou recebendo uma cópia deste documento, assinada, que vou guardar.

- ( ) Aceita gravar a entrevista, filmar, tirar foto.  
 ( ) Não aceita gravar a entrevista, filmar, tirar foto.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
 data

\_\_\_\_\_  
 Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
 data