

# Qualidade de vida no trabalho sob a ótica de servidores públicos: um estudo de caso em uma empresa pública federal

*Quality of working life from the perspective of civil servants: a case study in a federal public company*

**Kadma Lanúbia da Silva Maia<sup>1</sup>**

**Richard Medeiros de Araújo<sup>2</sup>**

**Jomária Mata de Lima Alloufa<sup>3</sup>**

## Resumo

Este artigo objetiva investigar a percepção dos servidores públicos federais sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Metodologicamente, a pesquisa se caracterizou como quantitativa, descritiva, documental e de campo, além de estudo de caso. O universo foi de 120 sujeitos e o instrumento aplicado foi um questionário elaborado a partir do modelo teórico de Walton (1973), em dois blocos; o primeiro tratou do perfil socioeconômico, e o segundo, de 48 variáveis sobre QVT. Os dados foram tratados através de análise documental e estatística descritiva; adotou-se a análise fatorial, a qual culminou com seis fatores, estando todos os pressupostos respeitados e gerando uma capacidade explicativa de 77%. Os resultados apontaram satisfação nas dimensões “integração social na organização do trabalho”, “constitucionalismo na organização do trabalho”, “trabalho e o espaço total da vida” e “relevância social da vida no trabalho”. Evidenciou-se insatisfação em algumas variáveis das dimensões “compensação justa e adequada”, “oportunidade

---

<sup>1</sup> Bacharel em Secretariado Executivo e Mestranda em Administração pelo PPGA/UFRN – email: kadmamaia@hotmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Administrativas, pela UnP, Mestre em Administração pelo PPGA/UFPB, Doutorando em Administração pelo PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN, na área de Gestão e Políticas Públicas - email: richardmaraujo@uol.com.br

<sup>3</sup> Graduada em Pedagogia pela UFRN, Especialista em Pesquisa Educacional pela UFRN, Mestre em Tecnologia Educacional pelo INPE/São José dos Campos/SP, Doutora em Ciências da Educação pela Université de Paris X Nanterre, França. Professora Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte desenvolvendo estudos vinculados às áreas de Política e Gestão Públicas, Administração Pública, Política de Formação e Qualificação Profissional e Política de Emprego – email: jalloufa@yahoo.com.br

imediate de utilizar e desenvolver a capacidade humana” e “oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança”. Já a dimensão “condições de segurança e saúde no trabalho” se apresentou equilibrada na percepção dos servidores em quase todas as variáveis da dimensão, com destaque positivo para as variáveis “jornada de trabalho” e “exames periódicos” que obtiveram maior percentual de satisfação. Conclui-se que a organização apresenta nível de QVT satisfatório, haja vista a percepção positiva demonstrada pelos servidores na maioria dos indicadores aferidos e constatados nos fatores gerados.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Organização Pública. Qualidade de Vida no Trabalho.

## Abstract

*This paper aimed to investigate the perception of the federal government served on the Quality of Work Life (QWL). Methodologically, the research is characterized as quantitative, descriptive, documentary and field, and case study. The universe was 120 subjects, whose instrument used was a questionnaire developed from the theoretical model of Walton (1973) in two blocks, the first dealt with the socioeconomic profile and the second forty-eight variables on QWL. The data were processed through document analysis, descriptive statistics and adopted the factor analysis, which resulted in six factors, all the assumptions of factorial respected, generating an explanatory power of 77%. The results showed satisfaction on the dimensions social integration in work organization, Constitutionalism in the organization of work, Work and the total space of life and social relevance of work life. It was evident dissatisfaction in some dimensions of the variables just and adequate compensation, immediate opportunity to utilize and develop human capacity, and future opportunities for continued growth and security. Since the dimension conditions of safety and health at work presented in the perception of balanced servers in almost all variables of size, especially positive for the variable working hours and periodic examinations with highest percentage of satisfaction. It is concluded that the organization has satisfactory level of QWL, as demonstrated by the positive perception servers, most of the indicators measured and verified the factors generated*

**Keywords:** Organizational Behavior. Public Organization. Quality of Working Life.

## 1 Introdução

No atual contexto mundial e organizacional, mudança é a única certeza. Transformações econômicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas são cada vez mais evidenciadas. As pessoas estão mais

exigentes, conhecedoras de seus direitos, e as organizações, cada vez mais pressionadas a se adaptarem a essa realidade.

Na busca pelo cumprimento da missão, alcance de objetivos e melhoria de seus serviços ao consumidor-cidadão, as organizações buscam mais investimentos. Ao que parece, de forma muito semelhante, muitas delas privilegiam inovações tecnológicas em detrimento de investimentos em seu capital humano, maior bem da organização e ativo principal para o sucesso organizacional. Conforme Fernandes (1996), o desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos e os cuidados com o fator humano compromete o desempenho do empregado, devido ao baixo nível de satisfação.

Não se pode negar a influência da tecnologia frente ao desenvolvimento do setor produtivo das organizações nas últimas décadas. Contudo, deve-se lembrar de que quanto mais tecnologia é desenvolvida, mais se necessita de pessoas qualificadas, comprometidas, saudáveis e satisfeitas.

Observa-se que, como consequência de imposições externas, as organizações passam a exigir do trabalhador maior produtividade, melhor qualidade da produção, desenvolvimento constante de novas habilidades, pró-atividade, criatividade, capacidade para lidar com pessoas e processos, controle emocional etc. Estudos apontam para a diversidade de problemas que exigências como essas podem causar, podendo afetar a integridade física e mental das pessoas no trabalho e resultar em situações indesejadas, levando a transtornos comportamentais, insatisfação, diminuição do desempenho, queda na produtividade, clima organizacional turbulento e resultados inesperados.

Esse cenário não é mais exclusividade das empresas privadas. Ele já é uma realidade presente nas organizações públicas e tem representado grandes desafios para a gestão de pessoas, levando-as à busca constante por estratégias capazes de atender às demandas desse contexto de mudanças e inovações, sem se descuidar das pessoas.

Fernandes (1996, p. 28) argumenta que "é preciso atentar para uma gama de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho,

refletem-se na satisfação e participação do indivíduo, mobilizando suas energias e atualizando seu potencial".

Nesse sentido, a necessidade de se desenvolver ações voltadas para o bem-estar e a saúde dos trabalhadores vem despertando o interesse de dirigentes e gestores de recursos humanos pela qualidade de vida no trabalho (QVT). As abordagens acerca dessa temática, diferentemente de outras que tratam dos estudos relacionados às pessoas nas organizações, enfocam o trabalhador de forma mais humanizada, buscando o equilíbrio entre seus interesses e os da organização, através de uma maior interação e satisfação de ambos.

Sendo assim, pode-se dizer que, em um contexto de transformações, no qual recursos financeiros e tecnológicos estão disponíveis a todos, o diferencial das organizações está em seu capital humano, na fidelidade dos seus colaboradores pelo sentimento de pertencer a elas e acreditar que podem contribuir para o seu desenvolvimento ao mesmo tempo em que podem satisfazer suas necessidades.

A insatisfação com o trabalho é um problema que afeta quase todos os trabalhadores em algum momento da vida, independente de sua posição ou *status*. A frustração, o aborrecimento e o desestímulo, comuns aos empregados desencantados com a sua vida no trabalho, podem custar caro tanto para o indivíduo quanto para a organização. Muitos gestores buscam minimizar a insatisfação com o trabalho em todos os níveis organizacionais, inclusive a própria. No entanto, isso não é nada fácil. É um problema complexo, pois é difícil isolar e identificar todas as variáveis que afetam a QVT (WALTON, 1973).

Se essas dificuldades já são bastante preocupantes no âmbito das empresas privadas, na esfera pública, então, é presença marcante. A administração pública tem sido alvo dessas transformações e enfrentado muitas dificuldades para se adaptar, especialmente em decorrência das suas especificidades, evidenciando a necessidade de políticas de atenção ao servidor público, que têm sido negligenciadas no processo de reformas da administração pública, deixando esquecida a relevância do trabalhador para o alcance do sucesso da administração em um

cenário desafiador e de imperiosa mudança. Esse cenário vem sendo cada vez mais evidenciado, em decorrência das mudanças da natureza do trabalho, do perfil exigido dos servidores públicos e do perfil dos usuários dos serviços públicos.

Pressão por uma atuação mais voltada para o alcance de resultados, acúmulo de trabalho, estruturas organizacionais rígidas, escassez de recursos, aprendizagem de novas tecnologias, criatividade, flexibilidade, múltiplas habilidades, aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos, usuários mais exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados, entre outros fatores, têm culminado na geração de ambientes complexos e desafiadores tanto para os servidores quanto para a gestão de pessoas.

Fatores como esses podem resultar em problemas de saúde física ou mental, sobrecarga emocional, desinteresse pelo trabalho, absenteísmo, afastamentos e conflitos no ambiente de trabalho, refletindo na qualidade de vida dos servidores e nos resultados organizacionais. Tudo isso aponta para a necessidade de se repensar a QVT na esfera pública e rever as práticas voltadas para o alcance do bem-estar dos servidores e da satisfação de suas necessidades.

Todo esse cenário que vem sendo palco da realidade das empresas públicas nas últimas décadas representa um desafio para os servidores, sinalizando para a necessidade de práticas de gestão de pessoas socialmente responsáveis e efetivas, capazes de promover uma melhor QVT, de modo a favorecer o alcance dos resultados esperados. Nesse universo, encontra-se a organização *locus* deste estudo.

Trata-se de uma organização pública federal, que executa as políticas da área da agricultura do governo federal e tem aproximadamente 21 anos de existência. A estatal, com representação em todos os estados da Federação, é uma resultante da fusão de três outras organizações da instância federal e passou por várias mudanças administrativas. Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos servidores públicos sobre a qualidade de vida no trabalho da organização pública federal situada no Rio Grande do Norte?

## 2 Qualidade de vida no trabalho: evolução e conceitos

A preocupação com a QVT não é de hoje. Desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, o homem se preocupou em trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas atividades. Contudo, as preocupações com as condições de trabalho e sua influência na produção e moral dos trabalhadores só vieram a ser estudadas cientificamente nos séculos XVIII e XIX, a partir da sistematização dos métodos de produção. Inicialmente, com os economistas liberais, em seguida, com a Administração Científica e Escola das Relações Humanas (RODRIGUES, 2009). Robbins (2002, p. 591) afirma que: “embora as sementes do comportamento organizacional tenham sido plantadas há mais de 200 anos, a sua atual teoria e prática são frutos essencialmente dos estudos realizados no século XX”.

A excessiva fragmentação do trabalho, decorrente dos métodos *tayloristas*, provocou uma série de descontentamentos. Nesse contexto, impulsionados pelo aumento da conscientização dos trabalhadores e pela mobilização sindical, organizações e pesquisadores passaram a buscar formas de corrigir os efeitos negativos do rigor dos métodos propostos pela Administração Científica (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Surge, então, a Escola das Relações Humanas, enfatizando o aspecto humano no trabalho e abrindo espaço para questões relativas à saúde física e mental/psicológica do trabalhador (LIMONGI, 2004). As experiências dirigidas por Elton Mayo, entre 1924 e 1932, na fábrica Western Electric Company, em Chicago, constataram que os resultados do trabalho humano, além dos aspectos técnicos, eram afetados por variáveis psicológicas e sociais. “Mayo concluiu, então, que o rendimento do trabalho humano é influenciado não apenas por aspectos do ambiente físico-químico, mas também por características particulares de cada indivíduo e pelas relações que o mesmo estabelece com o grupo ao qual pertence” (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 5).

Esse movimento contribuiu significativamente para a evolução da discussão acerca da motivação e satisfação humana, como também das formas de organização do trabalho.

“A década de 50 foi um período frutífero no desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Três teorias específicas foram formuladas. Embora sejam hoje muito questionáveis em termos de validade, são ainda provavelmente as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores. São elas a hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria de dois fatores” (ROBBINS, 2002, p. 152).

Abraham Maslow, psicólogo americano, disse que o comportamento humano é muito complexo e a motivação é uma de suas determinantes. Acreditando que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de necessidades, procurou explicar o que motiva um indivíduo a agir; o que impulsiona, energiza e dirige o comportamento das pessoas. Para ele, as necessidades subjacentes a toda motivação humana poderiam ser classificadas em cinco tipos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Em 1954, propunha que essas necessidades fossem dispostas em uma hierarquia de importância, progredindo em uma ordem de nível mais baixo para uma de nível mais alto. Na medida em que cada uma dessas necessidades fosse satisfeita, a próxima se tornaria dominante (BERGUE, 2007; ROBBINS, 2002 e KILL, 1997).

Como necessidades primárias ou de baixo nível, Maslow entendia as fisiológicas e de segurança, e como necessidades secundárias ou de alto nível, relacionou as sociais, de estima e autorrealização. As necessidades de alto nível são intrínsecas – satisfeitas internamente – enquanto as de baixo nível são extrínsecas – satisfeitas quase sempre externamente (ROBBINS, 2002). A teoria de Maslow, embora tenha trazido muitas contribuições para o estudo da motivação, foi bastante questionada e criticada devido à crença do autor na existência de uma hierarquia quanto à satisfação das necessidades humanas.

Outro estudo sobre motivação que merece ser explicitado é o de Douglas McGregor. Em 1960, ele propôs duas concepções antagônicas acerca do homem no trabalho: uma negativa, a qual denominou de Teoria X, e outra positiva, a qual ele chamou de Teoria Y. Na Teoria X, a premissa era de que os funcionários não gostam de trabalhar,

são preguiçosos, evitam responsabilidades e precisam ser coagidos para mostrar desempenho (ROBBINS, 2002). Na teoria Y, a premissa era de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação. Esse modelo parte de um processo administrativo que integra os objetivos individuais dos empregados aos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2002; KILL, 1997).

A estratégia proposta por McGregor é que a gestão deve criar condições tais que os membros da organização possam melhor alcançar seus objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização. O próprio McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais validadas que as da teoria X, de modo que, para aumentar a motivação do trabalhador, ele propôs participação dos funcionários no processo decisório, tarefas desafiadoras e um bom relacionamento interpessoal.

Outra teoria motivacional que contribuiu com os estudos da QVT foi a Teoria de Dois Fatores ou higiene-motivação, de Herzberg. Em 1968, ele tratou a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo e desenvolveu sua teoria a partir de uma investigação para responder o que as pessoas desejam em seu trabalho. Partindo da descrição de trabalhadores acerca de situações vivenciadas nele, o pesquisador verificou que as variáveis que faziam os funcionários se sentirem bem com o trabalho eram significativamente diferentes das que os faziam se sentirem mal (ROBBINS, 2002).

Herzberg considerou fatores relacionados ao ambiente de trabalho, extrínsecos às pessoas, como higiênicos: salário, benefícios sociais, condições físicas, modo de gestão, relacionamento com os colegas. Observou que esses fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Já os fatores motivacionais, intrínsecos ao indivíduo, dizem respeito ao sentimento de autorrealização e reconhecimento. Esses, quando presentes, causam satisfação, e quando ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Para Herzberg, a motivação viria através do enriquecimento do cargo, e a única maneira

de os indivíduos se sentirem mais à vontade para realizar suas atividades seria por meio de uma maior satisfação no trabalho.

Conforme Kill (1997), a partir da avaliação das entrevistas realizadas na investigação, Herzberg concluiu que os fatores que causavam satisfação no cargo tinham um efeito estimulante sobre o desempenho e o moral, ao passo que os fatores que causavam insatisfação tinham um efeito negativo. Observou, também, que os fatores positivos eram todos intrínsecos ao cargo, e os negativos eram todos extrínsecos.

Verifica-se que, a partir da Escola das Relações Humanas, a qual culminou para o surgimento de diversas teorias motivacionais, abrem-se novos caminhos para os estudos das questões humanas relacionadas ao trabalho, possibilitando que mudanças organizacionais contribuíssem para a melhoria da QVT.

A expressão “qualidade de vida no trabalho”, historicamente, é atribuída a Eric Trist e seus colaboradores, por terem desenvolvido, em 1950, no Tavistock Institute, em Londres, estudos que deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, objetivando tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996).

O sistema sociotécnico é um sistema aberto de interação com seu ambiente, estruturado por dois sistemas inter-relacionados e interdependentes: o técnico e o social. O primeiro compreende instalações físicas, equipamentos, tarefas, ambientes físicos e tecnologia, determinando a eficiência potencial da organização. O segundo compreende indivíduos, valores, cultura organizacional e relações sociais no ambiente de trabalho, sendo responsável pela transformação da eficiência potencial em eficiência real. (VIEIRA, 1993, p. 47)

Conforme lembra Rodrigues (2009, p. 77), “a abordagem sociotécnica tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa”.

Na década de 1960, as atenções voltadas para a qualidade de vida no trabalho tomaram impulso, influenciadas pela preocupação da sociedade norte-americana com os efeitos do trabalho sobre a saúde e o bem-estar geral dos trabalhadores. Até então, a preocupação era com o esforço físico demandado pelo trabalho (NADLER; LAWLER, 1983).

O ano de 1974 se estabeleceu como marco no desenvolvimento da QVT, devido à crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes com a maneira de influenciar a qualidade no trabalho, tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, seguindo, primeiramente, a abordagem sociotécnica (RODRIGUES, 2009). O autor afirma ainda que no início dos anos 1970 houve uma desaceleração e mudança no rumo da QVT em decorrência da crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do Ocidente, em particular os Estados Unidos.

Ao final da década de 1970, iniciou-se um interesse renovado por QVT a partir do surgimento da acirrada competição nos mercados internacionais, com a participação especial do Japão e a divulgação de técnicas japonesas de administração nas organizações do Ocidente, levando os americanos a repensarem seu modelo de gestão empresarial. A partir daí, a QVT ganhou novo impulso (FERNANDES, 1996). Os americanos, acreditando que algo deveria ser feito para otimizar a produtividade e enfrentar a concorrência, voltam a dar maior atenção à QVT, preocupação que é retomada no início dos anos 1980, levando muitas frentes de estudos a buscarem o entendimento do que exatamente significava QVT e como ela poderia ser utilizada para melhorar as organizações (GARCIA, 2007).

Na década de 1990, a temática “qualidade de vida no trabalho” passou a invadir todos os espaços e a integrar os discursos acadêmicos, com a literatura referente ao comportamento humano nas organizações e aos programas de qualidade total destacando a preocupação para que a ela não fosse tratada como um modismo da administração, mas como um processo necessário e conceitualmente considerado por gestores e trabalhadores (FERNANDES, 1996).

A autora argumenta que, visto a abrangência e subjetividade da QVT, o termo tem sido conceituado de diferentes formas por diversos autores. No entanto, a revisão da literatura mostra que, embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão “qualidade de vida no trabalho”, eles guardam, em comum, a conciliação de interesses dos indivíduos e das organizações, o que pode ser traduzido em aumento da satisfação do trabalhador e da produtividade da organização. Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 9) corroboram com essa argumentação ao afirmarem que:

Praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos *tayloristas* e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

De acordo com Walton (1973), a QVT é uma preocupação que surgiu a partir de certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Fernandes (1996) afirma que há uma diversidade de conceitos acerca da QVT que precisa ser aprofundada pela literatura para melhor esclarecê-los. A autora entende que “o conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa” (FERNANDES, 1996, p. 40). O quadro a seguir traz conceitos de QVT segundo alguns estudiosos da temática:

**Quadro 1 - Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho**

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa
Hackman e Oldham (1975)	Satisfação de três estados psicológicos críticos (significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimentos dos resultados) estão presentes em um determinado trabalho.	Conteúdo do cargo do cargo.
Westhey (1979)	Esforços voltados para humanizar o trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.	Forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização
Nadler e Lawler (1983)	Forma de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização. Preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, a eficácia organizacional e a idéia de participação na resolução de problemas organizacionais e tomada de decisão.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Huse e Cummings (1985)	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional; participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.	Valorização dos cargos.
Rodrigues (1994)	Facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Fernandes (1996)	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Limongi (1996)	Conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.	Visão holística do ser humano; enfoque biopsicosocial.

**Fonte:** Adaptado de Limongi (1996) e Medeiros (2007).

Conforme essas conceituações, percebe-se que a QVT resulta da interação empregado-organização, no sentido de se obter a satisfação das necessidades de ambas as partes. Ela busca a melhoria nas condições de trabalho e a satisfação das necessidades e expectativas dos empregados, propiciando uma maior humanização no trabalho

e, conseqüentemente, maior produtividade. É preciso, portanto, alinhar as práticas de recursos humanos aos interesses individuais e organizacionais na busca por eficiência, eficácia, efetividade pessoal e organizacional. Contudo, é importante ressaltar que a atenção dada aos aspectos que contribuem para o pleno bem-estar das pessoas deve ser entendida como parte da responsabilidade social da organização, e não unicamente como meio de alcançar maior produtividade do trabalhador.

Assim como os conceitos, os modelos de análise e monitoramento de QVT também apresentam uma diversidade de propostas. De acordo com Medeiros (2007), os modelos mais utilizados são: a) modelos internacionais: Walton (1973); Berlangue, Bergeron e Petit (1983); Lippitt (1978); Hackman e Oldham (1975); Westley (1979); Theriault (1980); Werther e Davis (1983); Nadler e Lawler (1983); Huse e Cummings (1985) e Denis (1980); e b) modelos nacionais: Quirino e Xavier (1987); Siqueira e Coleta (1989); Fernandes (1986); Limongi (1986) e Rodrigues (1999).

O conjunto mais completo de critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho foi proposto por Walton (1973). O autor coloca a necessidade de padrões objetivos e subjetivos de compensação. Sinaliza aspectos de saúde física e mental, integração social, desenvolvimento comunitário e contribuição das teorias de desenvolvimento humano, citando a teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow. Diferencia situações potenciais de operacionalizações corretas para os padrões e critérios utilizados. (LIMONGI, 1996, p 164)

O modelo de Walton possibilita um estudo amplo, uma vez que favorece a investigação acerca da QVT para além do espaço organizacional. Verifica-se que, apesar do referido modelo ter sido proposto há quase quatro décadas, ele permanece. Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 9) ratificam a argumentação ao afirmarem que “o atual estágio da qualidade de vida no trabalho busca extrapolar os limites intramuros das organizações e trabalhar a questão do bem-estar do trabalhador de uma forma mais global”.

## **2.1 Modelos conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Este trabalho traz quatro dos diversos modelos existentes na literatura para aferição da QVT: os de Walton (1973) e Westley (1979), de caráter mais abrangente, por compreenderem a análise de uma amplitude de variáveis; e os de Wether e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985), de caráter mais específico, por possuírem o foco mais voltado para variáveis específicas.

O primeiro modelo aqui discutido é o de Walton (1973), que procurou identificar dimensões que afetam significativamente o trabalhador em situações de trabalho, propondo oito categorias conceituais com enfoque na humanização do trabalho e na responsabilidade social da organização, descritas a seguir:

- Compensação justa e adequada

Walton (1973) diz que o trabalho é o meio de se ganhar a vida. No entanto, a compensação do trabalho é um conceito relativo. Não há consenso nos padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação.

A integridade da compensação pode ser dada por vários determinantes. Para isso, a avaliação do trabalho pode especificar relações entre o salário e fatores como experiência, responsabilidade do trabalho, demanda de habilidades específicas ou meios que a comunidade determina como justos à compensação.

O autor argumenta ainda que a adequação e a equidade da compensação são questões parcialmente ideológicas. Contudo, ressalta que, embora as medidas aceitas para avaliar essas questões possam ser mais bem definidas, a adequação e a equidade da compensação do trabalho são determinantes importantes da qualidade de vida do trabalho.

No intuito de sinalizar a importância da integridade da compensação, ele faz os seguintes questionamentos:

A renda do trabalho de tempo integral atende aos padrões de suficiência socialmente determinados ou ao padrão subjetivo de quem recebe?

Será que o salário recebido por certos trabalhos ostenta uma relação adequada à remuneração recebida por outros trabalhos? (WALTON, 1973, p 13)

Em síntese, Walton entende que essa dimensão enfrenta dificuldades quanto à definição e aos padrões de avaliação, visto que a compensação nem sempre é regida por parâmetros objetivos. Contudo, ele busca avaliar a remuneração recebida pelo empregado dentro dos padrões da organização e com base na cultura organizacional e modelos ideológicos, tomando como indicadores o salário e a jornada de trabalho.

- Condições de segurança e saúde do trabalho

É amplamente aceito que os trabalhadores não devem ser expostos a problemas físicos e carga horária de trabalho que sejam demasiadamente perigosos ou prejudiciais à sua saúde. Legislações, ações sindicais e preocupações de gestores com as condições satisfatórias de trabalho resultaram em aumento dos padrões de melhorias, que incluem: horários razoáveis, condições físicas de trabalho que minimizem o risco de doenças e danos, limites de idade impostos quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas de certa idade, estrutura física (WALTON, 1973).

- Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana

Devido à Revolução Industrial ter tomado a maior parte do significado do trabalho, levando-o à excessiva fragmentação das tarefas, desqualificação, supersimplificação das atividades e extremo controle, o planejamento do trabalho tem sido separado da sua implementação. Em decorrência disso, Walton relacionou cinco critérios que considera essenciais para avaliar a recuperação do significado do trabalho, a fim de mensurar a possibilidade de utilização e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos trabalhadores.

Os critérios são os seguintes: a) autonomia: permite autonomia para realização das atividades de forma autocontrolável; b) múltiplas habilidades: permite exercer uma ampla variedade de competências e habilidades; c) informação e perspectiva: permite obter informações significativas acerca do trabalho como um todo e dos resultados das suas ações, para que se possa compreender as consequências delas; d) tarefas completas: diz respeito à abrangência das atividades (se representa sua totalidade ou parte do processo); e) planejamento: possibilidade de o trabalho incluir tanto o planejamento quanto a implementação das atividades.

- Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança

Walton focaliza a oportunidade de crescimento na carreira e a necessidade de desenvolvimento contínuo da educação formal e aprimoramento das capacidades do trabalhador para que tenha maior possibilidade de concorrer a posições superiores e a estabilidade no emprego. Nesse sentido, salienta a atenção que deve ser dada aos seguintes aspectos de vida no trabalho: a) desenvolvimento: medida em que as atividades de alguém (atribuições de trabalho e atividades educativas) contribuem para a manutenção e a expansão das suas capacidades, em vez de levar à obsolescência; b) aplicação esperada: expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em trabalhos futuros; c) oportunidade de progresso: oportunidade de crescimento organizacional ou de carreira reconhecido pelos pares, membros da família ou associados; d) segurança: emprego ou renda segura associada ao trabalho.

- Integração social na organização do trabalho

Relaciona-se com a oportunidade que têm os trabalhadores de expressar e desenvolver habilidades individuais, visto que o trabalho e a carreira são tipicamente exercidos no âmbito das organizações sociais. Walton estabelece como fundamentais para uma boa interação social no ambiente de trabalho os seguintes fatores: a) igualdade social:

ausência de preconceitos de raça, credo, sexo, nacionalidade, estilo de vida e aparência física; ausência de estratificação na organização do trabalho em termos de *status* e estrutura hierárquica demasiadamente acentuada; possibilidades de mobilidade social; b) relacionamento: auxílio recíproco, apoio socioemocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades; c) senso comunitário: senso de comunidade existente na organização.

- Constitucionalismo na organização do trabalho

Os indivíduos nas organizações podem ser afetados por muitas decisões que nem sempre são tomadas em seu favor. Para garantir os direitos dos trabalhadores e protegê-los de ações voluntárias e arbitrárias dos seus empregadores, os sindicatos trouxeram a dimensão constitucional para o ambiente de trabalho.

Walton considera as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores como elementos-chave para uma maior QVT e cita aspectos importantes dessa categoria: a) privacidade: o direito à privacidade pessoal, por exemplo, a retenção das informações sobre o comportamento do empregado fora do trabalho ou sobre as ações dos membros de sua família; b) liberdade de expressão: o direito de se posicionar diante das opiniões de superiores da organização sem medo de represálias; c) capital social: o direito a um tratamento equitativo em todas as questões, incluindo o regime de compensação dos empregados, as recompensas simbólicas e a segurança do trabalho; d) devido processo legal: o direito de ser conduzido por normas institucionais comuns a todos, e não pelo julgo de pessoas em especial, incluindo procedimentos de devido processo legal e acesso a recursos.

- O trabalho e o espaço total da vida

Walton (1973) ainda argumenta que o trabalho pode ter efeitos positivos ou negativos sobre outras esferas da vida do trabalhador, em especial na sua relação com a família. Entre outras demandas do trabalho, uma carga horária extensiva, transferências e viagens frequentes podem resultar em sérias consequências, pois trazem custos

psicológicos e sociais, uma vez que afasta o indivíduo do convívio com a família, os amigos, as afiliações locais, o lazer, entre outros. Nesse sentido, o autor ressalta a importância do equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a sua vida no trabalho. Ele afirma que as atividades laborais devem ter papel balanceado na vida das pessoas, de maneira que elas possam se dedicar a outras atividades.

- Relevância social da vida no trabalho

Nessa dimensão, Walton focaliza a imagem que o trabalhador tem sobre a organização da qual faz parte – os benefícios sociais e os efeitos socialmente prejudiciais advindos de suas atividades. O trabalhador percebe quão socialmente é responsável a organização através dos produtos que ela comercializa, do tratamento dispensado aos resíduos eliminados pela sua produção, das técnicas de *marketing* utilizadas, da atenção dada aos trabalhadores, entre outras. Para o autor, as organizações vistas como socialmente irresponsáveis farão com que um número cada vez maior de funcionários desvalorize o seu trabalho e carreira, depreciando sua autoestima.

O modelo proposto por Walton é o mais difundido entre os pesquisadores de QVT, pela sua amplitude. Serviu de base para outras pesquisas e para o desenvolvimento de outros modelos de análise. Engloba fatores possíveis de se analisar, desde as necessidades básicas das pessoas até as de níveis mais elevados.

Observa-se, na estrutura do modelo, que as suas duas primeiras dimensões possibilitam a mensuração de necessidades básicas para sobrevivência e segurança; a terceira, quarta e quinta dimensões possibilitam medir necessidades secundárias, como autoestima, aceitação, afiliação, reconhecimento e autorrealização do trabalhador; a sexta dimensão permite avaliar os direitos dos trabalhadores; a sétima dimensão estabelece o equilíbrio entre a vida no trabalho e fora dele; e a oitava e última dimensão avalia a percepção do trabalhador quanto à responsabilidade social da organização. Walton ressalta que, além das variáveis descritas no modelo, novas categorias ou variáveis podem ser geradas, dependendo de aspectos situacionais do ambiente.

O segundo modelo conceitual é o de Westley (1979). Ele faz uma análise dos problemas gerados pela organização do trabalho e apresenta quatro tipos de problemas que podem afetar diretamente a QVT, quais sejam: políticos, econômicos, psicológicos e sociais. E sugere que os esforços para melhorar a humanização do trabalho devem ser dirigidos para a solução de um ou mais dos quatro problemas que o confrontam: insegurança, injustiça, alienação e anomia. O quadro a seguir apresenta o modelo de análise de QVT proposto por Westley.

**Quadro 2** - Fatores que influenciam a QVT propostos por Westley.

NATUREZA DO PROBLEMA	CONSEQUENCIA DO PROBLEMA	AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA	INDICADORES	PROPOSTAS
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Alienação	Agentes de mudança	- Desinteresse - Absenteísmo e Turnover	- Enriquecimento das tarefas - Auto-realização no trabalho
Fatores Sociológicos	Anomia	Auto-desenvolvimento	- Ausência de significação do trabalho - Absenteísmo e Turnover	- Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos (valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc)

**Fonte:** Adaptado de Westley (1979) e Rodrigues (2009).

Para Westley (1979), a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral. Para o autor, implicações decorrentes dos quatro problemas apresentados no modelo afetam o

trabalhador e podem refletir negativamente na QVT. Ele argumenta que programas de QVT envolvem esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.

O terceiro modelo é o de Wether e Davis (1983). Eles entendem que diversos fatores, como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo afetam a QVT. No entanto, enfatizam que a natureza do cargo é o fator que envolve mais intimamente o trabalhador, visto que, para a maioria das pessoas, um cargo interessante, desafiador e compensador é sinônimo de uma boa vida de trabalho.

Esses autores admitem que nem toda insatisfação do empregado pode ser resolvida por meio de uma reformulação de cargos, mas acreditam que o projeto de cargos pode melhorar a QVT, e que o conhecimento do projeto de cargos é importante para que a gestão de pessoas possa responder de forma pró-ativa aos desafios referentes a fatores organizacionais, ambientais e comportamentais.

Wether e Davis (1983) apontam três aspectos importantes do projeto de cargos: a) os **elementos organizacionais** dizem respeito à eficiência – cargos projetados eficientemente permitem que trabalhadores motivados e capazes consigam o máximo de produção; b) os **elementos ambientais** dizem respeito à influência do ambiente externo, devendo ser consideradas as habilidades e disponibilidade dos trabalhadores, bem como as expectativas sociais, visto que as pessoas estão mais instruídas e têm maior expectativa quanto à QVT; c) os **elementos comportamentais** são considerados os que mais afetam a qualidade de vida do trabalhador. Esse nível engloba autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.

O quarto e último modelo discutido neste trabalho é o de Huse e Cummings. Eles definem QVT como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, com destaque para dois aspectos distintos: a preocupação com o trabalhador e com a eficácia organizacional, e a participação dos trabalhadores nas decisões e nos

problemas relativos ao trabalho. Os autores propõem quatro aspectos ou programas para operacionalizar essa definição (RODRIGUES, 2009):

- a) Participação do trabalhador: trata-se do envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisão por meio de análise e solução de problemas na produção. Isso ocorre devido à participação do empregado em Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), comissões, grupos cooperativos, entre outros canais participativos.
- b) Projeto do cargo: os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador, ou seja, devem estar ajustados tanto às necessidades dos trabalhadores quanto às exigências tecnológicas, incluindo uma maior variedade da tarefa, *feedback* e grupos de trabalho autogerenciados.
- c) Inovação no sistema de recompensa: visa minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores, com vistas ao equilíbrio entre esses dois fatores.
- d) Melhoria no ambiente de trabalho: envolve melhorias nas condições físicas de trabalho, como flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, entre outras condições que tornam os indivíduos mais satisfeitos com seus serviços.

Segundo Huse e Cummings, a melhoria da QVT afeta positivamente a comunicação e a coordenação, que são condições primordiais para uma melhor produtividade. A QVT motiva e pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador, melhorando o seu desempenho e, conseqüentemente, sua produtividade (RODRIGUES, 2009).

### **3 Percurso metodológico da pesquisa**

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como exploratório-descritiva, visto que busca descrever a percepção dos servidores referentes à QVT na estatal federal no Rio Grande do Norte. Pesquisas descritivas objetivam, primordialmente, descrever as características de

uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes, de forma que em uma investigação se pode fazer uso de vários tipos de pesquisa.

Quanto aos meios, este estudo se caracteriza como estudo de caso, pesquisa documental (normativos internos, plano de cargos, carreiras e salários) e pesquisa de campo. O uso da metodologia do estudo de caso se justifica pelo fato de seu objeto de estudo encontrar-se inserido no contexto aplicado a uma organização; a pesquisa de campo, por se tratar de uma investigação empírica realizada *in loco*, onde está ocorrendo o fenômeno.

A população da pesquisa corresponde à totalidade dos servidores da estatal, 120 sujeitos.

Há vários instrumentos para levantamento de dados que podem ser utilizados quando se deseja obter informações acerca de grupos sociais. Contudo, deve-se correlacionar os objetivos do estudo aos meios para alcançá-los (VERGARA, 2004). Nesse sentido, os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário aplicado aos servidores, no qual se buscou identificar sua percepção em relação à QVT. Optou-se pelo uso do questionário por ser “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” (GIL, 1999, p. 128).

O instrumento desenvolvido, com base nas dimensões de QVT propostas por Walton (1973), foi composto por dois blocos de questões fechadas. O primeiro bloco compreendeu as questões relacionadas ao perfil socioeconômico dos sujeitos, e no segundo se apresentou 48 variáveis no contexto da QVT, em que os sujeitos respondiam com base na escala Likert de 6 pontos (variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” no universo das afirmativas dispostas, tendo a possibilidade de optar pela resposta “não se aplica à minha realidade”.) O questionário foi entregue aos servidores e eles ficaram à vontade

para respondê-lo durante os meses de dezembro/2011 e janeiro/2012, obtendo um retorno de 77 questionários respondidos, perfazendo um total de 64,17% referente ao universo.

Os dados foram tratados no *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 17. Adotou-se a estatística descritiva num primeiro momento e, no segundo, o método estatístico de análise multivariada para viabilizar o alcance dos objetivos propostos no estudo. “A análise multivariada refere-se a um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado” (CORRAR, PAULO E FILHO, 2009. p. 2).

Especificamente, foi utilizada a análise fatorial (AF) para extração das dimensões empíricas e verificação da existência de alinhamento entre as dimensões teóricas propostas no modelo de análise de QVT de Walton (1973) e as dimensões empíricas verificadas. Para Corrar, Paulo e Filho (2009. p. 7), “análise fatorial é uma técnica multivariada de interdependência em que todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com as demais, a fim de estudar as inter-relações existentes entre elas, buscando a sumarização das variáveis”.

Nesse sentido, adotados todos os critérios estabelecidos pela análise fatorial, o pesquisador busca minimizar o número de variáveis incluídas, mantendo um número razoável de variáveis por fator. A força da AF consiste na definição de padrões entre grupos de variáveis (HAIR JÚNIOR, 2005).

A modalidade de análise a ser utilizada se trata da análise fatorial exploratória (AFE), uma vez que não exige do pesquisador conhecimento prévio da relação de dependência entre as variáveis. Ele analisa, entende e identifica uma estrutura de relacionamento entre as variáveis a partir do resultado da AF.

Para Pereira (2004), a análise fatorial é uma técnica multivariada que se aplica à identificação de fatores num conjunto de medidas realizadas. Segundo Pestana e Gageiro (2000), a AF é um instrumento

que possibilita organizar a maneira como os sujeitos interpretam as coisas, indicando as que estão relacionadas entre si e as que não estão.

Optou-se pelo uso do método de análise de componentes principais com rotação Varimax, que permite a redução de variáveis na formação dos fatores. Dessa forma, conforme defendido por Hair *et al.* (1998), buscou-se selecionar as cargas fatoriais mais significativas, escolhendo as que apresentaram valores acima de 0,5 (corte das cargas fatoriais) para que os resultados não ficassem muito distribuídos e melhor agrupados. No caso deste estudo, todas as variáveis apresentaram carga acima de 0,5 (conforme quadro 4), estando todas aptas a compor a AF.

Foi realizado, ainda, o teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO *test*), que ratifica a possibilidade de os dados poderem ser tratados pelo método multivariado análise fatorial. O resultado mostrou um valor de 0,62. De acordo com Hair *et al.* (1998), se esse valor estiver no mínimo na casa dos 0,5, indica uma adequação aceitável à AF. Adotou-se, também, o teste de esfericidade de Bartlett. Para Hair *et al.* (1998), esse teste se propõe a mostrar se a matriz de correlação tem aderência à matriz identidade, que indica se as variáveis são não relacionadas. Para os dados da pesquisa, o valor do referido teste mostrou significância menor que 0,0001, confirmando que há um nível de probabilidade adequado para a correlação entre variáveis e, portanto, o método de AF é viável.

Para validar o instrumento, foi realizado o teste Alpha de Cronbach para verificar o grau de consistência interna da escala adotada no instrumento de pesquisa (segundo bloco de questões), constante de 48 variáveis que tratavam da QVT. Para Cronbach (1996), valores entre 0,600 e 0,800 são considerados pertinentes para uma pesquisa exploratória, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para interpretação. Como o resultado foi 0,91, a escala se mostra consistente. Visualiza-se no quadro a seguir.

### Quadro 3 – Teste *Alpha* de Cronbach

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,905	,910	48

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

## 4. Análise e discussão dos dados

### 4.1 Uma visão descritiva da QVT: com a palavra, os servidores públicos

#### a) Perfil dos sujeitos da organização investigada

A partir dos dados extraídos de uma amostra de 77 servidores, correspondente a 64,17% do universo pesquisado, constatou-se que a maior parte dos sujeitos (72,7%) é do sexo masculino. No que diz respeito à idade, verificou-se que a maioria se trata de pessoas mais experientes, visto que quase metade da população (49,4%) estava na faixa etária de 51 a 60 anos e outros 20,8% se encontravam acima de 61 anos de idade.

Quanto ao estado civil, verificou-se que a maioria dos sujeitos pesquisados (62,3%) era casada, seguida por 20,8% de separados e/ou divorciados. Apresentando, portanto, o menor percentual de servidores solteiros (16,9%), pode-se inferir que, conforme faixa etária apresentada, muitos deles já tiveram uma relação conjugal. Verificou-se, ainda, que 81,8% dos servidores tinham filhos.

Os dados referentes ao grau de instrução revelaram que o maior percentual de servidores respondentes com curso completo é de ensino médio. Pois se verificou que 47,37% têm apenas o ensino médio completo; seguido de 30,26% de graduados; 7,9% de especialistas; e 3,95% de mestres. Os demais servidores ainda se encontram cursando ensino médio (1,31%), graduação (5,26%) e especialização (3,95%). Em

relação ao tempo na empresa, observou-se que 33,8% dos respondentes se encontravam prestando serviços na organização há um determinado período, compreendido entre 20 e 30 anos, e que 29,9% já tinham mais de 30 anos de serviços prestados. Essa estabilidade pode ser explicada por se configurar uma característica própria de órgãos públicos, como também pela origem histórica da organização pública em estudo.

A organização pesquisada é uma empresa pública criada em 1990, dando início às suas atividades em 1991. No entanto, em seu quadro de servidores, como já mencionado, há servidores bem mais antigos do que a data de sua fundação, visto que a organização resulta da fusão de outras três estatais já existentes: OngCO, OngCI e OngCF. Verificou-se que 49,2% dos servidores respondentes são originários da OngCO; 40,3%, da OngCI; 3,9%, da OngCF; e os 13% restantes entraram por meio de concurso público recente, o que reafirma a antiguidade da maioria dos servidores.

No que tange à situação funcional, viu-se que 20,8% dos servidores respondentes são aposentados e estão trabalhando, e 79,2% dos que estão trabalhando não são aposentados, embora alguns desses já tenham tempo de serviço e idade para se aposentarem. A organização fez um único concurso público em 2005, tendo apenas servidores novos a partir dessa data; os demais ingressaram nos quadros da organização (considerando as três fusionadas) antes da Constituição Federal, daí o número elevado de servidores aposentados. Outra variável que deve ser ponderada é que existe a possibilidade administrativa de permanecer nos quadros após a aposentadoria, gozando de todos os benefícios financeiros e não financeiros, o que leva a inferir a permanência no quadro de pessoal da estatal em foco.

No que diz respeito à faixa salarial, 35,1% dos respondentes recebem até 3 salários mínimos; 33,8%, entre 3 e 7 salários; 24,7%, entre 7 e 15 salários; e 6,5% recebem acima de 15 salários mínimos. De maneira geral, a massa salarial dos servidores é acima de R\$ 1.600,00.

## ***b) Dimensões de QVT a partir das dimensões de Walton***

Nessa sessão são analisadas as oito dimensões de QVT na percepção dos servidores da estatal federal, a partir de um instrumento criado com base no modelo teórico de Walton (1973).

### ***b.1) Compensação justa e adequada***

Essa dimensão busca mensurar a adequação e a equidade da compensação do trabalho. Ao questionar os servidores se o **salário** era **adequado** para o seu cargo em relação a outros cargos na organização, 57,2% responderam entre “discordo” e “discordo totalmente”. Isso retrata que a maioria dos servidores julga o salário referente ao seu cargo inadequado se comparado a outros cargos na organização. Questionou-se também se o **salário** recebido na estatal era **justo** em relação ao de outras organizações para o mesmo cargo ou para cargos de mesmas atribuições. Constatou-se que 54,6% responderam entre “discordo” e “discordo totalmente”; 16,9% ficaram neutros; 26% ficaram entre “concordo” e “concordo totalmente”, o que demonstra que esses servidores julgam injusto o seu salário na organização se comparado ao salário de outras empresas. Esses dados demonstram certa insatisfação salarial tanto internamente quanto externamente.

Ao perguntar se a **remuneração** na estatal é **adequada** e atende às necessidades do servidor, obteve-se 55,9% de respostas entre “discordo” e “discordo totalmente”. Ainda sobre a variável compensação, questionou-se em que medida os **benefícios** oferecidos pela organização são **compensadores**. Obteve-se que 53,3% dos sujeitos responderam entre “concordo” e “concordo totalmente”. Esses dados apontam que a maior parte dos servidores está satisfeita com os benefícios, e, ao mesmo tempo, ratificam o julgamento da maioria dos respondentes quanto à insatisfação com o salário, podendo-se inferir que 55,9% dos sujeitos julgaram a remuneração inadequada devido à insatisfação baseada apenas no salário.

Walton (1973) afirma que a compensação do trabalho é um conceito relativo, visto que não há consenso nos padrões objetivos

e subjetivos para julgá-la. Segundo o autor, a adequação e equidade da compensação são questões parcialmente ideológicas, o que torna difícil sua avaliação; no entanto, aponta esses indicadores como muito importantes para a avaliação da QVT. Sendo assim, pode-se afirmar que a insatisfação apresentada nessa dimensão não está relacionada à remuneração, mas apenas ao salário, que é um componente da compensação. Conforme Huse e Cummings (1985), é importante a inovação no sistema de recompensa, visando minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores, com vistas ao equilíbrio entre esses dois fatores.

### ***b.2) Condições de segurança e saúde no trabalho***

Buscou-se identificar, nessa dimensão, em que medida as condições de segurança e saúde no trabalho dos servidores eram satisfatórias. Indagou-se quanto à **satisfação** dos sujeitos com as **condições ambientais** de trabalho, tais como iluminação, higiene, ventilação e organização. Verificou-se que 42,9% dos sujeitos responderam “discordo” e “discordo totalmente”; 15,2% ficaram neutros; e 41,6% responderam “concordo” e “concordo totalmente”, demonstrando que a percepção dos servidores se encontrava equilibrada, de modo que não se pode inferir que há insatisfação nessa variável, embora haja a necessidade de melhorias.

Ao questionar se os servidores se encontravam satisfeitos com as **condições de segurança e saúde** no trabalho para a execução das atividades, 39% responderam “discordo” e “discordo totalmente”; 13% ficaram neutros; e 41,1% responderam “concordo” e “concordo totalmente”. Nessa variável também se observa certo equilíbrio nas respostas, não havendo discrepância significativa. Pode-se constatar que as condições de segurança e saúde para a execução das atividades são boas.

Na percepção dos respondentes, a **carga horária** de trabalho é adequada, visto que 80,5% dos servidores se posicionaram entre “concordo” e “concordo totalmente”. Essa afirmativa é ratificada ao serem

perguntados se é necessário **horas extras** para a realização de suas atividades, tendo 52% respondido “discordo” e “discordo totalmente”. Nesse sentido, pode-se afirmar que a maioria dos servidores se encontra satisfeita com a carga horária de trabalho, considerando-a adequada, uma vez que não necessitam de horas extras para a realização de suas atividades. Conforme Huse e Cummings (1985), a melhoria no ambiente de trabalho passa pela flexibilidade de horário, tornando os indivíduos mais satisfeitos com seus serviços.

Quanto ao **local de trabalho e os equipamentos** utilizados para atividades, 44,2% dos respondentes concordaram que estão em perfeito estado de conservação, enquanto 42,9% discordaram. Verifica-se certo equilíbrio, podendo-se dizer que uma parte dos servidores julga seu local de trabalho e os equipamentos utilizados mal conservados, enquanto outra parte se encontra satisfeita com a conservação. Walton (1973) argumenta que o local de trabalho deve ser favorável, com espaço físico adequado, que proporcione condições de conforto e organização para realização das atividades.

Observa-se, ainda, que 44,2% dos sujeitos concordam que os **equipamentos e materiais de trabalho** são de **qualidade**, enquanto 39% discordam. No que diz respeito à **quantidade dos equipamentos e materiais de trabalho**, 46,8% concordam que eles estão disponíveis e em quantidade suficiente para a realização das atividades, enquanto 40,3% discordam.

Em relação à **prevenção de doenças e acidentes de trabalho**, 50,7% concordam que a organização se preocupa em conscientizar e educar os servidores, enquanto 27% discordam dessa preocupação. Isso demonstra o conhecimento e a percepção da maioria dos servidores em relação a ações preventivas de doenças e acidentes de trabalho por parte da empresa. Conforme 93,6% dos respondentes, a organização realiza exames periódicos. E, de acordo com 84,4%, a organização federal oferece assistência à saúde tanto para o servidor quanto para a família. Nessa variável, observa-se claramente a satisfação dos sujeitos quanto à assistência da empresa à sua saúde e de sua família.

Em relação à **proteção e segurança** dos servidores no trabalho, 41,6% discordam que são utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança em toda a organização, enquanto 32,5% concordam. Pode-se inferir desses dados que, conforme necessidades e especificidades de cada setor, a proteção e a segurança não são percebidas na organização como um todo, havendo a necessidade de inspeção técnica para uma maior adequação das ferramentas e técnicas de proteção.

### ***b.3) Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana***

Indagados sobre a **autonomia no trabalho**, 37,7% dos sujeitos discordaram ter autonomia para decidir como realizar as atividades do seu trabalho; 34,4% concordaram que têm essa autonomia; 19,5% responderam que nem concordam nem discordam; e 6,5% afirmaram que autonomia não se aplica à sua realidade no trabalho. Como se trata de uma pesquisa em órgão público, pode-se inferir que não se tem plena autonomia devido à estrutura hierárquica, própria das empresas públicas; no entanto, é relevante avaliar se dentro das atribuições de cada cargo está sendo dada a devida autonomia para que o servidor desenvolva suas atividades de forma satisfatória e eficaz. Conforme Huse e Cummings (1985), os elementos que mais afetam a qualidade de vida do trabalhador são os elementos comportamentais que englobam autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.

Em relação à **oportunidade de usar a criatividade** no trabalho, 45,5% concordam que lhes são dada essa oportunidade; 33,8% discordam; 14,3% nem concordam nem discordam; e 6,5% responderam que não se aplica à sua realidade. Quando questionados quanto à possibilidade de exercer conhecimentos e habilidades no trabalho, bem como desenvolver novas competências, 45,5% concordam que têm essa possibilidade; 33,8% discordam; 14,3% nem concordam nem discordam; e 6,5% responderam que não se aplica à sua realidade. O que se observa é que, embora quase metade da amostra tenha apresentado uma posição de concordância, ao somar os que apresentaram uma

posição de discordância com os que não têm opinião formada, obtém-se quase a outra metade. Essa postura decorre do modelo de gestão "desprofissionalizada" da estatal, confirmada nas respostas dos sujeitos quanto à inexistência de um modelo de avaliação de desempenho, metas e objetivos setoriais e até pessoais, deixando os servidores "soltos", visto que o conceito de competências ainda não compõe o *core business* da organização.

Indagados se satisfeitos com o **fluxo de informações entre os cargos** de níveis mais altos para os de níveis mais baixos, 33,8% concordaram; 44,2% discordaram; 11,7% se posicionaram neutros; e 10,4% responderam que não se aplica à sua realidade. Indagados, ainda, se o fluxo de informações entre os cargos de mesmo nível é satisfatório, 39% concordaram; 36,4% discordaram; 16,9% se posicionaram neutros; e 7,8% responderam que não se aplica à sua realidade. Observa-se que os servidores se encontram mais satisfeitos com o fluxo de informações existente entre os cargos de mesmo nível hierárquico do que com os de níveis mais altos.

Ao serem questionados se recebiam **feedback do chefe** sobre seu trabalho, 49,4% concordaram; 26% discordaram; 11,7% nem concordaram nem discordaram; e 13% responderam que não se aplica à sua realidade. Questionado, ainda, se recebiam **feedback dos colegas** sobre seu trabalho, 42,9% concordaram; 26% discordaram; 19,5% nem concordaram nem discordaram; e 11,7% responderam que não se aplica à sua realidade. Observa-se que, apesar de quase metade responder que recebe *feedback* tanto do superior quanto dos colegas, há a necessidade de melhorar o *feedback* na estatal, visto que esse retorno auxilia e orienta as pessoas para a melhoria do seu desempenho e da autoestima. Essa argumentação pode ser ratificada por Wether e Davis (1983), ao afirmarem que, para se alcançar a motivação do trabalhador, não se deve simplesmente priorizar sua eficiência, mas, também, fatores como autonomia, variedade do cargo, identidade da tarefa e retroalimentação (o retorno do superior e dos colegas quanto ao resultado do trabalho).

Quando perguntados se o seu trabalho os permite realizar tarefas completas, a maioria (65%) concordou, podendo-se constatar que esses servidores conhecem e participam, como um todo, do processo de trabalho referente às suas atribuições. Isso diz respeito à abrangência de atividades exercidas, que oportuniza o desenvolvimento de habilidades e capacidades.

#### ***b.4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança***

Quanto às atividades que desenvolvem, 39% dos respondentes concordam que elas não são corriqueiras ou repetitivas, mas interessantes e contribuem para o seu desenvolvimento profissional. Já 37,7% discordam desse entendimento; 15,6% ficaram neutros; e 7,8% responderam que não se aplica à sua realidade. Do total da amostra, mais da metade dos sujeitos, somados os que concordam com os que não têm uma opinião formada sobre essa questão, não considera que suas atividades contribuam para seu desenvolvimento profissional, ratificando um contexto não agregador em sua vida profissional.

Quando perguntados se a organização realiza treinamentos e incentiva a capacitação dos servidores, 41,6% dos sujeitos concordaram; 32,5% discordaram; 14,3% nem concordaram nem discordaram; e 11,7% responderam que não se aplica à sua realidade. Como grande parte dos pesquisados, somados concordantes e neutros, ratifica que há ausência de capacitação e treinamentos, pode-se inferir que haja três possibilidades para essa percepção: a primeira diz respeito à ineficiência da comunicação por parte da estatal quanto às possibilidades existentes para essa finalidade; a segunda pode estar relacionada à falta de busca (demanda) dos servidores por capacitação; e a terceira está associada à ineficiência das práticas de gestão de pessoas da estatal em estudo.

Ao serem indagados se a organização incentiva a qualificação dos servidores (ensino médio, graduação e pós-graduação), identificou-se que a maioria dos sujeitos (58,5%) concorda que sim. No entanto, evidencia-se que o maior percentual de sujeitos respondeu ter apenas

o ensino médio completo. Perguntou-se também se lhes é dada a oportunidade futura de aplicar novos conhecimentos e habilidades em trabalhos de maior complexidade e responsabilidade. Obteve-se que 28,6% dos sujeitos concordaram; 31,2% discordaram; 23,4% se posicionaram neutros; e 16,9% responderam que não se aplica à sua realidade, podendo-se ratificar que há um entendimento por parte dos servidores de que, mesmo obtendo maior qualificação, poderão permanecer em seus mesmos postos de trabalho, com as mesmas responsabilidades.

Questionados se se sentiam seguros quanto ao seu futuro, devido à estabilidade que tinham na estatal, 37,7% dos respondentes discordaram; 40,3% concordaram; 18,2% nem concordaram nem discordaram; e 3,9% responderam não se aplicar à sua realidade. *A priori*, todos possuem estabilidade na organização, visto que ela compõe os quadros do governo federal. Os 37,7% que discordaram da estabilidade podem estar associados a cargos de gestão que ocupam atualmente, pois estão sujeitos a interferências externas à organização, a exemplo de interveniências políticas.

Em relação ao plano de cargos e salários, a maioria dos servidores respondentes (83,2%) discorda que a estatal tenha um satisfatório. Esses dados ratificam a insatisfação com o salário, já mencionada, e a descrença na ascensão profissional. Para Wether e Davis (1985), a QVT está relacionada a um plano de cargos, carreira e salário construído dentro do princípio da equidade e que seja bem conduzido na organização.

### ***b.5) Integração social na organização do trabalho***

Observou-se que a maioria dos servidores respondentes (54,6%) se encontra satisfeita com o **relacionamento** existente **entre os superiores e os demais servidores** da organização. Verificou-se, também, satisfação da maior parte dos respondentes (61%) quanto ao relacionamento entre os colegas de trabalho. Esses dados permitem inferir que há um bom relacionamento interpessoal na organização,

tanto entre superiores e demais servidores quanto entre os pares, o que proporciona um ambiente saudável e motivador.

Questionados se existe, entre os colegas, **apoio moral, abertura interpessoal e respeito às individualidades**, 44,2% dos sujeitos concordaram; 29,9% discordaram; e os demais ficaram neutros ou responderam não se aplicar à sua realidade. Quanto à existência dessas mesmas variáveis **por parte do chefe imediato**, 55,9% concordaram; 20,8% discordaram; e os demais ficaram neutros ou responderam não se aplicar à sua realidade. Com isso, verifica-se que o maior percentual de respostas aponta para a existência dessas variáveis tanto por parte dos colegas quanto do chefe imediato, apresentando um percentual ainda maior relacionado a este.

Questionados se tinham **equidade no tratamento e nas oportunidades**, sem preferências nem favoritismo, 55,9% dos sujeitos discordaram; 22,1% concordaram; e 22,1% se posicionaram neutros. Observa-se que a maioria dos respondentes tem a percepção da falta de equidade na organização, o que não é bom para a autoestima do servidor, desestimulando-o, muitas vezes, à qualificação e capacitação, por não acreditar na igualdade de oportunidades. De acordo com Walton (1973), a QVT passa pela igualdade de oportunidades, ou seja, ausência de estratificação na organização de trabalho relativa a símbolos de *status* e estruturas hierárquicas; ausência de discriminação quanto à raça, gênero, credo, origens, estilos de vida, entre outros.

### ***b.6) Constitucionalismo na organização do trabalho***

No intuito de diagnosticar o respeito aos direitos dos servidores, foi questionado se a **privacidade pessoal** é respeitada na estatal. Verificou-se a concordância de mais da metade dos respondentes (64%), ao afirmarem que ninguém interfere em suas vidas fora da organização. No que diz respeito à **liberdade de expressão**, 58,5% dos respondentes afirmaram tê-la na organização em estudo. Questionados se tinham **abertura para se posicionar** diante das opiniões de superiores da organização, 52% estavam de acordo. Verificou-se que, em sua

maioria, os respondentes percebem a preocupação da organização com os direitos dos servidores. No entanto, ao serem indagados se os seus **direitos trabalhistas** são plenamente atendidos, ou seja, se a organização cumpre suas obrigações para com os servidores, obteve-se que 40,3% dos sujeitos discordaram; 39% concordaram; 18,2% se posicionaram neutros; e 2% responderam não se aplicar à sua realidade.

Os dados referentes a essa dimensão mostram satisfação quanto à privacidade, liberdade de expressão e abertura para posicionamento diante das opiniões de superiores. Contudo, mostram uma insatisfação quanto ao pleno atendimento dos direitos trabalhistas, isto é, o cumprimento das obrigações da organização para com os servidores. Sobre isso, pode-se afirmar que, por se tratar de uma empresa pública, na qual os direitos trabalhistas estão vinculados a decisões governamentais, os gestores da organização têm seu poder de decisão minimizado.

### ***b.7) O trabalho e o espaço total da vida***

Buscando identificar a existência de interferência do trabalho na vida privada dos servidores, foram questionados se havia um **equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional**. Obteve-se que mais da metade dos respondentes (77,3%) concorda que há esse equilíbrio. Isso ficou ratificado a partir das respostas dos seguintes questionamentos:

**a) O tempo que eu dedico ao meu trabalho interfere na minha vida pessoal?**

Na percepção de 63% dos respondentes, obteve-se que não interfere.

**b) O tempo que eu dedico à minha vida pessoal interfere nas minhas atividades profissionais?**

Verificou-se que 76,6% dos sujeitos entendem que não interfere.

**c) Meu tempo para o lazer e atividades físicas é satisfatório?**

Obteve-se que 65% dos respondentes entendem como satisfatório.

d) Atividades que requerem horários em turno noturno, finais de semana ou viagens de trabalho interferem na minha vida familiar e social?

Nesse item, 39% dos sujeitos entrevistados discordaram; 23,4% concordaram; 9,1% se posicionaram neutros; e 28,6% responderam não se aplicar à sua realidade.

Todos esses dados ratificam a percepção dos respondentes quanto à adequação da carga horária de trabalho para o atendimento das atividades profissionais demandadas, o que é bastante relevante para a qualidade de vida do trabalhador, pois não interfere na sua vida privada. Walton (1973) corrobora com esse entendimento ao afirmar que as atividades laborais devem ter papel balanceado na vida das pessoas, de maneira que elas possam se dedicar a outras atividades.

### ***b.8) Relevância social da vida no trabalho***

Buscando identificar a satisfação dos servidores quanto à **imagem da empresa**, foram questionados se viam a estatal como uma organização que presta serviços de qualidade à comunidade. Verificou-se que a maioria dos sujeitos (74,1%) respondeu entre “concordo” e “concordo totalmente”. Questionados se viam a empresa como uma **organização que se preocupa com o bem-estar dos seus servidores**, tendo-os como fundamentais para o funcionamento da organização, 44,2% dos respondentes concordaram; 29,9% discordaram; 24,7% se posicionaram neutros; e 1,3% responderam não se aplicar à sua realidade, prevalecendo, portanto, a percepção de que a organização analisada se preocupa e reconhece o seu público interno.

No intuito de identificar a satisfação dos servidores quanto à responsabilidade social da empresa, foram questionados se sentiam orgulho de fazer parte de uma organização reconhecida pela importância de sua atuação no segmento da agricultura no estado do Rio Grande do Norte, obtendo-se como resposta a concordância de mais da metade dos respondentes (79,3%). Questionou-se, também, se tinham satisfação

em trabalhar em uma organização que se preocupa com a preservação do meio ambiente e com a sustentabilidade, e mais uma vez a maioria se posicionou de acordo (62,4%), o que demonstra uma significativa satisfação por pertencer a uma empresa socialmente responsável. Walton (1973) afirma que organizações vistas como socialmente irresponsáveis leva os funcionários à desvalorização do seu trabalho e carreira, depreciando sua autoestima, o que não é visto na organização pesquisada. Ao contrário, os servidores demonstram estar bastante satisfeitos com a imagem e as ações sociais da empresa.

#### **4.2 Compreendendo a QVT através da análise fatorial**

Após rodada a análise fatorial, as 48 variáveis, identificou-se que todas elas apresentaram uma carga fatorial acima de 0,5, conforme o quadro 4, o que permitiu avançar e implementar o método dos componentes principais na análise fatorial exploratória realizada no banco de dados.

**Quadro 4 – Cargas Fatoriais das variáveis da pesquisa QVT**

<b>Communalities</b>	
Meu salário é adequado para o meu cargo em relação a outros cargos na organização.	,786
O salário que recebo na Organização é justo em relação ao de outras organizações para o mesmo cargo que ocupo ou para cargos de mesmas atribuições.	,797
Minha remuneração face aos meus serviços prestados na Organização é adequada e atende as minhas necessidades.	,824
Os benefícios oferecidos pela organização são compensadores.	,744
As condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) são satisfatórias.	,773
As condições de segurança e saúde no trabalho para a execução das minhas atividades são satisfatórias.	,691
A carga horária de trabalho é adequada.	,816
Tenho que dar horas extras para realizar minhas atividades.	,791
Meu local de trabalho e os equipamentos utilizados para as minhas atividades estão em perfeito estado de conservação.	,761
Equipamentos e materiais de trabalho são de qualidade.	,782
A organização se preocupa em conscientizar e educar os servidores para a prevenção de doenças e acidentes de trabalho.	,714
Equipamentos e materiais de trabalho estão disponíveis e em quantidade suficiente para a realização das minhas atividades.	,744
A Organização realiza exames médicos periódicos.	,787
A Organização oferece assistência a saúde para mim e minha família	,867
São utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança em toda a organização.	,754
Tenho autonomia para decidir como realizar as atividades do meu trabalho.	,742
Tenho oportunidade de usar a criatividade no trabalho.	,780
O meu trabalho me permite exercer múltiplos conhecimentos e habilidade, como também desenvolver novas competências.	,792
O fluxo de informações entre os cargos de níveis mais altos para os de níveis mais baixos é satisfatório.	,819
O fluxo de informações entre os cargos de mesmo nível é satisfatório.	,797
Recebo feedback do meu chefe imediato sobre o meu trabalho.	,863
Recebo feedback dos colegas sobre o meu trabalho	,821
Meu trabalho permite que eu realize tarefas completas.	,664

O meu trabalho me permite exercer múltiplos conhecimentos e habilidade, como também desenvolver novas competências.	,792
O fluxo de informações entre os cargos de níveis mais altos para os de níveis mais baixos é satisfatório.	,819
O fluxo de informações entre os cargos de mesmo nível é satisfatório.	,797
Recebo feedback do meu chefe imediato sobre o meu trabalho.	,863
Recebo feedback dos colegas sobre o meu trabalho	,821
Meu trabalho permite que eu realize tarefas completas.	,664
As atividades que desenvolvo não são corriqueiras ou repetitivas. Elas são interessantes e contribuem para o meu desenvolvimento profissional.	,702
A organização realiza treinamentos e incentiva a capacitação dos servidores.	,778
A organização incentiva a qualificação dos servidores (Ensino Médio, Graduação e Pós-Graduação).	,758
É dada a oportunidade futura de aplicar novos conhecimentos e habilidades em trabalhos de maior complexidade e responsabilidade.	,737
Me sinto seguro (a) quanto ao meu futuro devido à estabilidade que tenho na Organização	,756
A organização tem um plano de cargos e salários satisfatório.	,740
Na Organização existe preconceito de raça, religião, gênero, estilo de vida, entre outros.	,766
O relacionamento entre os superiores e os demais servidores é satisfatório.	,814
O relacionamento entre os colegas é satisfatório.	,800
Existe entre colegas apoio moral, abertura interpessoal e respeito às individualidades.	,798
Existe apoio moral, abertura interpessoal e respeito às individualidades por parte do chefe imediato.	,880
Os servidores têm igualdade tanto no tratamento como nas oportunidades. Sem preferências e sem favoritismo.	,799
Na Organização , a minha privacidade pessoal é respeitada (ninguém interfere em minha vida fora da organização).	,761
Tenho liberdade de expressão na Organização .	,754
Tenho abertura para me posicionar diante das opiniões de superiores da organização.	,816
Os meus direitos trabalhistas são plenamente atendidos. A organização cumpre suas obrigações para com os servidores.	,803
Há um equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	,781
O tempo que eu dedico ao meu trabalho interfere na minha vida pessoal.	,830
O tempo que eu dedico a minha vida pessoal interfere nas minhas atividades profissionais.	,721

Meu tempo para o lazer e atividades físicas é satisfatório.	,797
Atividades que requerem horários em turno noturno, finais de semana ou viagens de trabalho interferem na minha vida familiar e social.	,662
A imagem que tenho da Organização é de uma organização que presta serviços de qualidade a comunidade.	,725
Vejo a Organização como uma organização que se preocupa com o bem-estar dos seus servidores, e que os têm como fundamentais para o funcionamento da organização.	,776
Sinto orgulho em fazer parte de uma organização que é reconhecida pela importância de sua atuação no Estado do RN.	,784
Tenho satisfação em trabalhar em uma organização que se preocupa com a preservação do meio ambiente e com a sustentabilidade.	,631
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>	

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isso gerou uma capacidade explicativa (variância) na ordem de 77,2%, culminando com a formação de 6 fatores, conforme o quadro 5.

#### Quadro 5 – Fatores criados após Análise Fatorial Exploratória

Fatores	Descrição
1	Preocupação organizacional com os benefícios, criação de ambiente seguro e agradável que abre espaço para criatividade e realização das tarefas de forma completa, possibilitando a satisfação no trabalho
2	Receber feedback dos colegas e chefes em um ambiente em que a moral é respeitada nas relações inter pessoais, bem como a busca pelo lazer
3	O tempo como fator decisivo no trabalho e na vida (um intervindo no outro) em um contexto em que são delegadas responsabilidades como forma de oportunidade, num ambiente em que o plano de cargos é insatisfatório
4	O salário é justo, adequado ao cargo atendendo às necessidades tendo os direitos trabalhistas respeitados
5	Adequação ao cargo/perfil e a realização exames médicos
6	A organização incentiva a qualificação profissional (Ensino Médio, Graduação e Pós-Graduação)

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Analisando os fatores que emergiram, o primeiro foi a *“Preocupação organizacional com os benefícios, criação de ambiente seguro e agradável, que abre espaço para criatividade e realização das tarefas de forma completa, possibilitando a satisfação no trabalho”*, o qual elenca explicitamente que os servidores percebem a preocupação

da organização em que trabalham no contexto do exercício laboral e na explicitação de comportamentos proativos e contributivos orientados pela criatividade.

O segundo fator trata das relações pessoais, assim, foi nominado como *“Receber feedback dos colegas e chefes em um ambiente no qual a moral é respeitada nas relações interpessoais, bem como a busca pelo lazer”*. O referido fator considera que as relações intraorganizacionais convergem para um ambiente de respeito mútuo, onde valores mútuos são respeitados, e a busca pelo lazer, interpretado aqui não simplesmente como um fator externo à organização, mas também como algo que a organização fomenta e está incorporado pelos colaboradores em suas vidas.

O terceiro fator gerado foi *“O tempo como fator decisivo no trabalho e na vida (um intervindo no outro) em um contexto no qual são delegadas responsabilidades como forma de oportunidade, num ambiente em que o plano de cargos é insatisfatório”*. Esse fator evidencia o entrelaçamento da vida do servidor no trabalho e em particular. Assim, os colaboradores consideram que as responsabilidades são delegadas de maneira tal que contribuem para a QVT, no entanto, constata-se o empecilho financeiro, visto que o plano de cargos, carreiras e salários não surge como elemento motivador, mas desagregador.

O fator de número quatro é *“O salário é justo, adequado ao cargo, atendendo às necessidades, tendo os direitos trabalhistas respeitados”*. Nesse fator, detecta-se que os servidores têm a associação de justiça quando compara o seu salário aos seus esforços, dentro de um contexto em que os direitos trabalhistas são respeitados não apenas como uma prerrogativa legal, mas indo além, como um instituto de validação e reconhecimento pleno da importância do servidor na organização. Não há uma incoerência com o terceiro fator, pois este trata do plano de cargos, carreiras e salários, ou seja, a insatisfação deve estar relacionada mais diretamente com a política de desenvolvimento e carreira, e não com o elemento salário.

O penúltimo fator gerado foi *“Adequação ao cargo/perfil e a realização de exames médicos”*. Esse fator destaca que o servidor se

sente funcionalmente enquadrado, não havendo distorções na relação pessoal/perfil de trabalho/cargo. Concomitantemente, a questão do surgimento dos exames médicos pode ser analisada sob duas óticas: a primeira diz respeito às medidas decorrentes da obrigatoriedade das normas regulamentadoras do Ministério de Trabalho; a outra é o sistema de saúde disponibilizado aos servidores, o qual a organização subsidia em até 40% os procedimentos médicos/hospitalares. Tal conduta gerencial contribui significativamente para a QVT, especialmente fora dele, visto que esse benefício é estendido aos familiares.

Por fim, analisando o sexto fator, “*A organização incentiva a qualificação profissional (ensino médio, graduação e pós-graduação)*”, constatou-se, através da análise documental, que a estatal subsidia para que os servidores façam qualificação profissional através de redução da jornada de trabalho e benefícios financeiros, desde que haja compatibilidade com a função exercida. Tal atitude organizacional possibilita aos servidores um incremento em sua estada na organização e, simultaneamente, se não implementada de forma isonômica, os benefícios (que são de médio prazo) podem se tornar malefícios e gerar discussões e situações irreparáveis no bojo da gestão.

## **5 Considerações finais**

Este estudo objetivou identificar a percepção dos servidores de uma estatal federal no Rio Grande do Norte acerca da qualidade de vida no trabalho (QVT). Para alcançá-la, foi realizado um estudo de caso, utilizando-se como instrumento um questionário desenvolvido a partir das oito dimensões de QVT propostas no modelo teórico de Walton (1973), o que possibilitou a análise e mensuração do objeto de investigação, à luz dos respondentes quanto à QVT existente na estatal, bem como o perfil socioeconômico destes.

Constatou-se no perfil dos servidores da estatal: a prevalência do sexo masculino; servidores maduros, com idade entre 51 e 60 anos e até mais de 60 – visto a possibilidade administrativa de permanência nos quadros após a aposentadoria; casados; em sua maioria, com apenas

o ensino médio completo; com mais de 20 anos de serviços prestados à empresa; maior número de servidores originários da OngCO, empresa fundada em 1962, integrante da primeira fusão, que resultou na atual estatal federal; e com faixa salarial variando de 3 a 15 salários mínimos.

Em relação aos indicadores de QVT, os achados da pesquisa revelaram, de maneira geral, um bom nível e, segundo a percepção dos servidores, satisfação na maioria das variáveis presentes nas oito dimensões avaliadas, o que não significa um estado ótimo, devendo a organização buscar correção em alguns pontos, bem como melhoria e aperfeiçoamento contínuo em todos.

De forma mais específica, evidenciou-se a satisfação dos servidores com as seguintes dimensões:

- **Integração social na organização do trabalho:**

Verificada a satisfação com o relacionamento interpessoal existente na empresa, tanto entre superiores e demais servidores quanto entre os colegas, proporcionando um ambiente saudável e motivador.

- **Constitucionalismo na organização do trabalho:**

Verificada a preocupação da empresa quanto ao respeito à privacidade pessoal na estatal, demonstrada pela inexistência de interferência na vida privada dos servidores, liberdade para se expressarem e oportunidade para se posicionarem diante das opiniões de superiores.

- **O trabalho e o espaço total da vida:**

Evidenciada a satisfação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tendo o tempo como o principal conciliador, visto que a carga horária exigida possibilita a realização das atividades profissionais, não exigindo horas extras de trabalho e, por conseguinte, favorecendo a realização das atividades da vida privada, como família, esporte e lazer.

- **Relevância social da vida no trabalho:**

Demonstrada a satisfação e o orgulho dos servidores em fazer parte de uma empresa que presta serviços de qualidade, cuida do

bem-estar dos servidores, considerando-os fundamentais para o seu funcionamento, é reconhecida pela sua atuação e se preocupa com o meio ambiente e a sustentabilidade.

Evidenciou-se, também, insatisfação em algumas variáveis pertinentes às seguintes dimensões:

- **Compensação justa e adequada:**

Apenas a variável “salário” apresentou insatisfação, já que os respondentes se mostraram satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa.

- **Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana:**

Apontou-se insatisfação na variável “criatividade”, sendo evidenciada a necessidade de um modelo de avaliação de desempenho e maior incentivo ao desenvolvimento de novas habilidades; na variável “comunicação”, foi evidenciada a necessidade de melhoria no fluxo de informações entre os cargos de níveis mais altos para os de níveis mais baixos.

- **Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:**

Apresentou-se insatisfação no maior número de variáveis, revelando que os servidores não consideram suas atividades contributivas para o seu desenvolvimento profissional, percebendo-as como não agregadoras em sua vida profissional; não enxergam as possibilidades de capacitação e treinamentos ofertadas pela organização, podendo-se inferir que: a) a comunicação intraorganizacional precisa ser melhorada, no que diz respeito à veiculação de informações por parte do setor de recursos humanos (RH); b) a empresa precisa incentivar mais os seus servidores a buscarem capacitação; e c) a estatal precisa adotar práticas de gestão de pessoas mais eficazes, a partir do entendimento dos servidores; quanto à qualificação, ao tempo que afirmam ter incentivo por parte da organização, a maioria dos respondentes revela ter apenas o segundo grau, o que leva a crer que os servidores entendem que

maior qualificação não trará, necessariamente, maiores possibilidades de crescimento, o que mostra a insatisfação com o plano de cargos e salários.

Destaca-se a observância de um maior equilíbrio na dimensão “condições de segurança e saúde no trabalho”, na qual a maioria das variáveis (condições ambientais de trabalho, condições de segurança e saúde para a execução das atividades, local de trabalho, qualidade e quantidade dos equipamentos e materiais de trabalho) se apresentou equilibrada na percepção dos servidores.

Quanto às condições de segurança e saúde para a execução das atividades, verifica-se que a jornada de trabalho cumpre as normas legislativas, contudo, precisa melhorar a proteção e segurança no ambiente de trabalho em relação à utilização de ferramentas e técnicas de proteção e segurança em alguns ambientes. Além disso, foi apontada satisfação com as ações de prevenção a doenças e acidentes de trabalho na empresa, trazendo o maior percentual de satisfação dos respondentes na variável “realização de exames periódicos”.

A saúde é uma das questões mais discutidas na literatura acerca da QVT, pela sua relevância para o bem-estar das pessoas, tanto na organização como fora dela. E esta pesquisa revelou a satisfação da maioria dos servidores com as ações da estatal no que tange à assistência à saúde do servidor e de sua família.

Tratando-se de um estudo de caso, esta pesquisa se limita a uma situação em particular. Seus resultados não podem ser generalizados para todas as organizações, visto que foi realizada junto aos servidores de uma única sede, a estatal do Rio Grande do Norte, devendo ser consideradas as diversidades regionais e os diferentes contextos onde estão inseridas as organizações a serem pesquisadas.

Sugere-se como contribuição para futuras pesquisas: a realização de outros estudos em estatais federais de outras regiões, a fim de que os resultados possam ser comparados, uma vez que cada sede possui suas próprias características; a utilização da pesquisa qualitativa para

enriquecer a compreensão e encontrar outras variáveis intervenientes da QVT; e o aprofundamento em apenas uma dimensão, a exemplo do trabalho e o espaço total da vida, o que possibilita a compreensão da relação entre as duas esferas mais importantes da vida humana – a família e o trabalho.

## Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BEZERRA, Francisco Antonio. Análise fatorial. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 2, p. 73-130.

CROMBACH, L.J. *Fundamentos da testagem psicológica*. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GARCIA, Edilene Oliveira Pereira. *Qualidade de vida no trabalho: com a palavra, os funcionários públicos*. 2007. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Metodista de São Paulo, São Bernado do Campo, 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005. 295 p.

HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. 5<sup>th</sup>. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing, 1985.

KILL, H. P. (Org.). Abordagem behaviorista ou comportamental. In: \_\_\_\_\_. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997. cap. 4, p. 83-114.

LIMOGI, Ana Cristina. *Indicadores empresariais de qualidade de vida: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. 1996. 355 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, Jássio Pereira de. *Qualidade de vida no trabalho da Emater-RN: validação de um instrumento síntese de pesquisa e diagnóstico*. Natal, 2007. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, v. 7, n. 11, p. 20-30, Winter, 1983.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3 ed. São Paulo: EDUSP, 2004.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

ROBBINS, S. P. Conceitos básicos de motivação. In: \_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. cap. 6, p. 151-182.

\_\_\_\_\_. A Evolução histórica do comportamento organizacional. In: \_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 581-592.

\_\_\_\_\_. Motivação: do conceito às aplicações. In: \_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. cap. 7, p. 183-210.

RODRIGUES, Adriano; PAULO, Edilson. Introdução a análise multivariada. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 1, p. 1-72.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 12. Petrópolis: Vozes, 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade vida no trabalho. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 4-30.

TOLEDO, Flávio de. A evolução da administração de recursos humanos. In: \_\_\_\_\_. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989. p. 13-21.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Débora Feijó Villas Bôas. *Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros em hospitais de ensino*. 1993. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

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

WERTHER JUNIOR, W. B.; DAVIS. K. A qualidade de vida no trabalho. In: \_\_\_\_\_. *Administração de pessoal e recursos humanos*. Tradução Auripebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. p. 70-91.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, London, v. 32, n. 2, p. 113-123, Feb. 1979.