



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

BÁRBARA BIRNEY SILVA DANTAS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO
IFPB/CAMPUS PATOS**

PATOS-PB
2019

BÁRBARA BIRNEY SILVA DANTAS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO
IFPB/CAMPUS PATOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências para obtenção do título de mestre junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - UFCG.

Aprovado em: 21/08/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa

Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Dra. Marcleide Maria M. Pederneiras

Dra. Maria dos Remédios de Lima Barbosa

Dr. Élcio Gustavo Benini

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA NA FONTE
Biblioteca Setorial de Sousa UFCG/CCJS
Bibliotecária – Documentalista: MARLY FELIX DA SILVA – CRB 15/855

D192q Dantas, Bárbara Birney Silva.
Qualidade de vida no trabalho dos Técnicos Administrativos do IFPB /Campus Patos / Bárbara Birney Silva Dantas. - Sousa: [s.n], 2019.
163 fl.: Il.
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS/UFCG, 2019.
Orientador: Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa.
Coorientador (a): Prof.ª Dr.ª Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.
1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Sentido da QVT. 3. Serviço Público. I. Título

À minha família e amigos, pelo amor e apoio incondicionais e ao Campus Patos por ter sido muito mais que um local de trabalho, mas uma oportunidade de grande aprendizado e experiência.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Márcia Dilene e Geraldo Birney, pelo amor, compreensão e suporte incondicionais de sempre.

A minha comadre Djanira Nóbrega que sempre integrou minha rede de apoio familiar.

A todos os servidores técnicos administrativos do Campus Patos que prontamente responderam aos questionários permitindo a realização de uma coleta de dados rápida e uma amostragem significativa.

À Direção do Campus Patos nas pessoas de José Ronaldo, Ana Zulema e meu chefe Ivamar Dantas, pela solicitude em permitir que este trabalho pudesse ser realizado, por tomar parte dele nas entrevistas e por ter fornecido todo o apoio e compreensão para que eu pudesse seguir nessa empreitada.

A Silvia Alves, que prestou seu apoio no momento da liberação para as aulas e acompanhou o andamento deste trabalho.

Ao meu colega Glauber Vieira, que aceitou o encargo de ser meu substituto para que eu pudesse concluir esta pesquisa.

Ao meu colega Max Willamy que me auxiliou com minhas dúvidas sobre orçamento.

Aos demais colegas de trabalho que por gestos, palavras, indicações, críticas, sugestões e intenções manifestaram sua torcida, apoio e contribuição.

Aos meus amigos Valmiro Zuno e Danilo Augusto que me auxiliaram com a estatística.

Ao meu amigo Diogo Vale que me ajudou com o questionário.

A Vanessa Érica, Semyramis Moura, Emilly Dantas e Quércia Aline que me ofereceram seus lares como ponto de apoio na cidade de Sousa.

A Livia Freire e Arthur dos Santos, que me auxiliaram respectivamente na transcrição das entrevistas e na compreensão das tabelas.

Aos velhos e novos amigos “quase família” de Caicó e Patos que não hesitaram em me prestar auxílio na busca de informações e no autocuidado de saber o momento de parar, que torcem por mim independentemente de estarem longe ou perto, que sentiram minha falta e que se orgulham junto comigo do cumprimento de mais uma etapa.

À minha psicóloga Dra. Socorro Araújo, cujo atendimento foi fundamental para a conclusão de todas as etapas deste trabalho.

Aos amigos da União Espírita Cristã que assumiram meu posto no trabalho voluntário, compreenderam minhas ausências aos grupos de estudo e vibram por mim em oração.

À UFCG, por ter abraçado o PROFIAP dando oportunidade de desenvolvimento ao servidor técnico administrativo e disponibilizado o transporte para as aulas.

Aos meus orientadores Maria de Fátima e Erivaldo Moreira por serem exemplo de humanidade dentro da academia e aos demais membros da Banca Examinadora: Dra. Maria dos Remédios, Dr. Marcleide Maria e Dr. Élcio Gustavo por terem acolhido este trabalho e prestado significativas contribuições ao mesmo.

A Joilândia pela simpatia e capricho no atendimento e a todos os professores e servidores que compõem a equipe do PROFIAP desempenhando seu papel com lisura.

Ao presidente da turma Thales Fabricio, pelo acolhimento e presteza durante todos os encontros, pela defesa estratégica da turma, pela eficiência no auxílio dispendido aos colegas que moram distante e especialmente pelo apoio moral e suporte emocional nos momentos difíceis.

Finalmente à toda Turma 2017, composta por colegas que são exemplos de boa vontade, empatia e determinação, cujo respeito, bom humor, troca de experiências, confraternizações e união foram fundamentais para tornar a convivência na pós-graduação possível, agradável e inspiradora.

*Odiar é algo fácil e preguiçoso, já amar
requer uma força que todos têm, mas nem
todos querem usar. (Rupi Kaur)*

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que vem ganhando importância dentro das organizações modernas e das instituições públicas, principalmente a partir da década de 1990. O objetivo deste estudo é analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores do Campus Patos do IFPB, visando descrever o sentido da QVT por parte do público pesquisado e subsidiar a proposição de ações e melhorias. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quali-quantitativa, exploratória e descritiva. Aplica-se um questionário adaptado do Modelo Biopsicossocial e Organizacional BPSO-96 de Limongi-França, constituído por dez itens de aspectos sociofuncionais de caracterização dos sujeitos entrevistados (Gênero, Idade, Nível do Cargo, Nível Hierárquico, Faixa Salarial, Escolaridade, Número de Dependentes, Tempo de Serviço, Função Gratificada e Filiação Sindical). Entrevista-se três gestores que compõem a alta gestão do Campus Patos com o objetivo de encontrar pontos convergentes e divergentes entre sua visão sobre QVT e a visão dos TA's. Os achados da pesquisa encontram mais pontos em comum, presumindo um alinhamento entre expectativa e ação, sendo, contudo, os pontos divergentes bastante complexos por envolverem o processo de tomada de decisão e a gestão do clima organizacional. Os resultados dos questionários apontam que, em relação à dimensão organizacional, os sujeitos apresentaram índices mais altos de QVT, sendo os mais baixos em relação à dimensão biológica. Entretanto, a avaliação geral de todos os indicadores da abordagem psicossocial aponta um nível regular por parte dos sujeitos indicando a necessidade de avanços na área, bem como uma política institucional mais efetiva. O estudo contribui para o entendimento da dinâmica da QVT dos TA's do IFPB e pode vir a subsidiar decisões da gestão do Campus Patos no que tange à atuação da área de Gestão de Pessoas e ao compromisso e integração dos servidores no desenvolvimento do seu trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Sentido. Serviço público.

ABSTRACT

Quality of Life at Work (QWL) is a topic that has been gaining importance within modern organizations and public institutions, especially since the 1990s. The objective of this study is to analyze the quality of life perceived by public servants of the Campus Patos of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraíba (IFPB), aiming to describe the meaning of QWL by the researched public and to support the proposition of actions and improvements. This research is characterized as a case study of quali-quantitative, exploratory and descriptive nature. A questionnaire adapted from the BPSO-96 Biopsychosocial and Organizational Model from Limongi-França is applied, consisting of ten items of socio-functional aspects of characterization of the interviewed subjects (Gender, Age, Job Level, Hierarchical Level, Salary Range, Schooling, Number of Dependents, Length of Service, Bonus Function and Union Membership). Three managers who make up the top management of Campus Patos are interviewed, aiming to find converging and divergent points of their QWL view in relation to the TA's view. The research finds more commonalities, assuming an alignment of expectation and action, but the divergent points were quite complex because they involve the decision-making process and organizational climate management. The results of the questionnaires indicate that in relation to the organizational dimension, the subjects had higher rates of QWL, being the lowest in relation to the biological dimension. However, the general evaluation of all indicators of the psychosocial approach points to a regular level, indicating the need for advances in the area, as well as a more effective institutional policy. The study contributes to the understanding of the QWL dynamics of IFPB's TA's and may support decisions of the management of the Campus Patos regarding the performance of the People Management area and the commitment and integration of employees in the development of their work.

Keywords: Quality of life at work. Sense. Public service.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFPB Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OMS Organização Mundial de Saúde

QVT Qualidade de Vida no Trabalho

TA's Técnicos Administrativos

IDS Índice de Desenvolvimento Social

IDH Índice de Desenvolvimento Humano

PCCTAE Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Hackman e Oldham	44
Figura 2 – A visão de pessoal BPSO	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas Históricas Construídas na Administração e Gestão de Pessoas	23
Quadro 2 – Evolução do conceito de QVT	28
Quadro 3 – Modelos Teóricos Clássicos em Qualidade de Vida no Trabalho.....	34
Quadro 4 – Fatores organizacionais predominantes nos modelos de QVT	38
Quadro 5 – Propostas de Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil.....	39
Quadro 6 – Dimensões e Variáveis do Modelo de Walton	41
Quadro 7 – Indicadores empresariais da abordagem biopsicossocial	46
Quadro 8 – Variáveis: grau de satisfação dos participantes	48
Quadro 9 – Variáveis qualitativas sobre o conceito de QVT	48
Quadro 10 – Variáveis Qualitativas sobre o estado de saúde e tensão.....	49
Quadro 11 – Desenho metodológico da pesquisa	58
Quadro 12 – Potencialidades e Fraquezas da Pesquisa de Campo	60
Quadro 13 – Servidores técnico-administrativos aptos selecionados em conformidade com os critérios da pesquisa.....	63
Quadro 14 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa.....	65
Quadro 15 – Classificação da satisfação de acordo com as notas da escala	69
Quadro 16 – Dimensões e Variáveis da Análise da QVT dos TA's do Campus Patos do IFPB	71
Quadro 17 – Pontos convergentes e divergentes da análise de resultados	116
Quadro 18 – Plano de ação.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da idade e de tempo de serviço da amostra (N=30)	88
Tabela 2 – Média e Desvio Padrão por faixa etária, para a dimensão biológica	88
Tabela 3 – Teste Anova de amostras independentes da relação entre a satisfação psicológica e o nível de escolaridade	90
Tabela 4 – Teste Anova de amostras independentes da relação entre a satisfação psicológica e o nível de cargo.....	90
Tabela 5 – Média e Desvio Padrão por faixa etária, para a dimensão social.....	92
Tabela 6 – Teste Anova de amostras independentes da relação entre a satisfação social e o nível de escolaridade	92
Tabela 7 – Média e Desvio Padrão por faixa salarial, para o estado pessoal de QVT	93
Tabela 8 – De cruzamento de dados demonstrativos de gênero com ocorrências de saúde e doença.....	94
Tabela 9 – De cruzamento de dados demonstrativos de nível hierárquico com ocorrências de saúde e doença	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média de Satisfação por Dimensão	85
Gráfico 2 - Dimensão Organizacional	86
Gráfico 3 – Dimensão Biológica.....	87
Gráfico 4 – Dimensão Psicológica.....	89
Gráfico 5 – Dimensão Social	91
Gráfico 6 – Média do Conceito de QVT.....	96
Gráfico 7 – Médias do Nível de Importância.....	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa	19
1.2 Objetivos	20
121 Objetivo Geral	20
122 Objetivos Específicos	20
13 Justificativa	20
14 Estrutura da pesquisa	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
21 O Contexto da Gestão de Pessoas no Serviço Público	23
22 . Conceito e histórico da QVT	27
23 . Propostas e dimensões da QVT	34
2.3.1 O Modelo de Walton	41
2.3.2 O Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas de Hackman e Oldhan	43
2.3.3 O modelo biopsicosocial	45
24 . Percepção ambiental da QVT	51
2.5 Estudos correlatos	52
3 METODOLOGIA	58
31 Método de pesquisa	59
32 Classificação da pesquisa	60
33 Campo	61
34 Sujeitos da pesquisa	61
35 Coleta de dados	67
36 Tratamento e análise dos dados	68
37 Questões éticas	69
38 Dimensões e Variáveis	70
4 ANÁLISE ORGANIZACIONAL	71
41 O IFPB	71
42 O Campus Patos	74
43 Estrutura Organizacional	75
44 Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019 e Projeto Pedagógico Institucional do Campus Patos	76
45 Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho do IFPB	77
46 A Coordenação de Gestão de Pessoas	79

47 Apontamentos da análise documental	80
48 O orçamento	81
49 Resultados e Discussões da Pesquisa de Campo	83
491 Dimensão Organizacional	84
492 Dimensão Biológica	86
493 Dimensão Psicológica	87
494 Dimensão Social	90
495 Percepção Pessoal	92
496 Sinais clínicos de stress	92
497 Conceito de QVT	94
498 Análise de Conteúdo das Entrevistas	96
5 PLANO DE AÇÃO	115
CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
Limitações da Pesquisa	127
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICES	139
APÊNDICE A - MODELO DE E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AOS SERVIDORES PARTICIPANTES	139
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIOS	141
APÊNDICE C - ORÇAMENTO	142
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA	143
APÊNDICE E - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL	144
APÊNDICE F - TERMO DE COMPROMISSO DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS	145
APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO IFPB/CAMPUS PATOS	147
APÊNDICE I - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	154

1 INTRODUÇÃO

A Lei Federal Nº 11.892, publicada em 29/12/2008, criou no âmbito do Ministério da Educação um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica estruturado a partir dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), Unidades Descentralizadas de Ensino (UNEDs), Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais e Escolas vinculadas às Universidades Federais. Assim criaram-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), que vem passando por uma expansão sem precedentes, objetivando uma atuação integrada e referenciada regionalmente. A rede deixa muito claro o vínculo entre educação sistêmica, desenvolvimento e territorialidade, de maneira que a finalidade dos IF's é promover a justiça social, a equidade, o desenvolvimento sustentável com vistas à inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e criação de novas tecnologias respondendo de maneira rápida e eficiente às necessidades crescentes por formação profissional, difusão de conhecimentos científicos e de suporte à produção local, podendo atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional.

O Censo Escolar realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) do Ministério da Educação aponta um crescimento do número total de matrículas da educação profissional de 3,9% em relação ao ano de 2017. As modalidades que mais cresceram foram a concomitante e a integrada ao ensino médio, com 8,0% e 5,5%, respectivamente, sendo ofertadas pelos institutos federais. Além disso, o número de matriculados na rede federal passou de 296.745 em 2014 para 411.078 em 2018 (BRASIL, 2018). Ademais, os estudos na área econômica têm demonstrado que geralmente os países com maiores taxas de alfabetização e investimento em sua melhoria são também os que apresentam maiores índices de desenvolvimento econômico (CARNOY, 2006).

A proposta de retomada do crescimento econômico do país e a aplicação de ciência e tecnologia objetivando um trabalho produtivo e qualificado são fatores que demonstram a importância da formação escolar e profissional em todos os níveis. Nesse contexto, destaca-se a expansão da rede de ensino para a educação profissional e tecnológica. Portanto é possível argumentar que a discussão sobre a percepção e a satisfação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) assume vital importância para a manutenção dos institutos federais, trazendo ainda mais este desafio para a educação, que não pretende, isoladamente, resolver todos os seus problemas, mas que, juntamente com um conjunto de ações e estudos multidisciplinares, pode vir a contribuir para a educação brasileira e os profissionais que nela atuam, pois, como

bem afirmam Stephen e Dhanapal (2012) “a Qualidade de Vida no Trabalho de um indivíduo é tão importante quanto sua vida pessoal”.

Na administração pública e no ambiente educacional a falta de uma cultura de prevenção, a desvalorização da carreira do magistério e dos profissionais da educação, a falta de informação e a resistência quanto ao uso de ferramentas de gestão, e a necessidade de implantação de políticas públicas de QVT para estes profissionais são fatores que impactam na QVT e precisam ser superados. Corroborando esse entendimento, Abbad (2013, p. 228) afirma que a saúde só pode ser compreendida por meio da avaliação de que ela depende “de fatores ligados ao trabalho e à organização, bem como da Qualidade de Vida e de saúde da coletividade em que se insere o indivíduo trabalhador”.

Os estudos ligados à QVT “foram iniciados nos anos 50 e apresentaram diversas fases” (TOLFO; PICCININNI, 2001, p.166), porém “na década de 60 é que o movimento tomou impulso, a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho, com a finalidade de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e alcançar o seu bem-estar geral” (TOLFO; PICCININNI, 2001, p.167). No entanto, somente a partir dos anos 70 é que a QVT de fato passou a receber maior atenção e investimentos, sobretudo em grandes corporações, devido principalmente à crise dos modelos taylorista e fordista, ou seja, ela surgiu como uma alternativa e com a expectativa de gerar maior competitividade (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 319). Mais adiante, “a partir de 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT devido, principalmente, à perda de competitividade das indústrias norte-americanas em face das suas concorrentes japonesas” (TOLFO; PICCININNI, 2001, p.167). “No Brasil, só a partir dos anos 80, foram realizados alguns estudos, ainda muito influenciados pelos modelos estrangeiros” (ANGRAD, 2012, p. 2). “Atualmente a QVT procura resgatar a humanização do ambiente da empresa, enfatizando maior equilíbrio entre trabalho e lazer, buscando o bem-estar geral para o trabalhador em todos os ambientes que fazem parte de seu cotidiano” (GARCIA, 2010, p.78). Esse entendimento corrobora o conceito de saúde da Organização Mundial de Saúde (OMS), para a qual a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou enfermidade (GARCIA, 2017, p.198). Nesse conceito encontram-se elementos de avaliação positivos e negativos (bipolaridade), bem como ficam implícitas as ideias de subjetividade e de multidimensionalidade que o conceito traz (KLUTHCOVSKY; KLUTHCOVSKY, 2009, p.2). Michelone e Santos (2004, p.876) afirmam que a QVT é uma das mais interdisciplinares terminologias da atualidade,

constituindo o elo entre as várias áreas do conhecimento, tais como sociologia, medicina, enfermagem, psicologia, economia, geografia, história e filosofia.

No que tange aos grupos de estudos da QVT pode-se identificar algumas vertentes, dentre elas, a corrente humanista, que patrocina um conceito organizacional voltado para a compreensão e consideração das necessidades do ser humano e não somente o lucro e a produção (SAMPAIO, 2012, p.123). Dentro dessa perspectiva há autores que se dedicam à análise da organização do trabalho partindo dos estados internos dos trabalhadores ou grupos de trabalhadores, a exemplo de Hackman e Oldham (1976, 2010), bem como a pesquisas paralelas utilizando as equações estruturais de Eddy e Lorenzet (2002) (SAMPAIO, 2012, p.123). Também há o recorte da QVT como uma forma de participação nas decisões de gestão segundo o qual “as propostas de cogestão, de decisões consultadas e de outras formas menos diretas de participação fazem parte do conceito nuclear de qualidade de vida no trabalho” (SAMPAIO, 2012, p.125). Além dessas vertentes, tem-se ainda o eixo da abordagem que vê a QVT como sinônimo de bem-estar, entendido não apenas como o bem-estar psicológico, mas partindo dos pressupostos e práticas organizacionais que tendem à promoção do bem-estar e saúde. Por fim, tem-se a abordagem que propõe substituir o termo QVT pelo conceito abstrato de trabalho significativo (SAMPAIO, 2012, p.126). Nessa segunda linha, apresenta-se Estelle Morin que ao desenvolver os sentidos e significados do trabalho evita a adoção de critérios objetivos e parte do ponto de vista do sujeito trabalhador (SAMPAIO, 2012, p. 127). Em suma, para Limongi-França (2003, p.22) “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas.” Entretanto, é inegável que falta atenção para com a dimensão da atividade laboral e o desconforto ou até enfermidades que ela pode trazer para o servidor. Sapolsky (2017, p.17) esclarece que:

Hoje reconhecemos a interligação vasta e complexa existente entre nossa biologia e nosso emocional, ou seja, como a personalidade, os sentimentos, as emoções e os pensamentos refletem e influenciam de infindáveis maneiras o que ocorre em nosso corpo. Uma das manifestações mais interessantes de tal reconhecimento é a compreensão de que perturbações emocionais extremas podem nos afetar de forma adversa. Falando de forma direta, o estresse pode nos adoecer.

Assim, sem uma qualidade de vida construída de forma enriquecedora, não se perpetua o progresso (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2009, p. 171), pois ela decorre da noção humana e está relacionada aos elementos que a sociedade considera como padrões de conforto

e bem-estar, em que existem variações de acordo com a época e o contexto considerado (MIRANZI et al., 2008, p.673), sendo, portanto, uma noção que compreende significados, reflete conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades, cujos elementos subjetivos e a própria dificuldade de conceituação trazem à tona a necessidade de apresentação de aspectos objetivos, mensuração e avaliação (DANTAS et al., 2003, p.533). Em razão disso os estudos sobre QVT ganham força sobretudo na esfera pública, refletindo a necessidade fatural de gestão dessa área para que o bem-estar dos servidores públicos seja também o da coletividade. Como bem afirma Ferreira (2015, p.7):

A superação da abordagem assistencialista de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações brasileiras coloca importantes desafios. Um conjunto de pesquisas, conduzidas com base numa abordagem em construção – denominada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) – tem evidenciado que a promoção efetiva da QVT deve se apoiar no paradigma metodológico de perguntar aos trabalhadores como eles avaliam a qualidade de vida no trabalho nos seus contextos de trabalho (Ferreira, Ferreira, Paschoal, & Almeida, 2014a; Ferreira, Ferreira, Paschoal, & Almeida, 2014b). Esta é uma questão central para operacionalizar uma perspectiva de intervenção/ transformação que, de fato, possibilite uma promoção de QVT de natureza sustentável e contra-hegemônica

Assim é que a QVT vem sendo tratada multidimensionalmente, com forte carga subjetiva de avaliação e visando proporcionar melhorias nos ambientes de trabalhos, com foco na humanização do mesmo (ROWE; PASSOS, 2017, p.2).

1.1 Problema de pesquisa

A inserção da QVT nas organizações enfrenta as suas particularidades e, na ciência, ainda se mostra como uma disciplina científica em desenvolvimento (ALFENAS; RUIZ, 2015), contudo, em atenção a crescente e constante cobrança por parte da sociedade de um serviço público de qualidade e a preocupação das organizações com a adoção de formas de gerir que garantam um melhor desempenho, a atenção se volta ao capital humano que compõe as instituições públicas, sem o qual seria impossível lograr êxito no contexto atual. Diante do exposto, e da importância deste tema para o âmbito organizacional do serviço público brasileiro, esse estudo objetiva entender o significado da QVT, sua relevância e trazer uma proposta para uma instituição pública em atividade. Dessa maneira, a autora deste estudo, na qualidade de servidora pública lotada na Coordenação de Gestão de Pessoas do IFPB – Campus Patos, vislumbrando a possibilidade de uma imensa contribuição de sua pesquisa para seu ambiente de trabalho, traz como problema de pesquisa a seguinte questão: como os

servidores do IFPB – Campus Patos percebem a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho?

1.2Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores do Campus Patos do IFPB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o sentido da qualidade de vida no trabalho por parte dos TA's do IFPB/Campus Patos;
- Levantar programas/ações de qualidade de vida no trabalho praticados no IFPB/Campus Patos;
- Assimilar os fatores de maior e menor relevância para a qualidade de vida no trabalho no IFPB/Campus Patos;
- Analisar o esforço gerencial no que tange à qualidade de vida no trabalho no Campus Patos;
- Propor ações e melhorias para a qualidade de vida no trabalho dos TA's do IFPB/Campus Patos.

1.3 Justificativa

A temática da QVT vem se destacando nos estudos da Administração Pública no Brasil e no mundo, refletindo a preocupação dos países emergentes com sua adequação à adoção de técnicas modernas de administração que conduzam a uma maior eficiência na execução de seus objetivos. Lopes et al. (2018, p.174) atestam a importância de considerar o ambiente de trabalho neste tema na busca de melhorias tanto profissionais quanto pessoais, sobretudo no setor público, que não tem demonstrado a mesma preocupação que o setor privado em implementar programas de QVT. Conforme bem afirmam Batista, Antunes e Iizuka (2012, p.2) “é o trabalho de cada um que anuncia para a sociedade quem é cada indivíduo. De certa forma, o trabalho condiciona a vida dos homens, pois, organizando a vida pessoal e social, organiza também as relações humanas.”

Em se tratando de organizações públicas é inegável que a captação e gestão do capital humano das instituições exige atenção especial por parte do gestor público, tendo em vista que o desempenho dos servidores, suas relações interpessoais e até mesmo sua saúde influenciam diretamente na prestação do serviço ao usuário final. Conforme assevera Sampaio (2012, p.15):

O maior desafio para a QVT é a produção de um conhecimento válido para as novas formas de relações de trabalho e de organização do trabalho. No Brasil, a participação do trabalhador avançou em alguns segmentos, mas permanece tímida nas organizações burocratizadas, rotinizadas e centralizadas, que ainda são numerosas, se considerarmos as organizações de mercado e estado.

Diante desse contexto e em atenção à valorização do servidor público faz-se extremamente pertinente a discussão sobre formas de proporcionar um ambiente de trabalho físico e biopsicossocial favorável, agradável e integrador nas organizações, assegurando assim uma efetiva qualidade de vida dentro e fora dele, pois embora a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida global sejam distintas, elas são mutuamente influenciadoras, visto que as insatisfações no trabalho podem desajustar a vida familiar e as relações sociais e as insatisfações fora do trabalho desajustam o desempenho no trabalho.

Surge, pois, o desafio de transformar a estrutura organizacional de maneira a atender à motivação e satisfação de seus membros, sem perder de vista, contudo, a eficiência. “Tais inovações vem alterando o perfil das competências esperadas dos trabalhadores, as formas de se trabalhar, os dos locais de trabalho e as relações sociais” (FERREIRA, 2015, p.3). Dessa maneira a QVT tronou-se um debate que vem ganhando força na academia e dentro do próprio labor organizacional, trazendo à tona a necessidade de investir no trabalhador e compreender as visões diante do meio organizacional (PINTO; VILAS BOAS; PEREIRA, 2013, p. 2). No Brasil observa-se de forma sistemática que, nos últimos anos, vem surgindo novos estudos e aplicações metodológicas na área, indicando que o tema QVT oferece um constructo sistêmico, dinâmico e com bastante aplicações no campo teórico e prático. Alfenas e Ruiz (2015), em uma revisão dos estudos em QVT na Administração Pública, nos anos de 2007 a 2013, indicam uma regularidade produtiva, contudo sem grandes avanços no desenvolvimento científico, sugerindo a necessidade de novos estudos.

Organizações bem administradas impactam na qualidade de vida da sociedade como um todo. Segundo De Masi (2003, p.267) “O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”. Afinal, para haver

igualdade de direitos e deveres, sendo fornecidas as ferramentas necessárias para cada indivíduo, é substancial pesquisar sobre a melhor forma de satisfação desse trabalhador, pois, somente assim, existirá humanização e crescimento profissional (BATISTA et al., 2012, p.5). Assim essa pesquisa pretende contribuir para o campo buscando realizar um estudo de caso focado na percepção do servidor público, superando os desafios atuais em ordem de proporcionar um entendimento claro e útil aos gestores do Campus Patos do IFPB, bem como aos diversos servidores que atuam na área de gestão de pessoas no setor público.

1.4 Estrutura da pesquisa

O trabalho encontra-se estruturado em cinco partes.

Neste primeiro capítulo são apresentadas a introdução, a problematização, a justificativa e os seus objetivos.

O segundo capítulo trata-se do referencial teórico em QVT, que traz o contexto da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, conceito e breve histórico, porpostas e dimensões de QVT, a importância da percepção ambiental e estudos correlatos na temática.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos de pesquisa abordando o método adotado, a classificação, os sujeitos e o campo, os procedimentos de coleta dos dados, o tratamento e a análise dos dados.

O quarto capítulo dedica-se a caracterização do ambiente estudado, ao diagnóstico, à análise, à interpretação e à descrição dos resultados.

Por fim o quinto capítulo expõe a proposição do plano de ação para aplicação no âmbito do Campus Patos bem como as considerações finais, limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A QVT tem sido um tema multidisciplinar bastante pesquisado nas áreas de Administração, Psicologia do Trabalho e Saúde do Trabalho, e ainda assim a falta de definição inequívoca sobre seu significado persiste dentre os estudiosos da área, de maneira que não se observa um consenso sobre a temática. Em consequência disso, ao invés de um conceito, tem-se uma noção de QVT como um recorte teórico associado tanto a diversos fenômenos organizacionais quanto à saúde mental representada por propostas teóricas ora

concorrentes ora convergentes (SAMPAIO, 2012, p.122). Antes de apresentar as vertentes conceituais existentes se faz necessário localizar o contexto em que se insere este trabalho.

2.1 O Contexto da Gestão de Pessoas no Serviço Público

No serviço público brasileiro houve três grandes formas históricas de administração diferentes presentes durante a evolução do aparelho do Estado: o patrimonial, o burocrático e o gerencial. Cada um deles representa uma perspectiva diferente e pode caracterizar e/ou prevalecer na gestão pública atual. Objetivando a coesão das práticas gerenciais em torno dos princípios e objetivos de governo, a administração pública é organizada como uma entidade integrada, de maneira que, do ponto de vista da gestão de pessoas, adota-se uma legislação transversal e coordenada por um órgão central. Fonseca et al. esclarecem que:

tendo em vista que parte das políticas relevantes à gestão de pessoas é formulada e coordenada de maneira centralizada, o teor da legislação e dos controles definirá os parâmetros legais e a estratégia comum para orientação das organizações públicas na consecução dos objetivos de governo (FONSECA et al, 2013, p.1453)

O contexto da Administração pública brasileira, o modelo utilizado, suas características e influências na Gestão de Pessoas estão apresentados a seguir no Quadro 1:

Quadro 1 – Formas Históricas Construídas na Administração e Gestão de Pessoas.

Período	Principais Características	Implicações para a Gestão de Pessoas
1500 a Revolução de 1930	Administração Patrimonialista – não separa o bem público do particular. Transposição do Estado Português para o Brasil.	Decreto Federal Nº 15783/1922 – Regulamento geral da Contabilidade Pública, lei geral que normatiza inclusive os recursos humanos.
Revolução Varguista (1930 a 1945)	Criam-se as bases do capitalismo nacional. Cria-se o conselho Federal do Serviço Público. Implanta-se o Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público, o qual assume a função de implantar o modelo weberiano na administração pública	Constituição Federal de 1934 – art. 168 e 169 – garante acesso aos cargos públicos a todos os cidadãos brasileiros e institui a estabilidade do servidor. Constituição Federal de 1937 – art 156 – obrigatoriedade de concurso público para ingressos nos cargos.

	brasileira. Disciplina o formato jurídico das autarquias.	
Período democrático (1945-1964)	COSB - Comissão para a Simplificação da Burocracia. Plano de Metas de JK – introdução do planejamento da Administração Pública.	Fortalecimento da administração indireta, administração paralela.
Regime militar (1964-1985)	Decreto-lei Federal Nº 200/1967 – lei geral da administração pública brasileira, com 215 artigos, procura sintetizar os princípios da reforma administrativa. Instituído o Programa Nacional de Desburocratização.	Multiplicação da administração indireta – contratação sem concurso.
Governo Sarney (1985-1990)	Constituição federal de 1988 - Extensão das regras da administração direta a toda administração indireta. Estabelecimento dos princípios fundamentais da administração pública. Fortalecimento dos instrumentos de planejamento na administração pública – PPA – LDO e LOA. Moldes das políticas públicas: descentralização e controle social.	Determinação da obrigatoriedade de concurso público (administração direta e indireta), ratificação da estabilidade do servidor, obrigatoriedade do RJU – Regime Jurídico Único, que garante isonomia entre os poderes e para cargos “de iguais atribuições”, estabelecimento de regras para aposentadoria.
Governo Collor (1990-1992)	Reforma na administração pública federal – demissão em massa e extinção de órgãos públicos. Programa Nacional de Desestatização – privatizações.	Tema principal da eleição, o servidor público marajá. Congelamento da remuneração. Dissociação e antagonismo entre administração pública/servidor. Perda da autoestima e do senso de relevância do trabalho pelo servidor público.
Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002)	PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Reforma Gerencial – Nova gestão Pública. Emenda constitucional 19/1998.	Eficiência nos serviços prestados. Estabilidade do servidor flexibilizada por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal.

		PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo.
Governo Lula (2003-2010)	<p>Emenda Constitucional 41/2003.</p> <p>Interrompida política de terceirização.</p> <p>Decreto Federal Nº 5707/2006 – Política de desenvolvimento.</p> <p>Lei 11890/2008 - remuneração.</p> <p>Decretos Federais Nº 6906/2009 e 7203/2010 – combate ao nepotismo.</p>	<p>Reformulou a previdência social do servidor público, aumentando tempo de contribuição e idade mínima.</p> <p>Crescimento do serviço público federal, tanto por concurso como em cargos de confiança.</p> <p>Política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração federal direta, autárquica e fundacional.</p> <p>Remuneração por subsídios para diversos cargos, avaliação individual de desempenho perde relevância.</p> <p>Profissionalização dos cargos de confiança.</p>
Governo Dilma Rouseff (2011 a 2016)	<p>Lei Federal Nº 12.618/2012, que instituiu o regime de previdência complementar para servidores federais, criando a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal para os três poderes (Funpresp)</p> <p>Criação, no âmbito do Ministério do Planejamento, da Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público (Decreto Federal Nº 7675, de 20 de janeiro de 2012)</p> <p>Criação do Subsistema de Relações de Trabalho no Serviço Público (Decreto Federal Nº 7674/2012);</p> <p>Assinatura do Decreto Federal Nº 7944/2013 que promulga a Convenção n.º 151 e a Recomendação n.º 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que dispõem sobre as relações de trabalho no</p>	<p>Conclusão da política previdenciária do governo Lula.</p> <p>Maior institucionalização das relações de trabalho.</p>

	serviço público.	
--	------------------	--

Fonte: Elaboração própria com base em ANDRADE (2016 p.48,) e GOMES e SÓRIA (2014,p.224-230).

Conforme podemos observar, a tendência da adoção de regimes próprios para os servidores públicos e a atualização desses estatutos feitas por cada governante influenciam a continuidade das políticas do governo, e conseqüentemente a política de gestão de pessoas.

As Constituições de 1934 e 1937 trouxeram o marco regulatório dos recursos humanos do Brasil juntamente com o modelo burocrático que superou o patrimonialista. Posteriormente a chamada “Nova Gestão Pública”, objetivando a otimização do gasto público e o equilíbrio fiscal, trouxe a proposta de um modelo gerencial que a gestão de pessoas não conseguiu acompanhar por não ter sido suficientemente politizada e estratégica, resultado do fato de por muito tempo não ter uma diretriz e apenas gerir processos repetitivos e atividades operacionais.

Na prática, o que se observou em todas as esferas governamentais, foi no máximo a instituição de um regime jurídico único e planos de carreira, por mera imposição legal. Então, ao passo em que o servidor público tem garantidos os direitos de ingresso por concurso e a estabilidade, as práticas relativas à gestão de pessoas são pouco desenvolvidas nas instituições públicas, o que os limita e os impede de receber benefícios de práticas diferenciadas de gestão de pessoas, o que impacta na percepção da valorização do trabalho.

Não se pode olvidar ainda o fator cultural do serviço público, pois características como burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem, reformismo, dentre outras, ainda são presentes e dificultam a mudança, engessam o sistema; trazem a hierarquização estrita e a centralização do processo decisório, o que, por sua vez, gera descontinuidade administrativa e apadrinhamento, minando o potencial empreendedor, o que impacta na Gestão de Pessoas e na Gestão da QVT.

Diante de tudo isso é que os estudos acerca das relações entre o comportamento organizacional, gestão de pessoas e as relações de trabalho, especialmente trabalhos sobre comprometimento, e também sobre o tema prazer e sofrimento no trabalho, as mudanças e permanências nas relações de trabalho, trabalho e diversidade, competências, políticas, modelos e práticas de gestão de pessoas, conhecimento e aprendizagem são ainda considerados temas emergentes (MACÊDO et al., 2016, p.78).

Apresentados os principais aspectos do contexto do serviço público que implicam na forma como a gestão de pessoas se desenvolve nos órgãos públicos e evidenciada a incipiência da Gestão da QVT passa-se ao construto teórico desta pesquisa.

2.2. Conceito e histórico da QVT

Muito embora não haja um conceito formalizado e definitivo de QVT, existe um consenso de que ela se alinha ao bem-estar do trabalhador, diferindo, contudo, de satisfação com o trabalho, pois essa é um dos resultados daquela, dentre os quais se encontra ainda a satisfação com outros aspectos da vida, como por exemplo lazer e finanças. Portanto, o foco da QVT está além da satisfação no trabalho, ou seja, a QVT envolve o efeito do local de trabalho na satisfação com o trabalho, satisfação nos domínios da vida não profissional, satisfação com a vida em geral, a felicidade pessoal e o bem-estar subjetivo (SIRGY et al., 2001, p.241, tradução nossa), contudo não é essa satisfação em si.

Segundo Lopes et al. (2018, p.173) suas definições vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades de integração e lazer. A maioria das compreensões em QVT consideram as condições de vida e o bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo.

Do ponto de vista da Organização Mundial da Saúde (OMS), a QVT pode ser compreendida como “um conceito amplo que abrange a complexidade do construto e inter-relaciona o meio ambiente com aspectos físicos, psicológicos, nível de independência, relações sociais e crenças pessoais” (FLECK, 2000, p.34).

Existe uma vertente conceitual que se volta para a participação no processo de tomada de decisão, trazendo a QVT como uma forma de abordar as relações organizacionais, ou seja, um método de redesenho do trabalho que envolve tomada de decisão da equipe e um movimento para melhorar a eficácia organizacional.

A QVT também pode ser conceituada como uma compreensão abrangente de todas as condições de trabalho, o que inclui bem-estar, saúde física e mental, segurança, vida social, capacitação para realizar tarefas, destinação da energia pessoal gasta no trabalho, exposição a riscos, padrões de relacionamento, retribuição, utilização da dinâmica de poder formal e informal e todas as implicações éticas e ideológicas envolvidas nesses processos, ou seja, reflete o significado do trabalho em si (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.156), portanto, é um conceito bem amplo e relacionado com as condições de vida no trabalho, o que inclui aspectos de bem-estar, saúde, segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas.

O que se observa de fato é o surgimento de um novo paradigma sobre a QVT que traz o foco no trabalhador, visando garantir sua qualidade de vida e não somente a qualidade dos produtos e serviços que são resultado do trabalho (FERREIRA et al., 2009, p. 320), de

maneira que a gestão da QVT promova intrinsecamente essa transformação cultural lenta e gradual na qual o investimento da organização destina-se ao seu capital humano por meio do reconhecimento da necessidade de mudança para qual se exige o envolvimento de todos os seus membros. (MONACO; GUIMARÃES, 2000, p.72).

A QVT é uma noção primordialmente humana similar à estética existencial, pois tem como pressuposto a capacidade de sintetizar os elementos que a sociedade considera o padrão de conforto e bem-estar, refletindo não só na experiência e valores do indivíduo trabalhador, mas também na coletividade da época, evidenciando esse caráter de construção social que transita pelo significado do modo, condições e estilos de vida até os ideais de sustentabilidade e ecologia humana, democracia, direitos humanos e sociais. (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000, p.10), ou seja, os modelos de QVT trazem em si esse discurso de participação e de autonomia dos empregados como meio de proporcionar um ambiente harmônico para a criatividade e o trabalho em equipe (DOURADO; CARVALHO, p.10).

Conforme bem salienta Limongi-França et al. (2007, p.3) “embora não haja um consenso conceitual, todos os trabalhos apontam a QVT como uma reação ao taylorismo e instrumento de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental”.

De todas as definições acima expostas podemos retirar um aporte conceitual convergente para a compreensão da realidade do trabalho contemporâneo livre de amarras ideológicas opressoras e, sobretudo, o resgate das dimensões de qualidade de vida e de trabalho, a partir de uma lógica onde o homem é a centralidade e não as razões econômicas e seus instrumentos reificadores (DOURADO; CARVALHO, 2006, p.6). Observa-se no quadro abaixo a evolução do conceito:

Quadro 2 - Evolução do conceito de QVT.

Período	Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
1959 a 1972	QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
1972 a 1975	QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para

		melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupo autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
1975 a 1980	QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
1979 a 1982	QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixa e outros problemas organizacionais.
1982 à década de 90	QVT como nada	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.
A partir da década de 90	QVT como modelo ou filosofia de gestão	A capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização.

Fonte: ANDRADE (2016,p.30).

Portanto, é possível observar o caminho que a QVT vem percorrendo desde o seu surgimento: inicialmente foi considerada uma mera variável; ou seja, uma maneira de reagir ao trabalho dentro da relação que com ele se estabelece; depois foi promovida à classe de abordagem gerencial dentro da cooperação do trabalhador para com os resultados da empresa; mais adiante foi um método em si de melhoria da produtividade; também foi considerada um movimento pela participação democrática do trabalhador dentro das decisões de gestão; chegou a um conceito global amplo que abarca diversas formas de lidar com questões de bem-

estar e representou muitas vezes para alguns setores, sobretudo o setor público, uma descrença (PAIVA; COUTO, p.1197). Atualmente vivenciamos a fase de sua retomada como modelo de gestão a ser aplicado nas organizações.

Segundo Limongi-França et al. (2007, p.4):

A QVT evoluiu das questões legislativas para as estratégicas, envolvendo qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário, cidadania, significado do trabalho, comunicação, produção e mercado. Na maioria destes caminhos verifica-se a discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos, comunidade e até do próprio planeta em sua inserção no universo.

Batista et al. (2012, p.3) ainda trazem que:

O aumento no número de iniciativas em diversos setores da sociedade, inclusive na ampliação no número de pesquisas realizadas, não significa a construção de algum consenso nesta Temática, mesmo porque não há somente um conceito sobre QVT utilizado. Ao mesmo tempo em que alguns autores tentavam definir o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, outros questionavam, algumas vezes com grande vigor, as origens, os interesses e as intenções das pessoas em querer disseminar uma “nova” área, apresentando-a como um meio para enfrentar os problemas corporativos. Assim, existem consensos e dissensos sobre a temática da Qualidade de Vida no Trabalho, sendo este um dos motivos para justificar a necessidade de se fazer mais e melhores pesquisas, agregando-se os conhecimentos prévios sobre o assunto.

Corroborando esse entendimento Sant’Anna e Moraes (1999, p.3) esclarecem que:

Embora comumente apoiadas sob esses mesmos pilares, as diversas abordagens de QVT se diferem, dando provas de que as mesmas são dinâmicas, variando conforme valores culturais predominantes em cada época, os contextos sócio-político-econômico prevaletentes e as experiências prévias de cada pesquisador.

Isso é verdade, conforme convém lembrar nos primórdios da ciência administrativa, Taylor, ao propor o estudo dos tempos e movimentos demonstrou sua preocupação com os resultados do trabalho. A sucessora escola das relações humanas trouxe à baila as variáveis sociais e humanas como indicadores de performance, com o objetivo de manter a competitividade das empresas, visando diminuir o conflito entre o trabalhador e o capital e assim obter mais lucro, que traz como ponto comum o entendimento da QVT explícita ou implicitamente como uma reação ao rigor dos métodos tayloristas mais burocráticos e mecanicistas, sendo assim um instrumento para proporcionar a humanização do trabalho e maior participação do trabalhador no processo de tomada de decisão (SANT’ANNA; KILIMINIK e MORAES, 2011, introdução), ou seja, os trabalhos em QVT foram, tal e qual

os novos modelos de administração, impulsionador por exigências da sociedade, questões de direitos civis e à responsabilidade social das empresas.

Ferreira (2015, p.2) recorda que reconhecer alguns traços que marcam as mudanças no mundo corporativo é importante para entender o cenário histórico no qual emerge o interesse pela QVT e como ela tem ocupado as agendas de dirigentes, gestores, trabalhadores e também de pesquisadores de diversos campos das ciências do trabalho e da saúde.

Nos séculos XVIII e XIX os meios de produção foram sistematizados com vistas ao aumento da produtividade, eficácia e eficiência, passou-se então a discutir questões como condições de trabalho cientificamente. Nos anos 1950 Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute, em Londres, na abordagem da escola sociotécnica trataram do bem-estar do trabalhador. Na década seguinte, como uma resposta à crise do capitalismo após os anos 1970 houve a necessidade de se reestruturar ideológica e politicamente o capital. Assim pode-se perceber que o interesse em QVT emergiu entre 1967 e 1974 diante da preocupação da sociedade norte-americana com os efeitos do trabalho na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores, visando a melhoria no desempenho das pessoas, havendo nesse cenário duas vertentes teóricas: a que trazia uma resposta aos exageros da exploração do trabalhador presentes no taylorismo-fordismo e a que fazia uma constatação da importância de fatores subjetivos na produtividade, iniciada bem anteriormente pelos estudos de Elton Mayo em Hawthorne, em meados dos anos 20 (BATISTA et al., 2012, p.3).

A produção e o trabalho foram reorganizados e assim se chegou à fase do neoliberalismo que tentou trazer novamente uma era de expansão para as empresas. Nesse contexto vem o movimento de QVT, a partir da segunda metade do século XX, com o propósito muito claro de melhorar as condições de trabalho do indivíduo bem como seu desempenho. Assim, conforme afirmam Nadler e Lawler, o movimento de QVT revê duas fases distintas. A primeira de 1969 a 1974, quando pesquisadores, estudantes, empresários e figuras do governo desenvolveram estudos com o objetivo de testar a influência da qualidade no trabalho dos indivíduos, estudos esses que ocorreram em concomitância com a pressão inflacionária que levou o governo dos Estados Unidos da América a desenvolver experimentos em administração do trabalho. A segunda fase chega na década de 1980, num contexto de grande concorrência internacional, decorrente da automação das empresas japonesas, o que fez o governo americano destinar subsídios a iniciativas de redução dos custos com o trabalho para conseguir manter a competitividade. O sucesso asiático chamou a atenção não só da concorrência, mas também do governo e da academia norte-americana para os estilos alternativos de gestão de outros países, em particular do Japão (NADLER;

LAWLER, 1983). Assim, “desde a década de 1970 salários equânimes, segurança no emprego, fatores motivacionais, realização e participação nas decisões de seu próprio trabalho, são pontos centrais dos estudos de QVT” (LOPES et al., 2018, p.174).

Nesse bojo, a QVT veio sendo sistematizada em forma de modelos. Modelos esses que se destinavam à redução de conflitos entre capital e trabalho, conciliação de interesses, aperfeiçoamento e treinamento do trabalhador e elevação do seu nível de satisfação, contribuindo assim para indicadores crescentes de produtividade das empresas (EL-AOUAR; SOUZA, 2003, p.3).

No Brasil, em 1994, foi criada a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), organização sem fins lucrativos que objetiva estimular ações e programas de qualidade de vida nos ambientes corporativos e que disponibiliza cursos online na área e curso de MBA em Gestão da Promoção da Saúde e Qualidade de Vida nas Organizações. De acordo com Limongi-França (1996), a maioria dos programas e ações de QVT se originaram de Segurança e Saúde no Trabalho, por exemplo as Normas Regulamentadoras da Legislação de Segurança e Saúde que foram consolidadas em 1978, junto à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), dentre outros (BATISTA et al., 2012, p.4).

No âmbito acadêmico, Eda Fernandes, em 1996, foi a pioneira dos estudos sobre a QVT, tendo como modelo a “Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” fundamentado na literatura especializada em QVT, na auditoria operacional e, ainda, nos conceitos de implementação de TQC (Total Quality Control) objetivando a utilização do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) na antiga gestão dos recursos humanos, seguindo o mesmo fluxo de melhorias contínuas e estabelecendo alguns aspectos significativos a serem analisados no intuito de mensurar o nível de satisfação e elevar a QVT (BATISTA et al, 2012, p.3). A partir do seu trabalho e ao longo de 15 anos, atingindo o marco de 2011 as principais instituições de ensino superior, especificamente no âmbito dos cursos de Administração e Negócios vieram incluindo em sua grade a disciplina QVT como, por exemplo, a Universidade de São Paulo (FEA - USP); a Fundação Instituto de Administração (FIA/SP) e a Universidade Nove de Julho (UNINOVE-SP) (BATISTA et al., 2012, p.2).

Assim, a evolução histórica do conceito de QVT mostra que, embora desacreditada por muitos, não se trata de um simples modismo. Seus primeiros passos começaram no século XX com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho, descanso semanal e indenizações trabalhistas (WALTON, 1973), ou seja, as primeiras ações tomadas nesse

sentido se relacionam diretamente com questões trabalhistas. Continuando, segundo Ferreira (2015, p.3), nesse processo constante de mudança nos contextos das organizações contemporâneas, resultante do processo de reestruturação da economia mundial, que, conforme foi visto, teve como período histórico de referência a década 1965-1975 e como exemplo de fatores o aumento brutal do preço do petróleo; aumento das taxas de juros, juntamente com a crise no modelo de acumulação capitalista após redução drástica das taxas de mais-valia, de maneira que essa reestruturação produtiva foi se configurando por meio de uma sinergia entre agentes econômicos e governamentais com o objetivo de sintonizar as mudanças dos modelos de gestão e relações de trabalho com a introdução e uso intensivo da microeletrônica, a reformulação do aparato jurídico dos Estados nacionais e, principalmente, com medidas voltadas para liquidar as barreiras comerciais. O autor coloca como fatores marcantes os seguintes:

Mudanças de normas jurídicas que regulam as relações de trabalho e o próprio processo produtivo em dois níveis complementares: (a) no âmbito dos estados nacionais e das relações econômicas internacionais, introduzindo um conjunto de medidas focadas em mais liberdade para as relações de compra e venda de mercadorias, geração de tecnologias e intensificação do processo de comunicação. Mudanças no perfil das próprias organizações, introduzindo inovações que alteram normas, papéis e atribuições aos seus membros. Neste caso, a prescrição para o trabalho assume contornos distintos do padrão taylorista hegemônico. Investimento forte em novas tecnologias, com destaque para a automação e informatização do processo de produção de mercadorias e serviços, configurando um custo humano que parece aumentar os riscos para o trabalho saudável. Gestão organizacional e do trabalho, ancorada fortemente no uso de ferramentas informatizadas, que busca operacionalizar o enfoque do paradigma de flexibilização da produção (fabricação com base na demanda) e do trabalho (gerenciamento do tempo e dos resultados das atividades dos trabalhadores). (FERREIRA, 2015, p.3)

De fato não se pode olvidar que as organizações empresariais são artefatos sociais que se baseiam em cálculos bastante meticulosos entre meios e fins, sendo voltadas ao atendimento aos ditames da acumulação de capital, a expansão das capacidades do sistema de mercado e à maximização dos recursos e lucros auferidos do processo produtivo (HOLANDA, 2011), ou seja, são organizações econômicas pautadas pelo pragmatismo e utilitarismo, que tem sempre o mercado como norte para sua instrumentalização. Como bem afirmam Fell e Matins “foi para atender aos propósitos e interesses desse tipo de organização formal, que a administração passou a produzir um corpus de conhecimento específico e considerado de natureza científica, tendo como objeto de estudo as empresas e como produto final a tecnologia de gestão” (FELL; MARTINS, 2015, p.34).

Contudo, em que pesem as opiniões daqueles que afirmam ser o movimento da QVT mais uma forma de instrumentalização do trabalho e de um discurso que visa ludibriar o

trabalhador, a proposta deste trabalho não se refere a uma organização privada com fins lucrativos, mas sim a uma organização pública cujo objetivo principal é promover uma educação pública de qualidade, ou seja, um retorno social que não advém só de uma obrigação legal ou aquisição de benefícios em troca, mas sim da indisponibilidade do interesse público e do bem comum, que por si só orientam grandemente os demais princípios da administração pública.

2.3. Propostas e dimensões da QVT

Dentro da temática da QVT, várias foram as propostas elaboradas de modelos para mensurar sua avaliação utilizadas como referência nas pesquisas acadêmicas brasileiras. Existem sete modelos clássicos apresentados a seguir cronologicamente: Walton (1973); Hackman e Oldham (1975); Lippitt (1978), Westley (1979); Werther e Davis (1983); Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985). O quadro abaixo traz estes modelos considerando suas dimensões:

Quadro 3 - Modelos Teóricos Clássicos em Qualidade de Vida no Trabalho.

Autor(es)	Descrição	Fatores propostos nos modelos de QVT
Walton (1973)	O alto grau de envolvimento que resulta do incentivo à autonomia, à responsabilidade pela tarefa como um todo e ao espírito de equipe, podem eventualmente atuar contra o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, sem a necessidade de baixar o nível de QVT em uma categoria. O autor buscou identificar as dimensões e variáveis que afetam de maneira mais significativa o trabalhador exposto à situação de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Compensação justa e adequada: remuneração recebida pelo trabalho realizado e avaliação da equidade dessa remuneração; • Condições de segurança e saúde no trabalho: condições existentes no local de trabalho e aspectos que podem influenciar na saúde do trabalhador; • Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades: mensuração das oportunidades que o empregado tem de aplicar no seu dia a dia, habilidades e conhecimentos, além de feedbacks quanto ao seu desempenho; • Oportunidades futuras para o crescimento continuado e segurança: desenvolvimento pessoal e estabilidade no emprego; • Integração social na organização: descaracterização de grandes desníveis na escala hierárquica, reforço ao espírito de colaboração e sinceridade nas relações

		<p>interpessoais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitucionalismo nas organizações de trabalho: direitos dos empregados cumpridos na instituição; • Trabalho e espaço total: equilíbrio entre a vida social e no trabalho do empregado; • Relevância social do trabalho: percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento de seus empregados.
Hackman et al. (1975)	<p>Propõe uma teoria relacionada às dimensões básicas da tarefa, que influenciam psicologicamente o trabalhador e sua produtividade dentro da organização. Sistematizaram as dimensões ou características do cargo, consideradas determinantes da QVT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de habilidades: grau em que as atividades profissionais demandam a utilização de diversas habilidades do profissional; • Identidade da tarefa: grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho do início ao fim, e que este seja identificável; • Significância da tarefa: grau que proporciona à tarefa ao impactar a vida ou trabalho de outras pessoas; • Autonomia: grau em que a tarefa fornece aos indivíduos liberdade para planejar e executar suas atividades; • Feedback: retorno que o indivíduo recebe pelo seu desempenho relacionado com o seu trabalho.
Lippitt (1978)	<p>Para o autor há a necessidade de maturidade na organização para a aplicação de práticas de QVT, sendo necessário o desenvolvimento de um novo conceito de indivíduo, com suas reais necessidades; um novo conceito de poder, alicerçado na colaboração e entendimento; novos valores organizacionais, tendo como referência os ideais humanísticos e democráticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em si; • O indivíduo; • A produção do trabalho; • Função e estrutura da organização.
Westley (1979)	<p>Westley defende a necessidade de humanização nas atividades laborais para que se obtenha a QVT desejada. Tanto aspectos internos quanto externos à organização devem e podem afetar a qualidade de vida dos trabalhadores e têm origem na</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão Econômica: Avaliação justa entre o trabalho prestado e a contraprestação financeira; • Dimensão Política: se refere à sensação de estabilidade no emprego, autonomia para atuação sindical, feedback extrínseco, liberdade para manifestar-se,

	organização e transformação do trabalho na sociedade industrial.	<p>reconhecimento e valorização do cargo exercido e acessibilidade e bom relacionamento com a chefia;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão Psicológica: aborda fatores motivacionais como feedback intrínseco, realização pessoal, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, variedade de tarefas e reconhecimento das habilidades individuais; • Dimensão Sociológica: defende normas regulamentadoras nas relações no trabalho, destacando a conveniência de possibilitar-se a participação ativa do trabalhador no processo de trabalho e na tomada de decisões, com o desenvolvimento das relações interpessoais e a promoção de uma maior conscientização das suas responsabilidades individuais dentro da equipe.
Werther e Davis (1983)	A QVT se estabelece em função do cargo exercido pelo indivíduo, por ser a ligação entre o trabalhador e o empregador. Pretendia a concretização de um trabalho com maiores índices de produtividade e com elevado grau de satisfação de todos os colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores comportamentais: avaliação das necessidades dos trabalhadores, tanto no que diz respeito aos recursos humanos quanto aos critérios motivacionais e grau de satisfação. • Fatores organizacionais: buscam a identificação de todas as tarefas concernentes ao cargo para que seja estabelecido o estudo da metodologia adequada ao seu desempenho, com a implementação de práticas e racionalização de rotinas; • Fatores ambientais: envolvem circunstâncias sociais, culturais, históricas, competitivas, econômicas, governamentais e tecnológicas.
Nadler e Lawler (1983)	A QVT consiste na busca de maior produtividade, conciliada com a motivação e a satisfação do indivíduo.	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no processo de solução de problemas. • Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas. • Sistema de recompensas inovador. • Melhorias no ambiente físico e psicológico de trabalho. • A percepção da necessidade; • A estrutura para identificação e solução do problema; • O foco do problema que é detectado na organização;

		<ul style="list-style-type: none"> • As compensações projetadas, tanto para os processos quanto para os resultados; • Os sistemas múltiplos afetados; • O amplo envolvimento da organização.
Huse e Cummings (1985)	A QVT é uma forma de pensar que relaciona pessoas, trabalho e organização, tendo como principais aspectos a preocupação com o trabalhador e com a eficácia organizacional e sua participação nas decisões e soluções de problemas. Defendem que o cargo deve atender as necessidades tecnológicas do trabalhador.	<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos trabalhadores: envolvimento do empregado no processo de tomada de decisões e resolução de problemas por meio da criação de grupos de trabalho cooperativos e da inclusão dos operários de linha na análise e solução de problemas de produção; • Projeto de cargo: atender as necessidades tecnológicas do trabalhador, incluindo o enriquecimento do trabalho, o feedback e os grupos de trabalho autorregulados; • Inovação no sistema de recompensas: plano de cargos e salários da organização, visando minimizar as diferenças salariais entre os níveis e de status entre os trabalhadores; • Melhoria no ambiente de trabalho: com mudanças físicas nas condições de trabalho, por meio de uma flexibilização de horários; instituição de grupos semi autônomos e modificações no local ou nos equipamentos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Klein et al. (2017,p.323).

Fell e Martins (2015) trazem um apanhado dos fatores organizacionais presentes nos modelos clássicos de QVT, os quais definem:

Processo.: Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor específico (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Estrutura: (...) a soma das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p. 10).

Pessoas: Contribuem para a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão, além de proporcionar alguma competitividade à organização.

Estratégia: O caminho que a empresa escolheu para se tornar competitiva no futuro” (FELL, 2011, p. 62).

O quadro-resumo contemplando essa análise geral se encontra abaixo:

Quadro 4 - Fatores organizacionais predominantes nos modelos de QVT.

Fator organizacional	Dimensões presentes nos modelos de QVT	Significado geral das dimensões presentes nos modelos de QVT	Autores identificados
Processo	Sistema de recompensas diretas e indiretas.	Representa os mecanismos de remuneração e recompensas sobre o valor percebido pelo trabalho.	Walton (1973) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Estrutura	Condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas.	Representam as situações de trabalho que garantam um ambiente de saúde e bem-estar do trabalhador.	Walton (1973) Westley (1979) Werther e Davis (1983) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Processo	Concepção do trabalho.	Está relacionada a aspectos de significado do trabalho em si, a significância do trabalho do indivíduo em relação à produção como um todo e a relação entre tarefa e a sua concepção.	Walton (1973) Hackman et. al. (1975) Lippitt (1978) Westley (1979) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Pessoas	Autonomia e participação do indivíduo.	Atribui importância à participação dos indivíduos nas decisões da empresa, assim como ter mecanismos que influenciam o seu envolvimento e sua autonomia no trabalho.	Hackman et. al. (1975) Westley (1979) Werther e Davis (1983) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Estratégia	Imagem social da empresa.	Quando o indivíduo atribui maior valor às ações sociais desenvolvidas pela empresa do qual faz parte, ele vai atribuir maior importância a sua participação nela.	Walton (1973)

Pessoas	Equilíbrio entre trabalho, família e lazer.	Representa o equilíbrio que confere ao indivíduo na empresa a estabilidade psicológica e social a influenciar positivamente o seu rendimento no trabalho.	Walton (1973)
---------	---	---	---------------

Fonte: Fell e Martins (2015,p.42).

Vale citar ainda alguns outros autores não tão populares mas que também desenvolveram estudos na área, quais sejam Davis e Cherns (1975), que avaliaram condições e práticas organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos com ênfase na eficiência organizacional e adequação da competência do trabalhador ao sistema organizacional; Ginzberg et al. (1979), que estudaram experiências de humanização do trabalho sob os aspectos da reestruturação do empregos e grupos semiautônomos com foco no posto individual do trabalho e no processo decisório; Guest (1979) que analisou de que forma a organização poderia revelar o potencial criativo do seu pessoal, envolvendo-os na tomada de decisão que afetasse suas vidas no trabalho, com ênfase na melhoria da produtividade e eficiência como autorrealização e autogerenciamento; Westley (1979), que dispendeu esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas focando no tripé pessoas-trabalho-organização; Belanger et al (1983) que desenvolveram a filosofia humanista aplicada por meio de métodos participativos com ênfase na mudança e participação com foco sociotécnico; Bowditch e Buono (1992), que defenderam a satisfação das necessidades pessoais importantes por intermédio da vivência na organização, com ênfase em melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios e por fim Reddy e Reddy (2010), que mais recentemente trataram de perspectivas emergentes em QVT como técnicas para melhorá-la, dentro da visão humanista.

O Brasil também possui expoentes próprios nessa temática. As propostas brasileiras estão resumidas no quadro abaixo, considerando sua ênfase:

Quadro 5 - Propostas de Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil.

Autores	Definição	Ênfase
Moraes et al (1989)	Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir	Dimensões básicas da tarefa.

	determinados estados psicológicos.	
Vieira e Hanashiro (1990)	Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais.	Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre capital e trabalho.
Oliveira (1995)	Excelência da vida que se deseja e deve ser vivida.	Visão Humanista.
Kannane (1995)	Interação entre conjunto de fatores individuais e situacionais.	Visão Holística.
Fernandes (1996)	Fatores físicos, tecnológicos, sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional.	Bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas.
Limongi – França e Albuquerque e Limongi-França (1996,1998 e 2009)	Conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação.	Avalia os fatores BPSO-96: Biológicos, Psicológicos Sociais e Organizacionais intervenientes na QVT, Bem-Estar e competências para GQVT.
Búrigo (1997)	Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Goulart e Sampaio (1998)	Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores. Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações, a ponto de transformar a cultura organizacional.	Visão Holística.
Bom Sucesso (1998)	Aspectos culturais nos quais o indivíduo está	Visão Holística.

	inserido e a infraestrutura familiar, relações interpessoais, conflitos e autoestima.	
Dourado e Carvalho (2005)	Busca da conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões.	Instrumento de controle dos funcionários.
Medeiros e Oliveira 2011	Testar o poder de generalização dos modelos existentes na literatura, para o serviço público.	Visão Holística - Análise de indicadores de QVT.

Fonte: Adaptado de Andrade (2016,p.33).

Como se observa, o uso de modelos se tornou bastante popular, tanto na academia quanto na gestão. No Brasil, um levantamento da produção acadêmica no período entre 2000 e 2005 feito por Limongi-França e Kadikadan (2006) confirmaram que os modelos mais utilizados no Brasil eram o de Walton e Hackman e Oldham. Já o levantamento feito entre 2001 e 2011, realizado por Batista, Antunes e Iizuka (2012), destacou dois autores mais citados nos 42 estudos encontrados, um estrangeiro e outro nacional, respectivamente: Richard E. Walton (24 citações) e Ana Cristina Limongi-França (19 citações). Por essa razão, faz-se abaixo a explanação destes três principais modelos.

2.3.1 O Modelo de Walton

Entre os clássicos internacionais Walton ocupa posição de destaque no movimento da QVT sendo considerado o maior expoente da Escola Organizacional e o pioneiro na criação de um modelo. O modelo de Walton avalia motivação, autoestima, necessidades, anseios e responsabilidade social dos indivíduos, ele “compreende as recompensas pela ótica da justiça e da equidade sobre o valor percebido pelo trabalho” (DOURADO; CARVALHO, 2006, p.6). Podemos observá-lo no quadro abaixo:

Quadro 6 - Dimensões e Variáveis do Modelo de Walton.

Dimensões	Variáveis
1 – Compensação justa e adequada	- Remuneração adequada - Equidade interna - Equidade externa
2 – Condições de trabalho	- Ambiente físico - Jornada de trabalho - Respeito ao limite de idade
3 – Oportunidades de uso e desenvolvimento	- Autonomia

das capacidades do trabalhador	- Significado da tarefa - Variedade de habilidades - Feedback do trabalho
4 – Oportunidades de crescimento	- Crescimento pessoal - Possibilidade de carreira - Estabilidade no emprego
5 – Integração social na organização	- Isonomia - Habilidade social - Valores comunitários
6 – Constitucionalismo	- Direitos trabalhistas - Liberdade de expressão - Privacidade - Normas e rotinas
7 – Trabalho e espaço total de vida	- Papel balanceado do trabalho
8 – Relevância social	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade social do serviço - Responsabilidade social do empregado

Fonte: Walton (1973).

Walton observou as necessidades básicas e secundárias do ser humano e as condições da organização e, a partir disso, propôs indicadores empresariais que, se implementados pela empresa, podem evidenciar a construção de QVT (OLIVEIRA, 2008, p.50) bem como observou também os valores essenciais dos movimentos ocorridos ao longo do século XX (atos legislativos e movimentos sindicais) e o atendimento de necessidades e aspirações humanas mais recentes, calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa (LIMONGI-FRANÇA et al, 2007, p.4). Analisando os critérios acima descritos, Furlanetto (2008, p.26) os define da seguinte forma:

- **Compensação justa e adequada:** o trabalho é prioridade, pois é dele que o trabalhador sobrevive, porém é preciso que haja uma relação entre a realização do trabalho e sua devida remuneração, que segundo o próprio Walton é um conceito relativo e difícil de ser definido com objetividade;

- **Condições de segurança e saúde no trabalho:** as condições físicas no local de trabalho se relacionam com a preservação da saúde e do bem-estar do trabalhador;

- **Oportunidade imediata para a utilização e o desenvolvimento da capacidade humana:** o trabalhador precisa ter oportunidade de aplicar, no seu cotidiano, as aptidões e os conhecimentos profissionais;

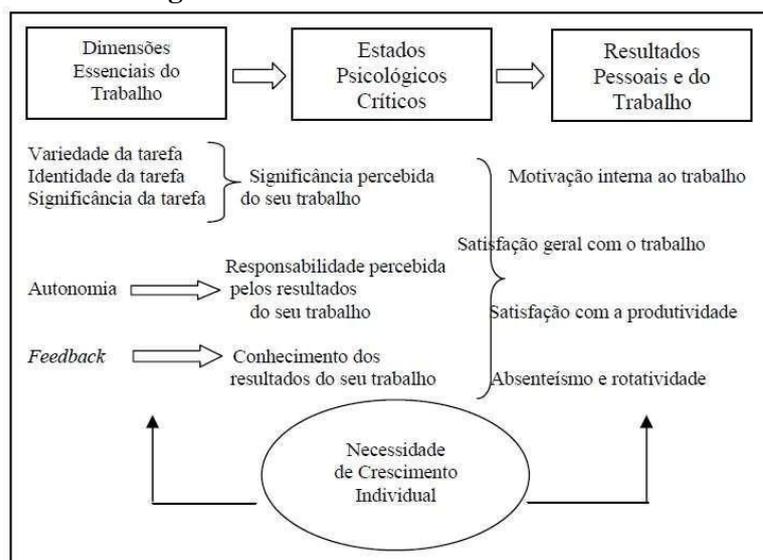
- **Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:** a organização precisa permitir que o trabalhador cresça e desenvolva suas potencialidades;

- **Integração social na organização do trabalho:** grau de harmonia na convivência entre os trabalhadores da organização;
- **Constitucionalismo na organização do trabalho:** refere-se aos direitos e deveres do trabalhador norteados pelas normas e procedimentos da organização;
- **O trabalho e o espaço total da vida:** equilíbrio entre vida no trabalho e vida pessoal;
- **Relevância social da vida no trabalho:** o trabalhador não deve deixar que a organização deprecie seu trabalho, pois isso pode afetar negativamente sua autoestima e, conseqüentemente, influenciar na sua qualidade de vida no trabalho.

Como é possível observar, esse modelo contemplou a ética e a responsabilidade social das empresas por meio de três de suas oito dimensões quais sejam a integração social na empresa, constitucionalismo nas organizações de trabalho e relevância social do trabalho. Na primeira, defende um ambiente igualitário e livre de preconceitos, predisposto à mobilidade social e com senso comum. Na segunda, defende relações sociais lícitas no ambiente de trabalho, no que tange ao cumprimento de leis, normas, regulamentos e direitos trabalhistas. Por fim, entende que os trabalhadores que consideram o trabalho socialmente relevante atribuem maior significado a ele, tornando-se, portanto, mais satisfeitos e comprometidos (DOURADO; CARVALHO, p.11). Além disso, esse também foi o modelo que defendeu a relação de equilíbrio entre o trabalho e o tempo total de vida dos indivíduos, partindo na necessidade do indivíduo de se dedicar às outras esferas de sua vida (DOURADO; CARVALHO, p.12).

2.3.2 O Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas de Hackman e Oldhan

Outro modelo popular dentro da temática é o Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas de Hackman e Oldhan (1975) que faz uma conexão entre as tarefas desenvolvidas pelos indivíduos e seu estado psicológico, o que influencia, por conseguinte, o resultado pessoal do trabalho, bem como da organização. Podemos observá-lo na seguinte figura:

Figura 1 - Modelo de Hackman e Oldham.

Fonte: Hackman e Oldham (1975).

Estes autores identificam três estados psicológicos críticos que o indivíduo pode vir a experimentar na sua relação com o trabalho, que vão determinar a satisfação e a motivação para essa relação. Estes estados são:

- Significância: a percepção do trabalhador sobre o produto do seu trabalho.
- Responsabilidade pelos resultados: o quanto o trabalhador se percebe responsável pelo resultado da atividade que está sob sua responsabilidade.
- Conhecimento dos resultados: o nível de entendimento do trabalhador acerca dos resultados alcançados com o desempenho efetivo do seu trabalho.

Desta feita, quanto maior a presença destes estados psicológicos, maior será a motivação para o trabalho. Por sua vez, os três estados psicológicos acima citados podem ser divididos em cinco dimensões:

- Variedade de Habilidades: grau de habilidade ou talento que determinada tarefa exige do trabalhador.
- Identidade de tarefa: grau de exigência de completude de uma tarefa do início ao fim.
- Significado da tarefa: grau de impacto que a tarefa exerce no ambiente externo, na organização ou na vida ou trabalho de outras pessoas.
- Autonomia: grau de independência e liberdade na execução da tarefa.

- Feedback: grau de informações claras e diretas que o indivíduo recebe sobre a efetividade do seu trabalho.

Podemos observar, portanto, dois grupos de variáveis: os resultados pessoais e as satisfações contextuais. Os elementos que compõem o primeiro grupo de variáveis são satisfação geral com o trabalho, a motivação interna para o trabalho, a produção de trabalho de alta qualidade, absenteísmo e rotatividade reduzidos, já os que compõem o segundo grupo de variáveis são: satisfação com as necessidades de crescimento, satisfação com a supervisão, satisfação com a segurança no trabalho, satisfação com a compensação e satisfação com colegas de trabalho.

Feita essa análise da perspectiva dos estudos clássicos de QVT passa-se a analisar o estudo brasileiro que serviu de base para a elaboração do instrumento de coleta deste trabalho.

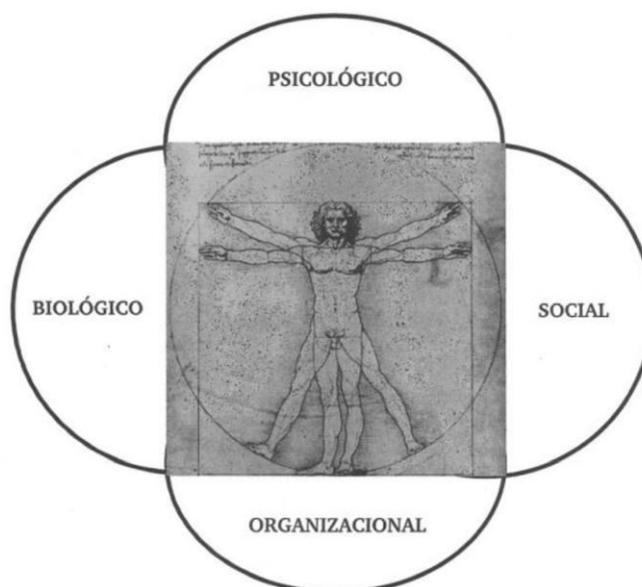
2.3.3 O modelo biopsicossocial

Um modelo que tem se mostrado bastante influente é o modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO de Ana Cristina Limongi-França, que tem suas bases nos conceitos de Walton, mas também no Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O IDS é constituído pelos seguintes indicadores: alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança contra o crime, lazer, participação econômica, participação cultural e política. Já o IDH é composto pelos indicadores de esperança de vida, grau de alfabetização, distribuição de renda (LIMONGI-FRANÇA et al., 2015, p.437). A idealizadora deste modelo afirma que:

O conceito de biopsicossocial originou-se da Medicina Psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana, que divide o ser humano em partes. (...) “toda pessoa é um complexo biopsicossocial, ou seja, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida” (LIMONGI-FRANÇA et al., 2015, p.436).

Essa visão pode ser representada na figura abaixo:

Figura 2 - A visão de pessoal BPSO.



Fonte: Limongi-França (2009).

Assim podemos observar que este último modelo busca uma visão da pessoa como um todo observando quatro dimensões, quais sejam: a biológica, que considera características constitucionais herdadas e congênitas relativas ao funcionamento do corpo, sua resistência e a vulnerabilidade; a psicológica que trata dos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando personalidade, afeto e forma de se relacionarem com as pessoas e com o mundo ao redor, que no contexto organizacional se relacionam com a participação, valorização do funcionário e expectativas em torno dessa relação funcional; a social, relativa à absorção das influências, valores, crenças, papel no trabalho e na família, meio ambiente, responsabilidade social e localização geográfica e a organizacional que considera imagem da instituição, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentação e registro, gestão de carreira, programas de capacitação e outras atividades específicas da instituição. Em suma:

Quadro 7 - Indicadores empresariais da abordagem biopsicossocial.

Critérios	Foco
Organizacional	Imagem, treinamento e desenvolvimento, processos de tecnologia, comitês de decisão, ausência de burocracia, rotinas de pessoas.
Biológico	Semana interna de prevenção de acidentes, controle de riscos ergonômicos, ambulatório médico, ginástica laboral, refeições, saúde,

	comissão.
Psicológico	Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, camaradagem, clima organizacional, carreira, salário, vida pessoal.
Social	Convênios comerciais, tempo livre, lazer, filhos, cesta básica, previdência, financiamento de cursos.

Fonte: LIMONG-FRANÇA (2007).

Percebe-se que o conjunto desses domínios formam a visão da pessoa no trabalho: BPSO, em contínua interação, interdependência, mas com processos intrínsecos e extrínsecos próprios (LIMONGI-FRANÇA et al., 2015, p.437).

No foco socioeconômico, a Economia já havia criado índices de Qualidade de Vida como por exemplo o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), o IDCV (Índice de Condições de Vida) e o IDS (Índice de Desenvolvimento Social). No pessoal, a QVT já se estendia a riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, saúde e segurança no trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade e empregabilidade. O foco biopsicossocial vem, juntamente com o que já existia, atender as considerações de Lippit e Lipowski (1986), com a visão das necessidades do indivíduo como um todo, sendo inclusive essa a visão adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986. Por fim ao foco biopsicossocial foi acrescentada a dimensão organizacional adequando-se assim essa visão ao ambiente específico da organização. Assim, a visão holística do homem contraria a visão departamentalizada do ser humano que passa a ser visto como um todo harmônico, multidimensional (LIMONGI-FRANÇA et al., 2007, p.5).

2.3.3.1 Variáveis Biopsicossociais

As variáveis constituem, dentro de um conjunto, os elementos de um fato ou conceito a serem estudados, levando em consideração a possibilidade de serem aspectos de impacto significativo para a pesquisa proposta, ou seja, são partículas medidas e controladas que traduzem uma propriedade ou característica observável do todo.

Com base neste conceito tem-se variáveis organizacionais, biológicas, psicológicas e sociais, agrupadas com base na visão biopsicossocial, da medicina psicossomática,

selecionadas com base nos critérios de Walton, dos indicadores do IDS, do IDH e dos estudos de Robert e Wood.

Quadro 8 - Variáveis: grau de satisfação dos participantes.

Área de Investigação	Descrição	Indicador Específico	Quem utiliza
Organizacional	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz e reflete no funcionário.	Imagem da empresa Valorização do produto. Qualidade das informações geradas para comunicação interna.	Níveis: direção, gerência e operação.
Social	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos.	Envolvimento da família. Assistência à educação formal Realização de esportes.	Idem
Psicológica	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, autoestima e desenvolvimento.	Avaliação de desempenho/carreira Camaradagem Vida pessoal preservada.	Idem
Biológica	Satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantam bem-estar físico ou recuperação de doenças e manifestações clínicas.	Conscientização, saúde e segurança. Conforto físico/insalubridade. Alimentação.	Idem

Fonte: Adaptado de LIMONGI FRANÇA (1996,p.247).

A medida dessas variáveis está no grau de necessidade pessoal para cada fator.

Quadro 9 - Variáveis qualitativas sobre o conceito de QVT.

Área de investigação	Significado de QVT	Melhorias	Dificuldades
Biológica	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde. • Segurança. • Ausência de 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de alimentação. • Ginástica laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência por licenças para tratar da saúde.

	doença.	• Controle de doenças.	• Necessidade de alimentação e repouso.
Psicológica	• Amor. • Paz. • Realização pessoal.	• Valorização do Funcionário. • Desafios. • Sistemas de Participação.	•Relacionamento entre os empregados. • Falta de motivação e interesse.
Social	• Confiança. • Amizade. • Responsabilidade.	•Educação para o trabalho. •Benefícios familiares. • Atividades culturais e esportivas.	•Falta de qualificação de profissionais. • Condições culturais e econômicas dos Funcionários. •Problemas familiares dos funcionários.
Organizacional	• Investimento. • Humanismo. • Competitividade.	•Clareza nos procedimentos. • Organização geral.	•Processos de produção/tecnologia. •Preparo da documentação.

Fonte: Adaptado de LIMONGI-FRANÇA (1996).

As variáveis qualitativas acima elencadas foram redistribuídas de forma a garantir respostas não conduzidas.

Quadro 10 - Variáveis qualitativas sobre o estado de saúde e tensão.

Aspecto selecionado	Objetivo
Sensação de bem-estar no trabalho.	Autopercepção de ameaças no ambiente de trabalho.
Estado geral de tensão (stress) pessoal.	Autopercepção sobre atitude de defesa ou ameaça.
Grau de satisfação com sua Qualidade de Vida.	Exigência atual com sua qualidade de vida.
Adequação das Ações de QVT do Campus Patos.	Satisfação com a pertinência das ações da empresa.
Importância da QVT para o resultado de seu trabalho.	Valorização da qualidade de vida para a produtividade.

Fonte: Elaboração própria.

Este conjunto de variáveis de autopercepção objetiva medir a carência de bem-estar, o nível de tensão e as expectativas pessoais de QVT dos participantes, ou seja, mensurar o grau de exigência de qualidade de vida do ponto de vista pessoal, complementando com as ocorrências de saúde e doença.

Pode-se observar que os indicadores e variáveis de QVT acima exibidos constituem ferramentas de planejamento e decisão objetivas, evitando ambiguidade na avaliação,

facilidade no levantamento, compreensão e comparação. Nada impede a utilização de outros critérios, mas esse se revela como o conjunto mais completo de critérios.

Assim, a autora desse modelo evidencia que as dimensões da abordagem biopsicossocial interagem de forma contínua e são interdependentes, vivenciadas e desencadeadas simultaneamente, com processos intrínsecos e extrínsecos, que mobilizam constantemente as dimensões, podendo, contudo, afetar apenas uma delas. A visão holística desse processo possibilita a análise e expansão de estratégias voltadas à satisfação do capital e à mudança de uma cultura organizacional.

Essa abordagem permite verificar que para além de um profissional existe um ser humano com valores, família e um contexto e tudo isso interfere no seu ambiente de trabalho e no seu comportamento, de maneira que a abordagem BPSO dá suporte a atitudes éticas com relação às exigências da condição humana:

A visão biopsicossocial integrada no trabalho norteia os padrões de relações de trabalho, carga física e mental requeridos para cada atividade. Do ponto de vista social, ela desperta maior clareza nas questões políticas e ideológicas, nos processos de liderança empresarial e de poder formal ou informal. Enfim, atinge desde o significado do trabalho em si até o relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia-a-dia. (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 5-6)

Como elemento de gestão organizacional, a abordagem biopsicossocial de QVT traz maior consistência para o desenvolvimento sustentável do trabalho, credibilidade social, integração psicossocial, capacitação, realização e mapeamento de necessidades e expectativas através do contrato psicológico (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Batista et al. (2012, p.4), em revisão teórica sobre toda a produção em QVT apresentada nos ENANPAD's evidenciam que os dois autores mais citados nos artigos, monografias e teses de QVT são Walton e Limongi-França, respectivamente, também evidenciou que a maioria das obras mais citadas eram brasileiras, e dessas obras brasileiras mais citadas duas são de Ana Cristina Limongi-França (BATISTA et al., 2012, p.8), o que deixa muito clara a credibilidade no modelo criado por essa autora pelos demais pesquisadores brasileiros.

Por ser esse último o modelo que se mostra mais completo em relação aos demais, inclusive por ter sido elaborado levando em consideração a tradicionalmente respeitada proposta de Walton e por considerar a maior quantidade de aspectos e dimensões humanas dos avaliados, este trabalho o terá como base e referência para adaptação à proposta aqui descrita. Além disso, se faz digno de nota o esforço de Limongi-França em qualificar

profissionais de diversas áreas para a atuação no campo da Qualidade de Vida no Trabalho, especialmente em nível de pós-graduação *lato sensu* (SAMPAIO, 2012, p.134).

2.4. Percepção ambiental da QVT

Importante buscar o entendimento do termo percepção e a acepção que este trabalho adota acerca dele. Marin pontua que:

O termo percepção, derivado do latim *perception*, é definido na maioria dos dicionários da língua portuguesa como: ato ou efeito de perceber; combinação dos sentidos no reconhecimento de um objeto; recepção de um estímulo; faculdade de conhecer independentemente dos sentidos; sensação; intuição; ideia; imagem; representação intelectual (MARIN, 2008, p. 205)

Observa-se, portanto, que esse conceito é complexo, possui alto grau de abstração e múltiplos significados. De maneira que, “o estudo da percepção não é tarefa de um único campo do conhecimento. Teorias diferentes sobre percepção são encontradas em várias áreas com diferentes enfoques” (MELAZO, 2005, p.47). Quando tratado no âmbito das ciências, a Psicologia foi a que inicialmente trabalhou a percepção, que posteriormente foi difundida para as demais áreas de conhecimento. De acordo com o psicólogo Hochberg “Estudamos a percepção numa tentativa de explicar nossas observações do mundo que nos rodeia” (HOCHBERG, 1973, p. 11). Diante disso, podemos concluir que o estudo da percepção esteve diretamente ligado ao rigor científico e muito antes da sua utilização pela Psicologia as ciências de forma geral já se utilizavam da percepção visando a compreensão dos fenômenos da Física e da Biologia para posteriormente vir a integrar os estudos de cognição, comportamento e a própria fenomenologia.

Conforme bem asseveram Silva e Taglieber, a percepção é importante para o “reconhecimento da visão de mundo e dos ambientes, que implicam relações sociais e culturais” (SILVA; TAGLIEBER, 2007, p. 204). Visto que “consiste na forma como o ser humano compreende as leis que o regem. Esse ver ocorre por meio de uma imagem resultante de conhecimentos, experiências, crenças, emoções, cultura e ações” (SILVA; LEITE, 2008, p.379). De maneira que “as respostas ou manifestações daí decorrentes são resultados das percepções, individuais e coletivas, dos processos cognitivos, julgamentos e expectativas de cada pessoa” (VILLAR et al., 2008, p. 538). Trata-se de um “processo cognitivo de apreensão de uma informação ou estímulo presente no ambiente próximo ao indivíduo” (HAMMES,

2004, p. 128). Ou seja, diz respeito a uma forma individual e subjetiva por meio da qual o indivíduo se percebe na vida, sem necessariamente haver a compreensão de um conceito universal.

Vale salientar a crítica feita por Merleau-Ponty (1945/1994) em sua obra *Fenomenologia da Percepção*, que critica a compreensão positivista da percepção, que considera a percepção como algo que diverge da sensação, sem, contudo, desconsiderar a lei de causa e efeito. Nessa esteira, Gestalt propõe uma revisão do conceito de percepção como uma noção de campo, inexistindo a consciência de um objeto apreendido por intermédio dos sentidos, pois aqui não se considera sensações básicas nem objetos isolados. A percepção não representará um conhecimento exaustivo e total do objeto, mas uma interpretação provisória e incompleta (NÓBREGA, 2008, p.141).

Enquanto constante processo ativo da mente por meio dos sentidos e motivações éticas, morais, culturais, experiências e expectativas, a percepção está associada à QVT quando a OMS a conceitua como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Daí subentende-se que a associação entre saúde e segurança no trabalho com a QVT é o grande chamariz responsável por construir uma lógica de bem-estar em ambas, pois a percepção de bem-estar pode ser o resultado da intervenção de políticas e práticas coletivas, como intervenções da gestão de pessoas, especialmente “(...) nas áreas de segurança e saúde do trabalho, promoção da saúde (...)” (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p.41). Tanto que “as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural” (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 29).

Diante desse quadro a adoção do paradigma da percepção se faz presente como um diferencial nos estudos de QVT, ou seja, objetiva-se avaliar os valores que o indivíduo atribui ao seu ambiente de trabalho e ao trabalho em si com relação à qualidade de vida.

2.5 Estudos correlatos

Quando se trata de qualidade de vida no trabalho e da própria relação do trabalho para com a saúde é interessante considerar o trabalho como algo que possui dupla faceta: a de potencializador das habilidades do indivíduo, bem como a de inibidor das práticas dessas habilidades, tanto que muitas vezes o trabalhador apenas cumpre seu papel no trabalho no sentido de “fazer sua obrigação” e se dedica verdadeiramente a outro tipo de trabalho que lhe

traga mais satisfação, seja um trabalho voluntário, artesanato ou até mesmo buscam válvulas de escape como as drogas, que podem gerar o adoecimento, ou seja, o trabalhador procura algo que faça a diferença, que traga sentido para sua vida (BENDASSOLLI, 2012, p.30).

Assim, neste cenário em que as organizações mudam rápida e expressivamente, o trabalhador é bastante afetado, surgindo assim para a gestão organizacional o desafio de manter ou incrementar a eficiência e a eficácia da organização, ao passo em que deve também tornar este ambiente satisfatório para o trabalhador, para que ele não se sinta desmotivado. Cabe aos estudos de QVT compreender e elucidar estes processos mutacionais, conceber a importância de investir em QVT e captar a percepção da qualidade de vida do ponto de vista do trabalhador no seu contexto, afinal “todas as ações que a empresa e os empregados desenvolvem na busca da integração biopsicossocial e do controle dos fatores de riscos ocupacionais estão ligadas a gestão da qualidade de vida no trabalho” (LIMONGI-FRANÇA; OLIVEIRA, 2015, p. 9). No que se refere ao serviço público em si é notório que a promoção da QVT não é muito difundida, é “de notar que ainda é insuficiente a quantidade de estudos voltados a qualidade de vida no trabalho no serviço público, apesar de sua grande relevância e necessidade” (DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012, p. 40).

Garcia (2007) conduziu um estudo de caso exploratório e descritivo cujo objetivo foi verificar as percepções de QVT de funcionários públicos da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Barra Mansa (RJ), a partir de um questionário baseado no modelo de QVT de Walton e, embora a avaliação tenha concluído por uma QVT de razoável a boa, a pesquisa também demonstrou que o modelo de QVT de Walton não é capaz de detectar algumas dimensões da QVT no setor público.

Em estudo sobre a implantação de um programa de QVT no setor público Ferreira atesta que os principais problemas apontados pelos gestores sobre a implantação de um programa de QVT seriam a cultura organizacional, o respeito às diferenças e a solução de continuidade, bem como a adesão dos servidores ao programa e o papel dos gestores neste processo, contudo o mesmo estudo demonstrou o reconhecimento de que é possível aliar bem-estar e produtividade (FERREIRA et al., 2009, p. 155).

Nessa mesma esteira, em um estudo acerca da visão dos administradores na avaliação de resultados de programas de QVT, Oliveira e Limongi-França asseveram que embora exista a crença de que não há modelos suficientes para avaliar esses resultados isso não implica sua inexistência, inclusive a maioria esmagadora dos participantes da pesquisa concordaram que toda organização deveria adotar e desenvolver um programa de QVT (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2015, p.11).

Nascimento e Pessoa (2007) também realizaram um estudo exploratório e descritivo em uma instituição pública federal de ensino (CEFET/CE) com professores, o qual chegou à conclusão de que investimentos em tecnologia devem ser acompanhados paralelamente pela promoção de melhores condições físicas e psíquicas de trabalho, a fim de possibilitarem o desenvolvimento do indivíduo. Na mesma instituição Pessoa e Nascimento (2008) realizaram um estudo de caso exploratório-descritivo objetivando analisar as contribuições do lazer na vida individual e organizacional das pessoas, concluindo que o lazer representa uma alternativa real para a melhoria da QVT, pois motiva o indivíduo a permanecer ativo, contribuindo assim para sua realização pessoal.

Ao pesquisar as transformações dos aspectos relacionados à QVT, a partir da introdução do programa de qualidade total na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de Minas Gerais, Monaco e Guimarães citam como principais dificuldades encontradas a falta de definição clara de QVT, pouco conhecimento dos funcionários acerca da temática e a pouca preparação para a mudança dentro do contexto empresarial, sugerindo maior adequação da QVT à cultura organizacional. (MONACO; GUIMARÃES, 2000, p.84).

Com o propósito de identificar relações entre QVT e Síndrome de Burnout, pesquisa aplicada a trabalhadores urbanos de organizações públicas e privadas do município de Santa Cruz do Sul (RS) evidenciou relação direta entre os aspectos da abordagem biopsicossocial de QVT com as dimensões da Síndrome de Burnout trazendo que, no geral, a satisfação com os aspectos de QVT em níveis baixos gera esgotamento emocional e despersonalização em níveis altos, bem como a própria Síndrome de Burnout (BRITO et al., 2015, p.31).

Em estudo que objetivou investigar a influência dos domínios trazidos pelo instrumento simplificado da OMS na qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos que atuam em uma instituição federal de ensino, Walter e Veja (2016, p.10) encontraram que os domínios psicológico (que demonstram a personalidade e a essência dos indivíduos, refletindo-se fundamentalmente no que este indivíduo é, seja na sua vida profissional, seja na sua vida pessoal) e ambiental (traz as percepções dos indivíduos acerca do meio no qual vivem, o que inclui também o local de trabalho) são os que exercem maior influência na qualidade de vida de maneira que, em ambientes burocráticos, com tarefas intensas de contato com o público interno e externo, como o que foi alvo desta pesquisa, é fundamental que os gestores desenvolvam políticas de valorização do servidor, criem um espaço de trabalho adequado, promovam o desenvolvimento e a participação do servidor e melhorem o contexto e o cotidiano do trabalho.

Em pesquisa bem semelhante à proposta deste trabalho, tratando da qualidade de vida de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública considerados menos satisfeitos com relação à prática da QVT no seu ambiente de trabalho, Pinto, Vilas Boas e Pereira observaram que há uma tendência dos servidores que compõem esse grupo a crer que suas chefias não percebem a boa saúde como algo imprescindível à concretização de um bom trabalho, bem como não se sentem devidamente apoiados para realizar tarefas dentro do contexto universitário que não digam respeito exclusivamente a suas atividades-meio, como por exemplo, a realização de trabalho junto à comunidade local. (PINTO et al., 2013, p.14).

Nessa mesma linha, em um estudo que descreveu a percepção dos técnicos administrativos do IFCE quanto à sua QVT, compararam-se essas percepções de acordo com as variáveis cargo, sexo, lotação, escolaridade, tempo de serviço e remuneração, concluindo sobre os aspectos biopsicossociais que a satisfação geral atingiu uma média regular, sendo a maior com os aspectos gerais de saúde, o maior nível médio de satisfação nos aspectos psicológicos e os melhores nos aspectos sociais (GARCIA, 2017, p.211).

Objetivando identificar as práticas desenvolvidas pela Gestão de Pessoas relacionadas à QVT, com foco nos técnicos administrativos, Rowe e Passos (2017) realizaram um estudo descritivo com abordagem qualitativa no nordeste brasileiro, na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) e no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF-Sertão). A análise documental nas duas instituições traz em comum o pioneirismo do setor de saúde nas questões de QVT. Contudo, o confronto dos modelos nas duas instituições demonstra que no serviço público as amarrações legais que norteiam a carreira dos servidores se impõem sobre as demais práticas de gestão. Também ficou evidente que a dimensão social foi a que apresentou o menor índice de satisfação, pontuando a necessidade de uma política de gestão que reforçasse benefícios e o apoio familiar e comunitário no grupo. Houve ainda um forte indício de que a ausência de um diálogo entre servidores e gestão pode influenciar negativamente na proposição de melhorias, ou seja, os gestores das instituições não identificam a QVT efetivamente como parte do planejamento estratégico, inexistindo programas em QVT nas instituições, apenas ações tímidas, de maneira que os autores recomendaram que a gestão reconhecesse os benefícios de uma instituição que prioriza práticas promotoras de bem-estar, alinhando a QVT às estratégias organizacionais, bem como capacite gestores para uma gestão mais participativa e criativa, a fim de uma atuação menos operacional e reativa aos problemas que afetem o bem-estar dos servidores.

Em uma pesquisa que buscou analisar a QVT dos funcionários do Instituto Federal de Roraima - Campus Boa Vista Centro os resultados apontaram a necessidade de haver na

esfera pública a figura de um gestor capaz de motivar devidamente a competência de cada colaborador, focando em ampliar cada vez mais as sinergias da relação entre o indivíduo, o ambiente de trabalho e o público atendido, o que se viabiliza pelo olhar holístico comprometido com a elaboração de projetos e programas na área de gestão de pessoas de maneira que atendam às especificidades da QVT levando em conta os novos desafios presentes no serviço público (NASCIMENTO, 2016, p.343).

Em trabalho que objetivou identificar a satisfação com a QVT dos TA's nas mesmas duas instituições federais de ensino, confrontando a percepção dos servidores com as práticas da área de gestão de pessoas as autoras encontraram que parte das expectativas de melhorias não cabiam à gestão local, mas à administração pública superior, sendo essa uma justificativa recorrente por parte dos gestores quando questionados sobre os impedimentos à implementação das considerações dos servidores (PASSOS; ROWE, 2017, p.18).

Daí pode-se observar que o servidor público muitas vezes não é ouvido, sua percepção das coisas não é sentida, analisada, avaliada ou levada em consideração pela gestão da instituição, ou seja, a atenção que se dá a sua vivência dentro e fora da instituição está ainda muito aquém do necessário e isso se reflete sobremaneira na QVT. Ora, fato notório no Brasil o mau desempenho do aparato estatal vem historicamente sendo colocado na responsabilidade dos servidores públicos. Ademais, alguns fatores como clientelismo, paternalismo e patrimonialismo, que acompanham a Administração Pública Brasileira desde a base, servem para reforçar essa imagem de falta de compromisso, qualificação e eficiência quando se está diante da representação do serviço público. Neste sentido, o comportamento do servidor não pode ser entendido fora dos contextos social, econômico e político (BRANDÃO; BASTOS, 1993, p.51). A própria área de recursos humanos ou gestão de/com pessoas encontra corriqueiramente limitações à sua atuação quando se trata da QVT. Ferreira, Alves e Tostes em sua pesquisa sobre a gestão de QVT no Serviço Público Federal evidenciam estes descompassos ao mostrarem que a falta de políticas institucionais bem definidas acerca da QVT é bastante comum, havendo apenas ações pontuais e passageiras que não partem de uma abordagem metodológica, sistêmica e conjuntamente pensada (FERREIRA et al., 2009, p. 322).

Partindo para o exemplo dos institutos federais observa-se que sua estrutura tradicional ainda burocrática, formal e centralizada herdada das demais universidades públicas traz consigo o impacto da complexidade que, por sua vez, é consequência da própria progressão do conhecimento científico e tecnológico. Há uma gama variada de áreas de conhecimento e profissionais que demandam certa descentralização de poder e um processo

decisório mais politizado e interativo, por consequência deve-se adequar as ações institucionais também a este corpo de servidores que são plenamente capazes de contribuir e de fato contribuem para atingir os objetivos institucionais.

Os estudos sobre comportamento administrativo em geral, incluindo a QVT, têm focado em demasia nos aspectos organizacionais e estruturais, deixando de lado o biopsicossocial. Daí observa-se que as inúmeras abordagens sobre QVT tratam de aspectos internos da organização, do papel dos gestores, estrutura e condições físicas do ambiente, cargos e carreiras, mas também não se pode olvidar a visão do ser humano total e não apenas como força de trabalho, ou seja, o ser humano que desenvolve interações com o ambiente interno da organização, mas também com o externo, o que engloba seu lazer, sua religião, sua cultura, sua família, sua visão de mundo, enfim. Inclusive, quando se fala em gestão de/com pessoa, essa visão integradora da QVT se torna cada vez mais pertinente.

Vê-se, portanto, que é fundamental que a discussão sobre QVT não parta de uma visão cega e fracionada, mas que leve em consideração todo o contexto socioambiental, político e econômico, visando abrandar as distâncias entre a prática e o discurso e evitar que essa discussão tão relevante se converta num idiotismo que pode vir a desaparecer logo nas primeiras dificuldades. Busca-se a inclusão dessa temática no planejamento estratégico para que faça jus à sua importância para a vida dos servidores públicos.

3. METODOLOGIA

Este capítulo visa mostrar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, com o objetivo de imprimir credibilidade à análise feita e aos resultados alcançados. Durante todo o processo, o passo a passo foi revisto, adaptado e reescrito quando necessário, o que se deu, em suma, de forma cíclica. O Quadro 11 demonstra de forma sintética o planejamento e o caminho metodológico utilizado:

Quadro 11 - Desenho metodológico da pesquisa.

Escolha do Tema	Qualidade de Vida no Trabalho	
Revisão de literatura prévia		
Delimitação do Tema	Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público.	
Escolha do Título	Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos Administrativos do IFPB/Campus Patos.	
Formulação da questão de pesquisa	Como os servidores técnicos administrativos do IFPB – Campus Patos percebem a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho?	
Identificação do Objetivo Geral	Analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores técnicos administrativos do Campus Patos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia-IFPB.	
Definição dos Objetivos Específicos	Descrever o significado da qualidade de vida no trabalho por parte dos TA's do IFPB/Campus Patos; Detectar os principais indicadores da qualidade de vida no trabalho na visão dos TA's do IFPB/Campus Patos; Levantar programas de qualidade de vida no trabalho praticados no IFPB/Campus Patos; Assimilar os fatores de maior e menor relevância para a qualidade de vida no trabalho no IFPB/Campus Patos; Propor ações e melhorias de acordo com as variáveis de maior relevância para a qualidade de vida no trabalho dos TA's do IFPB/Campus Patos.	
Definição da Estrutura da Pesquisa		
Revisão de Literatura em artigos de periódicos publicados		
Caracterização do Estudo	Definição do método de procedimento.	Estudo de Caso.
	Classificação da Pesquisa.	Pesquisa bibliográfica, exploratória e

		descritiva. Estudo de campo e aplicada Quanto à abordagem quali-quantitativa.
	Definição dos sujeitos da pesquisa.	Servidores técnico-administrativos do quadro permanente lotados do Campus Patos do IFPB.
	Definição das Dimensões e Variáveis.	
Procedimento de Coleta de dados	Definição do Instrumento de Coleta de Dados.	Questionário, entrevista semiestruturada e pesquisa documental.
	Construção/Adaptação do Instrumento de coleta de dados	Elaboração de roteiro de entrevista Adaptação do questionário BPSO.
Submissão do Projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa		
Coleta de Dados	Consulta documental. Aplicação dos Questionários. Gravação e transcrição de entrevistas.	
Análise dos Dados e Discussão dos Resultados	Análise de Conteúdo e software aplicativo (programa de computador) científico IBM – SSPS.	

Fonte: Elaboração própria.

3.1 Método de pesquisa

Como estratégia de investigação se utiliza o estudo de caso que parte de uma necessidade específica de compreender algum fenômeno social complexo, “em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real” (YIN, 2015, p.4). Conforme Merriam (2009, p. 203), “um estudo de caso é uma descrição holística, intensiva e uma análise singular de uma unidade limitada”. De maneira que essa estratégia se alinha perfeitamente com o presente tema visto que trata da investigação da QVT em profundidade no contexto do mundo real cujos limites não são claramente evidentes, ou seja, é uma investigação do caso isolado de um pequeno grupo com o objetivo de compreender um fenômeno social.

3.2 Classificação da pesquisa

Para se chegar aos fins pretendidos por este trabalho adota-se a pesquisa qualitativa e quantitativa. A presente pesquisa pode ser caracterizada ainda como bibliográfica, exploratória e descritiva. Bibliográfica, pois seu referencial teórico foi composto e desenvolvido por material preexistente como livros e artigos científicos, cuja vantagem “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p.45). Exploratória, pois visa elucidar ideias e intenções acerca da QVT bem como “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p.41). Descritiva, pois utiliza o questionário como técnica padronizada de coleta de dados e observa a percepção de grupo específico acerca da QVT, logo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p.41).

Utilizou-se a pesquisa de campo como forma de conseguir informações sobre o problema por intermédio da observação dos fatos tal como ocorrem por meio da coleta dos dados a ele referentes e registro de variáveis relevantes (MARCONI; LAKATOS, 2010). A pesquisa de campo possui pontos favoráveis e desfavoráveis:

Quadro 12 - Potencialidades e Fraquezas da Pesquisa de Campo.

Potencialidades	Fraquezas
Realismo e significância prática.	Fragilidade das relações entre variáveis.
Flexibilidade para a consideração de hipóteses alternativas.	Mensurações menos precisas que as obtidas em métodos experimentais.
Proximidade dos fenômenos sociais e organizacionais em processo (on going events).	Redução da profundidade das mensurações e do tamanho da amostra, em função de custo e tempo.
Levantamento de informações e proposições que podem vir a ser objeto de métodos experimentais.	Dependência da cooperação das pessoas que são fonte das informações.

Fonte: LIMONGI-FRANÇA (1996, p.237).

Finalmente, com o objetivo de buscar citações sobre QVT nos documentos de planejamento do IFPB e assim contribuir para o panorama do perfil da instituição e para o

estudo de caso, foi feita uma pesquisa documental, consultando alguns instrumentos de planejamento estratégico: o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Plano de Ação do Campus Patos, que trazem objetivos, metas e ações a serem implementadas durante um prazo específico.

3.3 Campo

O Instituto Federal da Paraíba - IFPB é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), constituindo uma referência em ensino profissional no estado da Paraíba, contando com 21 unidades espalhadas em todo estado, cuja missão é ofertar educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir para a formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática, norteando-se pela visão de ser uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido e pelos valores da Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

O Campus de Patos teve as suas atividades iniciadas em 2009, autorizado por meio da Portaria nº 04, de 06 de janeiro de 2009 publicado no DOU seção 1 nº 4, de 07 de janeiro de 2009, e faz parte do conjunto de nove *campi* do IFPB criados pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 publicada no DOU nº 253 de 30 de dezembro de 2008, configurando, atualmente, segundo a Portaria do Ministério da Educação nº 378 de 09 de maio de 2016, uma das unidades em funcionamento, ofertando gratuitamente variados cursos presenciais e à distância, nas modalidades integrado ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação (IFPB, 2018).

3.4 Sujeitos da pesquisa

Foram selecionados para participar da pesquisa todos os servidores técnicos administrativos efetivos lotados no Campus Patos que, no momento da coleta, encontraram-se vinculados à instituição, excluindo-se a pesquisadora deste montante. A escolha da classe dos técnicos-administrativos em educação se deu devido ao fato de serem servidores públicos que por desenvolverem atividades relacionadas ao ensino, porém consideradas “meramente

administrativas”, ou o que se poderia chamar de “atividade-meio”, acabam não estando sob os holofotes das pesquisas acadêmicas. A “secundarização” e até mesmo desvalorização do seu trabalho é visível principalmente quando comparada a “atividade-fim” que seria representada pelos servidores docentes, de maneira que devido a essa diferenciação este trabalho destinou atenção especial a essa categoria em específico, supondo ser ela a que se encontra em uma situação de maior fragilidade no serviço público. Além disso, Alfnas e Ruiz (2015, p.61) corroboram essa suposição em um levantamento da literatura sobre QVT na Administração Pública brasileira, de 2007 a 2013, ao afirmarem que os resultados obtidos concluíram que o universo de servidores públicos brasileiros não é representado de forma equilibrada nas pesquisas, evidenciando a necessidade de mais estudos com populações de servidores públicos com diferentes categorias profissionais além de professores. Além disso, devido à rotatividade de servidores mais baixa e o tempo na instituição ser maior entre os servidores técnico-administrativos, eles demonstram uma vivência maior da instituição, tornando assim a pesquisa mais elucidativa.

O critério para inclusão na pesquisa foi a disponibilidade em responder o instrumento de coleta no período da coleta de dados. O quantitativo de servidores técnico-administrativos do quadro permanente de pessoal lotado no Campus Patos correspondia ao total de 39 (trinta e nove) em junho de 2019, quando da aplicação dos questionários. Considerando que do total de 39 servidores técnico-administrativos pertencentes ao quadro de pessoal do Campus Patos, dois estão em lotação provisória em outros órgãos, um encontra-se afastado para Doutorado e outro é a própria pesquisadora; restaram, portanto, 35 servidores aptos a participarem da pesquisa pelos critérios evidenciados.

O Quadro 13 apresenta a distribuição pelos cargos e lotação dos 35 (trinta e cinco) servidores aptos selecionados em conformidade com os critérios acima:

Quadro 13 - Servidores técnico-administrativos aptos selecionados em conformidade com os critérios da pesquisa.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO DO CARGO	LOTAÇÃO NAS UORGS			SUBTOTAL	TOTAL
	DG	DA PF	DDE		
E-ASSISTENTE SOCIAL	-	-	1	1	10
E-BIBLIOTECARIO-DOCUMENTALISTA	-	-	1	1	
E-ADMINISTRADOR	-	1	-	1	
E-PEDAGOGO	-	-	2	2	
E-TECNICO EM	-	-	1	1	

ASSUNTOS EDUCACIONAIS						
E-MEDICO	-	-	1	1		
E-ANALISTA DE TEC DA INFORMACAO	-	1	-	1		
E-PSICOLOGO	-	-	1	1		
E-CONTADOR	-	1	-	1		
D-ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	-	6	2	8	20	
D-TRADUTOR INTERPRETE DE LINGUAGEM SINAIS	1	-	2	3		
D-TECNICO EM ELETROTECNICA	-	-	1	1		
D-TECNICO EM CONTABILIDADE	-	1	-	1		
D-TECNICO DE LABORATORIO AREA	1	1	-	2		
D-TEC EM SEGURANCA DO TRABALHO	-	1	1	2		
D-TEC DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	1	-	-	1		
D-TECNICO EM ESTRADA	-	-	1	1		
D-TECNICO EM ENFERMAGEM	-	-	1	1		
C-AUXILIAR DE BIBLIOTECA	-	-	2	2		5
C-ASSISTENTE DE LABORATORIO	-	-	-	1		
C-ASSISTENTE DE ALUNO	-	-	2	2		
TOTAL	3	12	19	35	35	

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em dados da Coordenação de Gestão de pessoas do Campus Patos. **Legenda:** Unidades Organizacionais (UORGs), Direção Geral (DG), Direção de Administração, Planejamento e Finanças (DAPF), Direção de Desenvolvimento do Ensino (DDE).

Os sujeitos da pesquisa inicialmente seriam, portanto, 35 (trinta e cinco) participantes. Destes 35 (trinta e cinco) servidores aptos, 5 (cinco) optaram por não participar da pesquisa, chegando portanto ao total de 30 (trinta) servidores ativos do quadro permanente do IFPB, técnico-administrativos ocupantes de diversos cargos de nível de classificação “E” “D” e “C”, todos lotados e em exercício no Campus de Patos. Estes sujeitos foram escolhidos de forma não probabilística pelo critério de conveniência e acessibilidade.

O quadro 14 apresenta o perfil dos sujeitos da pesquisa caracterizado pela idade, gênero, nível de classificação e cargo, tempo de serviço, escolaridade, UORG de lotação, nível hierárquico e número de dependentes:

Quadro 14 - Perfil dos Sujeitos da Pesquisa.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO DO CARGO	LOTAÇÃO NAS UORGS			SUBTOTAL	TOTAL
	DG	DAPF	DDE		
Idade					
De 24 a 29 anos	-	2	4	6	30
De 30 a 35 anos	1	6	7	14	
De 36 a 41 anos	1	4	1	6	
De 42 a 47 anos	-	-	2	2	
De 48 a 53 anos	-	2	-	2	
Gênero					
Feminino	-	3	8	11	30
Masculino	2	11	6	19	
Nível de Classificação do Cargo					
E-ASSISTENTE SOCIAL	-	-	1	1	10
E-BIBLIOTECARIO-DOCUMENTALISTA	-	-	1	1	
E-ADMINISTRADOR	-	1	-	1	
E-PEDAGOGO	-	-	2	2	
E-TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	-	-	1	1	
E-MEDICO	-	-	1	1	
E-ANALISTA DE TEC DA INFORMACAO	-	1	-	1	
E-PSICOLOGO	-	-	1	1	
E-CONTADOR	-	1	-	1	
D-ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	-	6	1	7	
D-TRADUTOR INTÉRPRETE DE LINGUAGEM SINAIS	1	-	1	2	
D-TECNICO EM ELETROTECNICA	-	-	1	1	
D-TECNICO EM CONTABILIDADE	-	1	-	1	
D-TECNICO DE LABORATORIO AREA	-	2	-	2	
D-TEC EM SEGURANCA DO TRABALHO	-	-	2	2	
D-TEC DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	1	-	-	1	
D-TECNICO EM ESTRADA	-	-	1	1	
C-AUXILIAR DE BIBLIOTECA	-	-	2	2	3
C-ASSISTENTE DE LABORATORIO	-	1	-	1	
Nível Hierárquico					
Direção	-	1	-	1	30
Coordenação	2	9	3	14	
Operacional	-	4	11	15	
Número de Dependentes					
Nenhum	-	2	5	7	30

Um	-	5	5	10	
Dois	1	5	4	10	
Três	1	1	-	2	
Quatro	-	1	-	1	
Faixa Salarial					
De R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00	-	-	1	1	30
De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	2	8	6	16	
Acima de R\$ 5.000,00	-	6	7	13	
Tempo de Serviço					
De 0 a 3 anos	1	3	7	11	30
De 4 a 7 anos	1	10	5	16	
De 8 a 11 anos	-	2	1	3	
Escolaridade					
Superior	1	8	3	12	30
Pós-Graduado	1	3	9	13	
Mestrado	-	3	2	5	
Sindicalizados					
Sim	2	2	5	9	30
Não	-	12	9	21	
Total por UORG	2	13	15	30	30

Fonte: Elaboração própria (2019) com base em dados da Coordenação de Gestão de pessoas do Campus Patos.
Legenda: Unidades Organizacionais (UORGs), Direção Geral (DG), Direção de Administração, Planejamento e Finanças (DAPF), Direção de Desenvolvimento do Ensino (DDE).

Cabe aqui salientar que na construção dessa quadro se entende por tempo de serviço não o tempo no serviço público em geral, pois existem servidores que vieram redistribuídos de outras instituições que tiveram seu tempo de serviço ininterrupto contado, então para fins de tempo de serviço o quadro considerou somente o tempo de serviço no cargo e na instituição, ou seja, a data base é aquela em que o servidor entrou em exercício no Campus Patos do IFPB e a partir do momento em que este órgão assim se entendeu, ou seja, desconsiderando ainda o tempo de serviço enquanto essa instituição tinha outras denominações, como CEFET, por exemplo.

Conforme observado no Quadro 14, as informações coletadas dos participantes permitiram elaborar um perfil, destacando-se:

a) o percentual mais expressivo, equivalente a 46%, possui entre 30 a 35 anos de idade; e os menores percentuais, proporcionais a 6%, estão igualmente nas faixas de 42 a 47 anos e 48 a 53 anos, ou seja, trata-se de uma amostra composta principalmente por adultos;

b) considerando apenas a idade, numa escala de idade máxima de 50 anos e uma mínima de 24 anos, apresenta-se uma média de 35,0 anos (DP= 6,57), sendo considerado, portanto, um público jovem;

c) em relação ao gênero, os participantes são 63,3% do gênero masculino e o restante feminino, não tendo sido identificada nenhuma pessoa transgênero ou não binária;

d) quanto ao nível de classificação do cargo, a maior representatividade é de cargos de exigência de nível D (nível médio) com 60,0%;

e) o cargo mais representativo na pesquisa é o de Assistente em Administração, cargo de atribuições mais genéricas, referindo-se a 23,3% dos cargos participantes;

f) no que se refere ao tempo de serviço, numa escala de tempo mínimo de 1 ano e máximo de 9 anos, a média é de 4,33 anos (DP= 2,24), o que mostra que boa parte destes servidores é estável;

g) 43,3% são pós-graduados;

h) A tríade das Diretorias Sistêmicas do Campus Patos, ou seja, DG, DDE e DAPF foi representada na pesquisa, sendo o número mais expressivo da Direção de Desenvolvimento do Ensino equivalente a 50% dos participantes, contudo nota-se uma boa distribuição entre a DDE e a DAPF levando em consideração que a DAPF possui 43%, sendo a representação menos expressiva na DG com 7%;

i) Quanto ao nível hierárquico, percebe-se um equilíbrio entre o nível operacional e o das coordenações, tendo em vista que 50% dos participantes atuam no nível operacional, 47% atuam na Coordenação, recebendo para tanto função gratificada, e apenas um servidor possui cargo de Direção, representando apenas 3% dos participantes, o que denota baixa representatividade quanto a tomada de decisão da gestão;

j) No que tange ao número de dependentes, a maioria possui entre 1 e 2 dependentes (33,3%), sendo ainda razoável a quantidade de participantes que não possuem filhos;

k) Quanto à faixa salarial, 53,3% dos participantes ganham entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00 (três mil e um a cinco mil reais), ou seja, são servidores que recebem remuneração razoável ou mediana;

l) No que tange à filiação sindical, 70% dos participantes não são filiados ao sindicato dos servidores, o que levanta a suposição de não ser uma amostra que não se percebe unida enquanto categoria.

Destaca-se que a maioria relatou acreditar na pesquisa (93,3%).

O perfil dos sujeitos participantes não foi publicado com dados individualizados, tendo em vista que, devido ao quadro de pessoal dos servidores técnico-administrativos do Campus ser pequeno e isso permitir características de fácil identificação destes sujeitos, optou-se pela demonstração em números.

Foram convidados especificamente para entrevista três gestores de diferentes setores administrativos, quais sejam Direção Geral, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças e Diretoria de Desenvolvimento do Ensino, representando as três diretorias do Campus Patos de maneira que se viabilize a discussão acerca de possíveis formas de intervenção, bem como a análise das condições e a intenção dos gestores em promoverem ações de QVT.

3.5 Coleta de dados

Definidos os objetivos da pesquisa, método, campo e universo, faz-se necessário definir a técnica de coleta de dados. A “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática” (MARCONI; LAKATOS, 2003). Medeiros (2005) sugere que “a combinação de mais de um instrumento pode ser a alternativa mais indicada para a pesquisa”.

Fez-se a escolha da observação direta extensiva por meio de questionário aplicado pessoalmente para todos os técnicos-administrativos lotados no IFPB/Campus Patos observando os fatores de tempo e disponibilidade dos sujeitos para responderem à pesquisa. O questionário consiste na forma mais econômica de levantar dados de uma população grande e é muito comum utilizá-lo quando é possível obter a informação que se busca de forma objetiva (MEDEIROS, 2005).

A elaboração do instrumento foi feita por meio de uma adaptação do questionário da pesquisa de doutorado da professora Ana Cristina Limongi-França, que examinou a QVT em 26 empresas de São Paulo com certificação ISO 9000, utilizando a metodologia BPSO (biopsicossocial e organizacional). Seu trabalho, defendido em 1996, já foi citado em vários de trabalhos acadêmicos dentro e fora do país. Os questionários foram a fonte primária de dados. A elaboração do questionário objetivou especificamente:

- Avaliar o grau de satisfação dos participantes em ações e programas de QVT promovidos pelo Campus Patos;
- Identificar o conceito de QVT para os TA's do Campus Patos;
- Conhecer o nível de QVT em que o Campus Patos se encontra.

O questionário foi acompanhado de carta detalhada com o objetivo da pesquisa e telefone para informações, tinha roteiro fechado e foi composto por dois tipos de escala Ordinal, uma com notas de 0 a 10 (11 notas), com o objetivo de facilitar a interpretação, com as categorias de medida “satisfação total” (escore 2), “satisfação parcial” (escore 1) e

“insatisfação” (escore 0); outra com escolha e colocação de ordem e importância. Também foram utilizadas escalas nominais: SIM/NÃO/NÃO SEI; assinalar eventos que ocorrem; preencher com palavras-chave. A análise das notas obtidas nos resultados foi convencionada de acordo com o Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 - Classificação da satisfação de acordo com as notas da escala.

Notas	Grau de Satisfação
Menor que 5,0	Baixa
De 5,0 a 6,9	Regular
De 7,0 a 7,9	Moderada
Maior ou Igual a 8,0	Alta

Fonte: Elaboração própria.

A aplicação do instrumento ocorreu durante o mês de junho de 2019, no Campus Patos do IFPB. Convém salientar que não há uma regra específica para determinar o quantitativo de participantes de uma pesquisa que visa captar sua experiência, pois todos aqueles que demonstrem a possibilidade de contribuir com informação útil e válida, sejam muitos ou poucos, são relevantes.

Em um segundo momento, no mesmo mês de junho, foram entrevistados os três gestores selecionados, por meio de entrevistas semiestruturadas e que tiveram o objetivo de investigar eventuais ações promovidas na esfera da QVT, coletar sugestões e identificar dificuldades para o sua implementação segundo a gestão atual. As entrevistas foram gravadas em tempo real, com roteiro flexível, com a devida autorização e transcritas para resguardar sua fidelidade. A pesquisadora respeitou direitos, necessidades, valores e desejos dos participantes, informando-os de forma clara os objetivos da pesquisa, mecanismos e coleta de dados, solicitando-lhes permissão para prosseguir com o estudo, disponibilizando-lhes transcrições e relatórios e lhes conferindo decisão final em relação ao seu anonimato, que em caso de eventual citação se dará por meio da utilização apenas de código e não do nome.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos com a aplicação do questionário na amostra foram transcritos para um arquivo próprio do software usados como apoio. Os dados foram analisados por intermédio do *Statistical Package for Social Sciences 21* (SPSS). Foi realizada uma estatística descritiva com a obtenção de valores de frequência absoluta e relativa que faz análises de estatística descritiva (média, desvio padrão e frequência) e análises de estatística inferencial. Os testes utilizados foram de comparação de médias (teste t, ANOVA, Correlação de Pearson e Exato de Fisher). O nível de significância utilizado nas decisões dos testes estatísticos foi de 5% e o intervalo de confiança de 95%. Os resultados foram apresentados de forma descritiva-narrativa.

3.6.1 Análise de conteúdo

Utilizou-se ainda a técnica Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (2011, p. 48) trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A Análise do Conteúdo foi utilizada em dois momentos: primeiramente na análise dos artigos da pesquisa bibliográfica e secundamente no exame do material das entrevistas semiestruturadas. Todas as entrevistas foram gravadas, alcançando o tempo total de duas horas e trinta e três minutos de gravações, ou seja, uma média de cinquenta e um minutos por entrevista. Após a gravação as entrevistas foram transcritas, resultando em 31 (trinta e uma) laudas a avaliar. Procedeu-se à análise prévia dos dados e agrupamento, organizando todas as respostas de acordo com as partes do questionário. Em seguida foi feita a análise comparativa do conteúdo das respostas ao resultado da análise estatística coletada via questionário buscando identificar padrões nas respostas que pudessem esclarecer o problema de pesquisa e destacando os pontos de convergência e divergência entre a resposta da alta gestão do Campus Patos e dos demais servidores.

3.7 Questões éticas

Por se tratar de uma pesquisa envolvendo seres humanos este trabalho foi submetido à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa, por meio de protocolo na Plataforma Brasil, sendo respeitados os direitos dos participantes por meio de manifesta anuência, após esclarecimento total sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos e potenciais riscos, seguidos da assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento. Também se obteve a autorização do IFPB - Campus Patos, local onde a pesquisa foi realizada. Tomou-se o cuidado específico com a preservação da identidade dos entrevistados e a redução de possíveis incômodos da pesquisa, bem como o respeito à autonomia e dignidade do participante, assegurando sempre o direito de permanecer, ou não, na pesquisa.

3.8 Dimensões e Variáveis

Para relembrar e melhor estruturar metodologicamente a abordagem biopsicossocial vista anteriormente, segue abaixo o quadro de dimensões e variáveis a serem analisadas na presente pesquisa:

Quadro 16 – Dimensões e Variáveis da Análise da QVT dos TA's do Campus Patos do IFPB.

Dimensões	Variáveis/ Indicadores de QVT
Biológica	Gabinete Médico. Ginástica durante o trabalho. Refeições disponíveis no Campus. Riscos Ergonômicos e Ambientais.
Psicológica	Ferramentas de avaliação de desempenho. Gestão do clima organizacional. Plano de Carreira. Administração de salários. Vida Pessoal dos servidores.
Social	Convênios comerciais. Atividades para tempo livre. Atendimento aos filhos (creche, berçário, escola...).
Organizacional	Valor do auxílio-alimentação. Regime de previdência. Financiamento da educação (cursos profissionalizantes, idiomas...).
	Imagem da Instituição. Desenvolvimento e treinamento. Melhorias de Processo de Trabalho e Tecnologias. Participação da Tomada de Decisão. Redução da Burocracia.

	Rotinas de Pessoal.
Percepção Pessoal	Sensação de Bem-estar no trabalho. Estado geral de tensão (stress) pessoal. Grau de satisfação com sua qualidade de vida. Adequação das ações de qualidade de vida do Campus Patos. Importância da Qualidade de Vida no trabalho para o resultado o seu trabalho.

Fonte: Elaboração própria com base em LIMONGI-FRANÇA (1996).

4. ANÁLISE ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional em sua primeira etapa contou com a análise do histórico evolutivo da instituição, do Regimento Geral do IFPB (Resolução nº 144-CS, de 11 de agosto de 2017), da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (Resolução nº 151-CS, de 17 de novembro de 2017), do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019 e do Projeto Pedagógico Institucional do Campus Patos, iniciando a análise do perfil do IFPB e da Gestão de Pessoas do Campus Patos no que tange à QVT.

4.1 O IFPB

O IFPB foi criado a partir da integração de duas instituições: o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) e a Escola Agro técnica Federal de Sousa (EAF Sousa). O CEFET-PB originou-se da Escola Técnica Federal da Paraíba, antes denominada Escola Técnica Industrial, por sua vez, oriunda do Liceu Industrial e este, da Escola de Aprendizes Artífices, que pertenceu a um grupo de dezenove instituições criadas por meio do Decreto Federal Nº 7.566 de 23 de setembro de 1909, durante o governo do Presidente Nilo Peçanha. Elas tinham por finalidade ofertar um ensino profissional para atender gratuitamente aqueles que necessitavam de uma profissão e não podiam pagar pelo ensino. Para tanto, a EAA na Paraíba começou a funcionar com os cursos que, de acordo com a época, atendiam aos requisitos do mercado, isto é, Alfaiataria, Marcenaria, Serralheria, Encadernação e Sapataria, realizados em conjunto com o curso Primário. Situada na Capital do Estado, localizou-se inicialmente no Quartel do Batalhão da Polícia Militar, onde funcionou até 1929, quando foi transferido para um prédio na Av. João da Mata, no bairro Jaguaribe.

Em 1937, por força da Lei Federal Nº 378, a Escola transforma-se em Liceu Industrial. Este foi destinado ao Ensino Profissional em vários ramos e graus. Cumpre assinalar que essa lei foi a primeira a tratar, especificamente, de Ensino Técnico, Profissional e Industrial. A Reforma Capanema (1941) trouxe mudanças importantes para a Educação Brasileira, inclusive no ensino profissional. O Decreto Federal Nº 4.127/42 transformou o Liceu Industrial em Escola Industrial de João Pessoa, conhecida também com a denominação de Escola Industrial Federal da Paraíba, que perdurou até 1959. Neste contexto surge a Escola de Economia Doméstica Rural (1955 a 1979), denominação primeira da EAF Sousa, que nasceu da iniciativa do sousense, engenheiro civil, Carlos Pires Sá, que conseguiu junto à Superintendência do Ensino Agrícola Veterinário SEAV, órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, a instalação na cidade do Curso de Magistério e Extensão em Economia Rural Doméstica, por meio da Portaria nº 552, de 4 de junho de 1955, com o objetivo de formar professoras rurais.

No início dos anos 60, a já então Escola Técnica Federal da Paraíba (ETF-PB) transfere-se da Rua João da Mata para um prédio construído na Av. 1º de Maio, 720, hoje, Campus João Pessoa, implantando os Cursos Técnicos em Construção de Máquinas e Motores e o de Pontes e Estradas, os primeiros cursos em nível 2º Grau e que vinham atender a demanda da intensificação do processo de modernização desenvolvimentista do país. Em 1964 foram extintas as oficinas de Alfaiataria e Artes em Couro, instalando-se as Oficinas de Artes Industriais e Eletricidade. No ano seguinte, pela primeira vez em sua história, a ETF-PB permitia a entrada de uma mulher no seu corpo discente.

A Lei Federal Nº 4.024 de 1961, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, equiparou o ensino técnico ao acadêmico, ou seja, os egressos de ambos os ensinos poderiam ingressar no ensino superior sob as mesmas condições. Em 11 de outubro de 1963, a Escola de Economia Doméstica Rural de Sousa, por autorização emanada do Decreto Federal Nº 52.666, passou a ministrar o Curso Técnico em Economia Doméstica em nível de 2º grau (ou seja, de nível médio). Em 1969, José Sarmiento Júnior, conhecido como Dr. Zezé, médico sousense, fez doação de uma área de 16.740m², para que fosse construída a “Escola de João Romão”, como era conhecida na época. Em 1970, a Escola de Economia Doméstica Rural, de Sousa se transfere para sua sede definitiva localizada na Rua Presidente Tancredo Neves, s/n, Jardim Sorrilândia.

Em 30 de junho de 1978, com a Lei Federal Nº 6.545, três Escolas Técnicas Federais - Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro - são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFETs. Esta mudança confere àquelas instituições mais uma atribuição,

formar engenheiros industriais e tecnólogos. A Escola de Economia Doméstica Rural, de Sousa, por meio do Decreto Federal Nº 83.935, de 4 de setembro de 1979, tem a sua denominação alterada para Escola Agro técnica Federal de Sousa (EAF Sousa).

O início dos anos 80 trouxe dois desdobramentos que impactariam significativamente a Rede Federal de Educação Tecnológica posteriormente: a oferta dos cursos técnicos especiais, hoje chamados de cursos técnicos subsequentes, e o uso de computadores para propósitos acadêmicos e administrativos. Outra iniciativa pioneira do período na rede federal foi a oferta de cursos técnicos especiais na modalidade educação a distância, ministrados pela ETF-PB.

Em 1994, o Presidente Itamar Franco, promulgou a Lei Federal Nº 8.948, de 8 de dezembro, dando início gradativamente à instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica. A Escola Técnica Federal da Paraíba se tornou o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba em 1999, denominação mantida até o final de 2008. Esta mudança faz parte de processo maior de transformação de Escolas Agro técnicas e Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica. A expansão dos CEFETs permitiu o crescimento da atuação da Rede Federal de Educação Tecnológica na educação superior tecnológica bem como na educação profissional com maior diversidade de cursos e áreas profissionais contempladas.

No ano de 2007, o Ministério da Educação publicou o Plano de Desenvolvimento de Educação Pública (PDE), expondo concepções e metas sobre a educação nacional e por meio do Decreto Federal Nº 6.095, estabeleceu diretrizes para os processos de integração de instituições federais de educação tecnológica visando à constituição de uma rede de institutos federais. Ao final de 2008, a Lei Federal Nº 11.892 instituiu a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, possibilitando a implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Este, por meio dos seus campi já em funcionamento (João Pessoa, Sousa, Cajazeiras, Campina Grande, Cabedelo, Monteiro, Patos, Picuí e Princesa Isabel), além de outros que haveriam de surgir, procura contribuir para o engrandecimento e fortalecimento do Estado da Paraíba, pela oferta de Educação Profissional e Tecnológica de qualidade a toda sua população.

O Instituto Federal da Paraíba - IFPB é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e Cultura - MEC. Referência em ensino profissional no estado da Paraíba, o IFPB conta com 21 unidades espalhadas em todo estado, entre campus, campus avançado e campus em fase de implantação. As unidades em fase de implantação são gerenciadas pela Reitoria, que tem sede na capital, João Pessoa. De acordo com a Portaria do Ministério da

Educação nº 378 de 09 de maio de 2016, as unidades em funcionamento com denominação de Campus são: Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Monteiro, Patos, Picuí, Princesa Isabel, Santa Rita, Sousa, Campus Avançado Cabedelo Centro, Campus Avançado João Pessoa Mangabeira e Campus Avançado Soledade. As unidades em processo de implantação são: Campus Avançado de Areia, Centro de Referência de Santa Luzia e Campus Avançado em Implantação de Pedras de Fogo. Estes funcionam com cursos nas modalidades EaD e cursos de Formação Inicial e Continuada.

4.2 O Campus Patos

Durante a Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, Patos foi a cidade selecionada para sediar um Campus do IFPB. A cidade de Patos está situada na mesorregião do Sertão da Paraíba, a 321 km da capital, com uma população de aproximadamente 100.674 habitantes (IBGE, 2010), destaca-se como um dos municípios de mais rápido desenvolvimento industrial do sertão paraibano. Tem sua economia voltada para a cultura do algodão e do feijão. As principais indústrias são as de calçado, extração de óleos vegetais e beneficiamento de algodão e cereais. Tem grande riqueza mineral, com jazidas de mármore cor-de-rosa e ocorrências de ouro, ferro, calcários e cristal de rocha. A cidade também tem seu ponto forte no comércio e turismo, a exemplo da festividade junina do São João, que já é consagrada como uma das melhores da Região Nordeste (IFPB, 2017).

O Campus de Patos teve as suas atividades iniciadas em 2009, autorizado por meio da Portaria nº 04, de 06 de janeiro de 2009 publicado no DOU seção 1 nº 4, de 07 de janeiro de 2009, e faz parte do conjunto de nove campi do IFPB criados pela Lei Federal Nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 publicada no DOU nº 253 de 30 de dezembro de 2008, configurando, atualmente, segundo a Portaria do Ministério da Educação nº 378 de 09 de maio de 2016, uma das unidades em funcionamento. O Campus Patos funcionou em sede provisória, cedida pela Prefeitura do Município até setembro de 2012, quando foram entregues à comunidade as instalações da sede definitiva.

O Campus Patos oferece um ensino público, gratuito e de qualidade para moradores de Patos e das cidades vizinhas. As modalidades vão desde o Ensino Médio até o Ensino Superior, sendo cinco cursos técnicos integrados (Edificações, Eletrotécnica, Informática, Manutenção e Suporte em Informática e Segurança do Trabalho), seis subsequentes (Edificações, Eletrotécnica, Informática, Manutenção e Suporte em Informática, Segurança do

Trabalho e Secretaria Escolar), dois cursos de Graduação (Tecnólogo em Segurança no Trabalho e Bacharelado em Engenharia Civil) e três pós-graduações (Libras EAD, Ensino de Ciências e Matemática EAD e Higiene Ocupacional presencial).

4.3 Estrutura Organizacional

O IFPB é formado por órgãos e unidades administrativas e age por intermédio dos seus servidores ou terceiros legalmente contratados. Os órgãos do IFPB têm competência para decidir sobre assuntos gerais ou especializados e para agir de forma sistêmica ou localizada.

As Diretorias Sistêmicas, dirigidas por diretores nomeados pelo Reitor, são órgãos responsáveis por planejar, coordenar, executar e avaliar os projetos e atividades na sua área de atuação e são subordinadas diretamente ao Reitor. Dentre as diretorias sistêmicas se encontra a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, que tem a finalidade de gerenciar a política de recursos humanos do IFPB e auxiliar os servidores no cumprimento das suas obrigações e no exercício dos seus direitos no âmbito do IFPB, ou seja, são da sua competência assessorar a Reitoria em assuntos relacionados com a política de recursos humanos; planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executar toda a política de pessoal do IFPB e desempenhar outras atividades relacionadas à sua área de atuação.

Dentro da Diretoria de Gestão de Pessoas existe a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, cuja atribuição, dentre outras, é elaborar e executar uma política de promoção da saúde e de qualidade de vida do servidor em conjunto com os órgãos de gestão de pessoas dos campi.

Compondo as diretorias sistêmicas há ainda a Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento Institucional e Interiorização, que tem por competência analisar continuamente as condições de vida dos servidores em cada campus e, quando possível, propor estratégias que incentivem a permanência de servidores nos campi afastados dos grandes centros urbanos, agindo em articulação com as Coordenações de Gestão de Pessoas e Diretorias Gerais dos campi.

Finalmente, compondo a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, a Diretoria de Educação Física e Esportes, tem, dentre outras, a função de incentivar ações de promoção da saúde e bem-estar direcionados para os servidores do IFPB, em articulação com a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas.

4.4 Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019 e Projeto Pedagógico Institucional do Campus Patos

Cumprindo o que estabelece a Lei Federal Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o IFPB apresentou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o período 2015-2019, tendo como elemento norteador para sua estrutura o Art. 16 do Decreto Federal Nº 5.773 de 09 de maio de 2006, que nomeia as instruções para sua elaboração. Deste modo o Plano apresenta, dentre outros, a missão, os objetivos e metas planejadas e as áreas de atuação acadêmica; os tópicos extraídos do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI) do IFPB contextualizados aos princípios filosóficos que norteiam a Instituição, a organização didático-pedagógica, as políticas de ensino, a pesquisa, extensão e gestão, a responsabilidade social; os perfis dos corpos docente e técnico-administrativo; a autoavaliação institucional com a descrição da Comissão Própria de Avaliação (CPA); e a infraestrutura acadêmica e administrativa, atualmente disponível e/ou em planejamento de ampliação e/ou atualização.

Em nenhum momento do texto a expressão “gestão de pessoas” é mencionada no PDI, o que leva a crer que essa área não seja considerada prioritária dentro do que se entende por desenvolvimento institucional. Já a expressão “recursos humanos” aparece no capítulo das bases para a formulação das diretrizes ao afirmar que “a pesquisa das universidades brasileiras está predominantemente à formação de recursos humanos e tem, em geral, pequena vinculação com as necessidades da atividade produtiva, firmando o compromisso de reverter essa tendência histórica, dando prioridade ao desenvolvimento da pesquisa aplicada e à inovação tecnológica” e afirmando que “o IFPB dispõe de um quadro efetivo de recursos humanos qualificado”. Mais adiante, tratando do processo de avaliação interna, o PDI traz que a partir dela pode-se “otimizar os recursos humanos” (PDI, p.191). Finalmente os recursos humanos também são mencionados como necessários na política de atendimento a pessoas com deficiência (PDI, p.411). A utilização desse termo reforça a ideia que vê o ser humano apenas como um recurso, como força de trabalho dentro da instituição e já é considerado ultrapassado desde a década de 90.

O termo “qualidade de vida” é abordado de forma genérica na apresentação do PDI como um princípio e um compromisso a ser seguido, bem como aparece também na definição das finalidades do IFPB (PDI, p.33) e nos princípios filosóficos e teórico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição dentro do conceito da educação (PDI, p.67), nos princípios de gestão relacionados a responsabilidade social da instituição, no histórico de implantação e desenvolvimento (PDI, p.26), também é mencionado no

Pronatec (PDI,p.39) e no Programa Mulheres Mil (PDI, p.93), contudo sempre associado à sociedade de forma geral e não voltado para o trabalho ou público interno. O único momento do PDI em que a qualidade de vida aparece como uma meta real é dentro da estratégia de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, em diferentes níveis, produzindo o conhecimento para contribuir com as mudanças sociais responsáveis pela melhoria da qualidade de vida, dentro do objetivo de promover políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares no ano de 2015 (PDI, p.78).

O termo “qualidade de vida no trabalho” em específico nunca foi mencionado. O PDI contempla em si o Projeto Pedagógico Institucional do Campus Patos, o qual tampouco contempla os termos supracitados.

4.5 Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho do IFPB

O IFPB aprovou a sua Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, por meio da Resolução nº 151-CS, de 17 de novembro de 2017. O documento tem o intuito de institucionalizar uma política transversal, integrada e intercampi, envolvendo diversas áreas, setores, obedecendo aos conceitos, fundamentos e princípios que nortearão a prática da promoção à saúde e qualidade de vida dos servidores e colaboradores do IFPB, construindo com compromisso e corresponsabilidades o bem-estar no ambiente do Instituto.

A política de promoção à saúde do IFPB se aplica aos servidores docentes e técnico - administrativos da Instituição, como também, seus colaboradores. Dentro das informações preliminares, esse documento traz que cada vez mais o Governo Federal, por intermédio de seus Órgãos reguladores, vem dando ênfase a promoção à saúde dos servidores públicos federais, cabendo às Instituições criarem mecanismos para aplicação dessas ações, destacando ainda que as ações de promoção à saúde devem basear-se em informações epidemiológicas a nível institucional ou de cada unidade, como também, nas condições do ambiente do trabalho, citadas nas avaliações de desempenho, ou seja reconhece a necessidade da promoção da QVT, contudo limita os meios pelos quais as informações serão buscadas para esses fins. Importante transcrever os princípios dessa política, contemplados no Art. 1º da Resolução:

Art. 1º A Política de Promoção à Saúde e à Qualidade de Vida no Trabalho no IFPB - PSQVT abrange todas as suas unidades e obedecerá aos seguintes princípios:
I - Universalização do acesso aos programas de promoção à saúde a serem ofertados pelas Unidades do IFPB;

II- Equidade na promoção das ações, ou seja, eximindo os preconceitos sociais, culturais, econômicos, de gênero, de raça, de orientação sexual e privilégios de qualquer natureza.

III - Transparência nas divulgações de programas ofertados pelas Unidades;

IV - Integração com diversos setores do IFPB;

V - Valorização e reconhecimento do servidor como protagonista do processo laboral, fornecendo-lhe subsídios para a criação de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e, por conseguinte, o êxito no desempenho e desenvolvimento institucional;

VI - Promoção à Saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho, alinhados com a missão e os valores institucionais, essencial ao desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico, realizado de forma ética e sustentável

Como se observa essa política se estende indistintamente a todo o IFPB, intenciona prezar a igualdade e a integração de ações e colocar o servidor como protagonista desse processo, sem, contudo, perder de vista a eficiência organizacional. Como diretrizes o Art.2º da Resolução definiu o seguinte:

Art. 2º São diretrizes estabelecidas por essa Política:

(...)

II- Consolidar as ações em Qualidade de Vida no Trabalho, enquanto direito de servidores e colaboradores, objetivando o bom desenvolvimento institucional;

(...)

Dáí conclui-se que o IFPB atribuiu à QVT o status de “direito” dos seus servidores. O Art. 3º cita o objetivo geral dessa política:

Art. 3º O objetivo geral dessa política é estabelecer as diretrizes para o desenvolvimento das ações da PSQVT, no âmbito do IFPB, de modo a oferecer aos servidores e colaboradores, na perspectiva biopsicossocial, bem-estar físico, mental e social, bem como, contribuir para a constituição de um ambiente de trabalho saudável, sustentável e humanizado.

Ou seja, a visão biopsicossocial é presente nos regulamentos da instituição, o que é reforçado mais adiante no Art. 6º quando o texto traz que a execução das ações previstas nessa política, na perspectiva biopsicossocial, consiste no alcance das três dimensões humanas: biológica, que correspondente ao cuidado com o indivíduo no que tange aos aspectos físicos e orgânicos determinantes da sua saúde; psicológica, relativa aos processos afetivos e emocionais e de relacionamento interpessoal e social, inerente ao bem-estar do indivíduo em seu ambiente de trabalho, com respeito à diversidade de crenças e valores. A Resolução conceitua QVT como:

Art. 5º (...) o bem-estar físico e emocional de servidores e colaboradores no exercício das suas atividades laborais, considerando os fatores biopsicossociais determinantes do nível de satisfação dos referidos trabalhadores, naquilo que concerne ao atendimento às suas necessidades diárias, promovendo um ambiente de

trabalho com condições adequadas, não comprometendo a integridade física ou mental do servidor.

Quanto à competência, a gestão dessa política é de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) e dos Departamentos de Gestão de Pessoas em nível local, tendo sua execução em conjunto com o setor de saúde dos campi. De acordo com o Art. 8º da Resolução, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) atua na divulgação, auxílio, incentivo, acompanhamento, fiscalização e avaliação da política nos campi, ou seja, em funções primordialmente de suporte. Importante salientar, contudo, que é essa diretoria a responsável por pleitear junto à Pró Reitoria de Administração e Finanças recursos físicos, financeiros e humanos necessários ao desenvolvimento dos Programas e Projetos a serem executados na Reitoria e nos Campi, em matéria de Saúde e QVT, bem como desenvolver, em parceria com os gestores de pessoas das unidades locais, instrumentos e indicadores para o acompanhamento e a avaliação da saúde dos servidores deste Instituto, realizar e incentivar pesquisas nas áreas de clima organizacional e saúde, no âmbito Institucional.

4.6 A Coordenação de Gestão de Pessoas

A organização administrativa do IFPB tem como menor unidade interna o setor administrativo, que é composto por um ou mais postos de trabalho e pode ser ocupado por um ou mais servidores. Os setores administrativos, secretarias e núcleos constituem órgãos básicos que podem ser subordinados a uma coordenação, a um departamento ou a uma diretoria, bem como diretamente à Direção-Geral de campus, a uma Pró-Reitoria, à Reitoria ou a um Órgão Colegiado.

A coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos é um setor administrativo subordinado à Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, que por sua vez está subordinada à Direção Geral do Campus Patos, órgão geral local com natureza de sede para efeitos da legislação educacional. No que tange à QVT, de acordo com a Resolução nº 151-CS, de 17 de novembro de 2017:

Art. 9º Compete ao Departamento de Gestão de Pessoas ou setor equivalente:

I- Auxiliar na divulgação da Política de Promoção à Saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho do IFPB, bem como, os seus resultados de impacto e de efetividade no respectivo campus;

II- Implementar as diretrizes previstas nessa Política, em consonância com a missão e com os valores estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional vigente;

III- Elaborar Planos, Programas e Projetos com fins voltados à Promoção da Saúde e da Qualidade de Vida no Trabalho, respeitando-se as dimensões humanas e as diretrizes dispostas nessa Política;

IV- Articular com Órgãos Governamentais e Não-Governamentais para potencializar a implementação de ações de Promoção da Saúde e da Qualidade de Vida no Trabalho;

V- Realizar pesquisas em âmbito local, preferencialmente, nas áreas de clima organizacional e saúde, bem como, aplicar os instrumentos de avaliação estabelecidos pela gestão institucional.

VI - Promover cursos de capacitação em Qualidade de Vida no Trabalho que contribuam para a promoção do bem-estar e a melhoria da saúde dos servidores e colaboradores, no seu campus;

VII - Garantir junto a Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças recursos físicos, financeiros e humanos necessários ao desenvolvimento dos Programas e Projetos inerentes à Saúde e à Qualidade de Vida no Trabalho, no seu campus.

Mais adiante, no Art. 12 a Resolução afirma ainda que a execução dos Programas e Projetos previstos nessa Política é de responsabilidade das unidades de Gestão de Pessoas, sistêmicas e locais, compostas preferencialmente por equipes de profissionais qualificados nas áreas de Saúde, Segurança no Trabalho, Serviço Social, Psicologia e Educação Física e deverão priorizar as áreas de Saúde e Bem-Estar; Higiene e Segurança no Trabalho; Clima Organizacional; Inclusão, Promoção Social, Responsabilidade e Sustentabilidade Ambiental.

4.7 Apontamentos da análise documental

Vista essa revisão documental e estrutural é possível apontar que no que tange à qualidade de vida apenas, a instituição reconhece sua importância e se compromete com sua realização, contudo sempre de forma tímida e bastante genérica, com poucas menções ao tema nos documentos escolhidos como relevantes para o planejamento estratégico.

No que tange à QVT em específico é notório que a instituição atribui à área de gestão de pessoas a responsabilidade de seu desenvolvimento, tendo criado uma Política que alinha Saúde e Qualidade de Vida em conjunto e que propõe uma atuação sistêmica dos órgãos da Reitoria de forma que deem suporte a todas as iniciativas dos diversos campi e que divulguem e estimulem a replicação de boas práticas. Contudo a política se limita ao plano das diretrizes, não havendo de fato uma proposta de um programa de qualidade de vida estruturado em metas, pensado e debatido democraticamente de forma a possibilitar sua implementação na instituição como um todo, o que faz com que a atuação das diretorias sistêmicas se dê de forma multifocal, dificultando a fiscalização, o controle, bem como o levantamento e criação de uma base de dados unificada, a construção de indicadores e a avaliação dos resultados de ações em QVT.

Portanto, do ponto de vista formal as intenções expressas são positivas, mas isso não se reflete no campo da prática, pois a atuação integrada e sistêmica minimiza, mas, por si só, não é capaz de resolver questões como necessidade de pessoal, cultura e clima organizacional, rixas entre categorias, comunicação institucional e nível de importância que os gestores dão a área à gestão de pessoas.

No caso do Campus Patos em específico, por exemplo, a Coordenação de Gestão de Pessoas possui apenas duas servidoras que já trabalham de forma sobrecarregada, pois para além da QVT, as responsabilidades da área envolvem gestão de processos, folha de pagamento, avaliação de desempenho, estágio probatório, capacitação de servidores, progressões funcionais, organização do assentamento funcional, dentre outros. Além disso, embora o Campus Patos conte com uma equipe multiprofissional, essa equipe não compõe nem dialoga com a gestão de pessoas e seus profissionais, nos mais das vezes, se limitam apenas a fazer o que atende estritamente às especificidades do seu cargo, não buscando, no dia-a-dia laboral a integração, a participação, ou mesmo agregar valor ao trabalho dos demais. Há ainda nítida rivalidade entre a categoria dos Docentes e dos Técnicos Administrativos e grande rotatividade de servidores.

Todas essas questões são bastante locais e intrínsecas a cada um dos campi, pois contam com uma rede de fatores de influência interligados, como por exemplo, localização geográfica e relações políticas internas e externas. Tudo isso traz um caráter muito circunstancial para as boas práticas e iniciativas de QVT, diminuindo-lhes a força e a segurança à medida que qualquer mudança de contexto organizacional pode vir a ameaçar sua continuidade. Assim, diante da estrutura apresentada, questiona-se se não seria mais eficiente o desenvolvimento de pesquisa, indicadores e programas de QVT locais que subsidiem a gestão sistêmica, fornecendo-lhe o panorama de análise mais fiel à realidade de cada um dos campi do IFPB, ou seja, tornar este processo convergente da base para o órgão central e não difuso e esparso, para que então seja constituído um programa maior que, considerado as realidades ímpares, consiga se manter adaptável e operante independentemente do contexto.

4.8 O orçamento

Foi solicitado ao IFPB, via sistema e-sic, informações sobre o orçamento destinado à execução da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. Algumas respostas tiveram por base consulta realizada ao Departamento de Orçamento da Reitoria (DEOR). Seguem os questionamentos e respostas:

1. Houve formalmente o destaque na matriz orçamentária para rubrica específica destinada à saúde e qualidade de vida no trabalho? Se sim, a quanto do todo esse valor equivale em %?

Resposta: *Conforme repassado pela DEOR, a Matriz Orçamentária do CONIF não possui destaque para esse tipo de despesa.*

2. Esse valor foi de fato utilizado? Em que ações especificamente esse valor foi utilizado?

Resposta: *Como se trata de uma Resolução que abrange todo o IFPB, o orçamento destinado as ações, também deverão ser sistêmicas. Sendo assim, após consulta com os gestores de pessoas, a DDP/DGEP solicitou aquisição de Kits de Higiene de Saúde Bucal e que foram distribuídos para todas as Unidades do IFPB, com base no quantitativo de servidores, bolsistas e estagiários. Ao todo foram adquiridos 3.200 (três mil e duzentos) kits e com custo total de R\$ 36.800,00 (trinta e seis mil e oitocentos reais). As unidades de gestão de pessoas ficaram de organizar, conforme calendário acadêmico da sua Unidade, a melhor época para realizar essa ação de saúde.*

3. É possível e legal a destinação formal dentro da matriz orçamentária do IFPB de uma rubrica específica para saúde e qualidade de vida no trabalho? Se não for possível, em termos de orçamento, de que maneira o IFPB firmou e poderá firmar o compromisso da destinação de um valor exclusivo para saúde e qualidade de vida no trabalho?

Resposta: *Conforme informação da DEOR, não existe tal peça orçamentária específica para o IFPB. A Matriz Orçamentária é uma ferramenta desenvolvida e administrada pelo CONIF para alocação de dotações relativas a despesas classificadas com indicador de resultado primário - 2 (despesas discricionárias) nos campi da rede por parâmetros como quantidade de alunos, tempo de funcionamento, número de campus do instituto, IDH, tempo e estrutura dos cursos, etc. É necessária decisão administrativa para impulsionamento de processos que tenham como objeto o cumprimento desta política.*

4. Nos anos de 2017, 2018 e 2019, respectivamente, quanto do orçamento do IFPB foi destinado (se foi) para a política de promoção a qualidade de vida no trabalho e saúde do IFPB? Nos anos de 2017, 2018 e 2019, respectivamente, quanto do orçamento do IFPB foi destinado (se foi) para a política de promoção a qualidade de vida e saúde do IFPB por Campi?

Resposta: *A referida política entrou em vigor em 17/11/2017, logo em 2018 foram solicitados os Kits de Saúde Bucal para todas as Unidades, ficando no ano de 2018 para: abertura de processo, parecer jurídico, abertura de pregão eletrônico, homologação, e recebimento dos kits. A utilização dos kits ficou para o ano de 2019, pois houve atraso na entrega do material.*

6. Para o ano de 2019, devido aos cortes orçamentários feitos por parte do Governo Federal, afetando o orçamento discricionário, não foi solicitado, por parte desta Diretoria aquisição de materiais para ações de promoção e qualidade de vida, onde decidimos aguardar os desdobramentos para o 2º semestre. Conforme Art. 15 da Resolução: I – O recurso total referido no caput deverá ser planejado, anualmente, em parceria com os campi com o objetivo de atingir o máximo de servidores, nas ações desenvolvidas. Desta forma, não há “partilha” do orçamento, por Campi.

5. Do ponto de vista orçamentário, de que forma é feito o planejamento e o controle do que foi destinado (se foi) para a política de promoção a qualidade de vida no trabalho e saúde do IFPB?

Resposta: *Conforme o DEOR, o controle é exercido mediante análise contábil do processo geral de execução de despesas no IFPB.*

Por ser um dos gestores selecionados para entrevista um servidor que atua diretamente com a gestão orçamentária, para além do roteiro padrão da entrevista foram feitos alguns questionamentos acerca desse tema. O entrevistado foi questionado sobre a existência de uma dotação orçamentária específica para saúde e QVT no Campus Patos ou no IFPB, objetivando discernir se haveria uma cifra apartada para essas questões ou se fariam parte do todo a que o entrevistado respondeu:

C: *“que existe, existe. A questão, por exemplo, daqueles programas que infelizmente a gente tem ficado um pouco de fora, aqueles exames ocupacionais mesmo. Eu já vejo aquilo ali como uma ação (...) eh tirado do custeio. Nós temos 3 fontes na questão do orçamento da gente. Na parte de custeio do campus, da instituição, tem a parte do investimento e capacitação e a área estudantil (...) Vou citar João Pessoa que eu já trabalhei. No gabinete médico do campus de João pessoa os 3 dentistas que nós temos eles atendem não só os alunos como os servidores, e aquela comprar daquele material é tirado do custeio do campus (...)”*

O entrevistado foi questionando ainda se seria possível afirmar que a questão do investimento em QVT depende da vontade do gestor, a que respondeu:

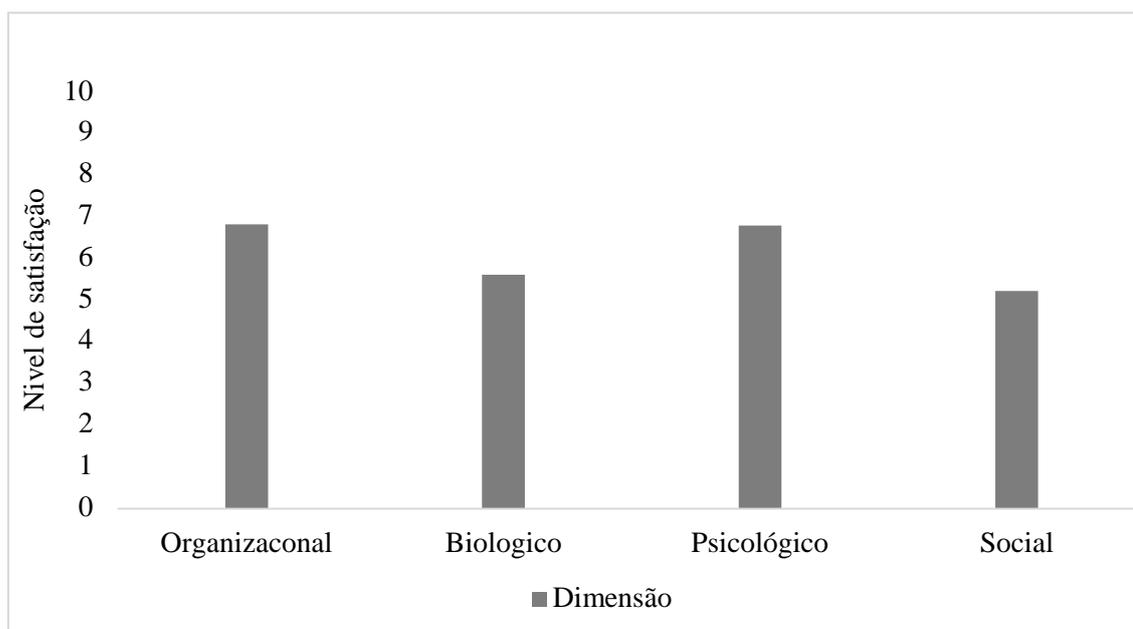
C: *“Sim. Agora é uma questão de que ultimamente no decorrer desses últimos anos tem sofrido uns cortes violentos. O gestor tem que destinar, agora assim, é muito limitado.”*

Portanto é possível concluir que, embora não haja uma cifra ou rubrica orçamentária específica correspondente à QVT, o destaque de orçamento do Custeio para realização dessas ações é possível, contudo, depende eminentemente da boa vontade do gestor público. No caso do IFPB, conforme visto, só em 2017 foi criada uma política geral destinada à promoção da saúde e QVT, não havendo registros de ações antes disso. A política prometeu o destaque de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) para o custeio dessas ações, o que comparado ao montante total do orçamento previsto para aquele ano equivale a um valor muito pequeno. Além disso, a única ação de QVT apontada foi a compra e distribuição de kits de saúde bucal que custaram abaixo daquele valor e foi afirmando ainda que para o ano corrente devido aos cortes orçamentários nenhum tipo de material foi solicitado, logo reitera-se que essas ações não aparentam possuir um caráter de prioridade dentro do IFPB.

4.9 Resultados e Discussões da Pesquisa de Campo

Na análise do Bloco 1 do questionário, partiu-se de um somatório da escala dos resultados internos de satisfação da QVT e dividiu-se pelo número de questões, obtendo o seu total de escala por dimensão, ficando então a dimensão organizacional com média de 6,816 (DP=1,44), a biológica com média 5,606 (DP=1,79), a psicológica com média de 6,786 (DP= 1,68), e a social com média de 5,211 (DP=1,90), conforme Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 - Média de Satisfação por Dimensão.



Fonte: Elaboração própria.

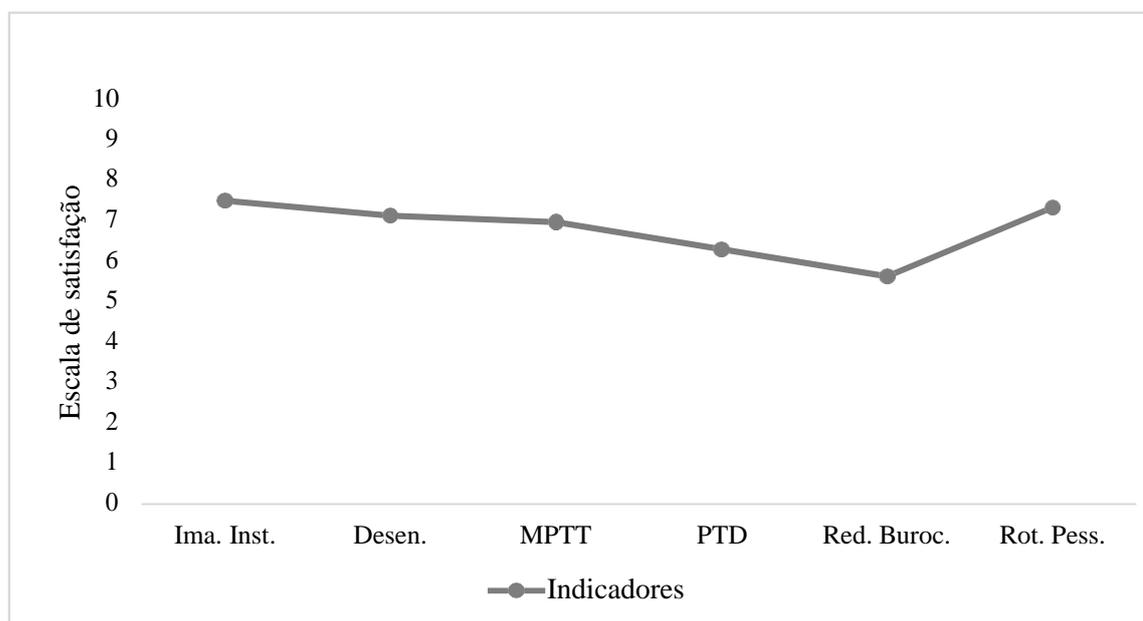
Percebe-se, portanto que a dimensão organizacional foi a mais bem avaliada, enquanto a dimensão social obteve a pior avaliação. Nenhuma das dimensões chegou a atingir o nível de satisfação nota 7,0 que equivaleria a um conceito “regular”, de maneira que se pode afirmar que, em geral, a avaliação das dimensões tende muito mais a uma posição de neutralidade do que de satisfação. Objetivando melhor destrinchar essa avaliação, realizou-se a análise descritiva dentro de cada dimensão, observando o comportamento de cada indicador de acordo com a escala de satisfação do sujeito.

4.9.1 Dimensão Organizacional

Dentro da dimensão organizacional há os seguintes indicadores e médias: Imagem da Instituição (Ima. Inst.) com média de 7,50, Desenvolvimento e treinamento (Desen.) com média de 7,13, Melhorias de Processo de Trabalho e Tecnologias (MPTT), média de 6,97, Participação da tomada de decisão (PTD), com média de 6,30, Redução da burocracia (Red.

Buroc.), com média 5,63, e Rotinas de Pessoal (Rot. Pers.) com média 7,33, demonstrados no **Gráfico 2**.

Gráfico 2 - Dimensão Organizacional.



Fonte: Elaboração própria.

Ou seja, o indicador melhor avaliado dentro dessa dimensão foi a imagem institucional e em seguida o atendimento das rotinas de pessoal, ultrapassando a nota de satisfação, 7,0, o que corresponde a um nível de satisfação moderado, refletindo uma avaliação positiva do atendimento da Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos e da área de gestão de pessoas em geral. Também houve uma boa média para o indicador de programas de treinamento e desenvolvimento, correspondentes à área de capacitação de servidores. Em contrapartida, o gráfico reflete ainda uma necessidade de redução da burocracia e melhoria do processo de participação na tomada de decisão.

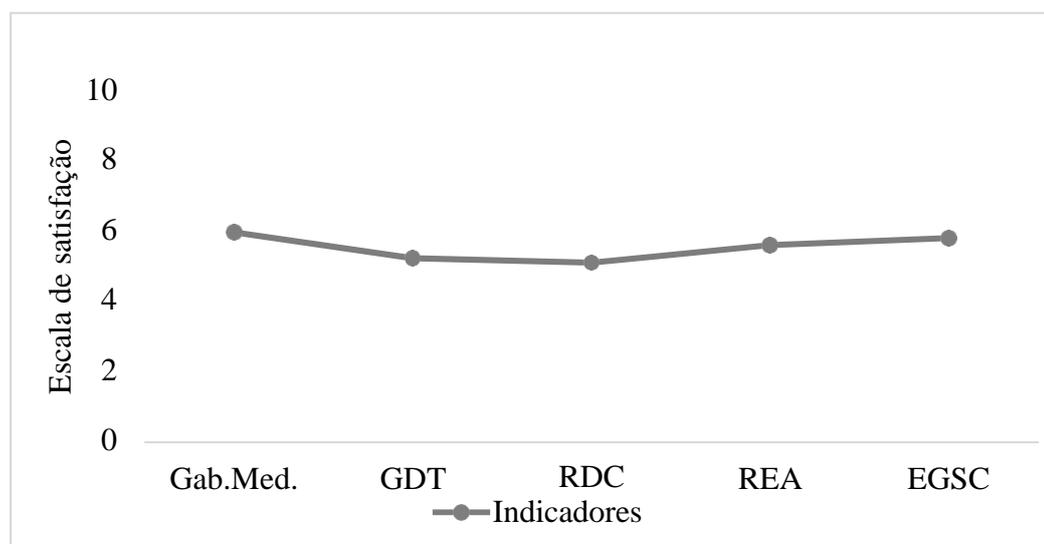
Cruzando estes dados com alguns aspectos socio funcionais, o teste T para, gênero, homens (M = 6,85; DP = 1,37) e mulheres (M = 6,75; DP = 1,62), não apresentou significância [$t(28) = -0,167$; $p = 0,868$], função gratificada, dividida em sim (M = 7,23; DP = 7,23) e não (M = 6,40; DP = 1,42), não apresentou significância [$t(28) = 1,621$; $p = 0,116$], e filiação sindical, também dividida em sim (M = 7,20; DP = 1,21) e não (M = 6,65; DP = 1,53), não apresentou significância [$t(28) = 0,958$; $p = 0,346$]. Assim, observa-se que não há influência da satisfação na dimensão organizacional com relação ao gênero, função gratificada ou filiação sindical. Do mesmo modo foram realizadas duas correlações de Person para idade ($r = 0,282$; $p = 0,131$), e tempo de serviço ($r = -0,090$; $p = 0,636$), demonstrando a

inexistência de relação com a escala de satisfação. Ainda nesta dimensão, foi realizado o teste de Anova, para grupos não dicotômicos, no caso de nível hierárquico [$F(2,27)=2,035$; $p=0,150$] e função desempenhada [$F(2,27)=2,692$; $p= 0,086$], também não demonstrando influência dos mesmos na satisfação.

4.9.2 Dimensão Biológica

Na sequência foram observados os indicadores da dimensão biológica: Atendimento do gabinete médico (Gab.Med.) com média 5,96, Ginástica durante o trabalho (GDT), média 5,23, Refeições disponíveis no Campus (RDC), com média 5,10, Riscos ergonômicos e ambientais (REA), apresentando media 5,60, e Estado geral saúde dos colegas (EGSC), com média 5,80, conforme demonstrado na Gráfico 3.

Gráfico 3 - Dimensão Biológica.



Fonte: Elaboração própria.

Conforme se vê, a dimensão biológica possui um equilíbrio relativo de médias todas acima de 5,00 e abaixo de 6,00, o que por si só demonstra que, em comparação com as demais, não foi uma dimensão bem avaliada. Dentro dos seus indicadores as refeições disponíveis no Campus Patos foi o indicador com a pior avaliação, sendo seguida da oportunidade de realização de ginástica laboral.

Nessa dimensão foram realizados três testes, um para comparar médias, o teste T, que comparou o gênero masculino ($M = 5,74$; $DP = 1,75$) e o feminino ($M = 5,36$; $DP = 1,93$), não apresentando significância [$t(28) = -0,556$; $p = 0,582$], demonstrando a ausência de

influência do gênero nas variáveis dessa dimensão; e duas correlações de Pearson, para tempo de serviço ($r= 0,158$; $p = 0,405$) e idade ($r= 0,449$; $p < 0,05$) que demonstrou significância, mostrando uma relação de possível influência da idade no nível de satisfação biológica.

Tabela 1 - Distribuição da idade e de tempo de serviço da amostra (N=30).

Variável	Média	DP	Mínimo	Máximo
Idade	35,0	6,57	24	41
Tempo de serviço	4,33	2,24	1	9

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 - Média e Desvio Padrão por faixa etária, para a dimensão biológica.

Faixa	Quantidade	Média	DP
De 24 a 29 anos	6	3,9333	1,5577
De 30 a 35 anos	14	5,2214	1,2371
De 36 a 41 anos	6	5,4666	2,1304
De 42 a 47 anos	2	7,0666	0,3771
De 48 a 53 anos	2	6,7	0,4242

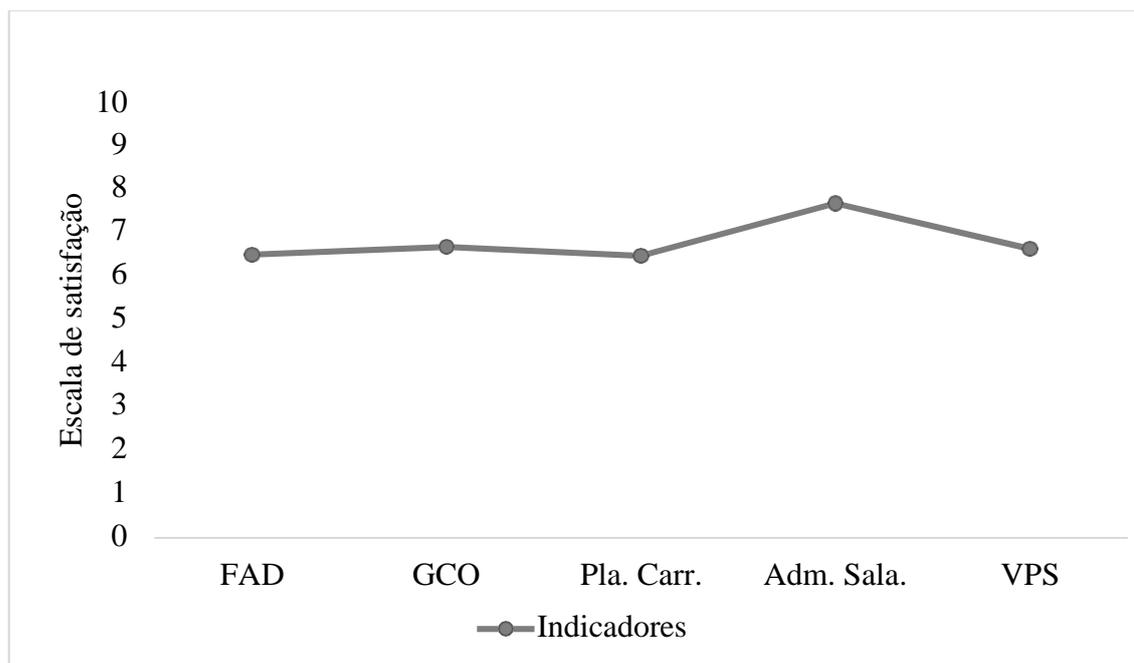
Fonte: Elaboração própria.

Conforme se vê pelas tabelas acima, surpreendentemente os servidores mais velhos possuem maior satisfação com relação à dimensão biológica do que os mais novos, possivelmente porque a maior idade os proporciona parâmetros de comparação diferenciados.

4.9.3 Dimensão Psicológica

A dimensão psicológica, possui os seguintes indicadores: Ferramentas de avaliação de desempenho (FAD), com média 6,50, Gestão do clima organizacional (GCO), com média 6,67, Plano de carreira (Pla. Carr.), com média 6,47, Administrações de salários (Adm. Sala.), com média 7,67, e Vida pessoal dos servidores (VPS), com média 6,63, demonstrados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Dimensão Psicológica.



Fonte: Elaboração própria.

A dimensão psicológica teve a melhor avaliação em comparação com as demais, sobretudo no indicador da administração de salários, que corresponde à maior média de todas as dimensões. Em contrapartida, o plano de carreira obteve a pior avaliação da dimensão, o que reflete uma luta sindical da categoria dos TA's para a melhoria do PCCTAE. A ausência de interferência da vida pessoal dos servidores também foi mal avaliada, demonstrando a necessidade de maior separação entre o momento do trabalho e o momento da vida familiar/pessoal.

Os dados da dimensão psicológica, foram comparados com os aspectos sociofuncionais iniciando com o teste T, para gênero masculino ($M = 6,72$; $DP = 1,63$) e feminino ($M = 6,89$; $DP = 1,84$), sem significância [$t(28) = 0,254$; $p = 0,802$], função gratificada, para sim ($M = 7,22$; $DP = 1,18$) e não ($M = 6,34$; $DP = 2,01$), não apresentando significância [$t(28) = 1,458$; $p = 0,156$], e filiação sindical, dividida em sim ($M = 7,33$; $DP = 1,47$) e não ($M = 6,55$; $DP = 1,74$), sem significância [$t(28) = 1,171$; $p = 0,252$], demonstrando que não há influência desses aspectos nessa dimensão.

Para analisar idade ($r = 0,260$; $p = 0,165$) e tempo de serviço ($r = -0,204$; $p = 0,278$) foi utilizado a correlação de Person, que não apresentou relação com a dimensão. O Anova para variáveis não dicotômicas foi utilizado para analisar, nível hierárquico [$F(2,27) = 1,148$; $p = 0,332$], faixa salarial [$F(2,27) = 1,642$; $p = 0,212$], número de dependentes [$F(2,27) = 0,698$;

$p=0,601$], sendo que, escolaridade [$F(2,27)=5,322$; $p<0,05$] e nível de cargo [$F(2,27)=6,079$; $p<0,01$] apresentaram significância.

Tabela 3 - Teste Anova de amostras independentes da relação entre a satisfação psicológica e o nível de escolaridade.

Variáveis	Superior		Pós-Graduado		Mestrado		P
	M	DP	M	DP	M	DP	
Psicológico	7,566	1,140	6,753	1,753	5,000	1,400	0,011

* $p\leq 0,05$; ** $p\leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria.

Ou seja, conforme se observa pelas médias e desvio padrão cima, os participantes que têm Mestrado estão mais insatisfeitos. Inclusive ao somar a média e o desvio padrão ainda assim permanecem como o grupo mais insatisfeito. A possível causa requer investigação mais aprofundada e não é objetivo dessa pesquisa, contudo, existe a possibilidade destes servidores não estarem se sentindo devidamente aproveitados no que tange a sua titulação. Quanto ao nível do cargo:

Tabela 4 - Teste Anova de amostras independentes da relação entre a satisfação psicológica e o nível de cargo.

Variáveis	C		D		E		P
	M	DP	M	DP	M	DP	
Psicológico	5,133	2,500	7,522	1,278	5,866	1,435	0,007

* $p\leq 0,05$; ** $p\leq 0,01$

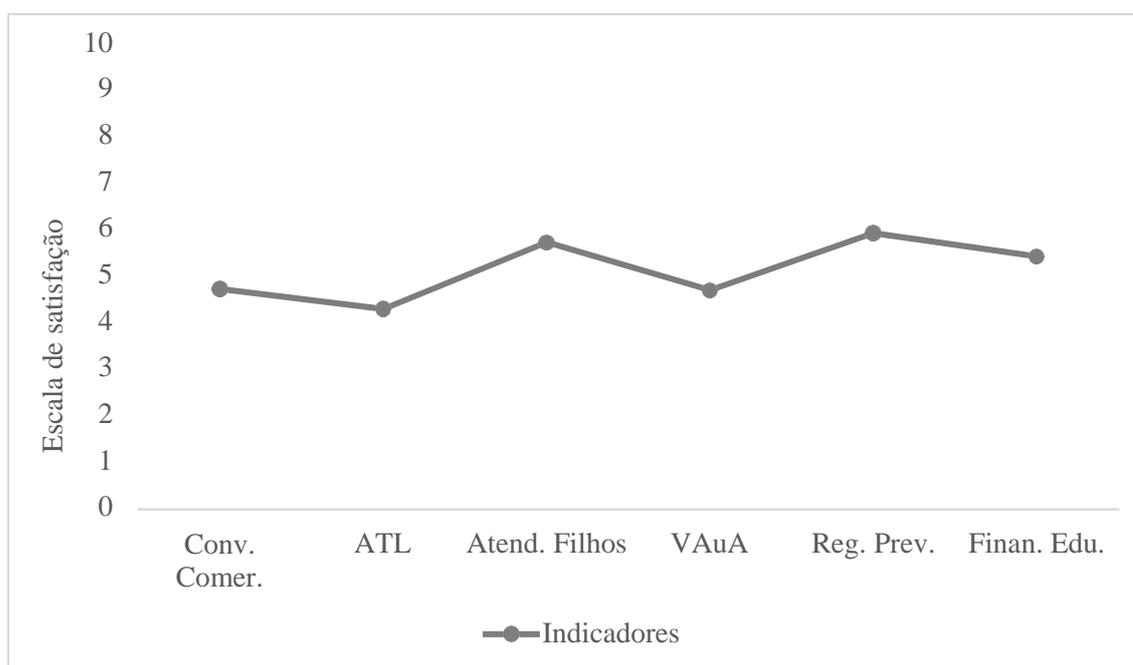
Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se, portanto, que os participantes que se encontram no nível hierárquico D, que representam mais da metade da amostra, possuem satisfação mais elevada. Mesmo considerando o desvio padrão eles ainda se mostram mais satisfeitos que os que se encontram nos níveis C e E.

4.9.4 Dimensão Social

A dimensão social observou os seguintes indicadores: convênios comerciais (Conv. Comer.) com média 4,73, Atividades para tempo livre (ATL), com média 4,30, Atendimento aos filhos (Atend. Filhos), com média 5,73, Valor do auxílio-alimentação (VAuA), com média 4,70, Regime de Previdência (Reg. Prev.), com média 5,93 e Financiamento da educação (Finan. Edu.), com média 5,43, como mostra a Gráfico 5.

Gráfico 5 - Dimensão Social.



Fonte: Elaboração própria.

A dimensão social, foi dimensão que teve a pior avaliação geral, não tendo nenhum dos seus indicadores atingido a média 6,0, assim como a dimensão biológica, porém com maior oscilação e médias consideravelmente menores, o que demonstra uma tendência à insatisfação, enquanto que as outras se mantiveram numa tendência à neutralidade. O indicador com a pior avaliação foi a atividade para tempo livre, o que denota que há pouca oportunidade para distração, lazer e momentos de vivência, carecendo, portanto, de maior integração. Além disso, o gráfico deixa claro também a insatisfação com o valor do auxílio-alimentação e a necessidade de se firmar mais e melhores parcerias e convênios comerciais para os servidores.

Cruzando com os aspectos socio funcionais, foi realizado o teste T, para gênero masculino (M = 5,37; DP = 1,88) e feminino (M = 5,11; DP = 1,96), não significativo [t(28) =

0,361; $p = 0,721$] e filiação sindical, com sim ($M = 5,48$; $DP = 2,03$) e não ($M = 5,09$; $DP = 1,88$), novamente sem significância [$t(28) = 0,502$; $p = 0,620$], o que comprova a inexistência de influência desses aspectos na satisfação da dimensão social.

Foi utilizada a correlação para analisar a relação de idade ($r = 0,378$; $p < 0,05$), significativa e tempo de serviço ($r = -0,146$; $p = 0,442$), não significativa. Assim, há uma relação da idade com a satisfação na dimensão social. O Anova foi utilizado para as variáveis de nível hierárquico [$F(2,27) = 0,214$; $p = 0,808$], número de dependentes [$F(4,25) = 0,885$; $p = 0,487$] e escolaridade [$F(2,27) = 3,519$; $p < 0,05$], que apresentou nível significativo, manifestando a existência de influência nas medias dos grupos de escolaridade. Quanto a idade:

Tabela 5 - Média e Desvio Padrão por faixa etária, para a dimensão social.

Faixa	Quantidade	Média	DP
De 24 a 29 anos	6	4,5	1,8318
De 30 a 35 anos	14	5,2214	1,4543
De 36 a 41 anos	6	5,1805	2,2536
De 42 a 47 anos	2	5,4583	0,2946
De 48 a 53 anos	2	6,7	0,4242

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que os servidores mais novos estão mais insatisfeitos e os mais velhos mais satisfeitos. Possivelmente as expectativas criadas quando da entrada do serviço público podem vir a justificar esse dado. A mudança de mentalidade de uma geração para outra pode influenciar o que se espera nesse momento. No que tange à escolaridade:

Tabela 6 - Teste Anova de amostras independentes da relação entre a satisfação social e o nível de escolaridade.

Variáveis	Superior		Pós-Graduado		Mestrado		P
	M	DP	M	DP	M	DP	
Psicológico	5,916	1,941	5,243	1,255	3,433	2,408	0,044

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria.

Conforme se observa, os servidores que possuem mestrado estão novamente mais insatisfeitos.

4.9.5 Percepção Pessoal

Os indicadores analisados foram: Sensação de Bem-Estar no trabalho, Estado geral de tensão (stress) pessoal, Grau de satisfação com sua qualidade de vida, Adequação das ações de qualidade de vida do Campus Patos, Importância da Qualidade de Vida no trabalho para o resultado do trabalho, visando à percepção do sujeito de si próprio no decorrer do trabalho. Foi realizado um somatório da escala de satisfação usado no processo de coleta, e posteriormente, se atribuiu uma média geral para o estado pessoal, que foi de 6,50 (DP= 2,03), ou seja, um conceito regular de satisfação.

Também foram analisados os indicadores do estado pessoal, em relação aos dados da amostra. De acordo com os dados inferenciais, foi analisado por um teste T, o gênero masculino (M = 6,49; DP = 1,93) e feminino (M = 6,52; DP = 2,29), mas não significativo [$t(28) = 0,041$; $p = 0,967$].

Uma correlação de Pearson foi feita para analisar a relação da idade ($r = 0,139$; $p = 0,463$) e o tempo de serviço ($r = -0,288$; $p = 0,122$), que não apresentaram significado, demonstrando que não há influência dos mesmos na opinião pessoal. Para variáveis não dicotômicas, foi utilizado o Anova, analisando assim, o nível hierárquico [$F(2,27) = 3,018$; $p = 0,66$] e faixa salarial [$F(2,27) = 3,475$; $p < 0,05$] que apresentou significância, o que reflete a influência salarial na percepção pessoal dos sujeitos.

Tabela 7 - Média e Desvio Padrão por faixa salarial, para o estado pessoal de QVT.

Faixa	Quantidade	Média	DP
De R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00	1	9,4	N/A
De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	16	7,075	2,086
Acima de R\$ 5.000,00	13	5,584	1,588
$p < 0,05$			

Fonte: Elaboração própria.

Ou seja, surpreendentemente o grupo que tem a faixa salarial mais alta está mais insatisfeito.

4.9.6 Sinais clínicos de stress

Dentro Bloco 3 do questionário há uma etapa de ocorrências de saúde e doença que objetiva analisar os sinais clínicos de Stress, por não utilizar escala, mas apenas perguntas objetivas de “sim” e “não”, foi realizado um cruzamento de dados que obteve como análise um teste exato de Fisher como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - De cruzamento de dados demonstrativos de gênero com ocorrências de saúde e doença.

Genero		Masculino Feminino				χ^2	P	
		N	%	N	%			
Ocor	Remédios	Sim	17	89,5	8	72,7	1,407	0,236
		Não	2	10,5	3	27,3		
	Hospital	Sim	0	0,0	2	18,2	3,701	0,054
		Não	19	100,0	9	81,8		
	Pronto-Socorro	Sim	1	5,3	5	45,5	7,033	0,008**
		Não	18	94,7	6	56,5		
	Plano de Saúde	Sim	13	68,4	10	90,9	1,969	0,161
		Não	6	31,6	1	9,1		
	Gabinete Médico	Sim	3	15,8	4	36,4	1,648	0,199
		Não	16	84,2	7	63,6		
	Licença	Sim	2	10,5	5	45,5	4,751	0,029*
		Não	17	89,5	6	54,5		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria.

A partir da tabela, observou-se que pronto-socorro e licença, apresentaram significância, havendo uma relação de influência das ocorrências de saúde e doença com o gênero, de maneira que o gênero feminino apresentou mais sinais clínicos de stress. Da mesma forma foi analisado o nível hierárquico dos indivíduos em cruzamento com as ocorrências de saúde e doença, novamente sendo testado pelo exato de Fisher, como mostra a Tabela 9.

Tabela 9 - De cruzamento de dados demonstrativos de nível hierárquico com ocorrências de saúde e doença.

Gênero		Diretoria		Coordenação		Operacional		χ^2	P	
		N	%	N	%	N	%			
Ocor	Remédios	Sim	1	100,0	11	78,6	13	86,7	0,549	0,760
		Não	0	00,0	3	21,4	2	13,3		
	Hospital	Sim	0	0,0	0	0,0	2	13,3	2,143	0,343
		Não	1	100,0	14	100,0	13	86,7		
	Pronto-Socorro	Sim	0	0,0	0	0,0	6	40,0	7,500	0,024*
		Não	1	100,0	14	100,0	9	60,0		
	Plano de Saúde	Sim	1	100,0	10	71,4	12	80,0	0,612	0,736
		Não	0	0,0	4	28,6	3	20,0		
	Gabinete Médico	Sim	1	100,0	2	14,3	4	26,7	4,020	0,134
		Não	0	0,0	12	85,7	11	73,3		
	Licença	Sim	0	0,0	1	7,1	6	40,0	4,685	0,096
		Não	1	100,0	13	97,9	9	60,0		

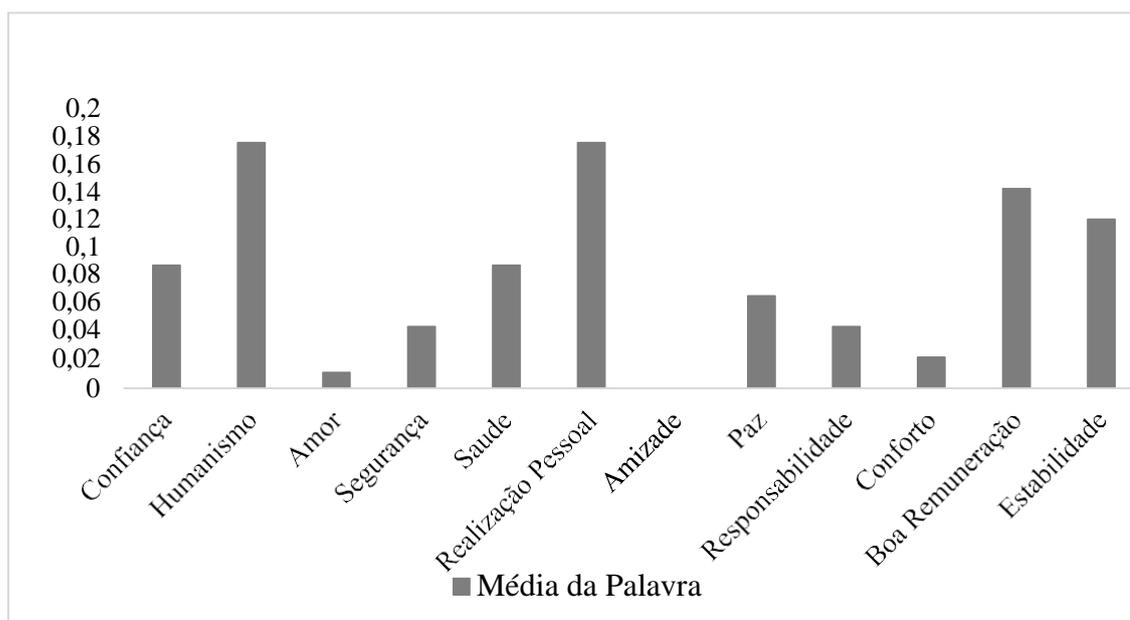
* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria.

Novamente o indicador pronto-socorro apresentou significância de resultado, ocasionando uma ligação com o nível hierárquico, demonstrando que os servidores que se encontram no nível operacional apresentaram mais sinais clínicos de stress. Vale salientar que não é objetivo deste trabalho aprofundar comparações.

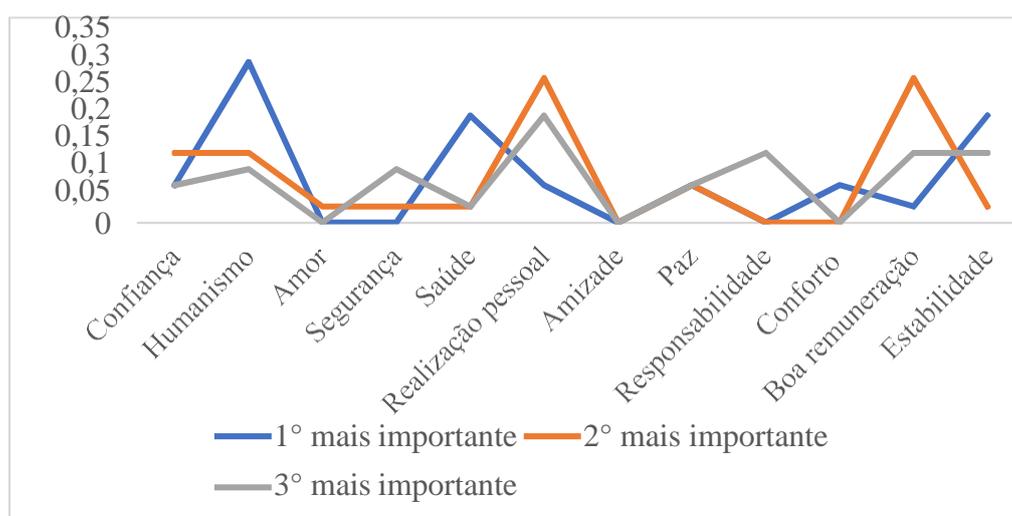
4.9.7 Conceito de QVT

Na sequência dos fatos, foi analisado o bloco 2 do questionário, buscando a formação de um conceito de QVT. Foi então, somado o número de escolhas dos participantes por palavra, para ter uma média geral, tendo como maiores médias, Humanismo com 0,1778 (DP= 0,16) e Realização Pessoal com 0,1778 (DP= 0,16), como mostra o **Gráfico 6**.

Gráfico 6 - Média do Conceito de QVT.

Fonte: Elaboração própria.

As mesmas palavras foram analisadas de acordo com a ordem de relevância para os participantes, trazendo assim uma análise mais fiel ao possível conceito. Portanto, de acordo com o nível de importância, em primeiro lugar vem Humanismo com média 0,30 (DP= 0,46), em segundo lugar vêm Realização pessoal e Boa Remuneração empatadas com médias iguais de 0,27 (DP=0,45), e em terceiro lugar vem Realização Pessoal com 0,20 (DP= 0,407), como mostra o **Gráfico 7**.

Gráfico 7 - Médias do Nível de Importância.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, a palavra mais citada, qual seja, humanismo, se relaciona com a dimensão organizacional, já a realização pessoal se alinha mais à dimensão psicológica. Interessante observar que houve um consenso quanto ao fator de ordem financeira como a boa remuneração ser considerado tão importante quanto a realização pessoal. Daí se pode inferir que este grupo de servidores não busca apenas a estabilidade financeira e o conforto, mas que valorizam a dignidade, as capacidades e aspirações humanas, ou seja, se enxergam como agentes de uma cultura de desenvolvimento das potencialidades humanas e capacidade de transformação da social.

4.9.8 Análise de Conteúdo das Entrevistas

O objetivo geral das entrevistas foi avaliar a familiaridade da alta gestão do Campus Patos com a QVT, o esforço gerencial em promover ações de QVT e as principais dificuldades, comparando com os resultados estatísticos obtidos por meio dos questionários. O primeiro bloco de perguntas da entrevista visou analisar como a alta gestão do Campus Patos enxerga a satisfação com a QVT. Quando questionados sobre a imagem do Campus Patos junto aos servidores TA's houve uma divergência entre a postura dos entrevistados. Vale trazer parte dos trechos:

A: “eu acho que o campus Patos assim, pelo que a gente escuta o campus Patos é bom de se trabalhar, certo? Agora, como nós sabemos existem algumas divergências pessoais entre a equipe técnica, os administrativos, e essas divergências às vezes elas respingam no funcionamento do campus (...). Então às vezes eu vejo até o próprio servidor técnico administrativo meio aflito com relação à posição dentro do campus porque nós temos poucos técnicos e as vezes falta colaboração entre uns e outros”.

B: “a gente vem unindo esforços, mas eu acho que ainda há muito a ser feito, eu acho que algumas questões como reuniões periódicas com setores ou ouvir as demandas, ouvir a necessidades (...) é um dos esforços que a gente tem se empenhado com mais efetivação, (...)se a gente não escuta, a gente não tem esse diálogo aberto não tem como a gente entender e saber qual é a necessidade ou dificuldade do servidor, então assim, algumas ações elas são desencadeadas a partir dessa escuta, desse momento primeiro de ouvir as necessidades e sugestões também”.

C: “avalio de forma satisfatória, o que a gestão vem fazendo vem fazendo o possível e até o impossível”.

Um deles afirmou de forma sucinta e categórica que vê os servidores satisfeitos e que a gestão dá o seu melhor nesse aspecto, outros não demonstraram tanta segurança, suas opiniões convergiram pra necessidade de melhoria da imagem institucional para com seus servidores por meio da integração e colaboração mútua, contudo apenas um entrevistado citou

o processo de escuta de demandas como fundamental para a construção de uma imagem melhor, em contrapartida outro culpou a própria equipe técnica pelos conflitos nela existentes. Daí se percebe um desalinhamento nas posturas dos gestores que, em termos gerais, gerenciam a mesma equipe e uma nota de pessoalidade do discurso no que tange à categoria dos TA's. Nos questionários o indicador referente à imagem institucional foi o melhor avaliado dentro da dimensão organizacional, ficando acima da média geral.

Quando questionados acerca do uso da tecnologia no Campus todos os entrevistados demonstraram receptividade para a inovação tecnológica, reconhecendo seus benefícios, inclusive em termos de sustentabilidade, contudo apontaram a necessidade da comunidade abraçar e se apropriar do seu uso, bem como da promoção e divulgação de ferramentas inovadoras, em busca da melhoria na tramitação dos processos. Os demais servidores avaliaram de forma moderada a satisfação quanto esse quesito em resposta aos questionários.

Quando questionados acerca da gestão participativa todos os entrevistados demonstraram se enxergar como gestores que valorizam a participação dos demais no processo de tomada de decisão, inclusive citando exemplos concretos como reuniões periódicas e oitiva da comunidade. Vale citar uma fala que representa todos:

A: “a partir das nossas reuniões a gente vai fazendo com que cada um tenha conhecimento do setor do outro a partir do momento que um setor sabe da interdependência com o outro os setores passam mais a se respeitar(...)Você sabe que o gestor ele é um burocrata e às vezes uma figura muito política e a gente tem que ter esse relacionamento e essas decisões compartilhadas porque o conhecimento técnico pertence a vocês e o gestor a gente deve ter essa decisão compartilhada porque como é que eu vou trabalhar com uma equipe que a gente não toma decisão em comum? E como é que eu vou confiar numa equipe dessas? Então você vê que eu posso ainda estar aprendendo a fazer esse compartilhamento, mas a minha intenção, a intenção da gestão é que tudo seja compartilhado, combinado para que a gente acerte porque o nosso objetivo não é ajudar, é acertar juntos.”.

Entretanto, quando comparado à avaliação dos servidores via questionário, a participação na tomada de decisão foi o indicador com a segunda pior avaliação dentro da dimensão organizacional, o que pode indicar o reflexo de um passado muito próximo de silêncio acumulado pela ausência de reuniões de gestão, tratando-se, portanto, de uma mudança de paradigma recente e ainda não solidificada. Também há a possibilidade de, de fato, os demais servidores não enxergarem a alta gestão do Campus Patos como acessível, o que demandaria averiguação mais aprofundada.

Quando questionados sobre a burocracia houve uníssono dos entrevistados quanto a ser um fator que atrapalha bastante o andamento do serviço público, mas um “mal

necessário”. Apenas um deles soube citar um exemplo concreto de atuação que visou reduzir a burocracia, ou seja, o gestor pretende reduzir a burocracia e tem um noção de prazo para atender a essa demanda e de um suposto caminho, mas não sabe como fazê-lo na prática. Dentre os critérios organizacionais avaliados pelos servidores nos questionários a redução da burocracia obteve a pior avaliação, portanto, é uma medida considerada como urgente pela maioria.

Quando questionados acerca do atendimento das rotinas de pessoal e do trabalho da Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos houve um consenso geral dos entrevistados em torno de uma avaliação positiva e satisfatória principalmente no que tange à comunicação com a comunidade interna, indicando que embora necessite melhorar em alguns aspectos como, por exemplo, descentralização de folha de pagamento e fluxo de processos, está em uma crescente positiva. Esse critério dentro da dimensão organizacional foi o segundo critério mais bem avaliado pelos servidores.

Questionados sobre a existência de ações institucionais em QVT, os interessados citaram exemplos de ações pontuais já realizadas ou em curso e de projetos, sobretudo no que tange a estrutura física, como por exemplo ginásio, sala de vivência para os servidores, quadra de areia e espaço de yoga. Também se reconheceu os esforços de alguns setores específicos de aderirem às campanhas nacionais de saúde e prevenção. Os exemplos esparsos demonstram que não há um construto organizacional ou profissional voltado exclusivamente para atender à QVT na instituição, como já enunciado pela análise documental e refletido na seguinte fala:

B: “não, a gente não tem uma semana exclusiva onde o foco principal seja isso, ainda não temos, espero que a gente consiga implementar, a gente tem feito algumas ações pontuais. (...) a gente fez enquanto campus, mas algo pontual, com esse objetivo declaradamente onde isso seja o objetivo principal isso a gente ainda não tem.

Ou seja, há uma preocupação quanto à QVT principalmente no que tange a estrutura física e desportiva, mas a mera intenção não necessariamente desagua em concretude, inclusive todos os entrevistados reconheceram que é um aspecto que precisa ser melhorado, mas até esse momento da entrevista nenhum deles citou como essa melhoria se daria ou quem seria responsável por concretizar essa melhoria, o que denota que, embora considerada, a QVT até então não é uma prioridade para a gestão em termos de planejamento estratégico formalmente instituído, e que, no Campus Patos, as ações de QVT se dão de forma isolada e esparsa sem um objetivo convergente. Os entrevistados também não mencionaram a

existência de uma política de QVT e promoção à saúde embora ela exista na instituição, o que demonstra falta de conhecimento mais aprofundado do tema no que tange às competências e sua aplicação dentro da instituição, portanto, levando em consideração que os entrevistados estão no topo da hierarquia do campus, é preocupante, afinal o papel da liderança no desenvolvimento de qualquer ação, programa ou projeto é fundamental, pois os líderes são agentes norteadores do trabalho de sua equipe, assim, trabalhos contínuos, conjuntos e interseccionais têm mais chances de se concretizar se as lideranças assumem-no como um compromisso.

Sobre a atuação do gabinete médico, dois dos entrevistados apontaram a falta de pessoal nesse setor como um problema que compromete sua atividade e um apontou a má distribuição de horários como o problema central. Vale citar os seguintes trechos:

A: *“a gente sabe que o médico é uma mão de obra mais especializada, ele não tem o IFPB como o seu principal emprego, então a gente vê que a maioria dos médicos que passam aqui pelo fato de serem da capital eles usam as cidades do interior como uma passagem(...)”*.

B: *“eu acho que o gabinete ele precisa ser mais propositivo(...) eu acho que o gabinete pode dar uma colaboração maior, ele pode contribuir mais implantando inclusive essas campanhas que têm uma pertinência direta ao gabinete. Seria uma iniciativa que seria muito bem-vinda porque a gente pensa e não tem tempo de executar e aí eles tem conhecimento e isso favorece para que se possa pensar e fazer porque a gente está aqui para acolher essas proposituras. (...)o fato de nós termos muitas atribuições, muitas semanas já estabelecidas no calendário acaba que tomando o tempo de se pensar isso e de se efetivar (...) A gente precisa do envolvimento do gabinete médico.”*.

C: *“nós precisamos ter nessa questão um horário dos servidores para que atendam de uma forma mais efetiva a comunidade interna, principalmente nossos alunos que é onde sempre aparece alguma reclamação. Mas eu acho que o que precisa ali é a questão de distribuir melhor o horário do pessoal para que atenda de forma mais satisfatória.”*.

Pode-se extrair desses trechos da entrevista que a alta gestão espera maior compromisso, envolvimento e pro atividade do gabinete médico no desenvolvimento das funções inerentes à atuação dos seus profissionais, principalmente do cargo de médico, que pela fala, é retratado como algo à parte da categoria de TA's. Embora as falas demonstrem consenso quanto ao entendimento de que a promoção de campanhas de saúde e QVT são também da alçada desses profissionais, nenhum dos entrevistados apontou alguma atitude na qualidade de gestor ou chefia imediata que denotasse a existência de uma conversa ou de um feedback para expor a necessidade de melhoria da atuação desse setor. Dentro da dimensão biológica, o atendimento do gabinete médico possui a melhor avaliação em comparação com os outros indicadores dessa dimensão por parte dos demais servidores, contudo essa dimensão

foi a que obteve as médias mais baixas de satisfação, não chegando a atingir nem mesmo um nível de satisfação moderado, apenas regular.

Quando questionados acerca da existência da prática de ginástica laboral ou algum momento reservado ao exercício no Campus Patos, todos os entrevistados responderam que não há um momento dedicado exclusivamente para isso, citando mais uma vez apenas ações pontuais como a Yoga. Dois dos entrevistados citaram que nas poucas ações desenvolvidas a adesão dos TA's foi muito baixa, o que não aconteceu com servidores docentes, contudo houve um feedback positivo dos TA's que participaram, o que denota uma falta de organização no desenvolvimento dessas ações pensando justamente na possibilidade de adesão e na participação desses servidores que possuem uma jornada de trabalho menos flexível em comparação à categoria docente. Vale citar o seguinte trecho:

A: (...) *“se a gente conseguisse em outros dias, talvez em horários diferentes a gente conseguisse mais adesão”* (...)

Os exemplos citados, embora poucos, demonstram que existem profissionais dentro do Campus Patos com interesses voltados para o desenvolvimento de projetos e ações na área de QVT, contudo esses profissionais não estão plenamente organizados ou debatendo entre si para encontrar um viés comum de atuação. O indicador de oportunidade de realizar ginástica laboral foi o segundo pior avaliado dentro da dimensão biológica pelos TA's que responderam aos questionários, demonstrando que é essa uma necessidade muito forte.

Questionou-se se os instrumentos de avaliação de desempenho dos TA's de que o Campus Patos dispõe efetivamente cumpriam seu papel. Vale citar alguns trechos:

A: *“(...) Com relação aos técnicos administrativos eu acho que ela fica um pouco mais utópica (...) fica muito na avaliação da chefia e nos cumprimentos dos horários (...) a gente tem uma equipe de técnicos administrativos aqui pequena para o campus, a gente tem uma defasagem no mínimo de 12 técnicos no campus e a gente nessas políticas que eu chamo brincando de políticas do filho único que ninguém pode adoecer, ninguém pode tirar férias eu acho que a gente vem dando conta do recado, mas precisaria melhorar. E se a gente tivesse um número maior de técnicos para que pudesse ter um acompanhamento melhor por parte da chefia eu acho que o critério, a avaliação poderia ser mais bem feita porque muitas vezes a gente tem o vínculo da amizade (...) a gente conhece alguns problemas pessoais do servidor (...) e a gente envia o processo de avaliação (...) da parte profissional para a parte emocional, né? Mas assim é uma forma que digamos que não é a ideal, mas é melhor do que não ter nenhuma (...) mas que poderia melhorar pode, tanto pra professor quanto pra técnico.*

B: *“eu ainda não tenho um conceito consolidado quanto a isso (...) eu não sei até que ponto a minha avaliação ela vai surtir o efeito para o servidor no sentido de “pow preciso melhorar nesse aspecto” e aí entra também uma outra questão de que está lá feita a avaliação e você tem até um certo receio de chamar o servidor e dizer assim “ó você viu sua avaliação? tem esses aspectos, a sua nota foi essa por isso, eu acho que você poderia melhorar nisso, naquilo”. Eu tenho vontade de fazer isso, mas fico meio receosa de fazer e ser mal interpretada (...)”*

C: *“Cumpre. Agora realmente o que está precisando e eu vou até me incluir no rol dos que precisam é ser mais rigorosos (...)”*

Apenas um dos entrevistados acreditou que a avaliação de desempenho dos TA's nos termos em que é feita atualmente cumpre o esperado, afirmando, no entanto, que os chefes imediatos precisam ser mais rigorosos quanto ao preenchimento e a atribuição de notas aos critérios. Um dos entrevistados demonstrou insegurança e pouca confiança quanto à avaliação de desempenho com relação ao seu efeito, ou seja, se o servidor de fato levará em consideração o que foi colocado por sua chefia imediata, esse mesmo entrevistado demonstrou medo ou receio também de proceder ao momento de feedback da avaliação. Por fim outro entrevistado, além de demonstrar desconhecimento de todos os critérios que compõem a avaliação de desempenho, resumindo-os a cumprimento de horário, evidenciou entender muito mais sobre a avaliação docente do que da avaliação de TA's, o que se torna preocupante levando em consideração que a alta gestão avalia ambas as categorias. Esse mesmo entrevistado utilizou o termo “utópico” para definir a avaliação de desempenho, ou seja, não a vê como um reflexo da realidade e apontou como justificativa o fato do quantitativo de servidores TA's ser muito baixo e a dependência do Campus Patos do trabalho desses poucos servidores muito grande, o que obriga a chefia imediata, na prática, a ser menos técnico e considerar no mais das vezes fatores e questões pessoais em atenção à humanização do trabalho daquele servidor, o que em última instância envia o processo de avaliação.

Dentro da dimensão psicológica, os respondentes do questionaram apontaram o processo de avaliação de desempenho como o segundo pior indicador da dimensão, não atingido nem mesmo um nível de satisfação moderado, apenas regular. Percebe-se, portanto, falta de maturidade e até mesmo de profissionalismo por parte das chefias imediatas quando o tema é avaliação de desempenho, pois as falas refletem personalidade, o que por si só descumpra um dos princípios da administração pública, e refletem ainda o fornecimento de feedback sobre o trabalho de um servidor como um “tabu” dentro do Campus Patos, o que se alinha com o baixo nível de satisfação desse indicador por parte dos servidores, pois se o

trabalho não recebe feedback dificilmente se oportuniza a minimização de erros e melhorias no processo de trabalho.

Os entrevistados também foram questionados sobre a gestão do clima organizacional.

Vale citar alguns trechos:

A: *“O campus Patos (...) não é um campus que funcionaria sob um clima ideal, mas existem situações que eu acho que a gente já avançou(...)eu acho que a partir de um momento que nós colocamos um cronograma de reuniões, que essa iniciativa que você também participa que é a questão da festa dos aniversariantes (...) A nossa confraternização de fim de ano eu avalio como um sucesso (...), eu acho que a gente está caminhando a passos lentos ainda, mas o que me preocupa é quando a gente não caminha ou anda pra trás.(...)”*

B: *“eu observo que as coordenações estão começando a despertar para essas questões do que é o setor, de gerenciar, eu acho que vem crescendo, mas eu acho que a gente ainda precisa melhorar muito no todo. Enquanto gestora eu tenho feito esse movimento, a partir do momento que eu coloco para as coordenações para os setores quais são as necessidades, o que vocês precisam? Sintam-se à vontade para propor. E na hora que eu acolho essas proposituras eu acho que estou favorecendo esse clima organizacional como um todo”*

C: *“ o que eu sinto não só no campus de Patos, mas em outros campus é que muitos servidores e quando eu falo em servidores são os técnicos administrativos e docentes, precisam mais de uma maior dedicação, um maior engajamento porque as vezes tem poucos se engajando, poucos se dedicando não é o suficiente para atender, eu acho que precisa de um esforço coletivo.”*

Conforme se observa, todos os entrevistados citaram que é preciso melhorar no aspecto da gestão do clima organizacional, reconhecem avanços e se colocam como gestores que acolhem iniciativas, contudo todos demonstram também sentirem falta de um maior engajamento e esforço coletivo por parte da comunidade do Campus Patos. Segundo a avaliação dos respondentes dos questionários a gestão do clima organizacional não foi o pior indicador, ficando próximo da média geral da dimensão psicológica, mas não chegou a atingir o nível de satisfação moderado, apenas regular.

Quando questionados acerca do plano de carreira dos TA's (PCCTAE), apenas um dos entrevistados demonstrou um conhecimento mais aprofundado, os demais mencionaram apenas pontos críticos de divergência entre o plano de carreira docente e o PCCTAE que são do conhecimento geral. Vale citar:

A: *“o plano de carreira dos técnicos eu não tenho ainda esse conhecimento (...) você sabe que até aquele RSC que foi para os professores não foi extensivo aos técnicos, (...) tem, por exemplo, uma facilidade maior de o professor se afastar pra Mestrado e Doutorado do que um técnico (...) porque pra um professor você tem um substituto e pra o técnico a gente tem que fazer quase uma forma de concessão porque não tem ainda uma regulamentação sobre isso (...) então esse plano de carreira dos técnicos eu acho que ele deve ser não só em relação*

ao campus, deve ser em relação à instituição, então deve ser de uma forma mais enxuta e favorecer ao técnico que ele atinja o auge da sua carreira num tempo parecido com o tempo de um professor porque pelo que me consta o técnico demora mais a atingir mais o topo da carreira. (...) eu acho que deve ser feito algo em termos de instituição mesmo de melhorar (...) sentar pra a gente discutir melhor esses planos de carreira e eu acho que o sindicato deve buscar uma melhoria, eu acho que o plano de carreira para os técnicos é mais complicado do que para os docentes.”.

B: “eu conheço alguns pontos, alguns pontos que são críticos (...) a questão da RSC de não ter acesso, de não ter direito. Então é um ponto que eu acho que a categoria precisa se organizar enquanto categoria porque os benefícios e os avanços só acontecem quando a gente se organiza enquanto categoria”.

C: “houve uma melhoria desde que eu sou servidor público houve uma melhoria significativa para os técnicos administrativos. Agora não que não precise de ajustes, precisa sim. Agora nós precisamos digamos assim, ter mais união, acho que os técnicos estão precisando não só nos institutos federais quanto nas universidades. Acho que os técnicos precisam se unir mais para tentar cobrar das instituições, dos sindicatos para que melhore cada vez mais”.

Diante do exposto é possível presumir que, independentemente de gerenciar servidores de ambas as categorias, os gestores possuem o conhecimento mais aprofundado do seu plano de carreira especificamente. Apenas um dos servidores, afirmou ser necessário o debate sobre o plano de carreira em nível de instituição, enquanto os demais relegaram a questão ao plano sindical, que ultrapassa os limites da instituição. Dentro da dimensão psicológica esse foi o critério com a pior avaliação segundo os respondentes dos questionários.

Quando questionados acerca do incentivo para a educação dos TA's no que tange à educação formal (especialização, mestrado e doutorado), os trechos seguintes foram bastante elucidativos:

A: “você sabe que existe essa história desse afastamento de técnico e professor e aqui no campus a gente tem que trabalhar essa aproximação (...) que o professor ele entenda mais do serviço do técnico administrativo (...) então a gente tem que trabalhar essa questão aqui no campus mostrando o seguinte, eu vejo os técnicos como se fosse uma estrutura num edifício, sem o apoio técnico a estrutura não se segura, e ai todo mundo tem que ter essa opinião porque não adianta você trabalhar na instituição sem que a gente respeite e conheça o trabalho de cada um, não é? Então a gente precisa sempre melhorar isso.” (...) a gente aderiu aquele projeto de que vamos abrir pra Patos oferecer uma bolsa de mestrado e uma de doutorado para quem quiser essa qualificação (...) eu conversei com a pró-reitora (...) e a gente pensou justamente também pela questão dos técnicos porque primeiro o professor precisa estar naquela linguagem sempre se aperfeiçoando, mas você sabe que hoje com essas mudanças muito rápidas o técnico precisa estar hoje em constante capacitação (...) mais capacitações porque é mão de obra mais técnica, mais especializada, e com relação a essa questão do afastamento é isso que eu digo nós temos esse déficit que espero recuperar como você sabe com a questão do concurso e da minha parte eu não pretendo obstruir nada que seja para um técnico daqui ou qualquer um se qualificar. A nossa parte é unanimidade que a

gente vai facilitar, e essas duas bolsas vamos abrir anualmente nesse projeto aí a gente vai colocar também para os técnicos e professores em pé de igualdade para dar oportunidade para todo mundo até porque vocês precisam atingir o topo da carreira também”.

B: “eu diria que a adesão ao edital que favorece ao técnico, ao servidor participar de um Mestrado ou Doutorado com um incentivo (...) que ele possa continuar na sua atividade e possa receber uma bolsa que vai ajudar a custear o Mestrado ou Doutorado é uma das ações que nós colocamos como incentivo. Nós tivemos também casos de servidores que se afastaram que tiveram as suas despesas, inclusive ainda tem um servidor que está nesse processo, está fazendo Mestrado e que recebe uma ajuda de custo pra isso, então ele recebe as diárias. Então eu considero isso como sendo um incentivo a essa capacitação do técnico administrativo porque isso foi concedido e talvez o caminho seja do edital como esse que está sendo feito agora (...) quando você coloca como edital eu acho que isso fica mais claro, eu acho que todos têm conhecimento, ganha uma possibilidade de todos participarem”.

C: “o Instituto Federal valoriza dar esse incentivo para o técnico e às vezes digamos assim, tendo até uma flexibilidade no horário (...) agora precisamos aumentar a quantidade de vagas (...) até para a gente poder ficar de igual para igual com os docentes, entendeu? Que a gente possa, por exemplo, nas vagas ser 20 para os técnicos e 20 para os docentes”.

A adesão ao edital que fornece bolsas de incentivo à qualificação para mestrado e doutorado foi citada de forma unânime como um meio de incentivar o desenvolvimento do TA, além de exemplos pontuais de servidores que conseguiram concluir Mestrado e Doutorado ou tiveram parte das despesas custeadas. Contudo, é importante salientar que esse edital, assim como os editais de afastamento contemplam ambas as categorias utilizando os mesmos critérios, ou seja, a concorrência é ampla, não havendo discriminação de critérios por categoria, portanto, não há critérios específicos que contemplem a natureza do trabalho do técnico. Não se leva em consideração, por exemplo, que boa parte dos TA's, sobretudo os ingressantes recentes, não possui o tempo de serviço na instituição necessário (quatro anos para Mestrado e cinco para Doutorado) que os permita concorrer ao afastamento, também não se considera que, devido à jornada de trabalho inflexível, os TA's optam geralmente por programas de pós-graduação profissionais e semipresenciais, para os quais o horário especial se torna a única opção, sendo que para tal se exige compensação de carga horária, ou seja, o servidor que não se submeter a uma exaustiva jornada de trabalho de 10 horas diárias para conseguir folgar um dia da semana para o momento presencial terminará seu programa de pós-graduação ainda devendo muitas horas à instituição a título de compensação. Dependendo da quantidade de horas exigida pelo programa até mesmo se submetendo à jornada exaustiva esse servidor ainda permanecerá em dívida. Ademais, numa jornada tão extensa de trabalho é provável que o rendimento do servidor seja menor no que tange à execução das atividades do próprio programa de pós-graduação. Na prática o que se observa é que a categoria Docente

permanece com maiores e melhores chances de conseguir aproveitar os incentivos da instituição para Mestrado e Doutorado, devido ao fato de não se considerar, no momento da elaboração dos critérios dos editais, as singularidades do trabalho técnico.

Todas as falas refletiram compreender a desigualdade e o distanciamento que existe entre a categoria de TA's e docentes no aspecto da qualificação, mas apenas um entrevistado apontou uma medida real de equidade: a equiparação de vagas entre as categorias. Os demais pareceram se sentir satisfeitos com a falsa sensação de equidade promovida pela mera existência de um edital. Sugeriu-se ainda a aproximação do docente do trabalho do TA para facilitar a compreensão de sua interseccionalidade.

Os entrevistados também foram questionados acerca do respeito à vida pessoal dos TA's. Vale citar os seguintes trechos:

A: *“(...) a gente muitas vezes com essas redes sociais se expõe aí quando você se expõe a gente fica mais suscetível a críticas, mas (...) eu tenho muito respeito e gosto que as pessoas respeitem e principalmente questões que envolvem questões familiares, questões de saúde, agora com relação à vida pessoal do técnico ou de qualquer profissional (...) eu acho que a partir do momento que você exerce bem a sua função você se dá ao respeito e você merece todo o respeito e isso é uma coisa que se acontece eu sou um dos primeiros a coibir porque respeito temos que ter.”*

B: *“(...) a gente percebe que há uma invasão. tipo, eu já cheguei a mandar uma mensagem para um servidor e o servidor estava de férias e eu não sabia. Eu acho que uma das ações da gestão de pessoas que inclusive tem favorecido isso é o fato de a gente saber a programação de férias e a gente tomar conhecimento publicado que aquele servidor ele está de férias. Eu acho que isso tem que ser mais intensificado (...) geralmente é um técnico administrativo que tira férias em algum momento e o docente não sabe e aí o docente precisa entrar em contato, as vezes só tem aquela pessoa no setor(...) Com relação a horários (...) eu tenho me policiado para no final de semana a não ser que seja uma urgência para eu mandar uma mensagem para o servidor. E tenho também tentado fazer esse exercício comigo porque tenho também 24 horas, 7 dias por semana que chegam de demandas (...) a tecnologia informacional ela ajuda na comunicação, mas ela tem esse viés também de quebrar as barreiras da invasão. Então assim, meia noite tem gente que manda mensagens nos grupos (...) é uma questão que a gente precisa se trabalhar. Foi estabelecido que o meio de comunicação oficial é o e-mail, então por exemplo, às vezes eu mando um e-mail no domingo à noite para que o servidor contando que na segunda feira o servidor vai acessar na segunda feira, então assim, eu acho que é um trabalho de policiamento de cada um dos setores (...).*

C: *“a partir do momento que o servidor recebe uma ligação já está sendo de certa forma (...) já é considerado uma falta de respeito, eu não vou negar, eu tenho que assumir que eu sempre ligo, mas respeitando os limites, entendeu? Não é cobrando que a pessoa venha de imediato, mas assim, eu já fiz muitas ligações, digamos assim que nesse ponto eu tenho faltado muito com respeito, não nego não”*.

Houve uma divergência entre os entrevistados, pois apenas um deles afirmou que há o respeito principalmente no que tange a questões de saúde e familiares e que em presenciando qualquer desrespeito nesse sentido é necessário tomar uma atitude corretiva. Os demais, contudo, admitiram que em uma ou mais vezes faltaram com respeito à vida pessoal do servidor ao fazer ligações ou mandar mensagens fora do horário de trabalho, dentre esses últimos apenas um afirmou se policiar para não o fazer. Todos levantaram as redes sociais como um agente intensificador desse comportamento. Segundo a análise dos servidores coletada pelos questionários esse foi o critério com a pior avaliação dentro da dimensão psicológica, demonstrando que os TA's estão bastante incomodados com esses comportamentos invasivos.

Os entrevistados foram questionados ainda acerca da existência de convênios comerciais para os servidores do IFPB. Observam-se os seguintes trechos:

A: *“(...) teve uma época aqui que o professor X (...) fez um convênio com as redes de restaurantes e mais recentemente Z (TA) me falou sobre o convênio com a academia (...) eu acho que a gente pode buscar mais esses convênios (...) o coordenador de estágios tem muito contato com as empresas, então eu acho que seria uma forma de buscar esse convênio (...) se tiver algum segmento dentro do campus que tenha essa pretensão pode se manifestar documentalmente à direção que isso nos autoriza de certa forma a buscar esse convênio porque você sabe que muitas vezes a gente, eu mesmo fico meio tímido de buscar alguns convênios porque às vezes a gente tenta buscar algum tipo de convênio pra beneficiar, mas por outro lado alguém acha que você está direcionando as pessoas (...) porque você vai ter alguma vantagem (...) mas se for uma coisa que seja de interesse do campus e do coletivo a gente busca”.*

B: *“nós temos com uma academia, nós temos com alguns restaurantes que traz esse benefício para os servidores e você só precisa comprovar que é servidor com o contra cheque e às vezes até com o crachá já aceitam (...) eu acho que a gente precisa ampliar. Com relação à satisfação eu acho que caberia até uma enquetezinha (...) para saber se todo mundo tem conhecimento (...) eu acho que o sindicato poderia favorecer mais isso, fazer essa enquete para saber quais os estabelecimentos que tem convênio, se se sente contemplado, se vale a pena, quais seriam outros serviços que nós poderíamos tentar estabelecer o convênio ou alguma parceria para obter o serviço”.*

C: *“os convênios que eu tenho conhecimento são com o sindicato e associação, apesar de que o sindicato tem atuado mais e nós precisamos ainda melhorar, o sindicato precisa atuar de forma intensa, melhorar e a associação estão deixando a desejar (...) está com um déficit muito grande entre os servidores pelo menos aqui no campus de Patos. Em João Pessoa eu sei que eles atendem muito bem. Eu vou citar não só Patos e esses campus do interior está deixando muito a desejar a associação.”*

Conforme se observa foram citadas iniciativas individuais de servidores que buscaram a elaboração de convênios. Todos os entrevistados demonstraram que é um quesito que

precisa ser melhorado, contudo nenhum assumiu a responsabilidade enquanto gestão de buscar os convênios, do contrário o que se reflete na fala dos gestores é que a responsabilidade por essa iniciativa deveria ser do sindicato ou da associação de servidores e até mesmo de setores específicos dentro do Campus Patos, mas não da alta gerência em si, inclusive um dos entrevistados demonstrou receio quanto a buscar as parcerias por acreditar que isso pode vir a gerar a suspeita social de enriquecimento ilícito ou favorecimento de alguma natureza. Pela análise dos servidores esse foi o segundo pior critério avaliado da dimensão social, inclusive com média abaixo de 5,0, o que equivale a um nível de satisfação ruim, enquanto nas outras dimensões os indicadores se mantiveram com análise regular ou moderada.

Foi solicitado aos entrevistados que citassem ações concretas de QVT que identificassem no Campus Patos:

A: *“como qualidade de vida no trabalho aqui eu acho o seguinte (...) eu acho que a gente trabalha num ambiente sem pressão (...) então uma das coisas que eu acho que existe da nossa qualidade de vida aqui dentro é o fato de a gente trabalhar com muita liberdade, então seria um ponto importante. O outro que eu acho que tem a ver com a nossa qualidade são os ambiente físicos, eu acho os ambiente físicos do nosso campus bom de trabalhar, climatizados, muito bem zelados, (...) eu citaria como um ponto de melhora nessa qualidade da gente essa iniciativa de a gente ter essa academia, eu pretendo fazer depois a caixa de areia pra a gente fazer o campo de vôlei (...) melhorar o convívio, (...) chuveiro para tomar um banho (...) está no plano de gestão e eu pretendo cumprir (...). Então qualidade de vida o que eu vejo em coisas concretas tornar o ambiente de trabalho seja ela da parte profissional como também da parte física (...) ter um local melhor para alimentação e um descanso, mas eu acho que no geral a nossa qualidade ela vem muito de nós conseguirmos daqui a um ano, dois anos reuniões onde a gente fale muito do que estamos fazendo e não no que estamos deixando de fazer (...) Agora no momento a gente nota que a situação, a conjuntura política do país ela está deixando (...) alguns professores muito preocupados, de baixo astral mesmo, pessoas que se encaixam nessas minorias que o governo tenta discriminar, naquelas disciplinas que o governo tenta acabar, você estudar uma vida todinha, fazer um doutorado pra chegar no outro dia uma pessoa dizendo que quer acabar com a sua profissão, então no momento eu estou muito preocupado com essa situação. E os próprios alunos também que estudam e não sabe qual vai ser o futuro da escola deles (...) nesse momento a gente está passando por um momento digamos assim, baixo astral, meio psicológico, então a gente precisa melhorar, coisas práticas (...) e eu acho que o engajamento também nesse eventos (...) tudo isso melhora porque você sai um pouco de sua rotina.”*

B: *“as ações que foram desenvolvidas nos anos passados (...) nós tivemos no setembro amarelo ações de dança, palestras, teve outro momento que veio uma palestra (...) sobre a questão de autoconhecimento, foram dois dias, mas a adesão também foi baixa. Ainda ano passado na semana de extensão e no setembro amarelo nós tivemos um momento de ginástica laboral com uma professora de educação física. Esse ano nós tivemos na semana pedagógica um momento com um professor da UFRN que foi bem interessante. Nós tivemos momento de música que eu considero um momento que propicia isso. Então durante a semana pedagógica*

nós tivemos momentos culturais, musicais em todos os dias e eu também considero isso uma ação. Nós tivemos agora no conselho de classe um momento com a nossa psicóloga, ela teve uma fala sobre os transtornos da ansiedade, a próxima já está agendada para falarmos das questões do stress, quais são as consequências, o que ocasiona. Bom, que eu lembre são essas ações”.

C: “(...) tem essa parte também que a gente não implementou e que A já cobrou muito, aquela sala de vivência (...) E tudo que eu posso citar aqui é esse programa que vocês fazem aqui a CGP com COPAE”.

Portanto, os entrevistados mais uma vez apontaram apenas poucas ações pontuais desenvolvidas isoladamente ou em momentos específicos, como a Campanha do Setembro Amarelo, iniciativa da parceria entre a Coordenação de Gestão de Pessoas e a Coordenação Pedagógica de Apoio ao Estudante, e momentos de eventos como a Semana Pedagógica, Semana Cultural e Semana de Extensão que integram o calendário acadêmico, o que evidencia a clara descontinuidade e a inexistência do processo de avaliação dessas ações. Foi bastante citada a grande promessa futura da construção de ambientes de vivência e para atividades desportivas. Imperioso observar que em mais de um momento foi citado que o plano de gestão engloba a melhoria da estrutura física que possa atender a ações de QVT. Todas as ações citadas se desenvolveram em momentos voltados para a participação dos segmentos discente e docente, o que evidencia que essas ações não foram pensadas para a inclusão da categoria dos TA's, principalmente em termos de divulgação, o que pode vir a justificar a baixa adesão desses servidores. Tudo isso permite concluir que a preocupação com as questões de QVT ainda é bastante embrionária, não chegando nem mesmo a ser formalmente debatida com frequência e estando ainda em uma fase de construção da base. Cumpre salientar ainda que os eventos comemorativos e a comemoração dos aniversariantes do mês foram citados pelos servidores que responderam aos questionários como ações de QVT.

Quando questionados sobre quais ações faltam ser desenvolvidas as falas reiteraram as ideias que já haviam sido citadas anteriormente:

B: “uma das ações que ai eu acho que é um projeto que é a casa de ambientação que eu acho que isso vai favorecer muito a nossa qualidade de vida (...) esse espaço que vai ser composto por um redário, um outro espaço que vai ter banheiro masculino e feminino para que a gente, o servidor possa tomar banho e uma copa (...) a gente tem implantado a questão da comemoração dos aniversariantes que por mês a gente faz isso ai, mas eu acho que a gente ainda precisa melhorar e fazer com que esses momentos sejam mais momentos de descontração e por outro lado a gente tem um empecilho do ponto de vista prático que é a questão do serviço, a gente não pode parar o serviço, então a gente fica naquela de fazer no momento do intervalo ali, em uma hora que possa conciliar um intervalo, uma pausa e o

espaço de tempo mesmo é curto. Mas eu acho que com a frequência a gente vai favorecendo esse entrosamento. Eu lembrei agora de outra ação que pode ser colocada como bem - estar e favorecimento a saúde que é a Yoga que está tendo nas sextas feiras no final da tarde que é aberto a participação com um professor voluntário. Esse momento de Yoga eu acho que é muito importante e eu acho que se a gente conseguisse trazer esses momentos como esses em outras ocasiões e pudesse ser pelo menos duas vezes na semana para que pudéssemos atender um número maior de servidores.”

C: “o que eu gostaria de ver aqui no campus era esses eventos que a gente faz, que as pessoas participassem em peso(...)”

Os trechos acima se tornam redundantes, o que confirma que no que tange à QVT a questão se volta sempre à falta de engajamento, organização e de certa forma empatia para considerar as singularidades que envolvem as diferentes categorias. Há a intenção e concretizar os projetos estruturais constantes no plano de gestão e à ampliação de ações em curso, reiterando a fase embrionária de desenvolvimento do tema da QVT na instituição. Nesse ponto há um alinhamento entre o pensamento da alta gestão e dos servidores que responderam aos questionários, pois a pequena parcela dos que sugeriram ações afirmaram a necessidade de um ambiente de vivências e desportivo, para além disso, também houve a sugestão de cursos de capacitação em gestão, gestão de conflitos, atividades voltadas para a saúde física e mental do servidor, ginástica laboral, controle de riscos ergonômicos, meditação, mais eventos de integração e atuação mais ativa do gabinete médico.

Quando questionados sobre o conceito de qualidade de vida, cada um dos entrevistados apontou um núcleo diferente:

A: “(...) eu estar satisfeito no meu trabalho, estar satisfeito com a minha família e com saúde e pagando as contas e tudo isso é qualidade de vida (...)”

B: “(...) qualidade de vida é você realizar um trabalho na sua vida profissional e você se sentir bem no trabalho, você se sentir num ambiente acolhedor e que você possa se colocar e ser participativo, que você tenha autonomia. Enfim, que você possa ser ouvido, que você tenha o direito da fala e da voz e perceba que não é só falar, que você fala e você é ouvido, que o que você fala é considerado, (...) Do ponto de vista físico, estrutura física para aquilo que atenda às suas necessidades, as necessidades e atividades do seu trabalho (...) Às vezes pode até faltar alguma coisa do recurso material, mas você tem um clima de cooperação e entrosamento e isso acaba superando essa dificuldade material (...) Eu estou falando da qualidade de vida levando em consideração o que foi colocado pela entrevista. Então é você ter no momento de trabalho esse momento de lazer e aí o ponto de vista de você poder gerenciar as suas necessidades básicas, poder viajar nas suas férias, ou fazer o que você gosta num final de semana, num feriado, nas férias.”

C: “(...) Eu acho que a pessoa com saúde e paz principalmente e vivendo num ambiente de harmonia eu considero isso aí o essencial (...)”.

Conforme se vê, a visão do conceito de qualidade de vida para a alta gestão de Campus Patos diverge bastante do conceito apontado pelos servidores que responderam aos questionários. Enquanto o humanismo e a realização pessoal foram núcleos conceituais da maioria, os gestores entrevistados apontam saúde, amizade (ambiente harmônico) e paz, como questões mais importantes dentro da qualidade de vida, estando mais alinhados à dimensão psicológica, enquanto os demais se alinham mais à dimensão organizacional.

Ao serem questionados sobre seu bem-estar no trabalho as respostas de cada um dos entrevistados foram mais uma vez diferentes:

A: *“veja bem eu gosto de trabalhar porque assim eu sinto uma sensação de bem-estar, por exemplo, eu gosto quando eu acordo de manhã e vou passar o dia no IF, entendeu? Eu gosto porque assim eu acho que o trabalho ele é uma coisa necessária para estimular as nossas metas na vida (...)”*

B: *“olha, varia, oscila, tem semana em que eu digo „poxa que coisa boa! Tudo andou, chegaram sugestões boas, dá pra fazer isso e tal”. Então isso é bem animador, mas tem semanas, tem dias que é bem difícil porque você se sente sozinha e é aí que você pergunta „Nossa! será que vale a pena?” Porque assim, quando você assume um cargo de gestão pelo menos comigo tem sido assim eu tenho abdicado de muita coisa até do ponto de vista pessoal (...) você faz um esforço e às vezes as pessoas meio que deixa pra lá isso é bobagem. Isso é desmotivador. E há outros momentos em que você é motivado quando você vê que a coisa aconteceu, então assim, você tenta imprimir uma mudança e quando você vê que as pessoas estão aderindo e que as coisas estão acontecendo, então isso é muito bom, você ganha energia. E aí você vai vivendo cada dia a sua história.”*

C: *“eu gosto do que eu faço. Agora no meu caso eu preciso me policiar melhor (...) Eu preciso modificar o meu ritmo de vida porque eu me dedico muito ao trabalho e tem muitas coisas, muitas tarefas, é um corre-corre muito grande e isso reflete em casa, o meu filho pequeno eu praticamente não vejo ele crescer, a realidade é essa. Isso toma muito meu tempo.”*

Observa-se que um demonstrou uma visão mais otimista, outro uma mais intermediária e outro mais pessimista, na fala desses dois últimos mostram-se sinais de sobrecarga e de “sacrifício” em prol do trabalho, o que leva a crer que a experiência de gerir naturalmente demanda um auto nível de dedicação e responsabilidade mas não deixa de ser um processo individual. Ao serem questionados sobre o estado geral de tensão e stress as respostas seguiram o mesmo padrão anterior:

A: *“(...) eu quebrei um pouco o ritmo das minhas caminhadas, sabe? Devido a alguns compromissos, ao horário daqui do campus (...) essas viagens estão quebrando, então assim como eu digo, eu sou um professor, eu era acostumado a lecionar 72 aulas por semana,*

rodava mil quilômetros por semana, então isso aqui pra mim em termos de tensão e de stress é uma coisa que eu sou acostumado a lidar (...) o que me estressa às vezes, eu fico meio e preciso me adaptar é a burocracia, a lentidão do serviço público (...) mas no geral eu digo a você que levo numa boa.”

B: “ oscila também, mas a gente passa por momentos de stress, de tensão principalmente porque você delega atribuições e aí quando as pessoas envolvidas, os setores envolvidos eles respondem positivamente aí é ótimo, tudo flui, mas aí basta um não cumprir com a sua atribuição como deveria aí isso recai sobre você (...) e isso traz uma grande tensão porque são muitos sistemas que você tem na minha função (...) Porque você tem do fundamental, do médio, do técnico, do subsequente, do superior, de especialização, cada um com as suas particularidades, peculiaridades. Ai você tem os diferentes setores cada um com as suas particularidades e especificidades, então assim, a ideia é bem assim você se sente no meio em que você recebe cobranças, problemas de todos, você se sente no meio, no centro porque tudo desembarca aqui até coisas que não são ligadas a minha direção acabam vindo pra cá(...) Enfim, se eu posso resolver aqui eu dou já um encaminhamento. Mas é uma carga de tensão e de stress considerável.”

C: “existe stress e uma preocupação muito grande, a gente que ocupa cargo de direção a gente se dedica mais a instituição do que a gente mesmo, a gente deixa digamos, que a família esteja no segundo plano. É estressante mesmo para falar a verdade.”

Mais uma vez cada um deles se demonstrou um tanto mais afetado ou um tanto mesmo, contudo todos apontam uma interferência no trabalho no estado geral de tensão e stress ou cuidados com a saúde e eventual sobrecarga. Contudo quando questionados sobre sua satisfação com a qualidade de vida, as falas refletem um nível de satisfação mais elevado do que a maioria, a seguir:

A: “estou satisfeito (...) hoje eu estou em casa, eu estou em Patos, então aqui eu posso ir na minha casa, almoço e janto, durmo com a minha família, então de um modo em geral eu estou satisfeito.”

B: “eu acho que eu tenho exagerado muito no trabalho e isso tem interferido na minha vida como um todo, então às vezes eu chego aqui de 7 da manhã e saio de 9 da noite, chego 8 da manhã e saio 9 :30 da noite. E algumas questões como a parte da alimentação eu tenho relaxado sobre isso e a prática de atividade física, eu estou tentando estabelecer esses intervalos para que isso não atrapalhe a minha qualidade de vida como um todo, mas assim, de 0 a 10 eu diria que está uns 7 e meio.”

C: “sim, mas é um sim digamos assim com ressalvas. Digamos que fosse ruim, péssimo, bom e excelente. Digamos que é um bom. Eu gosto do que faço como eu disse e dedico, mas pra minha saúde eu vejo que eu tenho que melhorar, entendeu? É um sim com ressalvas.”

Os entrevistados foram questionados sobre sua satisfação acerca das ações de qualidade de vida no Campus Patos, a que responderam:

A: *“(...) eu sei que como gestor eu preciso fazer mais (...) tenho plena convicção que a gente precisa ainda melhorar essa qualidade aqui dentro do campus, com relação a tudo, a estar aqui, a saúde das pessoas (...) a gente já teve funcionários aqui com questão de depressão e tudo isso, então essa questão psicológica é uma coisa muito pesada.”*

B: *“eu acho que a gente precisa intensificar e colocar isso como uma rotina. A gente tem ações pontuais, mas a minha meta é que a gente consiga colocar isso como uma rotina e espero a adesão dos servidores porque isso é uma outra questão que a gente precisa também porque as vezes as pessoas ficam acomodadas, não tem o hábito, acha as vezes até que é bobagem, mas dez minutos que você pare, faça uma atividade, que você se integre ali ainda que seja uma coisa bem simples, mas eu acho que aquilo dali vai favorecendo a qualidade de vida.”*

C: *“é um sim de novo com ressalva, nós precisamos melhorar(...).*

Foi unanimidade o reconhecimento por parte da alta gestão de que é preciso desenvolver mais e melhores ações de QVT no Campus Patos, o que é um ponto positivo, contudo nenhum dos entrevistados nesse momento apontou um caminho gerencial para tal feito. Quando questionados sobre a relação entre a qualidade de vida e os resultados do trabalho os entrevistados demonstraram compreender a relação da QVT com a eficiência nos resultados:

A: *“eu tenho certeza que um funcionário ou uma pessoa que trabalha 4 horas satisfeita ela rende o que uma trabalha 40 horas insatisfeita(..)”*.

B: *“sim, eu acho que a qualidade de vida ela é muito importante, ela está ligada ao resultado do meu trabalho e o meu trabalho, um implica no outro porque se eu tenho uma boa qualidade de vida tanto no campo profissional como no pessoal você vai trabalhar bem, vai trabalhar melhor e as chances desse resultado do trabalho ser bom também são maiores. Se você trabalha satisfeito o seu trabalho rende (...)”*.

Ao serem questionados sobre as principais ações que gostariam de ver acontecer no Campus Patos os entrevistados responderam:

B: *“ que a gente pudesse implementar pelo menos semanalmente uma ação que tivesse a participação dos servidores, que fosse um momento de envolvimento dos servidores, que fosse uma ginástica, um momento de poesia, um sarau, uma atividade conjunta, algo que pudessemos fazer juntos e se pudesse colocar semanalmente pra mim seria bom.”*

C: *“o primeiro eu citaria a questão do ginásio (...) onde nós podemos fazer atividade com todos os servidores porque podemos praticar diversas atividades esportivas, entendeu? Esse é um ponto que eu acho que pode agregar unir mais o pessoal, uma forma de juntar todo pessoal, unir. A segunda vem a questão que eu prezo muito é dar esse incentivo ao servidor em relação à capacitação (...)Essa parte eu considero muito importante. E o terceiro eu acho*

que está relacionado mais a questão de fazer, é uma coisa que eu vejo em todos os campi e aqui principalmente de ver o pessoal se dedicar mais, se empenhar mais nisso daqui.”

A construção de um ginásio poliesportivo, uma sala de vivências e maior integração e engajamento em inúmeros momentos da entrevista se consolidaram como os principais objetivos em termos de QVT que a atual gestão pretende alcançar. Os gestores também foram questionados sobre os principais obstáculos para implementar ações de QVT, a que responderam:

A: *“(...) eu acho que uma melhoria para a gente seria necessário ter um pouco de recurso para ter ambientes físicos (...) E o segundo ponto importante é que a gente veja que não existe aquela pessoa que se satisfaça pela coisa não acontecer porque você sabe e a gente vê isso tem pessoas que a gente está lutando para fazer a coisa acontecer, mas tem pessoas que por alguma questão pessoal elas torcem para não dar certo e o torcer para não acontecer elas não dão apoio, entendeu? (...) todos nós passamos e a instituição fica. (...) todo mundo que passa pela gestão é importante e tem colocado uma pedrazinha, a gente só vai subindo porque alguém colocou as primeiras pedras. E no momento a gente vê a conjuntura do país e vê a dificuldade de a gente conseguir grandes investimentos (...) eu sou consciente dos desafios, mas eu acho que porque a coisa está difícil não é hora de parar, é de fazer. Eu acho que qualidade de vida é isso, é a gente buscar fazer alguma coisa que ajuda a todos nós. Então eu acho que tudo que a gente pode fazer para ajudar a instituição isso melhora na nossa qualidade de vida porque um ambiente de trabalho doente ele reflete na sua qualidade de vida, estrutura familiar e tudo.*

B: *“a nossa maior dificuldade são só recursos financeiros(...)e a própria adesão do servidor porque há algumas resistências (...)”*

C: *“é a questão orçamentária, é o que tem dificultado mais para a gente, tem dificultado muito. Esses últimos anos tem efetivados cortes violentos principalmente na parte de investimento (...) E quanto à questão da motivação eu acho que depende de cada um também (...) é por isso que eu bato sempre nessa mesma tecla que falta o pessoal se engajar mais, se dedicar mais.”*

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca da possibilidade da criação de uma comissão para se responsabilizar pelo desenvolvimento de ações em QVT, a que responderam:

A: *“(...)como eu disse a você ninguém faz nada sozinho, a gente tem que ter mais pessoas que se envolvam (...) gente empenhada para fazer esse trabalho porque isso é uma coisa importante uma comissão que atue nesse sentido é muito bom porque você vai ter um diagnóstico, você vai ter ações preventivas porque hoje sem essa comissão a gente age muito quando a bomba estoura, quando o servidor está doente, quando acontece o fato (...) mas se tivesse uma comissão até porque temos a questão da qualidade de vida de vida que fica muito ligado de certa forma a segurança do trabalho que várias disciplinas trabalham isso, engenheiros, segurança, eu vejo a matriz dos cursos que tem muito psicologia do trabalho,*

tem tudo na matriz o nosso curso aqui, então a gente tem tudo para ser um campus que tivesse uma comissão dessas (...)tem o total apoio (...)”.

B: *“eu acho que a gente precisa sim de uma comissão e inclusive é uma das metas da gestão implementar essa comissão porque você vai ter um grupo de servidores que vai pensar sobre essa qualidade de vida, essas ações, ver quais são os pontos críticos (...) a gente é tomado por uma série de coisas práticas do dia a dia e, por exemplo, quando você falou ai agora eu lembrei que está no plano de gestão essa implementação com a comissão. Então é um ponto que eu vou colocar ali pra ver se a gente consegue montar essa comissão logo para fazer a coisa acontecer (...) você tem demandas enormes como eu já citei e ai essa demanda que é uma necessidade, mas diante de outras, do aluno, do pai, do professor, das solicitações da reitoria, do MEC, diante das urgências que chegam ela acaba ficando ali adormecida no segundo plano porque é aquela coisa urgente para você responder agora e até amanhã. Ai você vai se envolvendo com isso e acaba deixando essa questão da qualidade de vida. Não é que ela não seja importante. Ela é tão importante quanto só que como ela não se apresenta como um prazo estabelecido ela acaba ficando, e aí se você tem uma comissão que pensa nisso daí, que vai gerir essas questões. É fundamental e eu acho que a gente tem como dar um salto qualitativo.”*

C: *“importantíssimo porque a comissão ela pode com certeza envolver mais pessoas e a própria comissão pode ajudar a gestão.”*

Por tudo isso conclui-se que a alta gestão do Campus Patos se demonstra favorável ao desenvolvimento de ações em QVT, no que tange à questão orçamentária visa cumprir os objetivos do plano de gestão supracitados que envolvem a construção de espaços e espera iniciativa dos servidores, setores e coordenadores para incrementar a construção dessas bases e “abraçar a causa”, contudo, em termos gerenciais em si, em nenhum momento da entrevista o planejamento estratégico foi mencionado, o que indica que para que o Campus encontre seu *modus operandi*, é preciso que o planejamento estratégico ocorra e atue na construção da interseccionalidade e multidisciplinariedade de gestores, profissionais, categorias e setores, favorecendo assim o processo de conciliação e brainstorming.

5. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação constitui uma ferramenta de planejamento e acompanhamento de atividades necessárias para o alcance do objetivo de uma gestão. Segundo Araújo (2006), ele objetiva analisar a situação da organização de forma holística, possibilitando a indicação de soluções para as circunstâncias apontadas. Além disso, é preciso conhecer o ambiente no qual a instituição está inserida, identificando as suas deficiências e necessidades, as quais influenciarão a escolha das estratégias (SEHNEM; DUARTE; DIAS, 2015, p.80).

A partir do diagnóstico realizado na análise documental, evidenciou-se que o tema da QVT não é tratado como prioridade nem integra o planejamento estratégico, sendo, portanto, necessário institucionalizar a prática de ações de QVT no Campus Patos, começando por ações simples que visem criar a cultura organizacional que considere esse tema. A análise do resultado dos questionários identificou caminhos por meio das maiores e menores notas de satisfação, indicando quais dimensões e indicadores merecem maior atenção por parte da gestão. Finalmente as entrevistas demonstraram que existem pontos convergentes e divergentes entre a opinião da alta gestão do Campus Patos e dos TA's, de maneira que, após sua identificação, é necessário trabalhá-los conjuntamente, favorecendo a fluidez da comunicação e a clareza das intenções.

A descrição do plano de ação visa formular uma proposta de intervenção como resultado dessa pesquisa, por intermédio da identificação de pontos de convergência e divergência entre a alta gestão do Campus Patos e os servidores TA's com base nos resultados e informações levantadas ao longo deste estudo de caso. O Quadro 18 abaixo sintetiza os pontos de convergência e divergência identificados:

Quadro 17 – Pontos convergentes e divergentes da análise de resultados.

Pontos Convergentes	Pontos Divergentes
Boa receptividade da inovação tecnológica.	Imagem Institucional.
Necessidade de Redução da Burocracia.	Participação no processo de tomada de decisão.
Avaliação Satisfatória do Trabalho da Coordenação de Gestão de Pessoas.	Gestão do Clima organizacional.
Atendimento do Gabinete Médico pouco satisfatório.	
Melhoria do processo de Avaliação de desempenho.	
Melhoria do Plano de Carreira.	
Existência de intervenção na vida pessoal	

dos servidores.

Fonte: Elaboração própria.

Identificados os pontos que requerem intervenção, sugere-se as seguintes ações a serem desenvolvidas no Campus Patos com fulcro no levantamento das informações, na observação da pesquisadora, na análise documental, na legislação, a visão da gestão e na literatura pertinente, conforme Quadro 18:

Quadro 18 - Plano de ação.

Planejamento		Execução		Verificação		Correlação
Item	O quê?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado	
1	Elaboração dos Fluxogramas dos principais processos eletrônicos da gestão de pessoal	Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos	Selecionando os processos mais usuais, verificando seu trâmite e utilizando a ferramenta Bizagi Modeler para construção dos fluxogramas.	Jul/2019 a Dez/2019	Otimização o trabalho operacional da Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos.	Receptividade da Tecnologia e Redução da Burocracia.
2	Realização da Oficina do Processo Eletrônico para os servidores	Coordenação de Gestão de Pessoas e Coordenação de Tecnologia da Informação do Campus Patos	Apresentando o tutorial da abertura de um processo eletrônico e os fluxogramas elaborados, explanando as vantagens do processo eletrônico e realizando um momento Tira-dúvidas.	Jan/2020	Popularização da utilização do processo eletrônico em atenção à eficiência e economia.	
3	Implantação da Divisão de Tarefas	Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos	Dividindo a responsabilidade de determinados processos segundo sua	Jan/2020	Visualização mais nítida do nível gerencial e do nível operacional.	

			natureza entre os membros da coordenação.			
4	Realização de reuniões semanais rápidas no setor para estabelecimento de metas e objetivos	Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos	Reservando 15 (quinze) minutos no início da semana para avaliação do cumprimento dos objetivos da semana passada e definição de metas para a semana atual na CGP.	Set/2019	Estabelecimento de uma via de diálogo constante.	Melhoria da comunicação e participação no processo de tomada de decisão.
5	Criação de um canal de sugestões anônimas	Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos, Coordenação de Tecnologia da Informação e Direção Geral	Utilizando redes sociais, meios convencionais ou eventuais aplicativos que forneçam a possibilidade do servidor sugerir ou criticar sem ser identificando	Out/2019	Comunicação rápida, fácil e honesta que subsidie o processo de tomada de decisão, auxilie a CGP a melhorar e traga uma noção do status do clima organizacional	
6	Promoção de curso sobre avaliação de desempenho	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB e Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos	Promovendo um curso de capacitação de pelo menos 20 h em parceria com a DGEP no qual um instrutor interno oriente os chefes sobre os objetivos, critérios e ética no processo de avaliação de	Mar/2020	Compreensão melhor dos objetivos da avaliação de desempenho.	Melhorias na Avaliação de desempenho.

			desempenho.			
7	Institucionalização da Comissão Permanente de Capacitação	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Gerenciando o orçamento de capacitação do Campus Patos e fazendo levantamento periódico das necessidades de capacitação sobretudo na área de gestão.	Out/2019	Democratização da utilização do orçamento de capacitação e melhor identificação das dificuldades dos gestores para atender às suas demandas de curso de capacitação.	Contribuir para a gestão do clima organizacional e gerar engajamento.
8	Instalação da sala de vivências provisória para os TA's	Direção Geral do Campus Patos	Liberando um espaço adequado para copa e descanso no bloco administrativo	Set/2019	Integração e conforto dos servidores TA's	
9	Celebração dos aniversariantes do mês	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Reservando um intervalo em um dia oportuno do mês para convocar os aniversariantes para bolo, refrigerante e cantar os parabéns, além da entrega de um cartão digital.	Jul/2019	Integração dos servidores.	
10	Confraternização do dia do Servidor	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino	Reservando um momento fora do horário de trabalho para reunião dos servidores em área de lazer com comida e música.	Out/2019	Integração dos servidores.	

		Direção Geral do Campus Patos			
11	Confraternização de fim de ano	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Reservando um momento fora do horário de trabalho para reunião dos servidores em área de lazer com comida e música.	Dez/2019	Integração dos servidores.
12	Celebração do dia das mães	Coordenação de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento do Ensino	Promovendo um momento de encontro das mães com entrega de lembrancinhas em ordem de reconhecer sua luta enquanto mãe, mulher e trabalhadora, com espaço aberto para conversa e relato de experiências.	Mai/2020	Integração dos servidores.
13	Celebração do dia dos pais	Coordenação de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento do Ensino	Promovendo a entrega de lembrancinhas aos pais em ordem de reconhecer o seu esforço no desempenho da paternidade.	Ago/2019	Integração dos servidores.
14	Praticar recompensas	Direções e Coordenações	Sorteando prêmios	Out/2019	Estabelecimento da cultura

	não financeiras	do Campus Patos	como entrada em cinema ou jantar em restaurante e oferecendo Day off.		de reconhecimento do servidor.	
15	Planejamento de férias	Todas as Coordenações do Campus Patos	Realizando o planejamento das férias para o ano dentro do setor e realizando a solicitação no sistema até a data prevista.	Nov/2019	Criação da cultura do planejamento	Diminuição da interferência na vida pessoal do servidor.
16	Organização das substituições legais	Todas as Coordenações do Campus Patos	Solicitando a emissão de portaria de designação de substituto legal	Set/2019	Diminuição da interferência do trabalho na vida pessoal do servidor.	
17	Divulgação dos Feristas do mês	Coordenação de Gestão de Pessoas	Publicando pelos meios oficiais e não oficiais tabela na qual constem os feristas do mês, período de férias e substituto legal.	Out/2019	Diminuição da interferência do trabalho na vida pessoal do servidor.	
18	Contratação de estagiários	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Por meio de edital que contemple os perfis de Administração, Design Gráfico e Social Media.	Nov/2019	Auxílio na questão da falta de pessoal e na elaboração e divulgação dos projetos, programas e campanhas desenvolvidas pelos Campus Patos.	Contribuição para a imagem institucional.
19	Campanha de Adesão ao Sindicato	Coordenação de Gestão de Pessoas e	Por intermédio da promoção	Out/2019	Aumento do número de servidores	Promover a união enquanto

		representantes locais do SINTEF-PB do Campus Patos	de um ciclo de palestras sobre os direitos dos servidores e questões que os afetam na atual conjuntura política, bem como divulgação nas redes sociais.		sindicalizados.	categoria em prol da melhoria do plano de carreira.
20	Provocar a realização dos exames ocupacionais	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB e Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos	Cobrando dos setores competentes a realização dos exames com divulgação e cumprimento do calendário proposto.	Ago/2020	Realização dos exames médicos periódicos dos servidores.	Fomento de ações em saúde e QVT.
21	Distribuição dos kits de saúde bucal	Coordenação de Gestão de Pessoas e Gabinete Médico do Campus Patos	Realizando dois dias de verificação da pressão arterial e orientações médicas mais entrega dos kits.	Ago/2019	Despertar da atenção para com a prevenção à saúde.	
22	Criação de Comissão responsável pela promoção da Saúde e Qualidade de Vida	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos.	Solicitando a portaria com os nomes dos membros que manifestem interesse em contribuir com a área.	Dez/2019	Organização e institucionalização das ações de saúde e QVT.	

Fonte: Elaboração própria.

Os itens 1,2 e 3 objetivam aproveitar a receptividade da tecnologia e diminuir a burocracia nos processos, pois através da elaboração dos fluxogramas será possível visualizar melhor os trâmites dos principais processos relativos à área de pessoal, facilitando o entendimento do servidor interessado bem como do servidor operante e diminuindo equívocos quanto à competência dos setores no momento da movimentação desses processos. Quanto ao uso do processo eletrônico é importante salientar que o Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP, utilizado pelo IFPB, já possui dois módulos operantes de Documentos Eletrônicos e Processos Eletrônicos, sendo a área de pessoal a pioneira na utilização desses módulos, o que traz economia de papel, praticidade e agilidade na tramitação dos processos, sendo necessário, entretanto, treinar e estimular os servidores para que abracem essas ferramentas no uso cotidiano, o que será promovido por meio da oficina, que juntamente com os fluxogramas já elaborados e apresentados facilitarão a compreensão e a utilização do processo eletrônico. Finalmente a divisão de tarefas dentro da Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos permitirá uma diferenciação melhor da função operacional e da função gerencial, que corriqueiramente se confundem, conferindo assim ao gestor designado mais tempo para planejar, identificar problemas, formular soluções e conseqüentemente contribuir para um melhor resultado do trabalho como um todo.

Os itens 4 e 5 visam melhorar a comunicação da gestão e favorecer a participação no processo de tomada de decisão. A gestão participativa necessariamente precisa se comunicar, estabelecer uma via positiva de diálogo e fornecer feedback, o que deve ser feito dentro das coordenações e das coordenações para a alta gestão. O Campus Patos estabeleceu no ano corrente (2019) pela primeira vez um calendário de reuniões, sendo essa uma necessidade há muito requerida pelos gestores, que só a partir de então foi colocada em prática, ou seja, a troca de informações gerenciais ainda não é um hábito consolidado na cultura organizacional, por essa razão isso deve ser facilitado não só pelas vias formais (reuniões, e-mail institucional..) como também por vias que permitam a espontaneidade nesse processo, de maneira que aquele que ainda não compreende ou não se habitou à dinâmica da reunião de gestão tenha outra possibilidade de expressar sua opinião com honestidade e sem temores, o que é favorecido pelo anonimato. Além disso, estar em contato constante com as opiniões e sugestões dos servidores pode subsidiar melhor a tomada de decisão no que tange à concretização de planos e avaliação de resultados, funcionando como um “termômetro” do clima organizacional, em outras palavras, o gestor poderá enxergar onde estão erros e acertos.

O item 6 objetiva capacitar os gestores sobre avaliação de desempenho, tornando-os aptos a executá-la de forma ética e fidedigna para que faça jus à realidade do trabalho do

servidor avaliado, proporcionando-lhe um feedback que indique ajustes que precisam ser feitos no desempenho de suas funções e em última instância subsidiando também o processo de tomada de decisão.

Os itens 7,8,9,10,11,12,13 e 14 foram pensados para contribuir com a gestão do clima organizacional e gerar engajamento, sendo esse um dos pontos críticos indicados pelos gestores durante as entrevistas. Trata-se de uma questão delicada e que precisa ser trabalhada a longo prazo, de maneira que essas ações não pretendem ser uma resolução, mas apenas sugestões de primeiros passos na busca da integração e reconhecimento de servidores.

Os itens 15, 16 e 17 visam a redução da interferência do trabalho na vida pessoal. O planejamento de férias, que é uma obrigatoriedade, não é feito pelos gestores do IFPB, o que gera implicações práticas ruins, como por exemplo sucessivas interrupções de férias em virtude da necessidade do serviço, convertendo a exceção na regra. O planejamento de férias que leve em consideração as singularidades do setor e as necessidades do servidor de forma razoável, por si só já permitira que o servidor não fosse chamado a trabalhar durante seu momento de descanso, levando em consideração que todos, inclusive sua chefia imediata, já estariam a par da situação. Também impediria o acúmulo de períodos sucessivos de férias que deveriam ser obrigatoriamente gozadas de uma só vez sob risco de perdê-las. A ampla divulgação de um calendário de feristas auxiliará no descanso e relaxamento do servidor que está momentaneamente afastado de suas funções e na manutenção dos seus planos para si ou para com sua família, contudo, para tanto, é necessário além do planejamento férias por setor, a designação de substituto legal que fique responsável pelo desempenho de seu trabalho nas suas ausências, o que é mais fácil quando se tem um maior quadro de pessoal, contudo não é impossível com um quadro pequeno, pois ao se fazer um levantamento, muito possivelmente haverá servidores aptos a substituição, tratando-se eminentemente de uma questão de organização. Importante salientar que a substituição dissemina conhecimento, ampliando o rol de competências do servidor.

O item 18 objetiva contribuir indiretamente para a imagem institucional. A contratação de estagiários, além de aliviar o problema da falta de pessoal, pode diversificar as competências dos profissionais ali presentes e favorecer a divulgação do trabalho institucional. Estagiários de Social Media e Design Gráfico, por exemplo, podem atuar na elaboração de campanhas, artes de panfletos, banners e faixas e divulgação nas redes sociais dos trabalhos já desenvolvidos pelas coordenações do Campus Patos e dos eventos abertos ao público, como por exemplo as semanas de ciência e tecnologia, pedagógica e cultural que já ocorrem anualmente, sendo portanto, mais força de trabalho para aliviar a carga de stress e

profissionais coringas que podem dinamizar o trabalho e renovar o ânimo dos servidores por intermédio da experiência do ensino e aprendizagem, o que consequentemente influencia na imagem que os servidores passarão a ter da instituição.

Levando em consideração que 70% dos TA's não são sindicalizados, o item 19 objetiva atrair a atenção desses servidores para a importância da luta sindical (sobretudo na atual conjuntura política), que promove a educação sobre direitos, a união da categoria e a busca de melhorias no plano de carreira, que se manifestou como um desejo por parte dos servidores, conforme observado na análise de resultados.

Finalmente os itens 20, 21 e 22 visam estimular a atuação do gabinete médico por meio do desenvolvimento de ações conjuntas, criar uma cultura de prevenção a saúde, cobrar práticas gerenciais de QVT já legalmente instituídas e favorecer a criação, planejamento e execução de novas ações, práticas, projetos e programas de QVT no Campus Patos por meio da formação de uma equipe multidisciplinar que volte atenção especial para isso, de maneira a unir todos os profissionais que já desenvolvem ações pontuais em QVT, tem interesse em desenvolver ou que possam contribuir com a área de alguma forma para pensar em conjunto e fornecer à comunidade um escopo melhor organizado e estruturado, o que, vale salientar, foi reconhecido pela alta gestão como uma excelente iniciativa.

No capítulo seguinte serão explanadas as considerações finais com as limitações da pesquisa e as propostas para estudos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo descreveu a percepção dos técnicos administrativos do IFPB quanto à sua Qualidade de Vida no Trabalho. Os objetivos propostos foram alcançados, quais sejam: realizar um diagnóstico da percepção sobre QVT entre os servidores pesquisados, levantar programas ou ações de QVT praticados no IFPB/Campus Patos, identificar fatores de maior e menor relevância para a qualidade de vida no trabalho no IFPB/Campus Patos; analisar o esforço gerencial no que tange à qualidade de vida no trabalho e propor ações e melhorias de acordo com as variáveis de maior relevância para a qualidade de vida no trabalho dos TA's do IFPB/Campus Patos.

Dessa forma, destacam-se as seguintes conclusões sobre a percepção dos aspectos biopsicossociais: A nota geral foi 6,075 o que implica satisfação regular. A maior insatisfação ficou com a dimensão social (média 5,211), possuindo todas as suas notas abaixo de 5,0. Os itens avaliados foram: convênios comerciais, atividades para tempo livre, atendimento aos filhos, valor do auxílio-alimentação, Regime de Previdência e Financiamento da educação. A dimensão organizacional (média 6,816), entretanto, apresentou o maior nível médio de satisfação, tendo a imagem institucional e o atendimento às rotinas de pessoas como os itens mais bem avaliados. Não houve atribuição de notas acima de 8,0 (alta satisfação) em nenhum momento. Dentro da dimensão biológica (média 5,606) a atuação do gabinete médico foi o aspecto mais bem avaliado e as refeições disponíveis no Campus Patos o mais mal avaliado. Na dimensão psicológica (média 6,786) a administração de salários foi o aspecto mais bem avaliado e o plano de carreira o mais mal avaliado.

Os cruzamentos com os aspectos sociofuncionais (Gênero, Idade, Nível do Cargo, Nível Hierárquico, Faixa Salarial, Escolaridade, Número de Dependentes, Tempo de serviço, função gratificada e Filiação sindical), não se demonstraram significativo na maioria dos casos, destacando-se apenas uma relação da idade com o nível de satisfação da dimensão biológica, escolaridade e nível hierárquico para a dimensão psicológica e escolaridade para a dimensão social. No que tange a percepção pessoal do estado de QVT surpreendentemente os dados apontam que grupo que tem a faixa salarial mais alta está mais insatisfeito, levando a concluir que para o grupo pesquisado a QVT não se relaciona necessariamente com retorno financeiro, o que é corroborado pelo conceito por ele formulado que traz humanismo como núcleo central.

Visando alcançar o terceiro objetivo a análise documental apontou a existência de um compromisso formal com a QVT que não necessariamente se reflete na prática. Para aferição do esforço gerencial as entrevistas foram realizadas com a alta gestão do Campus Patos, refletindo boas intenções, porém não priorização do tema, dependendo de melhor organização para que saia de sua fase embrionária e passe a compor a cultura organizacional.

Diante disso, observa-se que ao menos formalmente a temática da QVT já se encontra inserida na instituição, fazendo-se pertinente, pois, recomendar que a gestão reconheça de forma prática e palpável os benefícios de se tratar as ações de QVT e bem-estar como prioridade, alinhando-as ao planejamento estratégico. Além disso, é fundamental que os gestores sejam capacitados, em ordem de promover a gestão mais participativa, criativa, e não emergencial e exclusivamente focada no aspecto operacional, visando atingir bons patamares de acolhimento e prevenção no que tange à saúde mental, física e a QVT dos seus servidores.

O IFPB e a área de gestão de pessoas, por meio dessa pesquisa, encontram desafios a serem superados no Campus Patos. Verifica-se inicialmente a necessidade de adaptar a avaliação de desempenho para que ela se transforme em um instrumento que possa vir a subsidiar a identificação de fatores desmotivadores e adoecedores dos servidores, bem como da promoção de ações preventivas que minimizem seus efeitos.

Oportuno ainda capacitar gestores para a gestão de conflitos, tendo em vista que o alinhamento às boas práticas de QVT necessariamente implicará um processo de mudança da cultura organizacional, o que prescinde da participação voluntária do ser humano, sendo, portanto, necessário que os líderes saibam lidar com os conflitos que por ventura surjam durante esse processo de transição, evitando assim qualquer tipo de sofrimento nas relações de trabalho.

Um grande dilema identificado ainda está no acompanhamento e avaliação do impacto das ações de QVT para os servidores. Além de planejar e executar é necessário também quantificar e confirmar a influência dessas ações na redução do adoecimento dos servidores, ou seja, medir a eficácia dessas ações por meio da estruturação e ampliação do que já existe.

Por fim, a partir dessas reflexões propostas, se torna nítida a importância de conhecer as inúmeras relações e influências em torno do vínculo do servidor que podem interferir no sucesso da instituição, para que sua percepção sobre os variados fatores que compõem a QVT seja incentivada positivamente pelas práticas gerenciais de maneira a promover sua participação, integração, engajamento e estímulos que tenham impacto na valorização do servidor público dentro dos limites da legalidade.

Limitações da Pesquisa

Se faz importante ressaltar as deficiências ainda presentes nos estudos sobre QVT. É nítida a confusão ainda existente entre qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida, tanto no meio acadêmico quanto no meio profissional, assim o primeiro lapso detectado encontra-se, portanto, já na adoção de um conceito claro e consensual para QVT que inexiste na literatura atual justamente por se buscar comprimir em uma definição algo que leva consigo um grau de subjetividade intrínseco, desconsiderando que a QVT é uma noção que parte de um arcabouço teórico enlaçado por diversos aspectos dos fenômenos da organização e da individualidade dos seus trabalhadores, razão pela qual, embora a conceituação seja convergente para bases comuns, o ideal seria conceituar a QVT na perspectiva específica do grupo ou grupos beneficiados pelos programas que dela decorrem, o que é uma das propostas do presente trabalho.

Outra constatação é a de que a pesquisa em QVT se dá em áreas de conhecimento diferentes (administração, psicologia, enfermagem, entre outras), inexistindo uma revista técnica exclusiva ou um compilado sobre o tema, o que prejudica sua articulação dentro dos programas de pós-graduação, o que é perceptível na abordagem das pesquisas que envolvem trabalho e saúde e clima organizacional, que aparentam situar esses conceitos em campos distintos, quando todos se inter-relacionam.

A formação em QVT ainda é pouco expressiva no Brasil, sendo presente em algumas graduações em administração e muito raramente em psicologia e em outras áreas de conhecimento apesar de seu caráter multidisciplinar. Esse lapso faz com que os estudiosos da QVT a visualizem de forma esparsa e não se sintam seguros para abordar o tema. Além disso, essa visão de “ações pontuais” dificulta o controle e a própria denominação de um responsável na prática gerencial.

Para além disso boa parte dos trabalhos teóricos, embora muito importantes e contributivos, não dão conta, por si só, de lidar de forma indistinta e irrestrita com a manifestação do cotidiano e da cultura da administração pública, pois existem fatores e elementos como local, costume e público atendido a serem levados em consideração, sobretudo num país em que as instituições públicas e a maneira como prestam seu serviço refletem as disparidades e a diversidades locais, regionais, econômicas e sociais presentes desde sua fundação, ou seja, é preciso considerar as particularidades de forma razoável e satisfatória, o que gera uma amostragem pequena, que, por sua vez, prejudica a generalização de resultados e a validade dos modelos de pesquisa.

No que tange às pesquisas acadêmicas em si, o acúmulo do conhecimento é muito prejudicado pela forma como se elaboram os trabalhos, pois há uma nítida polarização teórico-técnica em autores clássicos que propuseram modelos utilizados no exterior há 30 anos ou mais, sem que haja uma revisão de estudos feitos no Brasil ou mesmo feitos no exterior por esses mesmos autores, de maneira que o avanço no tema se perde por desconsiderar as revisões de trabalhos que poderiam apontar corroborações e contradições. Bastante perceptível ainda a predominância de estudos descritivos, que visam apenas a análise ou diagnóstico, evidenciando uma divisão entre teoria e prática, o que dificulta a mudança da realidade das instituições.

Por fim se reconhece também como obstáculo o estigma que não raro a área da gestão de/com pessoas sofre por parte de seus próprios gestores e colegas dentro das instituições públicas brasileiras, o que dificulta a iniciativa, apoio, recursos e implementação de programas de QVT que competem ao conhecimento técnico dos profissionais dessa área ou às equipes multiprofissionais atuantes em conjunto com a área pois as questões de QVT precisam ser planejadas e executadas de forma transversal, o que implica grande compromisso e esforço gerencial para empreender as mudanças necessárias na cultura e na estrutura das organizações e, no mais das vezes, um investimento financeiro alto.

Para além disso, o contexto contemporâneo traz ainda outros fatores que à sua maneira já se observam dentro do serviço público, sobretudo instituições mais jovens como os institutos federais. As inovações tecnológicas, a terceirização, o crescimento do trabalho autônomo, a expansão do trabalho em domicílio e do teletrabalho, entre outros, contribuem para o paradigma da qualificação contínua e a superespecialização que por sua vez evolui para a necessidade qualificação variada e especialização flexível na execução das tarefas, fazendo com que a QVT precise se adaptar a essa nova realidade.

Propostas para estudos futuros

Quanto às sugestões para novas pesquisas destaca-se: a realização da análise biopsicossocial com os docentes do Campus Patos e o desenvolvimento de um estudo comparativo entre a QVT dos técnicos administrativos e a dos docentes, pois, embora integrantes da mesma instituição, constituem carreiras distintas. Um diagnóstico da QVT dos trabalhadores terceirizados do Campus Patos também poderia fornecer outra perspectiva sobre a questão.

REFERÊNCIAS

- ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; RUIZ, Valdete Maria. Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756, v. 11, n. 22, jul.-dez, 2015.
- ANDRADE, Sandra Mara de. **Qualidade de vida no trabalho – proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP, São Paulo, 2016.
- ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATISTA, Maria Bethânia; ANTUNES, Ludmila Cândido; IIZUKA, Edson Sadao. **Qualidade de Vida no Trabalho e a Produção Acadêmica: visita aos Anais dos ENANPAD's de 2001 a 2011.XXXVI**. Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro de 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Saúde e trabalho podem caminhar juntos? **Revista Sociedade e Gestão**, Gvexecutivo, v. 11, n 2, jul/dez, 2012.
- BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, v. 28, n. 3, p. 50-61, 1993.
- BRASIL. **Decreto Federal Nº 15783 de 8 de novembro de 1922**. Aprova o regulamento para execução do Código de Contabilidade Pública. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1910-1929/D15783.htm > Acesso em: 29 jul. 2019.
- _____. **Decreto Federal Nº 5.773 de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm > Acesso em: 29 jul. 2019.
- _____. **Decreto Federal Nº 52.666 de 14 de outubro de 1963**. Declara feriado escolar o dia do professor. Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-52682-14-outubro-1963-458043-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 29 jul. 2019.
- _____. **Decreto Federal Nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de

1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 6906 de 21 de julho de 2009.** Estabelece a obrigatoriedade de prestação de informações sobre vínculos familiares pelos agentes públicos que especifica. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6906.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 7.566 de 23 de setembro de 1909.** Crêa nas capitães dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 7674 de 20 de janeiro de 2012.** Dispõe sobre o Subsistema de Relações de Trabalho no Serviço Público Federal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/D7674.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 7675 de 20 de janeiro de 2012.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7675.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 7944 de 6 de março de 2013.** Promulga a Convenção nº 151 e a Recomendação nº 159 da Organização Internacional do Trabalho sobre as Relações de Trabalho na Administração Pública, firmadas em 1978.. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7944.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 83.935, de 4 de setembro de 1979.** Altera a denominação dos estabelecimentos de ensino que indica. Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-83935-4-setembro-1979-433451-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 6.095 de 24 de abril de 2007.** Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6095.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal Nº 7203 de 04 de junho de 2010.** Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6095.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto-lei Federal Nº 200 de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e

dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Decreto-lei Federal Nº 4.127 de 25 de fevereiro de 1942.** Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Lei Federal Nº 11.890 de 24 de dezembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória das Carreiras de Auditoria da Receita Federal do Brasil e Auditoria-Fiscal do Trabalho. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11890.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Lei Federal Nº 12.618 de 30 de abril de 2012.** Institui o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112618.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Lei Federal Nº 378 de 13 de janeiro de 1937.** Dá nova, organização ao Ministerio da Educação e Saude Publica. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0378.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Lei Federal Nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Lei Federal Nº 6.545 de 30 de junho de 1978.** Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6545.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Lei Federal Nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.** Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8948.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

_____. **Lei Federal Nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm> Acesso em: 29 jul. 2019.

BRITO, L. C.; SILVA, A. H.; MEDEIROS, F. S. B.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Análise de Correspondência entre a Abordagem Biopsicossocial e Organizacional da QVT com as Dimensões da Síndrome de Burnout. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 93, p. 21-34, 2015.

CARNOY, M. **Higher Education and Economic Development: India, China, and the 21st Century.** THE PAN ASIA CONFERENCE: FOCUS ON ECONOMIC CHALLENGES.

Stanford Center for International Development. Working Paper N. 297. Stanford University, 31, 2006.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira; ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. A Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Serviço Público: Conceitos e análises. **Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, n.3, jul/dez, 2012.

DANTAS, R. A. S.; SAWADA, N. O.;MALERBO, M. B. Pesquisas sobre qualidade de vida: revisão da produção científica das universidades públicas do Estado de São Paulo. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.11, n.4, 532–538, 2003.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. 8. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cad. EBAPE.BR** [online]. 2006, v.4, n.4, p.01-15.

EL-AOUAR,W.A.; SOUZA,W.J. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em qualidade de vida no trabalho(QVT). In: Enanpad. **Anais...Atibaia/Anpad**, 2003. 1 CD-ROM.

FELL, André felipe de Albuquerque; MARTINS, Daniel Felipe Victor. Memória sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT): uma perspectiva crítica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 35-48, jul./dez. 2015.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.25, n.3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho: do assistencialismo à promoção efetiva. **Revista Laboreal**, v. 11, n. 2 ,2015, p. 28-35.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI. Concepção e Implantação de Um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: O Papel Estratégico dos Gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr/mai/jun, 2009.

FLECK, MP et al. Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). **Rev Bras Psiquiatr**.v. 21, n.1, p.19-28, 1999.

FLECK, M. P. O. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n.1, p. 33-38, 2000.

FURLANETTO, Solange Maria. **Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.** (Especialização). Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios – IBGEN, Porto Alegre, RS, agosto de 2008.

GARCIA, Edilene O. P. Estudo de Caso Exploratório sobre Qualidade de Vida no Trabalho de Funcionários Públicos. **Organizações em Contexto**, v.3, n.5, p. 9-31, 2007.

GARCIA, Ysrael Moura. Qualidade de Vida no Trabalho segundo a percepção dos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 26, jul.-dez, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.**4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Darcilene C; SÓRIA, Sidartha. Política de recursos humanos do governo federal: a experiência dos governos Lula e Dilma Rousseff. **Revista da ABET**, v. 13, n. 2, jul-dez, 2014.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAMMES, V. S. Percepção ambiental. In: HAMMES, V. S. Ed. téc. **Proposta metodológica de macroeducação.** São Paulo: Globo, 2004.

HOCHBERG, Julian E. **Percepção.** Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

HOLANDA, L. A. de. **Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular.** 2011. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

IBGE. Censo Demográfico, 2010. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 16 mar. 2018.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Histórico.** Disponível em: <http://editor.ifpb.edu.br/institucional/historico> Acesso em: 09 mai. 2019.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **SOBRE O IFPB.** Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/institucional/sobre-o-ifpb> Acesso em: 16 mar. 2018.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **O Campus Patos.** Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/patos/institucional/sobre-o-campus> Acesso em: 16 mar. 2018.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento institucional 2015-2019.** Disponível em: http://editor.ifpb.edu.br/institucional/pdi/PDI_2015_2019.pdf/view Acesso em: 09 mai. 2019.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Resolução nº 144-CS, de 11 de agosto de 2017.** Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/resolucao-no-144.pdf/view> Acesso em: 09 mai. 2019.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba nº 151-CS, de 17 de novembro de 2017. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/servidor/todos-os-servidores/documentos/resolucao-no-151-2017-cs-politica-de-promocao-a-saude-e-a-qualidade-de-vida-no-trabalho.pdf> Acesso em: 10 mai. 2019.

KLEIN, Leander Luiz; LEMOS, Ricardo Brião; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; BELTRAME, Gabriela. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 23, Nº Especial, dez. –, p. 317-344, 2017.

KLUTHCOVSKY; Ana Cláudia G.C; KLUTHCOVSKY; Fábio Aragão. **O WHOQOL-bref, um instrumento para avaliar qualidade de vida: uma revisão sistemática**. Rev. psiquiatr. Rio Gd. Sul vol.31 no.3 supl.0 Porto Alegre:2009.

LIMONGI FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Qualidade de Vida no Trabalho – práticas e conceitos na sociedade pós-- industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

_____. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 1996.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Psicologia do Trabalho: Psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ANDRADE, Sandra Mara de; STEFANO, Silvio Roberto. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. In: **EnANPAD**, São Paulo/SP de 01 a 04 de outubro de 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Edição 54, v. 12, n. 6, p.59-80, set./dez, 2007.

_____. A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês. **RGBN**, São Paulo, v. 9, n. 25, nov-dez, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; VELOSO, Elza Fátima Rosa; SCHIRRMESTER, Renata. A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; OLIVEIRA, R.R. SILVA, I.B.; CASTRO, B.S.P. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo com professores dos institutos federais. **HOLOS**, ano. 31, v. 6, 2015.

LOPES, R.P.V. MADRUGA; L.R.R.G; AVILA, L.V; BEURON, T.A. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: autopercepção dos servidores de uma universidade federal. **HOLOS**, ano 34, v. 06, 2018.

MACÊDO, D. F.; OLIVEIRA, R. S.; ATAÍDE, J. A. R.; GOMES, C. M. F.; SANTOS, J. M.; COSTA, A. C. S. Gestão de pessoas e relações de trabalho: análise da produção científica publicada nos anais dos ENGPR. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.7, n.3, p.65- 80, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARIN, Maria Aparecida. Pesquisa em educação ambiental e percepção Ambiental. **Pesquisa em Educação Ambiental**, vol. 3, n. 1, pp. 203-222, 2008.

MEDEIROS, M. **Questionários: recomendações para formatação**. In: **IPEA**: Texto para discussão, no. 1063, jan. 2005.

MELAZO, Guilherme Coelho. Percepção ambiental e educação ambiental: uma reflexão sobre as relações interpessoais e ambientais no espaço urbano. **Rev. Olhares & trilhas**, Uberlândia, Ano VI, n. 6, p. 45-51, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MICHELONE, A. D. P. C., & SANTOS, V. L. C. G. Qualidade de vida de adultos com câncer colorretal com e sem ostomia. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.12, n.6, 875-883, 2004.

MINAYO, M. C. S. Importância da Avaliação Qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 19-51, 2010.

MINAYO, M. C. S., HARTZ, Z. M. A., & BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Debate. Ciência & Saúde Coletiva**, v.5, n.1, p. 7-18, 2000.

MIRANZI, S. D. S. C., FERREIRA, F. S., IWAMOTO, H. H., PEREIRA, G. D. A., & MIRANZI, M. A. S. Qualidade de vida de indivíduos com diabetes mellitus e hipertensão acompanhados por uma equipe de saúde da família. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v.17, n.4, p.672-679, 2008.

MONACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios. **RAC**, v. 4, n. 3, set./dez. P. 67-68, 2000.

MORIN, Estelle M. **The meaning of work, mental health and organizational commitment. Studies and Research Projects**, Report R-585, HEC - CA (avec collaboration of Francisco Aranha, FGV-EAESP), p. 65, 2008.

MORIN, Estelle M; VILAS BOAS, Ana Alice. **Qualidade de Vida no Trabalho: um Modelo Sistêmico de Análise**. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e relações de Trabalho. Salvador/BA e 15 a 17 de setembro de 2015.

NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. **Quality of work life: perspectives and directions. Organizational Dynamics**. Winter, 1983.

NASCIMENTO, Amilton da Costa. Análise sobre a qualidade de vida no trabalho dos servidores do instituto federal de Roraima campus boa vista centro. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 6 n. 2, p.322- 345, jul – dez, 2016.

NASCIMENTO, Leandra F.; PESSOA, Raimundo W. A. Qualidade de Vida no Trabalho: uma questão de Responsabilidade Social. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v.13, n.3, p. 587-611, 2007.

NETO, Rivadávia C. Drummond de Alvarenga Neto; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; CENDÓN, Beatriz Valadares. A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.16, n.2, p.63-78, jul./dez. 2006.

NÓBREGA, Terezinha Petrucia da. Corpo, percepção e conhecimento em Merleau-Ponty. **Estudos de Psicologia**, 1v.3, n.2, p. 141-148, 2008.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005.

OLIVEIRA, R.R. et al. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudo com docentes de um Instituto Federal em Relação a Educação Profissional de Jovens e Adultos**. In: ____ ALMEIDA, I. B. P.; SANTOS, S. S. (Org.) Educação Tecnológica: reflexões, teorias e práticas. Jundiaí: Paco Editorial, p. 185-202, 2012.

OLIVEIRA, R.R. **Qualidade de vida no trabalho - QVT e responsabilidade social empresarial - RSE: um estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

PAIVA, K. C. M.; COUTO J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa - MG. **Revista de Administração Pública**, 42(6), 1189-1211, 2008.

PASSOS, Maria Dajuda Costa; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo em Duas Instituições Federais de Ensino.** In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Curitiba / PR - 28 a 30 de maio de 2017.

PASSOS, Maria Dajuda Costa; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Percepções dos Servidores Técnico-Administrativos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho em Duas Instituições Federais de Ensino.** In: XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe/ BA - 25 a 28 de setembro de 2016.

PINTO, Lauisa Barbosa; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto. **Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal em Minas Gerais.** In: XXXVII Encontro da ANPAD. Anais... Rio de Janeiro. 7 a 11 de setembro de 2013.

SÁ, Maria A. D.; COSTA, Viviane B.; VIANA, Karoline M. P.; HONÓRIO, José B.; OLIVEIRA, Rodrigo C. R. Qualidade de Vida no Trabalho Universitário: analisando a perspectiva de docentes e servidores. In: **Anais** do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

SÁ, Maria A. D.; HONÓRIO, José B.; OLIVEIRA, Rodrigo C. R.; VIANA, Karoline M. P. Qualidade de Vida no Trabalho Docente - uma Questão de Prazer! In: **Anais** do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

SAMPAIO, J. R.; GOULART, I. B. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise da Experiência de Empresas Brasileiras. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) **Qualidade de vida no Trabalho e Psicologia Social.** 2a. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SAMPAIO, Jader dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n.1, jan-abr, pp . 121-136, 2012.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R. **O Movimento da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil.** Belo Horizonte: CEPEAD-UFMG, 1998.

SANT'ANNA, A. S; KILIMINIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

SANT'ANNA, A; MORAES, L.F. Programas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: Enanpad. **Anais...**Foz do Iguaçu, Apand,1999.

SEHNEM, S.; DUARTE, T. A.; DIAS, T. Estratégias de Captação de Recursos no Stricto Sensu. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 75-97, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36863/estrategias-de-captacao-de-recursos-no-stricto-sensu-i/pt-br> Acesso em: 06 ago. 2019.

SILVA, A. M.; TAGLIEBER, J. E. **A escola como centro irradiador da Educação Ambiental.** In: GUERRA, A. F. S; TAGLIEBER, J. E. Educação Ambiental: fundamentos, práticas e desafios. Itajaí: UNIVALI, 2007, p. 197 – 213.

SILVA, Monica Maria Pereira da; LEITE, Valderi Duarte. Estratégias para realização de educação ambiental em escolas do ensino fundamental. **Rev. eletrônica Mestr. Educ. Ambient**, v. 20, janeiro a junho de 2008.

SIRGY, M. J. et al. A new measure of quality of working life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. **Social indicators research**, v.55, p. 241-302, Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

STEPHEN, A.; DHANAPAL, D. Quality of Work Life in Small Scale Industrial Units: Employers and Employees Perspectives. **European Journal of Social Sciences, Mahé**, v. 28, n. 2, p. 262-271, 2012.

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

VERGA, Everton; WALTER, Bruno Eduardo Procopiuk. **Qualidade de Vida dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino: Uma Avaliação pelo Instrumento WHOQOL-bref**. XL Enanpad 2016. Costa do Sauípe/BA. 25 a 28 de setembro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO. Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE** v. 41, n. 2, abr./jun, 2001.

VILLAR, Livia Melo; ALMEIDA, Adilson José de; LIMA, Michelle Christiane Andrade de; ALMEIDA, Juliana Laredo Valle; SOUZA, Lilian Fiori Boechat; PAULA, Vanessa Salete de. Percepção ambiental no Noroeste Fluminense. **Esc Anna Nery Rev Enferm**, v.12, n.3, p.537-43, 2008.

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

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MODELO DE E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AOS SERVIDORES PARTICIPANTES

Aos participantes da Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho do IFPB/Campus Patos.

Prezado(a) Servidor(a),

Venho por meio desta solicitar sua colaboração no levantamento de dados para pesquisa que tem o objetivo de analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores técnicos administrativos do Campus Patos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia-IFPB, com o intuito de elaborar dissertação a ser apresentada à Universidade Federal de Campina Grande – UFCG no programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP. Para que o estudo obtenha êxito é imprescindível estar a par das seguintes informações:

Características do Estudo:

a) Os questionários e entrevistas e quem responderá:

O levantamento de Campo é composto por questionário a ser preenchido por todos os servidores técnicos administrativos efetivos lotados no Campus Patos que, no momento da coleta, encontrarem-se vinculados à instituição e não afastados para mestrado/doutorado ou com lotação provisória.

Em segundo momento serão convidados especificamente para entrevista os representantes da direção geral, direção de administração, planejamento e finanças e direção de desenvolvimento do ensino de maneira que se viabilize a discussão acerca de possíveis formas de intervenção, bem como analisar as condições e a intenção dos gestores em promoverem ações de QVT no Campus Patos.

b) A análise e tratamento dos dados:

Os dados da presente pesquisa serão tabulados, codificados e categorizados sob a perspectiva dos participantes de forma continuada. As ideias que eventualmente surgirem

serão registradas. No que tange à extração de conclusões e verificação posteriores após a coleta será feita sua triangulação. Uma vez defendida a Dissertação, será preparada uma síntese dos resultados da pesquisa que será apresentada à Direção Geral, Direção de Administração, Planejamento e Finanças e Direção de Desenvolvimento do Ensino, bem como ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPB.

c) Confidencialidade:

Todas as informações de identidade serão preservadas. Os dados totais serão apresentados de forma agregada.

Quanto aos entrevistados, as entrevistas serão gravadas em tempo real e roteiro flexível, para resguardar sua fidelidade com a devida autorização dos entrevistados, disponibilizando lhes, caso queiram, transcrições, interpretações escritas e relatórios e lhes conferindo sempre seu anonimato, que em caso de eventual citação se dará por meio da utilização de códigos aleatórios (Sr. A, Sra. B...).

d) Questões Éticas:

Por se tratar de uma pesquisa envolvendo seres humanos, esse trabalho foi submetido Comitê de Ética em Pesquisa, bem como possui autorização expressa da Direção-Geral do Campus Patos.

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa a pesquisadora se dirigirá pessoalmente a cada participante para a entrega dos questionários, conferindo prazo razoável de resposta bem como coleta de seu consentimento.

Sendo o que se apresenta para o momento, me coloco à disposição para mais informações e esclarecimentos por intermédio do e-mail: barbara.birney@ifpb.edu.br e Telefone (83) 999298922.

Atenciosamente,

Bárbara Birney Silva Dantas
(pesquisadora)

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIOS

Caro(a) participante, você está sendo convidado a participar de uma atividade de pesquisa, sob a coordenação dos Professores Doutores Erivaldo Moreira Barbosa e Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, sendo desenvolvida por sua orientanda Bárbara Birney Silva Dantas. Ressalta-se aqui que a sua participação assumirá um caráter voluntário, logo não haverá nenhuma gratificação ou despesa pela sua participação, e que toda as informações aqui coletadas serão estritamente confidenciais sendo utilizadas apenas para fins didáticos e/ou de pesquisa e os resultados poderão constar em publicações científicas, sempre resguardado o sigilo quanto a sua identificação. A atividade terá uma duração média de 10 mim para sua conclusão, não provocando danos à saúde e/ou a integridade. Os pontos aqui ressaltados estão em consonância com as Resoluções nº 466/2012 e 410/2016, do Conselho Nacional de Saúde, que trata dos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos.

Não existe benefício direto em participar deste estudo. Os benefícios indiretos se referem à possibilidade de identificar o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos quanto à QVT no Campus Patos cujos resultados poderão servir de base à elaboração e adoção de política institucional que atenda a essa temática e às necessidades identificadas, culminando em um melhor ambiente de trabalho e na prestação de serviços de qualidade. Você é livre para participar ou recusar-se a participar. Os resultados estarão à sua disposição quando finalizada a pesquisa. Você poderá também realizar contato diretamente com o Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG pelo End. Rua Dr. Carlos Chagas, s/ nº, edifício do Hospital Universitário Alcides Carneiro Bairro São José, Campina Grande – PB, CEP: 58401 – 490, telefone: (83) 2101 – 5545 e E-mail: cep@huac.ufcg.edu.br. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar deste trabalho.

() Confirmando ter compreendido todas as informações acima descritas e, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar desta pesquisa.

() Não concordo com os termos da pesquisa.

Patos, _____ de _____ de 2019.

Assinatura do Participante

APÊNDICE C - ORÇAMENTO

A presente pesquisa em tela será custeada, exclusivamente com recursos próprios. Para tanto, os recursos financeiros serão distribuídos da seguinte maneira:

Identificação	Tipo	Valor
Cartuchos para impressão	Custeio	R\$ 120,00 (cento e vinte reais)
Computador	Custeio	R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais)
Papel A4	Custeio	R\$ 15,00 (quinze reais)

Total: R\$ 2.635,00 (dois mil seiscentos e trinta e cinco reais)

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA

Caro(a) participante, você está sendo convidado a participar de uma atividade de pesquisa, sob a coordenação dos Professores Doutores Erivaldo Moreira Barbosa e Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, sendo desenvolvida por sua orientanda Bárbara Birney Silva Dantas. Ressalta-se aqui que a sua participação assumirá um caráter voluntário, logo não haverá nenhuma gratificação ou despesa pela sua participação, e que toda as informações aqui coletadas serão estritamente confidenciais sendo utilizadas apenas para fins didáticos e/ou de pesquisa e os resultados poderão constar em publicações científicas, sempre resguardado o sigilo quanto a sua identificação. A entrevista será gravada se assim você permitir e terá uma duração média de 20 mim para sua conclusão, não provocando danos à saúde e/ou a integridade. Os pontos aqui ressaltados estão em consonância com as Resoluções nº 466/2012 e 410/2016, do Conselho Nacional de Saúde, que trata dos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos.

Não existe benefício direto em participar deste estudo. Os benefícios indiretos se referem à possibilidade de identificar o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos quanto à QVT no Campus Patos cujos resultados poderão servir de base à elaboração e adoção de política institucional que atenda a essa temática e às necessidades identificadas, culminando em um melhor ambiente de trabalho e na prestação de serviços de qualidade. Você é livre para participar ou recusar-se a participar. Os resultados estarão à sua disposição quando finalizada a pesquisa. Você poderá também realizar contato diretamente com o Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG pelo End. Rua Dr. Carlos Chagas, s/ nº, edifício do Hospital Universitário Alcides Carneiro Bairro São José, Campina Grande – PB, CEP: 58401 – 490, telefone: (83) 2101 – 5545 e E-mail: cep@huac.ufcg.edu.br. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar deste trabalho.

() Confirmando ter compreendido todas as informações acima descritas e, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar desta pesquisa.

() Não concordo com os termos da pesquisa.

Patos, _____ de _____ de 2019.

Assinatura do Participante

APÊNDICE E - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, José Ronaldo de Lima, Diretor Geral do IFPB Campus Patos, autorizo a realização da pesquisa intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO IFPB/CAMPUS PATOS”, que será desenvolvida pela servidora Bárbara Birney Silva Dantas, mestranda em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFCG sob a orientação do Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa e coorientação da Prof^a Dr^a maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

Patos, ____/____/2018.

Assinatura

APÊNDICE F - TERMO DE COMPROMISSO DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

Por este termo de responsabilidade, nós abaixo-assinados, Orientador, Coorientadora e Orientanda, respectivamente, da pesquisa intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO IFPB/CAMPUS PATOS”, nos comprometemos a:

- Preservar a privacidade dos participantes da pesquisa cujos dados serão coletados;
- Assegurar que as informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do projeto em questão;
- Assegurar que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retomo social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;
- Assegurar que as informações somente serão divulgadas de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa;
- Assegurar que os resultados da pesquisa serão encaminhados para a publicação, com os devidos créditos aos autores.

Patos, _____/_____/2018.

Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa

Orientador

Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Coorientadora

Bárbara Birney Silva Dantas

Orientanda

APÊNDICE G - TERMO DE COMPROMISSO DO(S) PESQUISADOR(ES)

Por este termo de responsabilidade, nós abaixo-assinados, Orientador, Coorientadora e Orientanda, respectivamente, da pesquisa intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO IFPB/CAMPUS PATOS”, nos comprometemos a cumprir fielmente as diretrizes regulamentadoras emanadas da Resolução nº 466, de 12 de Dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde/ MS e suas Complementares, homologada nos termos do Decreto de delegação de competências de 12 de novembro de 1991, visando assegurar os direitos e deveres que dizem respeito à comunidade científica, ao (s) sujeito (s) da pesquisa e ao Estado.

Reafirmamos, ainda, nossa responsabilidade indelegável e intransferível, mantendo em arquivo todas as informações inerentes a presente pesquisa, respeitando a confidencialidade e sigilo das fichas correspondentes a cada sujeito incluído na pesquisa, por um período de 5 (cinco) anos após o término desta. Apresentaremos sempre que solicitado pelo CEP/HUAC/EBSER (Comitê de Ética em Pesquisas/ Hospital Universitário Alcides Carneiro) ou CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) ou, ainda, as Curadorias envolvidas no presente estudo, relatório sobre o andamento da pesquisa, comunicando ainda ao CEP/HUAC/EBSERH, qualquer eventual modificação proposta no supracitado projeto.

Patos, _____/_____/2018.

Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa

Orientador

Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Coorientadora

Bárbara Birney Silva Dantas

Orientanda

**APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO
IFPB/CAMPUS PATOS**

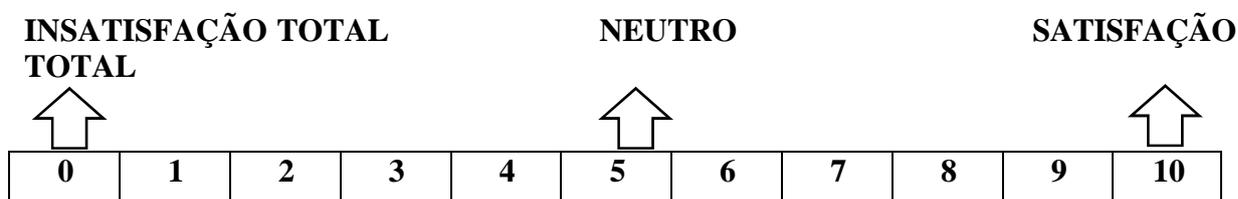
Como preencher o questionário:

- 1) Leia com cuidado, responda com honestidade e não demore muito nos itens.
- 2) Todas as questões devem ser respondidas.
- 3) Não pule os itens, responda na ordem e de acordo com o que se aproxima mais de sua opinião.

BLOCO 1– RESULTADOS INTERNOS DE SATISFAÇÃO EM QVT

Atribua notas de 0 a dez (zero a dez) que expresse a sua **SATISFAÇÃO** com relação à qualidade das ações do Campus Patos para sua Qualidade de Vida no Trabalho:

LEGENDA:



N/T = Não existe a ação no Campus Patos, assinale com um **X** se for o caso.

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	N/T	SATISFAÇÃO										
Imagem da Instituição junto aos funcionários		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunidades de Treinamento/Capacitação e desenvolvimento profissional		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Melhorias no processo de trabalho e novas tecnologias		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunidade de participar da tomada de decisão da gestão		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos, documentos, etca.)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ASPECTOS BIOLÓGICOS	N/T	SATISFAÇÃO										
Controle dos riscos ergonômicos e ambientais		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atendimento do Gabinete Médico		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunidade de realizar ginástica no trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade das refeições existentes no Campus		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado geral de saúde física/mental dos colegas		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ASPECTOS PSICOLÓGICOS	N/T	SATISFAÇÃO										
Forma de avaliação de desempenho do seu trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clima de camaradagem entre as pessoas		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunidade de carreira		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o salário		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ausência de interferência na vida pessoal		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ASPECTOS SOCIAIS	N/T	SATISFAÇÃO										
Qualidade de convênios (academia, restaurantes, compras...)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Oportunidade para distração (futebol, área de lazer/vivência, excursões)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atendimento aos filhos (Creche, valor da Assistência Pré-Escolar e Auxílio-Natalidade)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor do Auxílio-Alimentação												
Regime Próprio de Previdência		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Financiamento para cursos externos (inglês, intercâmbio, mestrado/doutorado, cursos técnicos e profissionalizantes)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

OUTRAS AÇÕES DE QVT DO CAMPUS PATOS	SATISFAÇÃO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

AÇÕES DE QVT QUE FALTAM NO CAMPUS PATOS	SATISFAÇÃO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

BLOCO 2 - AÇÕES INSTITUCIONAIS DE QVT

Essa parte do questionário se dedica a averiguar o significado da Qualidade de Vida no trabalho para você. Escolha por ordem de importância TRÊS PALAVRAS que expressem a qualidade de vida no trabalho, conforme a LEGENDA.

LEGENDA: 1 – Mais importante, 2 - Segunda mais importante, 3 - Terceira mais importante.

	Confiança
	Humanismo
	Amor
	Segurança
	Saúde
	Realização pessoal
	Amizade
	Paz
	Responsabilidade
	Conforto
	Boa Remuneração
	Estabilidade
	Outra

BLOCO 3 – ESTADO PESSOAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Você está satisfeito com sua qualidade pessoal de vida? Dê uma notas de 0 a dez (zero a dez)
-DE ACORDO COM A LEGENDA- para aspectos de BEM-ESTAR indicados no quadro:

LEGENDA:

INSATISFAÇÃO TOTAL

NEUTRO

SATISFAÇÃO TOTAL

											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

OPINIÃO PESSOAL	SATISFAÇÃO										
Sensação de bem-estar no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado geral de tensão (stress)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o seu modo próprio de viv/er o dia-a-dia (estilo de vida)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Adequação das atividades de QVT do Campus Patos às suas necessidades pessoais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Assinale um X sobre as ocorrências de Saúde-doença nos últimos 12 meses:

OCORRÊNCIAS		
Utilizou remédios para dores específicas?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Sofreu internação em hospital?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Foi atendido em pronto-socorro?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Utilizou o plano de saúde?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Foi atendido pelo gabinete médico do campus?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Esteve de licença para tratar da própria saúde?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO

Comentários:

Escreva no quadro abaixo a melhoria mais importante que o Campus Patos fez para a qualidade de vida no trabalho:

--

NENHUMA NÃO SEI

BLOCO 4 – DADOS GERAIS

Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para as ações de qualidade de vida do Campus Patos?

SIM NÃO

Comentários e Sugestões:

CARGO ATUAL: _____

IDADE: _____

SEXO: Fem Masc. Outro.

NÍVEL :

C

D

E

NÍVEL HIERÁRQUICO:

Diretoria

Coordenação

Operacional

FAIXA SALARIAL:

de R\$ 1.000,00a R\$3.000,00

de R\$ 3.001,00a R\$.000,00

Acima de R\$5.000,00

ESCOLARIDADE:

Médio

Superior

Pós-Graduado ()

Mestrado ()

Doutorado ()

Nº DE DEPENDENTES: _____

() um

() dois

() três

() quatro

() cinco

() mais de cinco

() Nenhum.

TEMPO DE SERVIÇO: _____

FUNÇÃO GRATIFICADA: () Sim () Não

SINDICALIZADO: () Sim () Não

APÊNDICE I - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Essa entrevista objetiva analisar o esforço gerencial, ou seja, mobilização organizacional, pessoal e financeira do Campus Patos com relação às ações de QVT.

- Como você avalia a imagem do Campus Patos para com os servidores técnicos administrativos?
- Como você avalia o uso da tecnologia nos processos do Campus Patos?
- Você valoriza a gestão participativa? Quais ações concretas que você desempenhou na qualidade de gestor público que demonstram a gestão participativa?
- Existe alguma ação que vise a redução da burocracia no Campus Patos? Para você isso necessário?
- Como você avalia a organização das rotinas de pessoal e o trabalho da Coordenação de Gestão de Pessoas (folha de pagamento, os processos da gestão de pessoas)?
- Você consegue identificar no Campus Patos eventos institucionalizados voltados para prevenção à saúde ou qualidade de vida do servidor? Quais? Se não consegue, porque você acha que não há?
- Como você avalia a atuação do gabinete médico do Campus Patos?
- Há alguma ação de ginástica laboral ou momento de exercício físico para os servidores no Campus durante a jornada de trabalho?
- Do seu ponto de vista as ferramentas de avaliação de desempenho de que dispomos cumprem o seu papel?
- Você se esforça para gerenciar o clima organizacional? Como?
- Você conhece o plano de carreira dos TA's? como você o avalia?
- Como você avalia o financiamento para a educação dos TA's?
- Como você avalia o respeito a vida pessoal dos servidores do Campus Patos?
- O Campus Patos possui algum convênio comercial que vise trazer algum benefício aos servidores?
- Quais ações desenvolvidas no Campus Patos você citaria como ações de QVT?
- Quais ações de QVT faltam?
- O que é qualidade de vida pra você?
- Você tem sentido bem-estar no seu trabalho?
- Como está o seu estado de tensão ou stress?

- Você está satisfeito com sua qualidade de vida?
- Você está satisfeito com as ações de qualidade de vida no Campus Patos?
- Qual a importância da qualidade de vida pro resultado do seu trabalho?
- Quais as três principais ações de QVT que você gostaria de ver acontecer no Campus Patos?
- Quais são os maiores obstáculos para implantação dessas ações?

APÊNDICE J – PLANO DE TRABALHO DA COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE
PESSOAS DO CAMPUS PATOS 2019-2020



19

**PLANO DE
TRABALHO**

*Elaborado por Bárbara
Birney Silva Dantas*

20



RESUMO EXECUTIVO

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores do Campus Patos do IFPB, visando descrever o sentido da QVT por parte desse público e propondo um plano de ação que traga melhorias no que tange à atuação da área de Gestão de Pessoas e ao compromisso e integração dos servidores no desenvolvimento do seu trabalho. O campo empírico-particular da pesquisa foi constituído pela análise do histórico evolutivo da instituição, do Regimento Geral do IFPB (Resolução nº 144-CS, de 11 de agosto de 2017), da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (Resolução nº 151-CS, de 17 de novembro de 2017), do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019 e do Projeto Pedagógico Institucional do Campus Patos, além da realização de entrevistas semiestruturada com três gestores que compõem a alta gestão do Campus Patos e aplicação de um questionário adaptado do Modelo Biopsicossocial e Organizacional BPSO-96 de Limongi-França. Os achados da pesquisa encontram mais pontos em comum, presumindo um alinhamento entre expectativa e ação, sendo, contudo, os pontos divergentes bastante complexos por envolverem o processo de tomada de decisão e a gestão do clima organizacional. Os resultados dos questionários apontam que, em relação à dimensão organizacional, os sujeitos apresentaram índices mais altos de QVT, sendo os mais baixos em relação à dimensão biológica. Entretanto, a avaliação geral de todos os indicadores da abordagem psicossocial aponta um nível regular por parte dos sujeitos indicando a necessidade de avanços na área, bem como uma política institucional mais efetiva.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO -PROBLEMA

Este trabalho buscou responder a seguinte pergunta: como os servidores do IFPB – Campus Patos percebem a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho? De maneira mais detalhada essa pesquisa procurou analisar a qualidade de vida percebida pelos servidores do Campus Patos do IFPB, descrever o sentido da qualidade de vida no trabalho por parte dos TA's do IFPB/Campus Patos, levantar programas/ações de qualidade de vida no trabalho praticados no IFPB/Campus Patos e assimilar os fatores de maior e menor relevância para a qualidade de vida no trabalho no IFPB/Campus Patos.

Em se tratando de organizações públicas é inegável que a captação e gestão do capital humano das instituições exige atenção especial por parte do gestor público, tendo em vista que o desempenho dos servidores, suas relações interpessoais e até mesmo sua saúde influenciam diretamente na prestação do serviço ao usuário final. Diante desse contexto e em atenção à valorização do servidor público faz-se extremamente pertinente a discussão sobre formas de proporcionar um ambiente de trabalho físico e biopsicossocial favorável, agradável e integrador nas organizações, assegurando assim uma efetiva qualidade de vida dentro e fora dele, pois embora a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida global sejam distintas, elas são mutuamente influenciadoras, visto que as insatisfações no trabalho podem desajustar a vida familiar e as relações sociais e as insatisfações fora do trabalho desajustam o desempenho no trabalho.

Surge, pois, o desafio de transformar a estrutura organizacional de maneira a atender à motivação e satisfação de seus membros, sem perder de vista, contudo, a eficiência. “Tais inovações vem alterando o perfil das competências esperadas dos trabalhadores, as formas de se trabalhar, os dos locais de trabalho e as relações sociais” (FERREIRA, 2015, p.3). Organizações bem administradas impactam na qualidade de vida da sociedade como um todo. Segundo De Masi (2003, p.267) “O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”. Afinal, para haver igualdade de direitos e deveres, sendo fornecidas as ferramentas necessárias para cada indivíduo, é substancial pesquisar sobre a melhor forma de satisfação desse trabalhador, pois, somente assim, existirá humanização e crescimento profissional (BATISTA et al., 2012, p.5).

ANÁLISE DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

A partir do levantamento de documentos oficiais é possível apontar que no que tange à qualidade de vida apenas, a instituição reconhece sua importância e se compromete com sua realização, contudo sempre de forma tímida e bastante genérica, com poucas menções ao tema nos documentos escolhidos como relevantes para o planejamento estratégico.

No que tange à QVT em específico é notório que a instituição atribui à área de gestão de pessoas a responsabilidade de seu desenvolvimento, tendo criado uma Política que alinha Saúde e Qualidade de Vida em conjunto e que propõe uma atuação sistêmica dos órgãos da Reitoria de forma que deem suporte a todas as iniciativas dos diversos campi e que divulguem e estimulem a replicação de boas práticas. Contudo a política se limita ao plano das diretrizes, não havendo de fato uma proposta de um programa de qualidade de vida estruturado em metas, pensado e debatido democraticamente de forma a possibilitar sua implementação na instituição como um todo, o que faz com que a atuação das diretorias sistêmicas se dê de forma multifocal, dificultando a fiscalização, o controle, bem como o levantamento e criação de uma base de dados unificada, a construção de indicadores e a avaliação dos resultados de ações em QVT.

Portanto, do ponto de vista formal as intenções expressas são positivas, mas isso não se reflete no campo da prática, pois a atuação integrada e sistêmica minimiza, mas, por si só, não é capaz de resolver questões como necessidade de pessoal, cultura e clima organizacional, rixas entre categorias, comunicação institucional e nível de importância que os gestores dão a área à gestão de pessoas.

Destacam-se ainda as seguintes observações sobre a percepção dos aspectos biopsicossociais: A nota geral foi 6,075 o que implica satisfação regular. A maior insatisfação ficou com a dimensão social (média 5,211), possuindo todas as suas notas abaixo de 5,0. Os itens avaliados foram: convênios comerciais, atividades para tempo livre, atendimento aos filhos, valor do auxílio-alimentação, Regime de Previdência e Financiamento da educação. A dimensão organizacional (média 6,816), entretanto, apresentou o maior nível médio de satisfação, tendo a imagem institucional e o atendimento às rotinas de pessoas como os itens mais bem avaliados. Não houve atribuição de notas acima de 8,0 (alta satisfação) em nenhum momento. Dentro da dimensão biológica (média 5,606) a atuação do gabinete médico foi o aspecto mais bem avaliado e as refeições disponíveis no Campus Patos o mais mal avaliado. Na dimensão psicológica (média 6,786) a administração de salários foi o aspecto mais bem avaliado e o plano de carreira o mais mal avaliado.

Finalmente as entrevistas demonstraram que existem pontos convergentes e divergentes entre a opinião da alta gestão do Campus Patos e dos TA's. Os pontos convergentes foram: a boa receptividade da inovação tecnológica, a necessidade de Redução da Burocracia, a avaliação satisfatória do trabalho da Coordenação de Gestão de Pessoas, tendimento do Gabinete Médico pouco satisfatório, necessidade de melhoria do processo de Avaliação de desempenho bem como do Plano de Carreira e a existência de intervenção na

vida pessoal dos servidores. Os pontos divergentes foram a boa imagem Institucional, a necessidade de melhorar a participação no processo de tomada de decisão e a melhoria da gestão do clima organizacional. Identificados os pontos que requerem intervenção, sugere-se as ações desenvolvidas no Campus Patos com fulcro no levantamento das informações, na observação da pesquisadora, na análise documental, na legislação, a visão da gestão e na literatura pertinente.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

A partir do diagnóstico realizado na análise documental, evidenciou-se que o tema da QVT não é tratado como prioridade nem integra o planejamento estratégico, sendo, portanto, necessário institucionalizar a prática de ações de QVT no Campus Patos, começando por ações simples que visem criar a cultura organizacional que considere esse tema. A análise do resultado dos questionários identificou caminhos por meio das maiores e menores notas de satisfação, indicando quais dimensões e indicadores merecem maior atenção por parte da gestão.

A descrição do plano de ação visa formular uma proposta de intervenção como resultado dessa pesquisa, por intermédio da identificação de pontos de convergência e divergência entre a alta gestão do Campus Patos e os servidores TA's com base nos resultados e informações levantadas ao longo deste estudo de caso.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Elaboração dos Fluxogramas dos principais processos eletrônicos da gestão de pessoal	Coordenação de Gestão de Pessoas	Selecionando os processos mais usuais, verificando seu trâmite e construindo o fluxograma.	Jul/2019 a Dez/2019	Otimização o trabalho operacional da Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos.
Realização da Oficina do Processo Eletrônico para os servidores	Coordenação de Gestão de Pessoas e Coordenação de Tecnologia da Informação do Campus Patos	Apresentando tutorial da abertura de um processo eletrônico e os fluxogramas elaborados, explanando as vantagens do processo eletrônico e realizando um momento Tira-dúvidas.	Jan/2020	Popularização da utilização do processo eletrônico em atenção à eficiência e economia.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Implantação da Divisão de Tarefas	Coordenação de Gestão de Pessoas	Dividindo a responsabilidade de determinados processos segundo sua natureza entre os membros da coordenação.	Jan/2020	Visualização mais nítida do nível gerencial e do nível operacional.
Realização de reuniões semanais rápidas no setor para estabelecimento de metas e objetivos	Coordenação de Gestão de Pessoas	Reservando 15 (quinze) minutos no início da semana para avaliação do cumprimento dos objetivos da semana passada e definição de metas para a semana atual na CGP.	SET/2019	Estabelecimento de uma via de diálogo constante.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Criação de um canal de sugestões anônimas	Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos, Coordenação de Tecnologia da Informação e Direção Geral	Utilizando redes sociais, meios convencionais ou eventuais aplicativos que forneçam a possibilidade do servidor sugerir ou criticar sem ser identificando.	Out/2019	Comunicação rápida, fácil e honesta que subsidie o processo de tomada de decisão, auxilie a CGP a melhorar e traga uma noção do status do clima organizacional
Promoção de curso sobre avaliação de desempenho	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB e Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos	Promovendo um curso de capacitação que oriente os chefes sobre os objetivos, critérios e ética no processo de avaliação de desempenho	Mar/2020	Compreensão melhor dos objetivos da avaliação de desempenho.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Institucionalização da Comissão Permanente de Capacitação	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Gerenciando o orçamento de capacitação do Campus Patos e fazendo levantamento periódico das necessidades de capacitação sobretudo na área de gestão.	Out/2019	Democratização da utilização do orçamento de capacitação e melhor identificação das dificuldades dos gestores para atender às suas demandas de curso de capacitação.
Instalação da sala de vivências provisória para os TA's	Direção Geral do Campus Patos	Liberando um espaço adequado para copa e descanso no bloco administrativo	SET/2019	Integração e conforto dos servidores TA's

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Celebração dos aniversariantes do mês	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Reservando um intervalo em um dia oportuno do mês para convocar os aniversariantes para bolo, refrigerante e cantar os parabéns, além da entrega de um cartão digital.	Jul/2019	Integração dos servidores.
Confraternização do dia do Servidor	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Reservando um momento fora do horário de trabalho para reunião dos servidores em área de lazer com comida e música.	OUT/2019	Integração dos servidores.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Confraternização de fim de ano	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Reservando um momento fora do horário de trabalho para reunião dos servidores em área de lazer com comida e música.	Dez/2019	Integração dos servidores.
Celebração do dia das mães	Coordenação de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento do Ensino	Promovendo um momento de encontro das mães com entrega de lembrancinhas em ordem de reconhecer sua luta enquanto mãe, mulher e trabalhadora, com espaço aberto para conversa e relato de experiências.	Mai/2020	Integração dos servidores.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Celebração do dia dos pais	Coordenação de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento do Ensino	Promovendo a entrega de lembrancinhas aos pais em ordem de reconhecer o seu esforço no desempenho da paternidade.	Ago/2019	Integração dos servidores.
Praticar recompensas não financeiras	Direções e Coordenações do Campus Patos	Sorteando prêmios como entrada em cinema ou jantar em restaurante e oferecendo Day off.	OUT/2019	Estabelecimento da cultura de reconhecimento do servidor
Planejamento de férias	Todas as Coordenações do Campus Patos	Realizando o planejamento das férias para o ano dentro do setor e realizando a solicitação no sistema até a data prevista.	Nov/2019	Criação da cultura do planejamento

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Organização das substituições legais	Todas as Coordenações do Campus Patos	Solicitando a emissão de portaria de designação de substituto legal	Set/2019	Diminuição da interferência do trabalho na vida pessoal do servidor.
Divulgação dos Feristas do mês	Coordenação de Gestão de Pessoas	Publicando pelos meios oficiais e não oficiais tabela na qual constem os feristas do mês, período de férias e substituto legal.	OUT/2019	Diminuição da interferência do trabalho na vida pessoal do servidor.
Contratação de estagiários	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos	Por meio de edital que contemple os perfis de Administração, Design Gráfico e Social Media.	Nov/2019	Auxílio na questão da falta de pessoal e na elaboração e divulgação dos projetos, programas e campanhas desenvolvidas pelos Campus Patos.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Campanha de Adesão ao Sindicato	Coordenação de Gestão de Pessoas e representantes locais do SINTEF-PB do Campus Patos	Por intermédio da promoção de um ciclo de palestras sobre os direitos dos servidores e questões que os afetam na atual conjuntura política, bem como divulgação nas redes sociais.	Out/2019	Aumento do número de servidores sindicalizados.
Provocar a realização dos exames ocupacionais	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB e Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus Patos	Cobrando dos setores competentes a realização dos exames com divulgação e cumprimento do calendário proposto.	AGO/2019	Realização dos exames médicos periódicos dos servidores.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

O que?	Quem?	Como?	Quando?	Resultado Almejado
Distribuição dos kits de saúde bucal	Coordenação de Gestão de Pessoas e Gabinete Médico do Campus Patos	Realizando dois dias de verificação da pressão arterial e orientações médicas mais entrega dos kits.	Ago/2019	Despertar da atenção para com a prevenção à saúde.
Criação de Comissão responsável pela promoção da Saúde e Qualidade de Vida	Coordenação de Gestão de Pessoas, Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, Desenvolvimento do Ensino Direção Geral do Campus Patos.	Solicitando a portaria com os nomes dos membros que manifestem interesse em contribuir com a área.	DEZ/2019	Organização e institucionalização das ações de saúde e QVT.