

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

**RENATA MORAIS SIMÕES DE ASSIS**

JUIZ DE FORA  
2019

**RENATA MORAIS SIMÕES DE ASSIS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentado como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. José Humberto Viana  
Lima Junior

JUIZ DE FORA  
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Assis, Renata Morais Simões de.

Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora / Renata Morais Simões de Assis. -- 2019.

123 f.

Orientador: José Humberto Viana Lima Junior

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. Administração Pública. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Saúde do Servidor. I. Lima Junior, José Humberto Viana, orient. II. Título.

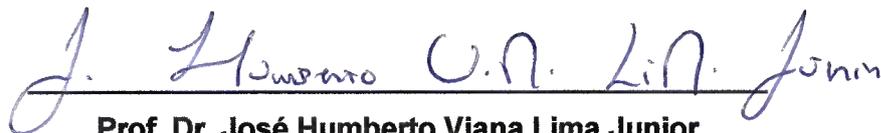
**RENATA MORAIS SIMÕES DE ASSIS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES  
TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE JUIZ DE FORA**

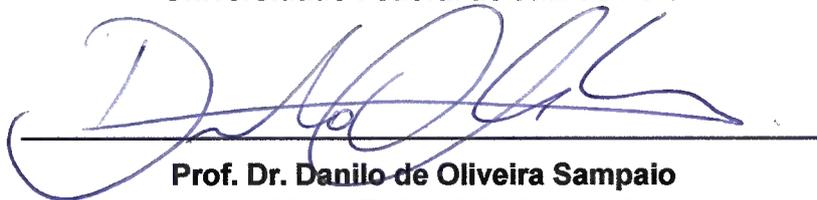
Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional na Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 18 / 10 / 2019.

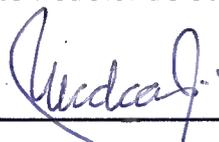
**BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Junior**  
Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora



**Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio**  
Universidade Federal de Juiz de Fora



**Prof.ª Dr.ª Maria Cristina Drumond e Castro**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me dar saúde e força para superar todos os obstáculos ao longo da trajetória.

À Universidade Federal de Juiz de Fora por ter nos dado a oportunidade de realizar este curso.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública que realizam seu trabalho com dedicação, para que nós, alunos, possamos contar com um ensino de qualidade.

Ao meu orientador, José Humberto Viana Lima Junior.

À banca de defesa que com questionamentos pertinentes ajudaram a enriquecer o trabalho.

Ao meu pai por todo incentivo.

À minha tia pela ajuda no dia a dia.

À minha avó pelo amor incondicional.

À minha irmã que mesmo a distância estava sempre ao meu lado.

Ao meu marido pela paciência, companheirismo e amor.

À Nina, Mel e Tuca pela parceria diária.

Aos meus amigos que me ajudaram e me incentivaram sempre na realização desse trabalho.

Aos servidores que voluntariamente participaram da pesquisa.

## RESUMO

Os estudos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se tornado um fator estratégico para melhorar a produtividade interna nas organizações e reduzir custo, colocando em foco a saúde do servidor. A situação-problema que esta dissertação procura responder é: qual a percepção dos servidores técnicos administrativos em educação no que concerne à qualidade de vida no trabalho da UFJF? E para atingir essa finalidade tem-se como objetivo geral estudar a qualidade de vida no trabalho no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora por meio de da percepção dos servidores técnicos administrativos educacionais. E três objetivos específicos quais sejam: descrever os projetos e programas desenvolvidos pela UFJF em relação à qualidade de vida no trabalho, procurando compreender as estratégias e ferramentas adotadas para alcançar eficiência e eficácia no contexto das ações empreendidas; analisar as percepções dos técnicos administrativos em educação sobre a qualidade de vida no trabalho proporcionada pela UFJF, à luz do modelo de Freitas e Souza e propor um plano de ação que contemple o aprimoramento dos projetos de QVT em busca de motivação e satisfação no ambiente laboral. A presente dissertação é um estudo de caso de caráter qualitativo com finalidade de identificar a qualidade de vida no trabalho por meio de da perspectiva dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) da UFJF, bem como a análise e a construção de possíveis estratégias para que aspectos delicados sejam corrigidos com o intuito de tornar o ambiente de trabalho mais saudável e com maior qualidade. Para tanto foram colaboradores dessa pesquisa somente os servidores que ocupam o cargo de assistente em administração que estão ativos no Campus de Juiz de Fora. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário on-line de autopreenchimento. Para os dados coletados por meio dos questionários foram adotados procedimentos de estatística básica descritiva na tabulação das questões fechadas. Os resultados dos estudos apontaram que no geral os servidores possuem uma boa perspectiva sobre a qualidade de vida no trabalho, mas devem ser aprimorados em alguns pontos abordados como: não utilização de ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho, não realização de exames médicos periódicos, promoções sem observância da competência e produtividade e desconhecimento de projetos sociais realizados pela UFJF, bem como o desconhecimento do programa de qualidade de vida no trabalho ofertado pela Instituição e situações de conflitos com a chefia e colegas de trabalho que podem ser causadores de insatisfação no ambiente de trabalho e possíveis afastamentos. Esses dados contribuíram para a formulação de ações que busquem uma qualidade de vida no trabalho capaz de satisfazer os servidores e auxiliar a administração a atingir seus objetivos.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho, saúde do servidor e satisfação laboral.

## ABSTRACT

Quality of Life at Work (QVT) studies have become a strategic factor for improving internal productivity in organizations and reducing cost, focusing on server health. The problem situation that this dissertation seeks to answer is: what is the perception of administrative technical servants in education regarding the quality of life at work of UFJF? And in order to achieve this purpose, the general objective is to study the quality of life at work within the Federal University of Juiz de Fora through the perception of educational administrative technical servants. And three specific objectives are: describe the projects and programs developed by UFJF in relation to quality of life at work, seeking to understand the strategies and tools adopted to achieve efficiency and effectiveness in the context of the actions undertaken; analyze the perceptions of administrative technicians in education about the quality of life at work provided by UFJF, in the light of the Freitas and Souza model and propose an action plan that contemplates the improvement of QWL projects in search of motivation and satisfaction in the workplace. This dissertation is a qualitative case study with the purpose of identifying the quality of life at work through the perspective of UFJF's Administrative Technicians in Education (TAE's), as well as the analysis and the construction of possible strategies for delicate aspects to be addressed. corrected to make the work environment healthier and of higher quality. For this purpose, only the servers that occupy the position of administrative assistant who are active in the Juiz de Fora Campus were collaborators. Data collection occurred through an online self-completion questionnaire. For the data collected through the questionnaires, basic descriptive statistics procedures were adopted to tabulate the closed questions. The results of the studies showed that in general the employees have a good perspective on the quality of life at work, but should be improved in some points approached as: non use of tools and techniques of protection and safety at work, no medical exams. periodicals, promotions without respect for competence and productivity and lack of knowledge of social projects carried out by the UFJF, as well as lack of knowledge about the quality of life at work program offered by the institution and situations of conflict with the boss and co-workers that may cause dissatisfaction. in the workplace and possible absences. These data contributed to the formulation of actions that seek a quality of life at work that can satisfy the employees and help the administration to achieve its goals.

**Keywords:** quality of life at work, server health and job satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- OCORRÊNCIAS DE AFASTAMENTO POR CID.....	30
FIGURA 2 - OCORRÊNCIAS DE AFASTAMENTOS POR GRUPO DE CID.....	31
FIGURA 3 - NÚMERO DE DIAS DE AFASTAMENTO POR CID .....	32
FIGURA 4 - NÚMERO DE AFASTAMENTOS POR GRUPO DE CID.....	33
FIGURA 5 - QUANTIDADE DE SERVIDOR POR CID .....	34
FIGURA 6 - MODELO DE QVT DE HACKMAN E OLDHAM .....	49
FIGURA 7 - FATORES QUE INFLUENCIAM O PROJETO DE CARGO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – LOTAÇÃO DOS SERVIDORES .....	71
GRÁFICO 2 - TEMPO DE UNIVERSIDADE.....	72
GRÁFICO 3 - NÍVEL DE INSTRUÇÃO INICIAL .....	73
GRÁFICO 4 - NÍVEIS DE INSTRUÇÃO INICIAL E FINAL.....	74
GRÁFICO 5 - NÍVEL DE INSTRUÇÃO ATUAL DOS TAE'S .....	75
GRÁFICO 6 - FAIXA ETÁRIA .....	76
GRÁFICO 7 - SEXO.....	77
GRÁFICO 8 - MÉDIA DO GRAU DE DESEMPENHO.....	79
GRÁFICO 9 - DIMENSÃO 1 - INTEGRAÇÃO SOCIAL .....	80
GRÁFICO 10 - DIMENSÃO 2 - UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE HUMANA.....	81
GRÁFICO 11 - DIMENSÃO 3 - SEGURANÇA E SAÚDE NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	83
GRÁFICO 12 - DIMENSÃO 4 - CONSTITUCIONALISMO.....	84
GRÁFICO 13 - DIMENSÃO 5 - TRABALHO E ESPAÇO DE VIDA.....	85
GRÁFICO 14 - DIMENSÃO 6 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA .....	86
GRÁFICO 15 - RELEVÂNCIA SOCIAL .....	87
GRÁFICO 16 - ANÁLISE DE FREQUÊNCIA .....	89
GRÁFICO 17 - DIMENSÃO 3 - SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO.....	89
GRÁFICO 18 - TRABALHO E ESPAÇO DE VIDA .....	91
GRÁFICO 19 - DIMENSÃO 4 - CONSTITUCIONALISMO.....	92
GRÁFICO 20- DIMENSÃO 6 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA .....	93
GRÁFICO 21 - DIMENSÃO 7 - OPORTUNIDADE DE CARREIRA.....	94
GRÁFICO 22 - DIMENSÃO 2 - UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE HUMANA.....	95
GRÁFICO 23 - DIMENSÃO 8 - RELEVÂNCIA SOCIAL.....	96
GRÁFICO 24- CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO DO PRÓ-VIDA.....	97
GRÁFICO 25 - SITUAÇÕES VIVENCIADAS PELOS SERVIDORES .....	98

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -- PROGRESSÃO FUNCIONAL POR CAPACITAÇÃO .....	28
QUADRO 2 - INCENTIVO DE QUALIFICAÇÃO.....	29
QUADRO 3- EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	42
QUADRO 4 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	45
QUADRO 5 - AFERIÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	46
QUADRO 6 - DIMENSÕES DO TRABALHO DE HACKMAN E LAWLER E HACKMAN E OLDHAM .....	50
QUADRO 7 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	53
QUADRO 8 - INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	54
QUADRO 9 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT (NADIER E LAWLER) .....	56
QUADRO 10 - FATORES DO MODELO DE QVT DE EDA FERNANDES .....	58
QUADRO 11 - DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES DO MODELO PROPOSTO E A RELAÇÃO COM OUTROS MODELOS .....	59
QUADRO 12 - DISTRIBUIÇÃO DAS QUESTÕES SEGUNDO AS DIMENSÕES (EM CADA BLOCO DE QUESTÕES) .....	64
QUADRO 13 - CATEGORIAS E LIMITES .....	65
QUADRO 14 - DISTRIBUIÇÃO DAS QUESTÕES SEGUNDO AS DIMENSÕES (EM CADA BLOCO DE QUESTÕES) .....	70
QUADRO 15 - VALORES CORRESPONDENTES .....	70
QUADRO 16 - REPRESENTATIVO DOS LIMITES .....	70
QUADRO 17- QUESTÕES REFERENTES AO 1º BLOCO.....	78
QUADRO 18– QUESTÕES REFERÊNCIA AO SEGUNDO BLOCO DE QUESTÕES.....	88
QUADRO 19- FATORES CRÍTICOS.....	100
QUADRO 20- FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE PROTEÇÃO E SEGURANÇA NO TRABALHO .....	102
QUADRO 21 - REALIZAÇÃO DE EXAMES MÉDICOS PERIÓDICOS.....	104
QUADRO 22 - PROMOÇÕES BASEADAS EM COMPETÊNCIA E PRODUTIVIDADE .....	105
QUADRO 23 - SUGESTÕES E PARTICIPAÇÕES EM PROJETO SOCIAL DA UNIVERSIDADE JUNTO À COMUNIDADE LOCAL .....	106
QUADRO 24 - DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DO PROGRAMA PRÓ-VIDA .....	107

QUADRO 25 - GESTÃO DOS CONFLITOS ENTRE CHEFIA E COLEGAS DE TRABALHO .....	108
--	-----

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1- REFERÊNCIA DOS CARGOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	26
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BESPE	Banco de Professor Equivalente
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação na Educação
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAMP	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal.
CID	Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde
CONSU	Conselho Superior
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
GAP	Gerência de Alocação de Pessoas
GAQC	Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação
GCAD	Gerência de Cadastros
GGC	Gerência de Gestão de Carreiras
GREM	Gerência de Remuneração
GRSE	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo
GRST	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário
IES	Instituição de Ensino Superior
NASS	Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor
OMS	Organização Mundial de Saúde
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação
PROCAP	Programa de Capacitação dos Professores
PRÓ-VIDA	Programa para Qualidade de Vida dos Servidores Públicos Federais da UFJF
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROQUALI	Programa de Apoio a Qualificação
PLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
QRSTA	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SIAPENet	Sistema Integrado de Administração de Pessoal da internet
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	16
1. A QUALIDADE DE VIDA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS .....	20
1.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora .....	21
1.1.2 A gestão de pessoas na UFJF .....	22
1.1.3 Os técnicos administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora .....	25
1.1.3.1 O ingresso e a estrutura do plano de carreira.....	27
1.1.3.2 Progressão funcional: por mérito e por capacitação profissional .....	27
1.1.3.3 Incentivo à qualificação .....	28
1.1.3.4 Motivos de afastamentos de servidores da UFJF.....	29
1.2 O programa de Qualidade de Vida no Trabalho na UFJF – PRÓ-VIDA .....	34
2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	40
2.1 Referencial Teórico .....	40
2.1.1 Histórico da qualidade de vida no trabalho .....	40
2.1.2 Conceitos e abordagens acerca da QVT .....	42
2.1.3 Modelos de QVT .....	46
2.1.3.1 Modelo de Walton .....	46
2.1.3.2 Modelo de Hackman e Oldham .....	48
2.1.3.3 Modelo de Westley .....	51
2.1.3.4 Modelo de Davis e Werther .....	54
2.1.3.5 Modelo de Nadler e Lawler .....	56
2.1.3.6 Modelo de Eda Fernandes .....	57
2.1.3.7 Modelo de Freitas e Souza.....	58
2.2 Aspectos metodológicos .....	65
2.2.1 Classificação da pesquisa .....	66
2.2.2 O universo e a amostra .....	67

2.2.3 Coleta e tratamento dos dados .....	68
2.2.4 Análise e interpretação dos dados coletados .....	71
2.2.4.1 Dados demográficos .....	71
2.2.4.2 Avaliação da QVT conforme o grau de desempenho nas Unidades Acadêmicas e Administrativas.....	77
2.2.4.3 Avaliação da QVT conforme a frequência dos dados nas unidades acadêmicas e administrativas .....	87
2.2.4.4 Avaliação da QVT por meio de do Pró-Vida .....	97
2.2.4.5 Situações cotidianas vivenciadas pelos servidores .....	97
3. PLANO DE AÇÃO .....	100
3.1 Propostas de Intervenção .....	101
3.1.1 Utilização de ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho	102
3.1.2 Realização de exames médicos periódicos.....	103
3.1.3 Promoções baseadas em competência e produtividade.....	105
3.1.4 Participação em projeto social da Universidade junto à comunidade local	106
3.1.5 Divulgação dos projetos do Programa Pró-Vida.....	107
3.1.6 Gestão de Conflitos entre chefia e colegas de trabalho.....	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	110
REFERÊNCIAS .....	113
APÊNDICE.....	119

## INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas observa-se uma maior preocupação com a qualidade de vida no trabalho (QVT) e também que investimentos em políticas dessa natureza são essenciais para que os gestores possam alcançar um acréscimo na produtividade, ganho na saúde física e emocional dos seus funcionários e redução dos custos.

Verifica-se que o trabalho exerce papel determinante na vida e na saúde. Assim, o ambiente laboral é o local onde o indivíduo e seus pares se relacionam em um tempo significativo, podendo desencadear em prazer ou sofrimento, razão que justifica uma atenção mais qualificada no intuito de reduzir os riscos à saúde e gerar fatores de proteção e promoção à qualidade de vida, tornando o trabalho mais saudável.

Nenhuma ocupação está inteiramente isenta de possibilitar satisfação ou desgaste físico e mental, mas, na dependência de certos fatores, decorrentes da sua própria natureza, de sua forma de organização e condições de realização, estes poderão estar presentes em maior ou menor grau. A queda de produtividade, os afastamentos e, em grau mais extremo, a aposentadoria precoce, são prejuízos que a administração pública padece pela falta de diagnóstico e da adequada atenção à prevenção.

Apesar do empenho das organizações em melhorar a qualidade de vida no trabalho por meio de medidas controláveis, há fatores que estão além do alcance da administração como mudanças políticas e econômicas que podem gerar medo e insegurança influenciando no bem estar do trabalhador. Para minimizar impactos, é vital que sejam empreendidos esforços em fatores passíveis de gestão, ou seja, de identificação, avaliação e, sobretudo, de intervenção para promover o bem estar e a saúde do empregado (GRAMMS e LOTZ, 2017).

Atualmente, há uma crescente cobrança da sociedade para uma maior transparência na alocação e prestação de serviços públicos de qualidade. Percebe-se que essa mudança de comportamento evidencia uma gestão pública em busca de maior profissionalização e eficiência nas atividades empreendidas. Com o intuito de atender as novas demandas sociais, as organizações públicas precisam investir em processos de qualificação, mas que não gerem desgastes nas relações de trabalho já existentes (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Para se evitar resultados indesejáveis, a administração pública está investindo em programas específicos de combate às doenças ocupacionais e, sobretudo, mecanismos de melhoria do bem-estar dos servidores.

Diante do exposto, para uma melhor implantação e aceitação dos programas de qualidade de vida no trabalho, deve-se buscar uma participação dos servidores para que por meio de suas percepções de melhoria no trabalho esses planos possam ser colocados em prática. Ressalta-se que os atores organizacionais inseridos em ambientes laborais mais saudáveis, imprimem maior motivação e atendimento de excelência aos usuários do serviço público, bem como eficácia e efetividade no âmbito da organização.

Visando aperfeiçoar os programas idealizados para o desenvolvimento dos servidores, deve-se ter um acompanhamento dos benefícios/barreiras que estão sendo percebidos pelos envolvidos otimizando assim os processos e serviços ofertados.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) possui uma preocupação com o bem-estar coletivo, o desenvolvimento dos servidores e o exercício da cidadania na função pública. A Instituição dispõe de um programa de qualidade de vida no trabalho, intitulado Pró-Vida, que visa oferecer ações em saúde e segurança do trabalho do servidor, com atividades nos eixos estruturantes da promoção, prevenção, vigilância e perícia em saúde.

De acordo com o artigo 3º da Resolução nº 11/2014 que foi deliberada, por unanimidade, em sua reunião ordinária do dia 29 de agosto de 2014, pelo Conselho Superior (CONSU) da Universidade, as ações desenvolvidas pelo PRÓ-VIDA deverão ser fundamentadas pelos seguintes eixos estruturantes:

I – Promoção em saúde: é o conjunto de ações dirigidas à saúde do servidor, por meio de ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho. Objetiva o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamento que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo;

II – Prevenção: é a disposição prévia dos meios e conhecimentos necessários para evitar danos ou agravos à saúde do servidor, em decorrência do ambiente, dos processos de trabalho e dos hábitos de vida;

III – Vigilância em saúde: é o conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde;

IV – Perícia em saúde: é o ato administrativo que consiste na avaliação técnica de questões relacionadas à saúde e à capacidade laboral, realizada na presença do servidor, por médico ou cirurgião-dentista formalmente designado.

Desde a concepção do programa até os dias atuais houve a implantação de vários projetos visando o progresso constante da qualidade de vida no trabalho. O programa é composto pelos seguintes projetos, que serão detalhados no decorrer do trabalho: acupuntura, avaliação de desempenho (PROADES), caminhada e corrida, comissão de avaliação de riscos de insalubridade e periculosidade, ginástica laboral, introdução à

técnica do *mindfulness*<sup>1</sup>, memória e qualidade de vida: uma ação interdisciplinar com vistas ao envelhecimento ativo e saudável, núcleo de atenção à saúde do servidor (NASS), perícia médica, prevenção de riscos ambientais e saúde mental.

Diante do exposto, percebe-se que a UFJF valoriza a qualidade de vida no trabalho, sendo o programa PRÓ-VIDA de suma relevância ao perseguir motivação, engajamento, comprometimento e saúde dos atores organizacionais.

Partindo dessas constatações, a situação-problema que esta pesquisa procura responder é: qual a percepção dos servidores técnicos administrativos em educação no que concerne à qualidade de vida no trabalho da UFJF?

A temática em questão é objeto de pesquisa e discussão por vários estudiosos como os que serão abordados no decorrer da dissertação e em diversas áreas como a sociologia, a psicologia, as ciências sociais, a administração e a saúde. Para responder a questão será adotado no estudo, com alguns recortes, o modelo de Freitas e Souza (2009), que apresenta uma nova estrutura para avaliação da qualidade de vida no trabalho em Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas, segundo a percepção dos servidores técnicos administrativos em educação (TAE's).

O modelo de Freitas e Souza (2009) contribui para a avaliação da qualidade de vida no trabalho em Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas, e com a percepção dos funcionários da Universidade. Os autores subdividem o modelo em dimensões e indicadores da qualidade de vida no trabalho das instituições que possuem o objetivo de determinar: (i) a qualidade de vida no trabalho de uma IES segundo os funcionários dos vários níveis (do nível elementar ao nível superior), atuantes nas diversas Unidades Administrativas; (ii) quais são as fraquezas/potencialidades em termos de QVT; e, (iii) quais são os pontos críticos e que devem ser priorizados em prol da melhoria da qualidade de vida no trabalho da IES.

O presente estudo teve como objetivo geral estudar a qualidade de vida no trabalho no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora por meio de da percepção dos servidores técnicos administrativos educacionais. Salienta-se que será feito um recorte no grupo a ser pesquisado. Serão incluídos apenas os funcionários do cargo assistente em administração ativos do Campus de Juiz de Fora. Justifica-se essa limitação, pois esse cargo é o que apresenta maior representatividade entre os TAE's podendo ser alocado em qualquer área da Instituição. Os objetivos específicos que auxiliarão esta busca são:

---

<sup>1</sup> Técnicas para o desenvolvimento do estado mental, atenção plena.

- Descrever os projetos e programas desenvolvidos pela UFJF em relação à qualidade de vida no trabalho, procurando compreender as estratégias e ferramentas adotadas para alcançar eficiência e eficácia no contexto das ações empreendidas;
- Analisar as percepções dos técnicos administrativos em educação sobre a qualidade de vida no trabalho proporcionada pela UFJF, à luz do modelo de Freitas e Souza.
- Propor um plano de ação que contemple o aprimoramento dos projetos de QVT em busca de motivação e satisfação no ambiente laboral.

Esta dissertação está dividida em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo trata da descrição do problema e de seu contexto, enquanto que o segundo discorre sobre o referencial teórico, aspectos metodológicos do estudo e, ainda, apresentação e análise dos dados coletados. Finalmente, o terceiro capítulo apresenta um plano de ação que contempla projetos de QVT visando a motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

## 1. A QUALIDADE DE VIDA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A eficiência, eficácia e efetividade na execução das políticas públicas, tem se tornado o objetivo principal dos gestores públicos das últimas décadas. No entanto, apesar destas recorrentes iniciativas, o conceito de gestão pública orientada para resultados passou a integrar as agendas de reformas estatais como princípio fundamental somente a partir do final da década de 1970 com as chamadas reformas gerenciais (NEVES; VILHENA, 2012).

A partir de meados da década de 1990, inicia-se no Brasil a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado. A princípio, o Governo Federal tinha o intuito de implantar o modelo de administração gerencial, que sofreria uma transferência da ênfase do controle dos meios e procedimentos para os resultados, com a finalidade de incorporar os parâmetros da eficiência, eficácia e transparência no setor público (BRESSER PEREIRA; SPINK, 1998).

As organizações públicas estão estudando e se empenhando para que o ambiente de trabalho possua as condições desejadas para que o potencial e criatividade do funcionário possam ser desenvolvidos da melhor forma e que os impeditivos de uma boa conduta no espaço de trabalho sejam diminuídos e até mesmo eliminados.

De acordo com Faria, Leite e Silva (2017):

O serviço público no Brasil tem sofrido de patologia organizacional de forma crônica, o que impacta no desenvolvimento das atividades pelos servidores. O contexto macroeconômico e político limitante da ação pública provoca a fragilidade (ou até inexistência) de instrumentos de gestão adequados, como serviços de desenho do trabalho e da organização. A pequena margem de ação da gestão no nível local é um desafio a ser enfrentado pelas instituições públicas do país. O aumento das exigências pela qualidade dos serviços públicos sem meios disponíveis e adequados para alcançá-las provoca a perda de sentido do trabalhar e o sofrimento físico, psíquico e moral.

Ainda, segundo as autoras, a relação interpessoal, aspecto importante da organização do trabalho, desenvolve-se de forma diferenciada no serviço público pela possibilidade de criar laços contínuos, distanciando-se do contexto da economia de mercado, em que a lógica é de ausência de comprometimentos a longo prazo.

Garlet, Beuron e Scherer (2016) salientam que a qualidade de vida no trabalho merece bastante atenção, já que é no trabalho que as pessoas passam a maior parte do seu dia e da sua vida. Se esse período de tempo é vivido de maneira digna, as pessoas podem conseguir superar obstáculos e pressões vivenciadas no dia a dia de trabalho, e portanto conseguem contribuir para um melhor desenvolvimento da organização em que estão inseridas.

O estudo e desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho nas instituições públicas realizados pelos servidores contribuem para o aperfeiçoamento das instituições e uma melhor satisfação da sociedade com os serviços prestados.

A seguir serão abordados os aspectos mais relevantes sobre a Instituição e como a qualidade de vida no trabalho está inserida no contexto do Campus de Juiz de Fora.

### **1.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora**

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 23 de dezembro de 1960, por meio de do ato do presidente Juscelino Kubitschek. Sua sede foi construída no ano de 1969. A Instituição foi formada pela agregação de estabelecimentos de Ensino Superior de Juiz de Fora, reconhecidos e federalizados.

Atualmente, a Instituição possui atuação no campus sede, em Juiz de Fora, e representação no campus avançado em Governador Valadares (MG). São ofertados 93 opções de cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, em todas as áreas do conhecimento.

No Campus de Juiz de Fora, sua organização é estruturada em 1 Colegiado Superior, 2 Conselhos Setoriais, 8 Pró-Reitorias, 5 Diretorias e 20 Unidades Acadêmicas.

Estão vinculados à Reitoria os Órgãos Suplementares que têm por finalidade dar apoio às atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Desenvolvimento Institucional, Científico e Tecnológico, possuindo estrutura e regimento interno próprio. Além disso, o Campus sede possui sobre sua administração: 18 bibliotecas, restaurante universitário, centro de ciências com observatório e planetário, laboratórios especializados, hospital universitário, farmácia universitária, Museu de Arte Murilo Mendes, Fórum da Cultura e Teatro Central.

O plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2016-2020, da UFJF, lista uma série de objetivos almejados pela Universidade que possuem a qualidade de vida como escopo. Abaixo serão enumerados alguns desses objetivos:

I- Conduzir ações que visem ao desenvolvimento profissional de TAE's (Técnicos Administrativos em Educação) e Docentes da UFJF nos campi Juiz de Fora e Governador Valadares, com valorização da capacitação, da qualificação e do desenvolvimento das carreiras do Magistério Federal e do PCCTAE (Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação), mantendo e aprimorando programas como o PROQUALI (Programa de Apoio a Qualificação), o PROCAP (Programa de Capacitação dos Professores) e o PROADES (Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação).

II- Conduzir ações que visem a melhorias nos processos e ambientes de trabalho, de estudo e de socialização, como a racionalização, a informatização dos procedimentos e a diminuição do uso de papel, com

agilidade e desburocratização, e à ampliação do uso democrático dos meios e dos espaços físicos da UFJF por toda a sua comunidade.

III-Consolidar ações que visem à acessibilidade, à sustentabilidade e à diversidade como fatores de aprimoramento nas relações humanas na UFJF.

Para consolidar as metas traçadas, a Instituição dispõe de várias ações e planos sendo que muitos deles são desempenhados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) que será mais bem detalhada a seguir.

### **1.1.2 A gestão de pessoas na UFJF**

A PROGEPE possui a responsabilidade de gerenciar a vida funcional de todos os servidores da UFJF. Fica sob seu encargo também a seleção via concurso público, gerenciamento da remuneração dos servidores, progressão profissional, afastamentos para capacitação e movimentação de pessoas. A Pró-Reitoria também concebe oportunidades de capacitação e desenvolvimento, além de idealizar ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional aos servidores.

A PROGEPE é estruturada nas seguintes Coordenações: Administração de Pessoal (CAP); Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP); Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) e Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE).

A Coordenação de Administração de Pessoas (CAP) é responsável pelo gerenciamento de dados cadastrais e da remuneração dos servidores. É também encarregada de prestar informações aos órgãos fiscalizadores da União, Justiça Federal, Vara de Família e Cível; análise de Notas Técnicas e Orientações Normativas e atualizações da legislação para servidores da UFJF. A CAP é estruturada a partir das seguintes divisões: Gerência de Cadastros (GCAD) e Gerência de Remuneração (GREM).

À Gerência de Cadastros (GCAD) cabem assuntos relacionados a dados cadastrais; inclusão e exclusão de servidores cedidos e requisitados; afastamento para prestar colaboração; lotação provisória de servidores anistiados; mudança de regime de trabalho; inclusão e exclusão de dependentes; certidão de tempo de contribuição de serviço; pensão por falecimento; férias; aposentadoria; abono permanência; declarações diversas para servidores; concessão de licença por assiduidade; análise de período de aquisição de licença de capacitação; apuração de tempo para mudança de regime de trabalho; licença paternidade e licença maternidade e conservação de arquivo funcional.

À Gerência de Remuneração (GREM) competem assuntos relacionados a inclusões, alterações e exclusões vinculadas ao gerenciamento da folha de pagamento dos servidores, pensionistas civis e alimentícias; atualização nas fichas financeiras de

dados referentes a meses anteriores; consultas a tabelas gerais e funcionais; consultas a processos administrativos; lançamento na folha suplementar interna; pagamento de valores referentes aos processos de ajuda de custo; cálculo e lançamentos de valores decorrentes de titularidades em funções e substituições de funções; cadastramento de pensão alimentícia; fundo de garantia; lançamento de remuneração de adicionais; cadastro e exclusão de benefícios (vale alimentação, vale transporte e auxílio funeral); pagamento de valores relativos a exercícios anteriores, cálculo e lançamento dos retroativos.

À Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas (CAMP) é delegado o gerenciamento das alocações dos servidores e suas avaliações de desempenho. A Coordenação da CAMP é dividida em: Gerência de Alocação de Pessoas (GAP), Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE) e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário (GRST).

A Gerência de Alocação de Pessoas (GAP) trata de assuntos relacionados à cessão de servidores; requisição de afastamento para curso de formação; exoneração; licenças para atividade política, acompanhamento de cônjuge, assuntos particulares, licença para mandato eletivo; lotação provisória; recondução; redistribuição; remoção e vacância.

A Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE) possui como principais atribuições assuntos relacionados a concurso público de TAE's e Docentes, levantamento de dados, registros em banco de dados, editais de concursos, extratos e avisos; convocação, nomeação, posse de servidores efetivos e relatórios de provimentos de vagas.

A Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário (GRST) tem sob sua incumbência, assuntos relacionados à seleção de professor substituto, temporário e visitante, registros em bancos de dados; controle de vagas de TAE's e Docentes, editais de seleção de substitutos, confecção e acompanhamento de contratos de substitutos e temporários, professor convidado, gerenciamento do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) e do Banco de Professor Equivalente (BESPE).

A Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) gerencia o desenvolvimento das carreiras dos servidores TAE's e Docentes. Esta coordenação é dividida em: Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação (GAQC) e Gerência de Gestão de Carreiras (GGC).

A Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação (GAQC) cuida dos assuntos relacionados aos afastamentos de servidores docentes e TAE's para

participação em Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado) no País e no exterior, capacitação no exterior (congressos e similares), licença para capacitação e análise de cumprimentos de interstício para subsidiar processos relacionados a vacâncias. Além de assuntos relacionados à operacionalização do Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI), do Programa de reserva de vagas para o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública-PPGP do Centro de Políticas Públicas e Avaliação na Educação (CAEd), para o Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), bem como para os Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UFJF. Incumbe, ainda, à GAQC a organização de cursos de capacitação e treinamento para docentes e técnicos-administrativos em educação.

A Gerência de Gestão de Carreiras (GGC) trabalha com assuntos relacionados ao incentivo à qualificação, progressão por capacitação profissional, progressão funcional, aceleração de promoção e retribuição por titulação, bem como a operacionalização do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (PROADES).

A Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE) atua nas áreas de perícia oficial, segurança do trabalho, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores. Essa coordenação se subdivide em duas gerências: Gerência de Segurança do Trabalho e Gerência de Saúde do Trabalhador.

A Gerência de Segurança do Trabalho atua no eixo da Vigilância em Saúde do Servidor que, de acordo com a Portaria Normativa Nº 3/2010, é o conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde. Entre as ações da equipe de Segurança do Trabalho está a avaliação dos ambientes e processos de trabalho. De acordo com a Portaria Normativa Nº 3/2010, essa avaliação deverá considerar todas as situações de risco presentes que possam comprometer a saúde dos servidores, e os instrumentos a serem aplicados deverão ser adequados à realidade local e definidos pela equipe de vigilância.

A Gerência de Saúde do Trabalhador atua nas áreas de perícia oficial em saúde e na prevenção aos agravos, promoção e acompanhamento da saúde dos servidores. A perícia oficial aborda a saúde em seu sentido amplo e conta com a atuação de equipe multiprofissional. Desenvolve ainda ações de saúde do trabalhador, tais como exames admissionais, demissionários, periódicos e avaliações de ambientes de trabalho. Por meio de dos Núcleos de Atenção à Saúde do Servidor (NASS) amparado na Norma

Operacional de Saúde do Servidor (Portaria Normativa Nº 3/2010) ocorre a interlocução com os setores de trabalho na perspectiva de desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis, ou seja, uma atuação em nível coletivo.

A PROGEPE adota a prática anual de planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados de suas ações nas áreas estratégicas de recrutamento, capacitação e desenvolvimento, avaliação e movimentação de pessoas, atenção à saúde do servidor e nas atividades de administração de pessoas, de acordo com o que é estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional. Isto posto, as ações desenvolvidas por esse setor são de suma importância para que o programa de qualidade de vida da Instituição alcance sua meta.

Após discorrer sobre a gestão de pessoas, a próxima seção foca na configuração da carreira dos técnicos administrativos da UFJF, apresentando as características e particularidades desse grupo de servidores.

### **1.1.3 Os técnicos administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora**

Os técnicos administrativos em educação são servidores que ingressaram na carreira pública por meio de concurso e que realizam, em conjunto com os docentes, atividades que possibilitam o adequado funcionamento da UFJF.

Atualmente, verifica-se que o corpo técnico administrativo ingressante é qualificado, na maioria dos casos, a formação do servidor é superior à exigida do cargo. O quadro de servidores da UFJF está distribuído e ocupado conforme a tabela 1, sendo este disponibilizado e atualizado pela Instituição nos meses de janeiro e julho de cada ano, conforme artigo 4º do Decreto nº 7.232, de 19/07/2010.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Art. 4º O Ministério da Educação publicará, em janeiro e julho de cada ano, versão atualizada do Anexo I, contemplando as redistribuições de cargos que tiverem sido realizadas no período imediatamente anterior, demonstrando, para cada universidade, o total de cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E”. ([Redação dada pelo Decreto nº 7.311, de 2010](#))

§ 1º No prazo de trinta dias após a publicação referida no **caput**, as universidades federais deverão divulgar listagem contendo relação discriminada de cargos ocupados e vagos em seus sítios na rede mundial de computadores.

§ 2º O Ministério da Educação publicará a relação das universidades federais que não cumprirem o disposto no § 1º, suspendendo-se, em relação a essas instituições, a autorização contida no art. 2º.

Tabela 1- Referência dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação

Nível de Classificação	C		D		E		TOTAL	
	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos
Quadro de Referência da UFJF de acordo com vacâncias atualizadas	197	16	819	8	499	4	1515	28

Fonte: Adaptado de UFJF, 2018

A Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoas e a Lei 11.784/2008, que dispõe sobre a sistemática para a avaliação de desempenho, são as referências para a estruturação e a definição de ações que a UFJF vem implementando de forma a permitir a seleção e o desenvolvimento dos técnicos administrativos na carreira. Essas ações têm resultado em um número expressivo de servidores mestres e doutores que se capacitaram por meio de dos diversos programas oferecidos, e conseqüentemente conseguiram progressões em suas carreiras.

A Instituição possui uma preocupação com o desenvolvimento e capacitação dos TAE's, pois o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020 da UFJF traz em seu texto a existência de uma perspectiva contínua de desenvolvimento dos programas de capacitação dos servidores, visando o crescimento institucional.

Há desafios estratégicos que buscam formular e implantar uma política institucional que estimule e reconheça o trabalho coletivo e o aperfeiçoamento contínuo, proporcionando condições de desenvolvimento pautadas em uma perspectiva de inovação e resposta aos problemas, valorizando a pró-atividade e possibilitando a inserção nos processos de planejamento e deliberação nas diversas áreas de competência do servidor.

Para alcançar os objetivos propostos pela Instituição a PROGEPE promove várias ações que visam ao incremento profissional dos servidores, como valorização da capacitação, da qualificação e do desenvolvimento das carreiras, mantendo e aprimorando programas oferecidos pela UFJF. A seguir serão dissecados o ingresso e o plano de carreira dos TAE's.

### **1.1.3.1 O ingresso e a estrutura do plano de carreira**

Para se ingressar na carreira, é preciso à realização de concurso público por meio de de provas ou de provas e títulos e a nomeação será sempre para o nível I de cada classe, observando também a escolaridade e experiência requeridas pela Lei 11.091/05.

O plano de carreira dos técnicos administrativos educacionais é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

As classes A, B e C possuem como pré-requisito básico o ensino fundamental; a classe D, ensino médio ou médio com ensino técnico; já a classe E depende de ensino superior. Todos os requisitos são descritos no edital do concurso.

Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV). A progressão funcional por capacitação pode ser realizada a cada 18 meses com a entrega de certificados com certo número de horas que será melhor detalhada no item subsequente.

Cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico que podem ser avançados a cada 18 meses de efetivo exercício.

### **1.1.3.2 Progressão funcional: por mérito e por capacitação profissional**

A progressão por mérito profissional pode ser efetuada a cada 18 meses, desde que o servidor tenha executado as suas tarefas com desempenho positivo. A Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP) monitora o trabalho dos servidores, concedendo a progressão para o padrão de vencimento imediatamente superior e, conseqüentemente, o acréscimo de 3,6% quando o servidor é avaliado positivamente no Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES).

A progressão por capacitação profissional, que altera o nível de capacitação, também ocorre a cada 18 meses, desde que o servidor faça cursos de educação não-formal (aqueles que complementam sua formação intelectual e profissional, como informática, línguas ou cursos oferecidos na UFJF pela Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas). Para cada progressão, é necessária uma carga horária específica, de acordo com o nível de capacitação do servidor, determinada pelo Anexo

IX da lei nº 11.233 de 2005. Esse tipo de ascensão também concede 3,6% de acréscimo. O servidor poderá solicitar a progressão por capacitação até três vezes durante sua carreira, para alcançar o último nível, IV, desde que apresente cursos diferentes e que atendam à carga horária exigida. No quadro 1, tem-se a progressão funcional por capacitação.

Quadro 1 -- Progressão funcional por capacitação

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas.

Fonte: Brasil, 2018. Lei 11.233/05

A capacitação exigida pode ser feita por meio de de cursos promovidos pela própria Instituição ou por meio de de órgãos que possuem convênio com a Universidade.

### 1.1.3.3 Incentivo à qualificação

O incentivo à qualificação na UFJF é concedido ao servidor que possuir escolaridade superior à mínima exigida para o cargo que ocupa. Esse incentivo foi regulamentado pelo Anexo XV da lei nº 11.784 de 2008, em que constam os valores referentes a cada tipo de qualificação. O incentivo depende do ambiente organizacional

em que o servidor está inserido e não altera a classe e nível na carreira. Atualmente os incentivos possuem os seguintes percentuais, como mostrado no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Incentivo de qualificação

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil, 2018. Lei 11.784/08

Conforme exposto, a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do incentivo à qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta. Para fins de concessão do incentivo à qualificação, o Poder Executivo definirá as áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e os critérios e processos de validação dos certificados e títulos.

Destaca-se que os percentuais do incentivo à qualificação não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

#### **1.1.3.4 Motivos de afastamentos de servidores da UFJF**

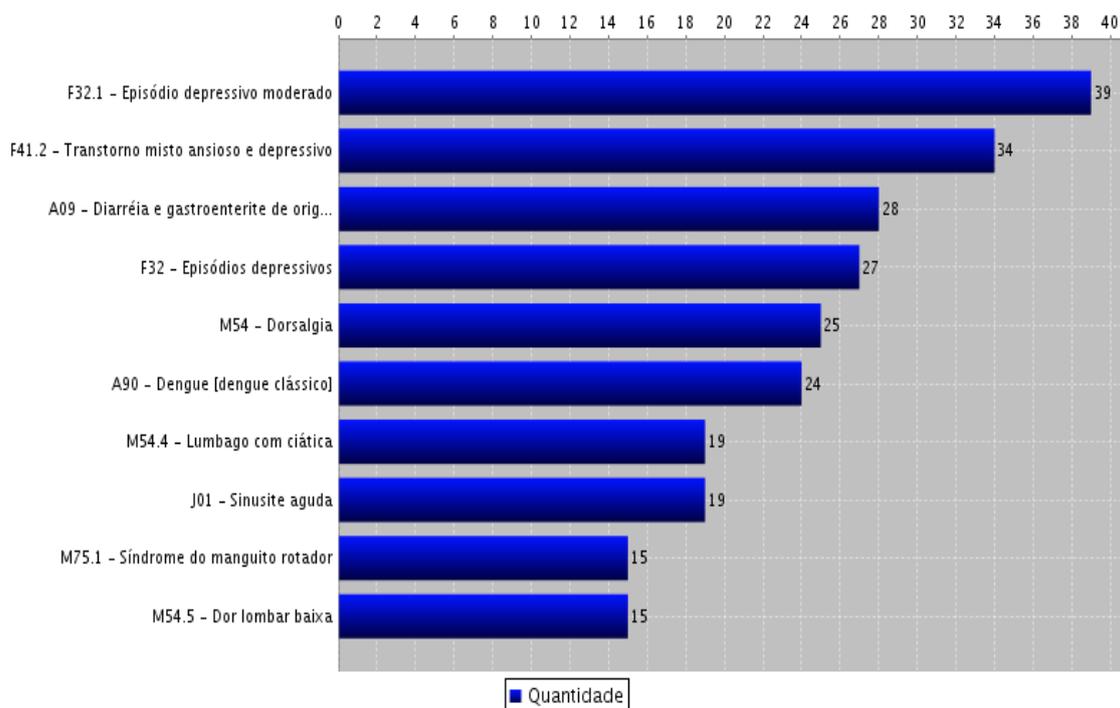
As atividades laborais nem sempre proporcionam prazer em sua execução e em algumas situações são motivos de sofrimento e adoecimento. Segundo Dejours (1992), o sofrimento é o principal causador dos adoecimentos psíquicos e em alguns casos físicos dos trabalhadores, estando presente em todos os ambientes de trabalho.

No âmbito da UFJF, dados obtidos pelo Portal SiapeNET demonstram que no período de 1 (um) ano, agosto de 2018 a agosto de 2019, houve diversos afastamentos causados por transtornos desde psicológicos a físicos.

Os gráficos a serem apresentados a seguir demonstram ocorrências de afastamentos categorizados pela Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde (CID). O CID é o manual de classificação e padronização universal das principais enfermidades, nele está presente sua descrição e principais sinais e sintomas, incluindo também os transtornos mentais. A Organização Mundial de Saúde (OMS) é responsável por sua elaboração e atualmente se encontra na décima primeira versão. Este manual é um instrumento que visa auxiliar na formulação de um diagnóstico, por profissionais da área da saúde, para que a partir dele possam ser concebidas ações e intervenções para a promoção de saúde ou tratamento de doenças (BRASIL, 2019).

Pode-se inferir da figura 1 que os casos mais significativos de afastamento e com maior incidência repousam em episódios ocasionados por depressão moderada seguido de transtorno misto ansioso e depressivo, pertencentes ao Grupo F. Os sintomas físicos também estão presentes nos afastamentos, mas em menor escala, como nas ocorrências de diarreia e gastroenterite, além da dorsalgia.

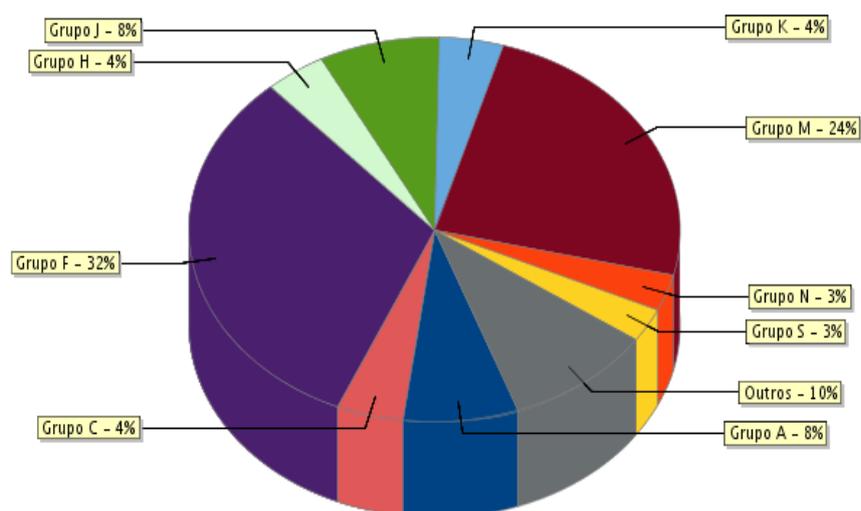
Figura 1- Ocorrências de afastamento por CID



Fonte: Portal SiapeNET, 2019

A figura 2 destaca a ocorrência de afastamentos por grupo de CID. Observa-se que a soma dos percentuais mais expressivos: doenças mentais (CID F) e osteomusculares e tecido conjuntivo (CID M) ultrapassam 50% dos afastamentos dos técnicos administrativos em educação. Diante desses dados percebe-se a relevância desse tema para que estudos sejam feitos com a finalidade de reduzir esses afastamentos.

Figura 2 - Ocorrências de afastamentos por Grupo de CID

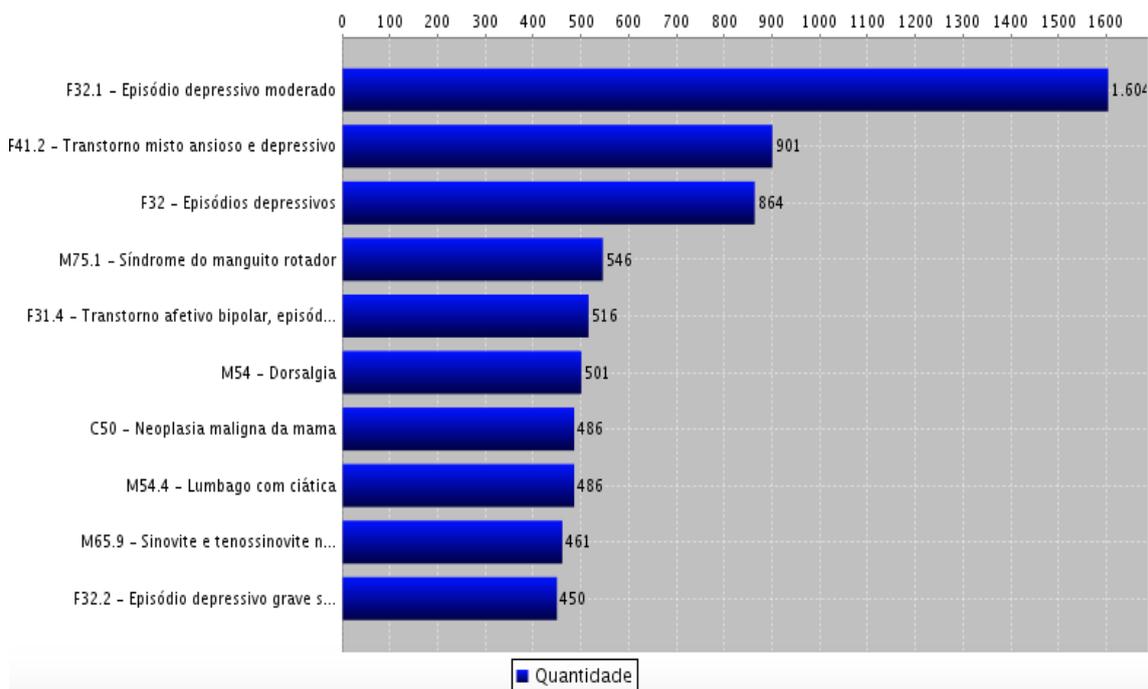


● Grupo A ● Grupo C ● Grupo F ● Grupo H ● Grupo J ● Grupo K ● Grupo M ● Grupo N ● Grupo S ● Outros

Fonte: Portal SiapeNET, 2019

A figura 3 trata dos dias afastados pelos servidores. Os valores brutos demonstram que os afastamentos que mais geraram dias foram os relacionados a sintomas mentais (CID F), já que estes demandam mais tempo para serem tratados e ser possível o retorno do servidor ao seu posto de trabalho novamente.

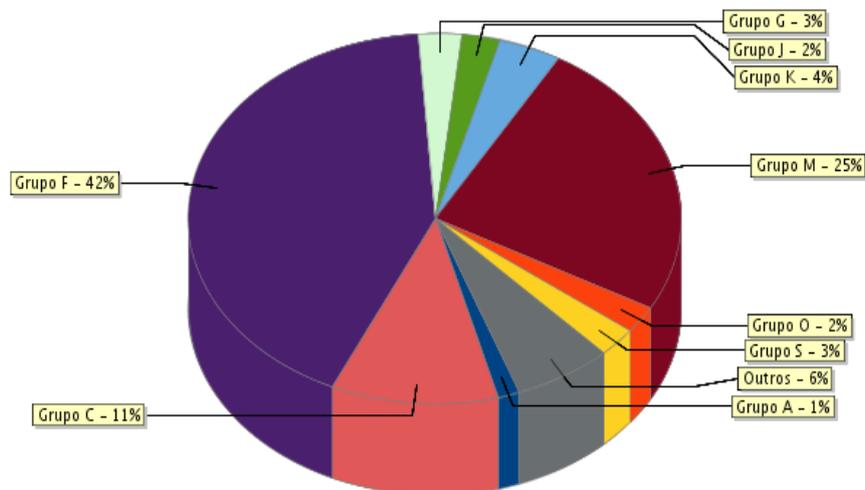
Figura 3 - Número de dias de afastamento por CID



Fonte: Portal SiapeNET, 2019

Quando há a análise dos percentuais dos dias afastados divididos pelos códigos dos CIDs, figura 4, observa que novamente os afastamentos decorrentes de transtornos mentais (CID F) ocupam posição de destaque e em seguida, com percentual relevante, as doenças relacionadas ao CID (Grupo M) osteomuscular e tecido conjuntivo.

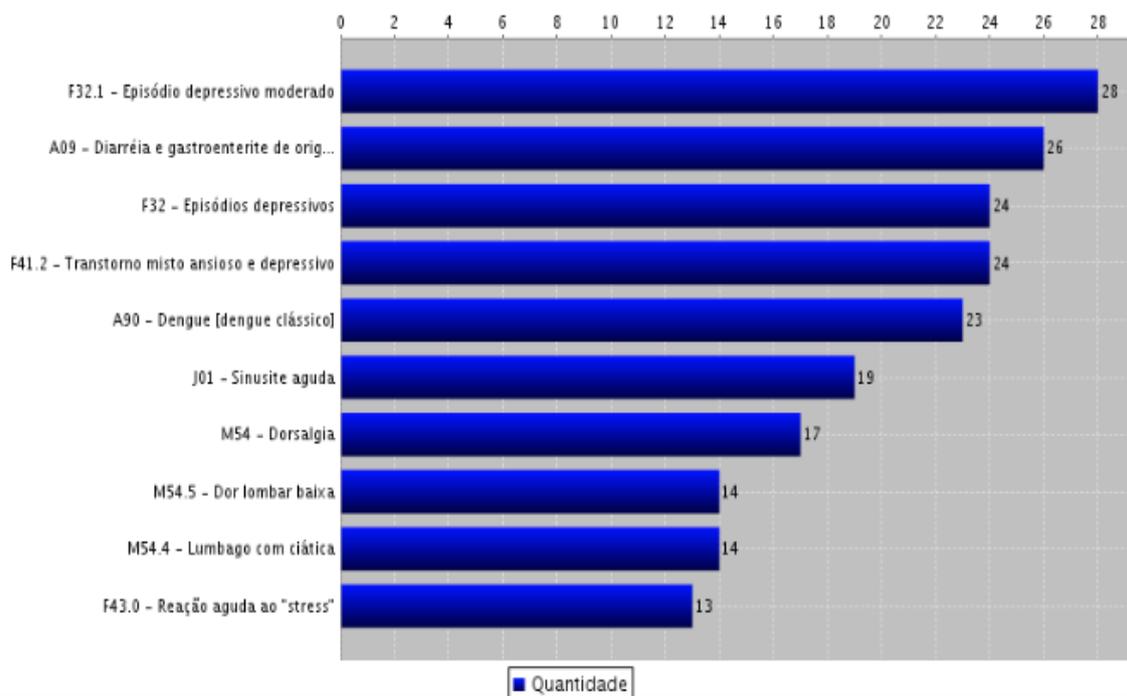
Figura 4 - Número de Afastamentos por Grupo de CID



Fonte: Portal SiapeNET, 2019

A figura 5 exprime que do total de 202 servidores afastados, os transtornos mentais (CID's do Grupo F) são responsáveis por 44,05%, representando o maior percentual. Em seguida estão as doenças do CID A (como Diarreia e gastroenterite e dengue) com 24,25% e doenças físicas representadas pelo CID M com 22,29%. E para completar o quadro, doença alérgica como sinusite aguda foi responsável por 9,41%.

Figura 5 - Quantidade de Servidor por CID



Fonte: Portal SiapeNET, 2019

A realização de pesquisas para que possam entender os afastamentos do trabalho causados por sintomas psicológicos faz-se importante não só para o tratamento dos quadros depressivos associados à atividade laboral, mas também no sentido de prevenção, evitando a perda de produtividade e a degradação da qualidade de vida. Para isso a UFJF possui um programa que visa suprir deficiências no contexto da saúde do trabalhador, o Pró-Vida, que será dissecado na próxima seção.

## 1.2 O programa de Qualidade de Vida no Trabalho na UFJF – PRÓ-VIDA

A unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) foi fundada em outubro de 2010, que possui como base o Decreto 6.833, de 29 de abril de 2009 e cujos objetivos encontram-se definidos pelos artigos 2º e 3º:

Art. 2º O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo.

Art. 3º Para os fins deste Decreto, considera-se:

I - assistência à saúde: ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças e, ainda, a reabilitação da saúde do servidor, compreendendo as diversas áreas de atuação relacionadas à atenção à saúde do servidor público civil federal;

II - perícia oficial: ação médica ou odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do servidor para o exercício de suas atividades laborais; e

III - promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho.

A unidade SIASS está vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas por meio da Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE) e é estruturada por duas Gerências: a de Saúde do Trabalhador e a de Segurança do Trabalho. Assim, na UFJF, compete ao SIASS, além das atividades relatadas acima, a gestão do Programa para Qualidade de Vida dos Servidores Públicos Federais da UFJF (PRÓ-VIDA).

Além dos objetivos traçados no âmbito do PRÓ-VIDA, destaca-se que a UFJF, seguindo determinações estabelecidas no art. 16 do Decreto Presidencial nº 7.746, de 5 de junho de 2012, elaborou um documento que instituiu diretrizes para a implementação do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) no âmbito da Instituição.

De acordo com Cruz (2019, p. 56):

O Plano de Gestão será gradativamente colocado em prática pela Coordenação de Sustentabilidade da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão (PROINFRA). Além disso, ele prevê práticas de sustentabilidade e racionalização de procedimentos acadêmicos e administrativos, bem como cuida do aprimoramento da qualidade de vida no trabalho por meio de políticas de melhoria contínua nessa área adotada pela Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar.

De acordo com o PLS (2017) da UFJF, a Instituição possui como objetivo promover atividades que visem à melhoria no clima organizacional para os docentes e técnicos administrativos em educação, no Campus Sede da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Além disso, o Plano de Gestão prevê que sejam feitos acompanhamentos anuais dos números de assistidos nas diversas ações de qualidade de vida já existentes e tomará como base o ano de 2016. Está também delimitado que campanhas de estímulo à adesão dos servidores aos projetos de QVT sejam feitas pela Diretoria de Imagem Institucional. E por fim, idealiza que sejam realizadas avaliações de desempenho global anual das ações de qualidade de vida no trabalho.

O Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho, aprovado pela resolução nº11/2014 oriunda do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora e vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), aplica-se aos servidores públicos federais da Instituição, os servidores públicos federais dos Órgãos Partícipes do SIASS (entidade ou órgão, externo à UFJF, que tenha firmado um acordo de cooperação com o SIASS na Universidade Federal de Juiz de Fora).

O programa possui como objetivo geral ações em saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, com atividades nos eixos estruturantes da promoção, prevenção, vigilância e perícia em saúde.

De acordo com os artigos 4º e 5º da resolução nº 11/2014, o programa possui como objetivos gerais e específicos:

Art. 4º Constitui objetivo geral do PRÓ-VIDA promover ações em saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, com atividades nos eixos estruturantes da promoção, prevenção, vigilância e perícia em saúde. Parágrafo Único. O PRÓ-VIDA estabelecerá, de forma compartilhada, interna e externamente, o compromisso de desenvolver uma Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal que contemple os eixos estruturantes a que se refere o caput.

Art. 5º Constituem objetivos específicos do PRÓ-VIDA:

I – Propiciar, na área pericial, a uniformização de procedimentos, transparência dos critérios técnicos, eficiência administrativa, humanização no atendimento, racionalidade de recursos, apoio multidisciplinar e relações com as áreas da atenção e da promoção à saúde;

II – Propiciar ações de vigilância e de promoção à saúde, que possibilitem alterar ambientes e processos de trabalho;

III – Propiciar o restabelecimento da saúde ou a minimização dos riscos e danos decorrentes de enfermidades ou acidentes;

IV – Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho, possibilitando qualidade nos serviços e aperfeiçoamento dos processos e das condições de trabalho;

V – Analisar processos e condições de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações;

VI – Analisar a composição etária e de saúde ocupacional dos trabalhadores, visando proporcionar condições de adaptação ao cargo.

Para que os objetivos elencados acima possam ser atingidos, o programa conta atualmente com os projetos: acupuntura, avaliação de desempenho (PROADES), caminhada e corrida, comissão de avaliação de riscos de insalubridade e periculosidade, ginástica laboral, introdução à técnica do *mindfulness*, memória e qualidade de vida: uma ação interdisciplinar com vistas ao envelhecimento ativo e saudável, núcleo de atenção à saúde do servidor (NASS), perícia médica, prevenção de riscos ambientais e saúde mental (PLS - UFJF/documento-base, 2017, p. 3).

A seguir serão detalhados os projetos em questão e dispostas informações sobre o número de assistidos pelo Programa tomando como base o ano de 2016, conforme o Plano de Gestão e Logística elaborado em 2017.

O projeto de acupuntura objetiva fornecer atendimento clínico no tratamento de enfermidades utilizando procedimentos da medicina oriental. No ano de 2016, foram registrados 246 atendimentos laboratoriais utilizando a acupuntura.

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (PROADES) é definido pela PROGEPE como um instrumento de gestão que ocorre anualmente, por meio de três fases, com o intuito de promover e avaliar o desenvolvimento laboral dos TAE's em sua carreira e a melhoria contínua da qualidade dos serviços por eles prestados, por meio de um planejamento participativo realizado pelas diversas equipes de trabalho das Unidades de Avaliação da UFJF, viabilizando o alcance dos objetivos institucionais e das expectativas dos usuários. De acordo com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), 1.597 TAE's fizeram parte do PROADES em 2016 atingindo, portanto, seu objetivo.

O projeto de corrida e caminhada consiste em treinamentos sistematizados que, pela prática das modalidades, o servidor se beneficie das adaptações psicofisiológicas positivas, tais como o aprimoramento da capacidade física, melhora da autoestima, integração social, diminuição da ansiedade, melhora do humor e diminuição do estresse. É aberto a toda comunidade. Para inserção no projeto, o interessado deve entrar em contato com a coordenação do projeto na Faculdade de Educação Física e posterior agendamento na Unidade SIASS para avaliação cardiológica da capacidade física. Em 2016, 25 servidores participaram do projeto em comento.

A Comissão de Avaliação de Riscos de Insalubridade e Periculosidade é responsável pela análise dos processos de requerimento ou revisão de adicionais de insalubridade e periculosidade na esfera da UFJF. A Comissão é importante para garantir a aclimatização das condições laborativas, para isso, são emitidos laudos técnicos periciais que atestam se o trabalho dos servidores ocorre (ou não) em ambiente insalubre ou perigoso. De acordo com Cruz (2019), as primeiras Comissões dessa natureza, formadas por Engenheiros de Segurança do Trabalho e/ou Médicos do Trabalho, foram criadas na UFJF em 1982. Ressalta-se que no ano de 2016, foram emitidos 56 laudos técnicos periciais pela Instituição.

A ginástica laboral integrada foi criada em 2009 sendo promovida pela Coordenação de Saúde Segurança e Bem-Estar (COSSBE). Ela é definida como a prática de exercícios físicos leves, preparatórios, compensatórios e/ou mesmo relaxantes nos próprios locais de trabalho em que é proporcionada a redução ou eliminação do estresse físico, mental e emocional. Também possibilita interação social, descontração, percepção corporal, comunicação entre os participantes, além de despertá-los para a importância da prática regular de atividade física. Para a realização desse projeto, são

deslocados bolsistas da Faculdade de Fisioterapia para as lotações dos funcionários. Para que possa participar, há a necessidade de manifestação de interesse coletivo do setor de trabalho via e-mail. Denota-se que o número de assistidos em 2016 foi de 150 servidores.

A introdução à prática de *mindfulness* é uma técnica para o desenvolvimento do estado mental *mindfulness* (atenção plena). Oficina de seis encontros semanais onde o grupo explora práticas do yoga e do budismo, adaptadas e transmitidas em contexto laico. Por meio dos exercícios é possível combater o estresse e melhorar a qualidade de vida. Possui como público alvo servidor público federal da UFJF ou de órgão partícipe da Unidade SIASS, além do corpo discente. Para a realização do curso, há necessidade de manifestação de interesse via e-mail. Foram atendidos 30 servidores no ano de 2016.

O projeto memória e qualidade de vida (uma ação interdisciplinar com vistas ao envelhecimento ativo e saudável) é uma experiência de construção coletiva de conhecimentos, instrumento de compreensão e construção do tempo presente, por meio de da releitura do passado. Destina-se a idosos, a partir dos 60 anos de idade, com interesse em participar desta atividade, voltado a estimular e aprimorar o desempenho da memória, a partir da valorização das lembranças e experiência dos participantes, contribuindo para o fortalecimento de sua identidade, autonomia e melhoria de sua qualidade de vida. Para a inserção no projeto, o interessado deve realizar a inscrição via telefone, e-mail ou presencial na sede do Polo Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre o processo de envelhecimento da UFJF, informando nome, idade e contato telefônico. No ano de 2016 foram atendidos sete servidores - seis ativos e um aposentado.

A atenção à saúde mental consiste em uma intervenção qualificada que visa reduzir a vulnerabilidade aos riscos à saúde, ampliar os fatores de proteção e promover a qualidade de vida, tornando o trabalho mais saudável. Possui como público alvo o servidor público federal da UFJF ou de órgão partícipe da Unidade SIASS. Esse acompanhamento é feito por meio de do encaminhamento da perícia médica oficial do SIASS.

O núcleo de atenção à saúde do servidor (NASS) foi aprovado pelo Conselho Superior por meio de da Resolução 11/2014 e possui a função de promover a interlocução com a Unidade SIASS da UFJF nas questões relativas à saúde do servidor, bem como propor atividades para o aperfeiçoamento do modelo e do processo de atenção à saúde do servidor no âmbito da respectiva unidade. Em cada unidade acadêmica, órgão suplementar e órgãos em geral deverá ser criado um Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor (NASS), composto pelo dirigente, que o presidirá, e por,

no mínimo, dois membros escolhidos pelo respectivo órgão de direção. Nos órgãos da Instituição em que houver servidores docentes e técnico-administrativos em educação, o núcleo deverá ser composto por membros de ambos os segmentos. Os membros exercerão suas funções por um período de dois anos, sendo permitida a recondução. Em 2016, 18 Unidades Acadêmicas e uma Unidade Administrativa (Hospital Universitário) criaram o NASS em suas repartições.

A perícia médica é desenvolvida no (SIASS) e tem como eixos estruturantes a promoção, a prevenção, o monitoramento e a vigilância em relação à saúde dos servidores federais. O serviço é responsável por perícias médicas com diferentes finalidades como licença para tratamento de saúde realizada por um médico, licença para tratamento de saúde realizada por junta oficial composta por três médicos, avaliação para fins de isenção de Imposto de Renda sobre a aposentadoria ou pensão, avaliação da capacidade laborativa para fins de readaptação ao trabalho, licença por acidente em serviço ou moléstia profissional, entre outros tipos de perícia. Foram atendidos em 2016, 2751 servidores no âmbito dessa esfera de ação.

Já a prevenção de riscos ambientais possui como objetivo a preservação da saúde e integridade física dos servidores em relação aos riscos existentes nas atividades desenvolvidas no ambiente laboral. É formada pela equipe da gerência de segurança do trabalho da UFJF que realiza o levantamento e identificação das condições de riscos, ou fatores de riscos inerentes às atividades executadas nos diversos setores e unidades. Quando identificados os riscos, são realizadas recomendações visando à prevenção de acidentes do trabalho, além de evitar doenças relacionadas ao trabalho. O número de servidores atendidos por esse projeto chegou a 881 no ano de 2016.

Por fim, tem-se o projeto de saúde mental que foi implantado em 2016, sendo composto por equipe multiprofissional, com assistente social, psicóloga, enfermeiro, psiquiatra e médicos peritos. Tem como objetivo oferecer acolhimento ao servidor que apresenta adoecimento mental relacionado ao trabalho ou não, com encaminhamentos de intervenções individuais ou coletivas de acordo com as situações apresentadas. No ano de sua criação foram atendidos 68 servidores.

Estes projetos são disponibilizados pela Universidade com o intuito de promover qualidade de vida dos servidores da Instituição. Observa-se que as condições em que as atividades laborativas são desenvolvidas impactam diretamente na vida do trabalhador podendo provocar o adoecimento quando não estão em conformidade com o ideal.

Os TAE's estão suscetíveis ao esgotamento físico e mental em razão de condições que prejudicam o trabalho, pode-se citar como exemplo o mobiliário inadequado, falta de equipamento para a execução correta das tarefas, excesso de

atividades, equipe de trabalho hostil, dentre outras. Como se pode apreender, tais fatores influenciam negativamente não apenas na qualidade de vida desses profissionais, mas no desempenho das funções, o que acarreta, no que diz respeito à UFJF, diversos prejuízos institucionais, como a morosidade na tramitação de processos e procedimentos administrativos, sobrecarga de TAE's não afastados além de outros danos nocivos, ainda que indiretamente, às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Considerando o contexto, o presente estudo é relevante, pois pode auxiliar a Instituição a aprimorar os esforços já empreendidos no que concerne à qualidade de vida no trabalho.

## **2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

### **2.1 Referencial Teórico**

Nesta seção serão abordados inicialmente histórico, conceitos e abordagens da qualidade de vida no trabalho. Na sequência serão elencados os modelos de qualidade de vida no trabalho, destacando o modelo que será utilizado como base para a pesquisa.

#### **2.1.1 Histórico da qualidade de vida no trabalho**

As mudanças econômicas ocorridas com a Revolução Industrial, ocorrida em meados do século XXVIII, motivou o início do processo de produção coletiva em massa com o interesse em lucros e acúmulos de capital. Surgiu uma necessidade de se adotar um padrão tecnológico que levasse a concentração técnica e financeira e também de se desenvolver novas formas de gestão do trabalho (FROSSARD, 2009).

De acordo com Vieira (1996), a partir da década de 60, houve uma nova investida nos estudos de QVT. Foram desenvolvidas inúmeras pesquisas sobre melhores formas de realizar o trabalho, com foco em aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores. No ano de 1974 houve um retardo dos estudos da QVT causado, basicamente, pela crise energética ligada ao aumento do preço do petróleo e pela alta inflação que atingiram os países do ocidente, em especial os Estados Unidos. Isso fez com que fosse gerado uma transferência de atenção das empresas para a luta pela sobrevivência, deixando os interesses dos empregados em segundo plano.

No final da década de 70, porém, de acordo com Rodrigues (1995), observou-se novamente um interesse por QVT, quando surgiu uma forte competição nos mercados internacionais, com a participação especial do Japão. A exposição das técnicas japonesas de administrar fez com que os americanos indagassem seu modelo de gestão

empresarial e começassem a aceitar que talvez outros países estivessem fazendo algum tipo de gerenciamento diferente, mais eficaz.

Frossard (2009) ainda destaca que apesar da preocupação com a organização do trabalho ser uma constante desde o advento da administração científica, só recentemente as empresas vêm se preocupando com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas. Ferreira, Alves e Tostes (2009) destacam que o universo empresarial possui interesse pela QVT a mais de meio século. Entretanto, foi a partir da década de 1970 que a QVT passou receber maior atenção e investimentos, principalmente nas grandes corporações, pois se vivia a crise estrutural nos padrões de acumulação taylorista - fordista e novas alternativas precisavam ser encontradas para a competição que se apresentava.

Observa-se que a partir desta data houve uma maior preocupação dos países em geral com a qualidade de vida no trabalho. No Brasil, percebe-se que com a globalização, viabilizando a ampliação do mercado de importação e exportação, as empresas começam a se atentar mais com os programas de qualidade total e, conseqüentemente, despertar para a QVT (RODRIGUES, 1995).

A seguir será representado, no quadro 3 a evolução da qualidade de vida no trabalho de acordo com Oliveira (2006):

Quadro 3- Evolução da qualidade de vida no trabalho

1930	Escola das Relações Humanas	Aspectos psicossociais e motivacionais, na busca do maior bem estar e adaptação à tarefa.
1947	Escola Comportamental	Herzberg – destaca-se como pioneiro da QVT, ao propor a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais e a abordagem do enriquecimento da tarefa.
1950	Origem da QVT (Literatura)	Eric Trist - junto com o surgimento da abordagem sóciotécnica (Tavistock Institute – Londres).
1960	Preocupação com os trabalhadores (década)	Cientistas sociais, líderes sindicais – organizar o trabalho com a finalidade de minimizar os efeitos negativos na saúde e bem estar geral dos trabalhadores.
1970	Torna-se pública (início)	A QVT foi introduzida publicamente.
1974	QVT – perde terreno	Crise energética + alta inflação – funcionários num segundo plano.
1979	Ressurgimento da QVT	Foi constatada uma diminuição do compromisso dos empregados com seus trabalhos – novos estilos gerenciais (japoneses).
1980	Saúde na organização (década)	Resgatando os valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico – tentativa de definir a QVT não mais como um modismo e sim como um processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores das organizações.
1993	Estágios do desenvolvimento: Corrêa (Brasil)	Condições de subsistência (salário, segurança, prevenção de acidentes, aposentadoria, etc.) – Século XIX Incentivos salariais + participação nos lucros + eficácia administrativa. Reconhecimento social, liderança, democracia, treinamento, participação e moral de grupo (a partir da Escola das Relações Humanas, 1930). Autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade do horário de trabalho, pequenos grupos de meio ambiente (Teorias Comportamentais e Movimento de QVT - 1960).
2006	Difundida	Visando atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma à elevar seus níveis de satisfação no trabalho.

Fonte: Oliveira, 2006

Como se podem perceber, de acordo com Oliveira (2006), os estudos da qualidade de vida no trabalho possuem início com a Escola das Relações Humanas e atualmente há uma crescente preocupação com a satisfação no posto de trabalho. Na próxima sessão serão discutidos os conceitos e as abordagens acerca da temática QVT.

### 2.1.2 Conceitos e abordagens acerca da QVT

Qualidade de vida não possui uma única definição que seja amplamente aceita, mas pode ser definida, conforme Gill & Feisntein (1994), como sendo fatores relacionados que englobam à saúde como bem-estar físico, funcional, emocional e mental, até elementos importantes do cotidiano do indivíduo, como trabalho, família e amigos (*apud* Pereira, Teixeira, Santos, 2012, p1)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> GILL, T.M.; FEINSTEIN, A.R. A critical appraisal of the quality of quality-of-life measurements. Journal of the American Medical Association, Chicago, 1994.

O termo qualidade de vida no trabalho abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e da coletividade. De acordo com Klein *et al* (2017) com relação ao termo, verifica-se uma evolução e aprimoramento de sua definição com a inserção de novas variáveis ao longo do tempo.

Observa-se que muitos autores se tornam estudiosos do tema, como Walton, Hackman, Oldham e Westley, possibilitando o melhor entendimento e completude sobre os elementos e variáveis que envolvem a QVT.

A qualidade de vida no trabalho, segundo Milane (2009) pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, em que dois aspectos importantes se destacam: o cuidado com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e o envolvimento dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Para Corrêa (1993) a QVT apresenta-se como um fenômeno complexo que precisa e vem sendo desvendada ao longo dos anos. Para que isso ocorra, há necessidade de um estudo do contexto socioeconômico para a compreensão dos valores e motivadores dominantes. São apresentadas quatro dimensões e percepções para a compreensão dos resultados das conquistas sociais, do avanço das teorias administrativas e do estágio de desenvolvimento econômico das sociedades.

A primeira percepção engloba as condições de subsistência e segurança, como salário compatível com a função, segurança no trabalho, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria. Esta dimensão possui pressupostos baseados em marxismo e nas políticas trabalhistas e sociais, datada de meados do século XIX.

A segunda dimensão refere-se a incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa. As teorias de Taylor e Fayol são evidenciadas, no movimento de produtividade e de engenharia industrial, desenvolvidas em torno de 1890, nos EUA.

O terceiro estágio passa a ser observado em meados de 1930, a partir do desenvolvimento dos estudos da Escola de Relações Humanas, com ênfase no reconhecimento social, liderança democrática, treinamento, participação e a moral de grupo, como dimensões da qualidade de vida no trabalho.

Em torno de 1960, a autorrealização, representando o quarto nível nessa escala, engloba as demais dimensões e visões de qualidade de vida no trabalho. Sua contribuição é por meio de das teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, pequenos grupos, meio ambiente, entre outras, contempladas pelas teorias comportamentais e pelo movimento de qualidade de vida no trabalho.

Ainda, segundo a autora, é difícil encontrar as dimensões citadas nas suas formas fidedignas, devido às pressões sobre a prática e também porque a adoção das

medidas propostas depende de muitos fatores significativos em nível individual, organizacional e social.

No Brasil, de acordo com as pautas dos dissídios coletivos, é possível identificar a presença das quatro dimensões, com muitas restrições, mas com a predominância do primeiro estágio sobre os demais.

Fernandes (1996) conceitua QVT como:

A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa.

A autora explica que deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atender-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Não pretendendo esgotar o conceito sobre qualidade de vida no trabalho, mas abordando um maior número de definições apresentadas por estudiosos, o quadro 4 contém um resumo concebido por Pereira (2003) com base em levantamento realizado por Limongi-França (1996):

Quadro 4 - Definições de Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>	<b>Ênfase</b>
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcadas na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Lippitt, 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg et all, 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Drucker, 1981	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
Bergeron, 1982	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sócio técnico.
Werther & Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes, 1992	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.
Neri, A.M , 1992	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Berlanger, 1992	Aprimorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Camacho, 1995	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, autorrealização e perspectiva de futuro.
Dantas, 1996	Gerência pela Qualidade Total - GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.

Fonte: Pereira, 2003

Conforme se percebe acima, houve uma grande evolução dos conceitos abordados pelos estudiosos ao longo dos anos, com os mais diversos aspectos da qualidade de vida no trabalho.

Nas seções seguintes serão apresentados alguns modelos de QVT que contribuíram para que os estudos nesta área sofressem modificações e aprimoramentos, na busca contínua de um ambiente laboral equilibrado e com qualidade.

### 2.1.3 Modelos de QVT

#### 2.1.3.1 Modelo de Walton

Richard Walton é o primeiro autor norte americano que fundamenta, explicitamente, um conjunto de critérios sob a ótica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Suas ideias sobre QVT são representadas na humanização do trabalho e na responsabilidade social, envolvendo o atendimento das necessidades e aspirações do indivíduo pela reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado à formação de equipes de trabalho, com um poder de autonomia e melhoria do ambiente organizacional (SANTOS, 2012).

O modelo de Walton sugere oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social.

O quadro 5 apresenta o Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho medida por meio de das oito categorias expostas anteriormente:

Quadro 5 - Aferição da qualidade de vida no trabalho

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho; Equidade interna; Equidade externa.
Condição de trabalho	Jornada de trabalho; Ambiente físico seguro e saudável.
Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; Significado da tarefa; Identidade da tarefa; Variedade da habilidade; Retro informação.
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira; Crescimento profissional; Segurança de emprego.
Integração social no trabalho	Igualdade de oportunidade; Relacionamento.
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Normas e rotinas.
Trabalho e espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho.
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa.

Fonte: Pereira, 2003

De acordo com Walton (1973 *apud* Pereira 2003, p. 23)<sup>4</sup> as oito categorias conceituais que correspondem ao seu modelo clássico são:

A compensação justa e adequada possui como objetivo a avaliação da satisfação do trabalhador em relação à política de remuneração da organização, incluindo o respeito à equidade de salários nos âmbitos interno e externo, as gratificações e os benefícios.

As condições de trabalho mensuraram o contentamento dos trabalhadores no que se refere às condições físicas do ambiente de trabalho. São englobadas a segurança e condições salubres ou neutralização da insalubridade, assim como a jornada de trabalho e a disposição de materiais e equipamentos para execução das tarefas.

A oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades verifica quais são as possibilidades, em que os trabalhadores têm de utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Contudo, Walton (1973 *apud* Pereira 2003, p. 25)<sup>5</sup> salienta que o grau de amadurecimento do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas influenciarão em que nível estes fatores serão considerados.

A oportunidade de crescimento e segurança possui como objetivo averiguar a satisfação do trabalhador no que se refere às oportunidades em que ele tem de crescer dentro da organização pelo desenvolvimento de suas potencialidades, isto é, visam às possibilidades de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.

A integração social no trabalho possui como objetivo a medição do grau de integração social e o clima existente na organização, observando as relações interpessoais e a igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade, cor e outras formas de discriminação.

O constitucionalismo possui o propósito de aferir o grau de respeito da organização com relação aos direitos dos trabalhadores. São considerados o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão e à igualdade de direitos.

O trabalho e espaço total da vida objetiva determinar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador, evitando custos sociais e psicológicos provocados por excessos de horas trabalhadas, viagens, transferência de local de trabalho.

---

<sup>4</sup> WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? *Slow Management Review*, Vol. 15, no 1, pp.11 – 21, 1973.

<sup>5</sup> WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? *Slow Management Review*, Vol. 15, no 1, pp.11 – 21, 1973.

A relevância social da vida do trabalho intenciona avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.

### **2.1.3.2 Modelo de Hackman e Oldham**

O modelo de qualidade de vida apresentado por Hackman e Oldham foi derivado do modelo teórico de Hackman e Lawler, publicado em 1971. A reestruturação do modelo teórico antecessor, acrescida da operacionalização dos indicadores propostos neste modelo, resultou no instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham, publicado na forma de um relatório técnico em 1974, e, também, na forma de artigo científico em 1975 (PEDROSO, PILATTI e CANTORANI, 2010).

O novo modelo considera que o trabalho apresenta cinco dimensões essenciais, ao invés de quatro, como proposto no instrumento precedente. A dimensão adicional é chamada de Significância da Tarefa. As Dimensões Essenciais do Trabalho propostas por Hackman e Oldham (1975 *apud* Pedroso, Pilatti e Cantorani, 2010, p.4)<sup>6</sup> serão relatadas a seguir.

A variedade da tarefa representa o quanto um emprego requer multiplicidade de atividades na execução do trabalho, utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador.

A autonomia destaca o quanto um trabalho disponibiliza liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa se programar e determinar os procedimentos que serão empregados para realizar o trabalho.

A identidade da tarefa demonstra o quanto é exigido dos trabalhadores para que realizem atividades completas, ou seja, atividades que possuem um início em um fim lógico.

O feedback mede o grau com o qual a execução das atividades laborais proporcionam ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho.

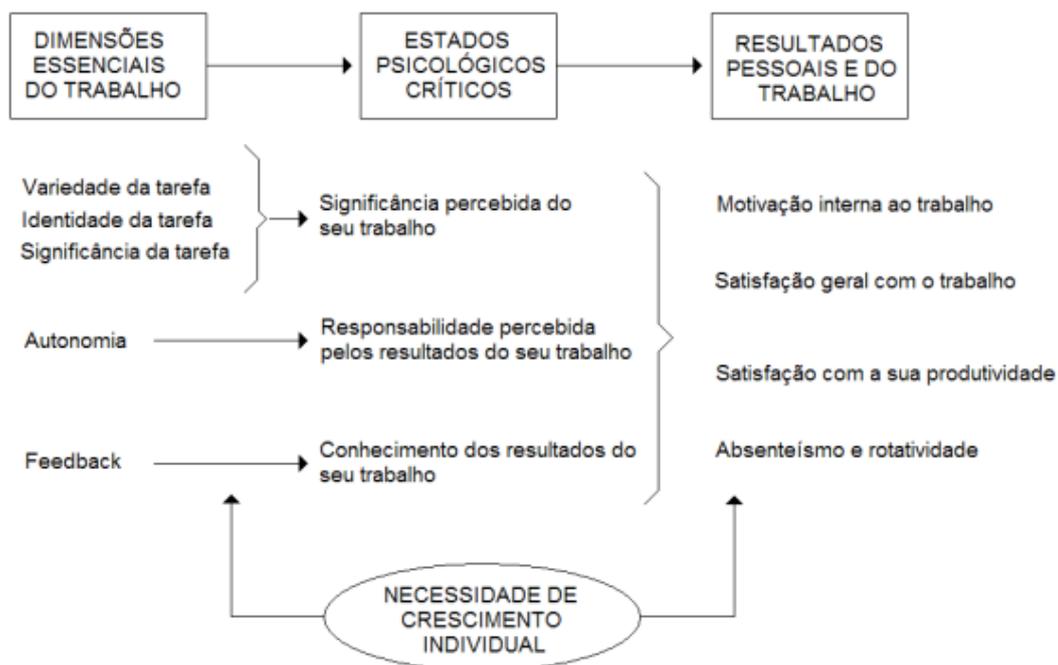
Já a significância da tarefa observa o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanto na própria organização ou externamente a esta;

---

<sup>6</sup> HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, 1975.

Além das variáveis citadas, existe também a necessidade de crescimento individual, que se correlaciona diretamente com as dimensões essenciais do trabalho e os resultados pessoais e do trabalho. Seguindo essa linha de raciocínio, Hackman e Oldham (1974 *apud* Pedroso e Pilatti 2009, p.4)<sup>7</sup> propõem o seguinte modelo, exposto na figura 6:

Figura 6 - Modelo de QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Pedroso e Pilatti (2009)

Para avaliar as propriedades motivacionais do trabalho por meio de das teorias de Hackman e Lawler (1971) e de Hackman e Oldham (1975) foram utilizadas questões fechadas. As questões possuem enfoque nas cinco dimensões essenciais do trabalho propostas por Hackman e Oldham: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback.

<sup>7</sup> HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, may 1974.

Pedroso, Pilatti e Cantorani (2010) demonstraram as questões pertencentes aos referidos modelos dos anos de 1971 e 1975 conforme quadro 6:

Quadro 6 - Dimensões do trabalho de Hackman e Lawler e Hackman e Oldham

Dimensões	Hackman e Lawler (1971)	Hackman e Oldham (1975)
Variedade	Qual é o nível de variedade presente no seu trabalho?	Qual é o nível de variedade presente no seu trabalho? Isso é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?
	A quantidade de variedade presente em meu trabalho.	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.
	A oportunidade de realizar uma variedade de atividades.	O trabalho é bastante extenso e repetitivo.
Autonomia	Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho; o quanto você pode decidir de que forma será realizado o seu trabalho?	Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isso é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?
	A liberdade para realizar as atividades da forma que eu quero.	Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.
	A oportunidade para pensar e agir independentemente.	Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.
Identidade	O quanto você desenvolve em seu trabalho, atividades que são iniciadas e terminadas por você (ao invés de realizar tarefas que são terminadas por outras pessoas)?	O quanto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Isso é, uma atividade que possui início e fim óbvio? Ou é apenas uma etapa de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?
	A oportunidade de terminar as atividades que eu iniciei.	Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.
	A oportunidade de realizar atividades do início ao fim, isto é, realizar uma atividade completa.	Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.
Feedback	O quanto seu trabalho fornece informações que permitem avaliar a qualidade das atividades que você executa?	O quanto você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho? Isso é, você tem conhecimento se o seu trabalho tem sido bem executado-por meio de de algum "feedback" que colegas de trabalho ou supervisores fornecem?
	A oportunidade de descobrir o quão corretamente eu venho realizando o meu trabalho.	O simples fato de realizar o trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem eu venho o fazendo.
	A percepção de que o meu trabalho está sendo realizado de forma boa ou ruim.	Meu trabalho fornece poucas informações sobre o desempenho com o qual eu o realizo.
Significância		De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?
		A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas. Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.

Fonte: Pedroso, Pilatti e Cantorani (2010)

Observa-se que as cinco dimensões do trabalho possuem como objetivo maior a satisfação do trabalhador em seu ambiente laboral. Pedroso e Pilatti (2009) destacam

que, mesmo se tratando de um aspecto importante para a avaliação da qualidade de vida no trabalho é pertinente salientar que a multidimensionalidade dessa variável transcende a satisfação do indivíduo.

### 2.1.3.3 *Modelo de Westley*

Westley publicou seu estudo sobre qualidade de vida no trabalho em 1979, nos Estados Unidos, com ênfase na abordagem sociotécnica. Foi realizada uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, articulando-as paralelamente à qualidade de vida no trabalho (Pedroso, Pilatti e Picinin, 2010).

Para Westley (1979), conforme citado por Santos (2012, p. 30)<sup>8</sup> o aperfeiçoamento do trabalho adotado em nível individual e os métodos sociotécnicos para a reestruturação do trabalho de grupo seriam os meios de solução ou de minimização dos problemas que se tornam obstáculos para a QVT.

Ruschel (1993) aborda algumas questões relacionadas aos indicadores de Westley quanto a QVT: o identificador econômico é representado pela remuneração adequada, pelas condições do local de trabalho, pela carga horária, pela equipe salarial. Já o critério político menciona a atuação sindical, a retro informação, a liberdade de se expressar, a segurança no trabalho e a valorização do cargo. O indicador psicológico salienta as dimensões de realização pela criatividade, pelo desenvolvimento profissional e pelo nível de desafio. E o sociológico enfoca a participação dos funcionários nas decisões, o relacionamento interpessoal, o grau de responsabilidade e o valor pessoal.

A qualidade de vida no trabalho é alcançada por meio de da humanização dos postos de trabalho tomando como objetivo minimizar as quatro problemáticas-chave: insegurança, injustiça, alienação e anomia. Westley (1979 *apud* Pedroso, Pilatti e Picinin, 2010, p.3)<sup>9</sup> atribui os seguintes conceitos a tais termos:

A insegurança é definida como a instabilidade no emprego. Já a injustiça está relacionada a desigualdade salarial. A alienação está ligada a baixa autoestima. E por fim, a anomia reflete a carência de uma legislação trabalhista.

Os problemas relacionados à insegurança e injustiça possuem relação, na maioria das vezes, com a concentração de poder e de capital nas mãos de uma parcela

---

<sup>8</sup> WESTLEY, William A. Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções. Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

<sup>9</sup> WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Humans Relations*, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

pequena da sociedade em contrapartida a exploração da mão de obra da grande parcela da população. Para tentar minimizar essa adversidade, os colaboradores organizaram várias manifestações sociais e trabalhistas.

De acordo com Pedroso, Pilatti e Picinin (2010), a segurança no emprego e a justa remuneração foram conquistadas ao longo do século XX por meio de da descentralização do poder e de participação nos lucros e resultados das empresas.

Ainda, de acordo com os autores supramencionados, a extinção dos problemas relacionados com a insegurança e a injustiça não minimiza os problemas relacionados com o envolvimento com o trabalho (alienação e anomia), tratando-se estes de problemas independentes e distintos.

Com o passar dos anos, observou-se a instituições de leis de proteção ao operário, na maioria dos países desenvolvidos. Com a solução de alguns conflitos, outras dificuldades foram sentidas, como a alienação e a anomia.

Conforme Pedroso, Pilatti e Picinin (2010):

A alienação é vista como uma condição que envolve a separação entre o trabalho e a personalidade do colaborador. Essa separação pode surgir quando o trabalho se torna prejudicial ou priva o colaborador de ser o indivíduo que ele realmente é. A alienação constitui um abismo entre as expectativas que o colaborador possuía do seu trabalho e a sua atual satisfação com o seu trabalho.

Conforme foi relatado pelos autores, a era pós-industrial destaca um problema em que anteriormente não existia, pois os colaboradores, não vivenciaram a fome ou a falta de suprimentos básicos. Assim, não tinham um motivo real para zelar por seus empregos. Grande parte das manifestações operárias da década de 60 fazia apologia a um trabalho associado aos valores morais da sociedade. A razão financeira é substituída por uma razão moral. Quando a razão moral supera a razão financeira, o trabalho se torna mais significativo e não somente seguidor de normas e regras.

Nos estudos de Westley (1979 *apud* Pedroso, Pilatti e Picinin, 2010, p.3)<sup>10</sup>, há associação entre quatro problemáticas originadas na sociedade industrial e é discutida a forma como estas interferem no trabalho dos colaboradores.

No quadro 7 será demonstrada a qualidade de vida no trabalho, sob o viés de Westley (1979 *apud* Pedroso, Pilatti e Picinin, 2010, p.4).<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Humans Relations*, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

<sup>11</sup> WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Humans Relations*, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

Quadro 7 - Dimensões da qualidade de vida no trabalho

<b>Tipos de reivindicação</b>	<b>Problemática</b>	<b>Agente resolvente</b>	<b>Consequências</b>	<b>Formas de reversão</b>
Econômica	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação	Descentralização do poder
			Greves	Compensação justa
			Queda da produtividade	Participação nos lucros e resultados
Política	Insegurança	Partidos Políticos	Insatisfação	Autonomia
			Greves	
		II Guerra Mundial	Queda da produtividade	Feedback
Psicológica	Alienação	Agentes de mudança	Descompromisso	Enriquecimento do trabalho
			Absenteísmo	
			Rotatividade	
Sociológica	Anomia	Equipes de alta performance	Sentimento de insignificância	Grupos de trabalho na abordagem sociotécnica
			Absenteísmo	
			Rotatividade	

Fonte: Pedroso, Pilatti e Picinin (2010)

De acordo com os autores, Westley aborda a principal problemática das dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, sem se preocupar com os indicadores de qualidade de vida no trabalho para tais dimensões.

Rushel (1993) atribuiu indicadores a cada dimensão, a partir da abordagem de Westley, conforme quadro 8:

Quadro 8 - Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

<b>ECONÔMICO</b>	Equidade salarial
	Remuneração adequada
	Benefícios
	Local de trabalho
	Carga horária
	Ambiente externo
<b>POLÍTICO</b>	Segurança no emprego
	Atuação sindical
	Retro informação
	Liberdade de expressão
	Valorização do cargo
	Relacionamento com a chefia
<b>PSICOLÓGICO</b>	Realização potencial
	Nível de desafio
	Desenvolvimento pessoal
	Desenvolvimento profissional
	Criatividade
	Auto avaliação
	Variedade de tarefa
	Identificação com a tarefa
<b>SOCIOLÓGICO</b>	Participação nas decisões
	Autonomia
	Relacionamento interpessoal
	Grau de responsabilidade
	Valor pessoal

Fonte: Rushel (1993)

Todas as dimensões levantadas por Westley são necessárias para que o colaborador alcance seus anseios, pois a grande maioria dos trabalhos não proporciona estabilidade e justa remuneração. Vivendo neste cenário, a alienação e anomia agregam-se a estes problemas. As soluções para cada um destes problemas devem ser formuladas de forma individualizada. Em problemas relacionados com a alienação ou anomia, um aumento salarial não proporcionará melhorias (PEDROSO, PILATTI e PICININ, 2010).

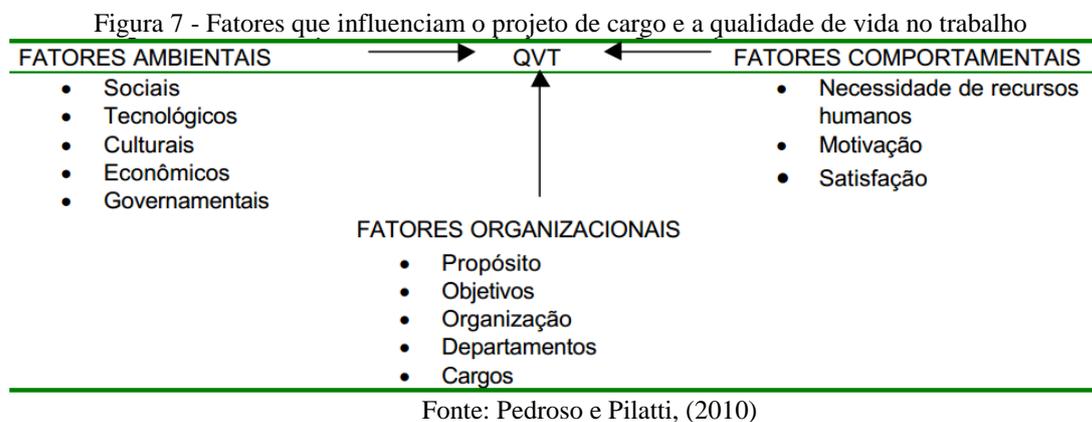
#### **2.1.3.4 Modelo de Davis e Werther**

De acordo com Werther e Davis (1983 *apud* Pedroso e Pilatti, 2010, p.201)<sup>12</sup> diversos fatores interferem na QVT, entre eles pode-se citar a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. No entanto, é o cargo que está mais intimamente relacionado ao trabalhador, pois os outros fatores mesmos que sejam

<sup>12</sup> WERTHER, B. W; DAVIS, K. ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS: A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. SÃO PAULO: MCGRAW-HILL DO BRASIL, 1983.

e estejam em boas condições, as atividades que estes desenvolvem podem, sob a ótica dos mesmos, ser tediosas.

Os diversos fatores que influenciam no projeto de cargo podem ser vistos na figura 7 a seguir:



Os fatores que mais se destacam dentro do ambiente laboral são as habilidades dos trabalhadores e suas expectativas sociais. Segundo Detoni (2001), isso demonstra que um cargo não deverá ser tão complexo que exija a importação de trabalhadores nem tão simples a ponto de gerar perturbação quando a mão-de-obra for mais instruída.

Werther & Davis (1983 *apud* Detoni 2001, p.56)<sup>13</sup> acrescentam que o nível comportamental é o ponto mais sensível para o sucesso de um cargo. Para eles o projeto de cargo não deve visar apenas à eficiência, mas também considerar a autonomia para promoção da responsabilidade, a variedade do cargo como forma de redução de fadiga e o tédio, a identidade da tarefa e a retro informação, permitindo ao trabalhador compreender a repercussão de seu trabalho e com isso ter mais motivação.

O fluxo de trabalho e os métodos para a prática do trabalho de forma não mecanicista estão inseridos nos elementos organizacionais do projeto de cargo (DETONI, 2001).

Os desafios ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam diretamente na QVT. Mudanças nesses fatores devem ser previstas com antecipação, ao passo que estas podem desestruturar a QVT dos colaboradores de uma organização, na concepção de Werther e Davis (1983 *apud* Detoni 2001, p.56)<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> WERTHER, W. B. & DAVIS, K. Administração de recursos humanos. São Paulo : McGrawHill, 1983.

<sup>14</sup> WERTHER, W. B. & DAVIS, K. Administração de recursos humanos. São Paulo : McGrawHill, 1983.

### 2.1.3.5 Modelo de Nadler e Lawler

Para Nadler e Lawler (1983 *apud* Fernandes, 1996, p. 44)<sup>15</sup> a variável QVT deveria ser claramente definida em um conceito que expressasse o seu real significado e que por sua vez devesse abarcar quais resultados esta pode proporcionar, quais os benefícios e quais as condições para que produza os resultados desejados.

Nadler e Lawler (1983 *apud* Fernandes, 1996, p.45)<sup>16</sup> examinaram a QVT ao longo do tempo, já que passou por diferentes concepções. No quadro 9 tem-se a evolução do conceito de QVT.

Quadro 9 - Evolução do Conceito de QVT (Nadler e Lawler)

Concepções evolutivas	Características ou visão
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (a partir de 1996)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Fernandes, 1996

Pedroso e Pilatti (2009) acrescentam que Nadler e Lawler (1983) priorizaram conceituar teoricamente a variável QVT por meio de de uma análise espaço-temporal, em diferentes contextos. São explanadas distintas concepções que a QVT apresentou no curso da História. O objeto mais valorizado do trabalho de Nadler e Lawler (1983) é a retrospectiva histórica das concepções da QVT que aborda as perspectivas associadas ao conceito desta, desde 1969 até 1982, adicionadas de um conceito da QVT projetando um futuro próximo.

<sup>15</sup> NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. QUALITY OF WORK LIFE: PERSPECTIVES AND DIRECTIONS. ORGANIZATIONAL DYNAMICS, V. 11, N. 3, P. 20-30, 1983.

<sup>16</sup> NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. QUALITY OF WORK LIFE: PERSPECTIVES AND DIRECTIONS. ORGANIZATIONAL DYNAMICS, V. 11, N. 3, P. 20-30, 1983.

### **2.1.3.6 Modelo de Eda Fernandes**

O objetivo do modelo de Fernandes é mensurar a QVT no trabalho, bem como analisar informações para melhorar a qualidade de vida dos empregados. Fernandes (1996, p. 44) conceitua QVT como a “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos e tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional refletindo-se no bem-estar dos trabalhadores e na produtividade das empresas”.

A autora classificou os fatores em quatro grupos: fatores de natureza econômica, fatores de natureza política, fatores de natureza psicossocial e fatores de natureza logística.

Os fatores de natureza econômica têm como principal objetivo medir o bem estar do funcionário por meio de do recebimento de sua remuneração por seu trabalho executado. Esses fatores englobam: adequação da remuneração em relação ao seu esforço, as habilidades, a experiência; a equidade salarial em relação aos outros funcionários da empresa e aos outros profissionais que atuam na mesma área, entre outros.

Os fatores de natureza política são voltados para as normas e regulamentos que compreendem os direitos e deveres dos trabalhadores como, a estabilidade no trabalho e o direito de posicionar-se.

Os fatores de natureza psicossocial relacionam-se com as dimensões que favorecem a autoestima, a autorrealização dos colaboradores, por meio das oportunidades de crescimento e possibilidade de carreira na organização.

Os fatores de natureza logística contemplam os aspectos físicos e ambientais do trabalho e suas repercussões na vida dos trabalhadores. O material, o equipamento, as condições de saúde e segurança refletem esses aspectos no local de trabalho.

De acordo com a autora, atualmente observa-se uma intensa busca de novas formas de gerir as empresas e seus recursos de toda ordem, principalmente os recursos humanos, visando aumentar sua rentabilidade. Para obter êxito nos objetivos pretendidos, Fernandes apresenta seis fases para a implementação de um programa de QVT, sendo: a preparação, a sensibilização, o planejamento, a execução, a apresentação de relatório apreciativo e o plano de ação. O quadro 10 apresenta os fatores do Modelo de QVT preconizado por Eda Fernandes.

Quadro 10 - Fatores do Modelo de QVT de Eda Fernandes

Fatores de natureza econômica	Fatores de natureza política	Fatores de natureza psicossocial	Fatores de natureza logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação da remuneração em relação ao seu esforço; habilidades; experiência, responsabilidade do cargo.</li> <li>- Equidade salarial em relação: funcionários da empresa e profissionais que atuam na área.</li> <li>- Salário variável</li> <li>- Benefícios</li> <li>- Participação nos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas</li> <li>- Regulamentos</li> <li>- Direitos</li> <li>- Estabilidade</li> <li>- Privacidade</li> <li>- Deveres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoestima</li> <li>- Autorrealização</li> <li>- Oportunidade de crescimento</li> <li>- Carreira</li> <li>- Nível de participação nas decisões</li> <li>- Relacionamento</li> <li>- Reconhecimento</li> <li>- Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos físicos</li> <li>- Material</li> <li>- Equipamento</li> <li>- Aspectos ambientais</li> <li>- Condições de saúde</li> </ul>

Fonte: Bernardo (2012)

Para a autora, um dos aspectos primordiais para medir a qualidade de vida no trabalho é que se desenvolvam tecnologias que permitam a qualificação de itens de controle para o devido monitoramento. Esse permite que ações corretivas sejam implantadas, evitando a repetição de causas e a potencialização de fatores intervenientes no nível de satisfação, o que se reflete diretamente na produtividade das empresas.

### 2.1.3.7 Modelo de Freitas e Souza

Para Freitas e Souza (2009) os modelos acima citados, como os de Walton, Hackman e Oldham, Westley e Davis e Werther não conseguiram incorporar todas as “dimensões” ou “indicadores” da qualidade de vida no trabalho cientificamente reconhecidas. Para os autores, o modelo de avaliação deve ser adaptado para conseguir obter mais precisamente a qualidade de vida no trabalho.

Visando contribuir para o estudo da temática em questão, os autores supramencionados apresentam um modelo inédito para avaliação da qualidade de vida no trabalho em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, segundo a percepção dos servidores técnicos administrativos.

Conforme os autores, este modelo deve ser capaz de incorporar as principais ‘dimensões’ e ‘indicadores’ da qualidade de vida no trabalho nestas organizações, com o objetivo de determinar:

A qualidade de vida no trabalho de uma IES segundo os servidores dos vários níveis (do nível elementar ao nível superior), atuantes nas diversas Unidades Administrativas;  
Quais são as fraquezas/potencialidades em termos de QVT; e,  
Quais são os pontos críticos e que devem ser priorizados em prol da melhoria da qualidade de vida no trabalho da IES.

A seguir será apresentado no quadro 11 a apresentação das dimensões e subdimensões propostas pelos autores em relação aos modelos destacados por alguns dos estudiosos referenciados ao longo do trabalho.

Quadro 11 - Dimensões e subdimensões do modelo proposto e a relação com outros modelos

Dimensões e subdimensões do modelo proposto	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis e Werther (1983)	Hackman & Oldham (1975)
1. Integração social na organização	Integração social	-	-	Inter-relacionamento
1.1. Igualitarismo				
1.2 Ausência de preconceito				
1.3 Facilidade de mobilidade social				
1.4 Apoio social				
1.5 Condições de abertura interpessoal				
2. Utilização da capacidade humana	Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Indicador psicológico e sociológico	Elementos comportamentais e Organizacionais	-
2.1. Autonomia				Autonomia
2.2. Uso múltiplo de habilidade				Variedade de habilidades
2.3. Quantidade e qualidade de Informações				-
2.4. Execução de tarefas completas				Variedade de habilidades
2.5. Planejamento do trabalho				Identidade da tarefa
2.6. Feedback (extrínseco e Intrínseco)				Feedback extrínseco e intrínseco
3. Segurança e saúde nas condições de trabalho	Segurança e saúde nas condições de trabalho	-	-	-
3.1. Horários				
3.2. Condições físicas				
3.3. Limites de idade para o trabalho				
3.4. Qualidade/quantidade de recursos materiais				
3.5. Condições psicológicas	-	Indicador psicológico		
4. Constitucionalismo	Constitucionalismo	Indicador político e sociológico	-	-
4.1. Privacidade				
4.2. Livre expressão				
4.3. Igualdade de tratamento				
4.4. Possibilidade de recurso				
5. Trabalho e espaço de vida	Trabalho e espaço de vida	-	-	-
5.1. Tempo de horas extras				
5.2. Tempo com família				
5.3. Atividades cívicas beneficentes				
6. Compensação	Compensação justa e adequada	Indicador econômico	-	Satisfação com pagamento e compensações
6.1 Justa				
6.2 Adequada				
7. Oportunidade de carreira e garantia profissional	Oportunidade de carreira	Indicador político	Elementos ambientais	Satisfação com oportunidade de carreira
7.1 Oportunidade de continuidade dos estudos				
7.2 Incentivos/investimentos em cursos complementares ou de especialização				
7.3 Estabilidade no emprego ou renda				
7.4 Oportunidade de expansão na carreira				
8. Relevância social do trabalho	Relevância social do trabalho	-	-	Significado da Tarefa

O modelo proposto pelos autores se subdivide em 8 (oito) dimensões. A seguir serão detalhados os conceitos adotados pelos autores em cada dimensão.

A dimensão “D1” que se refere a "integração social na organização" permite averiguar algumas das diversas formas de relacionamentos pessoais dentro de uma organização, como: relacionamento entre pares e com superiores. Os autores destacam que esta dimensão possibilita acompanhar de forma mais ampla o convívio entre os servidores do setor e o grau de interação que o trabalho exige. O modelo de Freitas e Souza (2009) ilustra que os modelos de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1975) descrevem sobre esta dimensão e que Hackman e Oldham a denomina de Inter-relacionamento. De acordo com os autores esta dimensão contempla as subdimensões: igualitarismo, ausência de preconceito, facilidade de mobilidade social, apoio social e condições de abertura social.

O Igualitarismo permite analisar se há divisão de classes por *status*.

A ausência de preconceitos visa avaliar se há uma aceitação do funcionário independente de raça, credo, sexo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física.

Já a facilidade de mobilidade social analisa como é visto o funcionário que possui possibilidade de crescimento, tanto pelos colegas de trabalho quanto por seus superiores.

O apoio social relaciona-se com a cooperação entre os funcionários, ajuda recíproca;

As condições de abertura interpessoal permitem analisar o relacionamento entre os membros da organização, seja entre pares, superior e subordinado. Possui como objetivo identificar se há uma abertura para contribuir no planejamento do trabalho.

A dimensão “D2” aborda a “utilização da capacidade humana”, está subdividida em: autonomia, uso múltiplo de habilidade, quantidade e qualidade de informações, execução de tarefas completas, planejamento do trabalho que podem ser vistos no modelo de Walton (1973), acrescida da dimensão *feedback* do modelo de Hackman e Oldham (1975).

A autonomia permite avaliar qual o nível de independência o funcionário possui para a realização de suas tarefas laborais.

O uso múltiplo de habilidade analisa se o funcionário utiliza seus conhecimentos e habilidades e talentos para desenvolver as tarefas relacionadas a função exercida.

A quantidade e qualidade de informações permitem analisar se a comunicação no âmbito organizacional é significativa para o processo total do trabalho, possibilitando que este seja realizado da melhor maneira.

Já a execução de tarefas completas estuda o envolvimento do funcionário com o processo total do trabalho, sua realização como um todo e a responsabilidade pela qualidade e o bom desempenho do mesmo.

A preparação do trabalho denota se há um planejamento do trabalho a ser realizado e se este é feito pelo próprio funcionário.

Por fim o feedback, que é dividido em intrínseco (quando relacionado a informações geradas no ato da realização do trabalho) e extrínseco (quando estas vêm por meio de superiores e colegas de trabalho) permite analisar, por meio de percepção do próprios servidores, os meios com que este feedback é feito.

A dimensão “D3” diz respeito a “segurança e saúde nas condições de trabalho”. Conforme os autores, as subdimensões de seu modelo relacionam-se com a dimensão “segurança e saúde no trabalho” de Walton (1973) e “indicador psicológico” de Westley (1979). Já a subdimensão “quantidade e qualidade dos recursos materiais”, não se encontra em nenhum dos modelos em que os autores se basearam. Sua inclusão foi justificada pelos autores ao afirmar que esse fator pode afetar a integridade psicológica do trabalhador.

Os horários avaliam a carga horária de trabalho, a frequência com que ocorrem horas extras ou de trabalhos levados para casa que afetam a saúde do trabalhador.

As condições físicas possuem como foco a ergonomia, as condições ambientais de trabalho, do fornecimento e da utilização de equipamentos de segurança na realização do trabalho.

Os limites de idade para o trabalho visam detectar condições de trabalho que são destrutivas para o bem-estar das pessoas de acordo com a idade, devido a limitações naturais do ser humano.

A qualidade e a quantidade de recursos materiais não são abordadas em nenhum outro modelo. Porém, segundo Freitas e Souza (2009), é importante tratá-la, pois pode afetar a integridade psicológica do trabalhador. Quando não há o recurso material necessário para realização do trabalho com qualidade e na quantidade certa, o trabalhador pode ser pressionado pela organização na realização de tarefas que só visem à produtividade e não a qualidade.

As condições psicológicas averigam os fatores que ocasionam a alienação no trabalho, ao desinteresse, que podem ocasionar problemas psicológicos e afetar o convívio com a sociedade e familiares.

A dimensão “D4”, que recebe o nome de "constitucionalismo" verifica os direitos e deveres de um membro da organização. Utiliza as dimensões "constitucionalismo na organização do trabalho" de Walton (1973) e "indicador político

e sociológico" de Westley (1979) para dar origem as subdimensões: privacidade, livre expressão, igualdade de tratamento e possibilidade de recurso.

A privacidade diz respeito as informações sobre o comportamento do funcionário fora da organização ou de seus familiares o qual não é de competência da empresa.

A livre expressão é o direito de expressar opiniões e ideias livremente.

Já a igualdade de tratamento é de que o tratamento justo seja por recompensas ou compensação justa.

A possibilidade de recurso é dada ao funcionário para que ele se manifeste com relação a decisões organizacionais que o afetam direta ou indiretamente.

No que concerne à dimensão "D5" denominada "trabalho e espaço de vida", Freitas e Souza (2009) consideram apenas a dimensão "trabalho e espaço de vida" de Walton (1973). Desta forma, os autores determinam as subdimensões: tempo de horas extras, tempo com família e atividades cívicas beneficentes.

O tempo de horas extras diz respeito a realização de horas extras dentro da organização e ao trabalho levado para ser realizado em casa.

O tempo com família corresponde ao tempo de lazer, de atividades sociais, de convívio familiar sem que o trabalho afete sua realização.

As atividades cívicas beneficentes são aquelas realizadas pela organização, com relação às atividades recreativas, sociais e beneficentes para os funcionários.

A dimensão "D6" que se refere a "compensação justa e adequada" procura identificar, conforme Freitas e Souza (2009, p.10), "a relação entre o pagamento e a contribuição do trabalhador para com a organização (esforço, experiência, habilidades e qualificações)". De acordo com os autores, a compensação justa "refere-se à relação existente entre o valor de salário pago e o cargo ocupado (p.146)". Para a elaboração dessa dimensão levou-se em consideração as dimensões "compensação justa e adequada" de Walton (1973), "indicador econômico" de Westley (1979) e a "satisfação com pagamento e compensações" de Hackman e Oldham (1975), o que deu origem as subdimensões "justa" e "adequada" do modelo de Freitas e Souza (2009).

A dimensão "D7" que retrata a "oportunidade de carreira e garantia profissional", foi formulada a partir das dimensões "oportunidade de carreira" de Walton (1973), "indicador político" de Westley (1979), "elementos ambientais" de Davis e Werther (1983) e também pela "satisfação com oportunidade de carreira" de Hackman e Oldham (1975). Baseado nessas dimensões Freitas e Souza (2009) estabeleceram as seguintes subdimensões: oportunidade de continuidade dos estudos,

incentivos ou investimentos em cursos complementares ou de especialização, estabilidade no emprego ou renda e oportunidade de expansão na carreira.

A oportunidade de continuidade dos estudos é relativa à oportunidade de desenvolvimento, seja por oferecimentos de cursos dentro da própria organização ou por meio de permissões para realização de cursos ou de continuidade de estudos, se estes vierem a coincidir eventualmente com horário de trabalho.

Os Incentivos ou investimentos em cursos complementares ou de especialização são feitos por meio de do financiamento integral ou parcial de cursos para progressão em termos organizacionais. E também o reconhecimento, por meio de de promoções e/ou bonificações, de esforços do funcionário em crescer em conhecimento.

A estabilidade no emprego ou renda é a segurança em renda ou emprego. Diz respeito à segurança em relação ao emprego e renda que o empregado pode investir em adquirir novos conhecimentos, gerando benefício para a própria organização.

A oportunidade de expansão na carreira refere-se a utilização do conhecimento e habilidade adquirida em futuras atribuições do trabalho.

A dimensão “D8” menciona a “relevância social do trabalho”. Para Freitas e Souza (2009, p.11) está relacionado “ao prestígio da organização alcançado por ser socialmente responsável e pelos benefícios proporcionados a comunidade em que está inserida”. Sua dimensão está baseada nas dimensões “relevância social do trabalho” de Walton (1973) e “significado da tarefa” de Hackman e Oldham (1975).

Após definir as dimensões e subdimensões, os autores propõem uma construção de um instrumento de pesquisa, o questionário que se subdivide em quatro partes:

A primeira parte, é formada pelos dados de identificação, nesta seção são coletados dados não métricos. Como setor/departamento, cargo inicial, cargo atual, tempo de empresa, tempo no cargo atual, nível de instrução inicial e atual, carga horária de trabalho, idade e sexo.

Na segunda parte tem-se o primeiro bloco de questões que é composto por 23 questões, correspondente a uma avaliação de desempenho, utilizando-se a seguinte escala de avaliação verbal: Muito Ruim (MR), Ruim (R), Neutro (N), Bom (B), Muito Bom (MB).

A terceira parte representa o segundo bloco de questões que também é composto por 23 questões, corresponde a uma avaliação de frequência, utilizando-se a seguinte escala: Nunca (N), Raramente (R), Moderadamente (M), Frequentemente (F), Sempre (S). De acordo com Freitas e Souza (2009), pode-se observar uma distinção entre a ordem das dimensões dos blocos. Além disso, os autores salientam que, a disposição das questões foi intencionalmente planejada, com o intuito de comparar os resultados da

avaliação realizada nos dois blocos de questões. Tem-se inclusive, uma disposição diferente das questões sobre assuntos já avaliados anteriormente que dificulta a averiguação, por meio do avaliado, de respostas dadas anteriormente.

O quadro 12 apresenta a distribuição das questões em relação às dimensões representadas nos blocos.

Quadro 12 - Distribuição das questões segundo as dimensões (em cada bloco de questões)

<b>BLOCO 1</b>		<b>BLOCO 2</b>	
Questão	Dimensão representada	Questão	Dimensão representada
1 a 6	D1 Integração Social	1 a 6	D3 Segurança e saúde nas condições de trabalho
7 a 13	D2 Utilização da capacidade humana	7 a 11	D5 Trabalho e espaço de vida
14 e 15	D3 Segurança e saúde nas condições de trabalho	12 e 13	D4 Constitucionalismo
16 e 17	D4 Constitucionalismo	14	D6 Compensação justa e adequada
18 e 19	D5 Trabalho e espaço de vida	15 e 16	D7 Oportunidade de carreira
20 a 22	D6 Compensação justa e adequada	17 a 20	D2 Utilização da capacidade humana
23	D8 Relevância social	21 a 23	D8 Relevância social

Fonte: Freitas e Souza, 2009

A quarta parte diz respeito às observações e sugestões, nela foi utilizado um número de linhas em branco para que o avaliador possa complementar com informações ou sugestões sobre o tema avaliado, qualidade de vida no trabalho na Instituição de Ensino Superior.

Para agrupar as respostas dos avaliadores em um único índice global que reflete a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na IES, à luz de todas as dimensões consideradas, os autores propõem como medida de agregação de julgamentos a média aritmética.

Já para a classificação, Freitas e Souza (2009) propõem um procedimento para associar o índice de Qualidade de Vida no Trabalho da IES avaliada a uma das categorias de classificação pré-definidas, comparando-o com o valor dos limites que definem tais categorias. Os autores exemplificaram por meio do quadro 13 abaixo em que apresenta cinco categorias de classificação (A, B, C, D, E) em ordem decrescente de preferência, o conceito associado a cada uma destas e valores referenciais que as delimitam.

Quadro 13 - Categorias e Limites

<b>Categorias</b>	<b>Limites</b>	<b>Conceitos (Desempenho)</b>	<b>Conceitos (Frequência)</b>
A	$1,50 < \overline{QVT}_D (X) \leq 2,00$	Muito Bom	Sempre
B	$1,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq 1,50$	Bom	Frequentemente
C	$0,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq 1,00$	Neutro	Moderadamente
D	$-1,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq 0,00$	Ruim	Raramente
E	$-2,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq -1,00$	Muito Ruim	Nunca

Fonte: Freitas e Souza, 2009

De acordo com Freitas e Souza (2009) o cenário atual, que está cada vez mais competitivo, caracterizado por meio de da busca contínua por ganhos de produtividade, associado à qualidade de produtos e de serviços originados em processos cada vez mais flexíveis, contribui para um impacto negativo nos fatores da qualidade de vida do trabalhador. Sendo assim, o estudo dos fatores que contribuem ou podem contribuir para uma melhoria na qualidade de vida do trabalho deve estar sempre em constante aperfeiçoamento, tanto nas instituições privadas como nas públicas que é o enfoque desse trabalho.

## 2.2 Aspectos metodológicos

O presente estudo tem como objetivo geral estudar a qualidade de vida no trabalho no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora por meio de da percepção dos servidores técnicos administrativos educacionais. Os objetivos específicos que auxiliarão esta busca são:

- Descrever os projetos e programas desenvolvidos pela UFJF em relação à qualidade de vida no trabalho, procurando compreender as estratégias e ferramentas adotadas para alcançar eficiência e eficácia no contexto das ações empreendidas;
- Analisar as percepções dos técnicos administrativos em educação sobre a qualidade de vida no trabalho proporcionada pela UFJF, à luz do modelo de Freitas e Souza.
- Propor um plano de ação que contemple o aprimoramento dos projetos de QVT em busca de motivação e satisfação no ambiente laboral

A situação-problema que essa pesquisa procura responder é: qual a percepção dos servidores técnicos administrativos em educação no que concerne à qualidade de vida no trabalho da UFJF?

Para responder a situação problema foi utilizado como base o modelo de Freitas e Souza, o qual aborda as principais questões sobre a qualidade de vida no trabalho por meio de 8 (oito) dimensões a saber: integração social, utilização da capacidade humana, segurança e saúde nas condições de trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço de vida, oportunidade de carreira e garantia profissional e relevância social do trabalho. A partir dessas dimensões foi possível observar quais são os aspectos que necessitam um maior cuidado por parte da administração e quais as abordagens estão sendo utilizadas e reconhecidas pelos servidores como fatores que promovem a qualidade de vida no trabalho.

Foi incluído no questionário a ser respondido pelos TAE's, perguntas relativas ao Pró-Vida, programa da UFJF focado na qualidade de vida, com o intuito de mensurar o conhecimento a respeito de seus projetos e sua efetividade na saúde e bem estar do servidor. Foi abordado também questões sobre afastamento por motivos de saúde relacionados à depressão, acidente de trabalho, problemas físicos e se em algum momento da carreira, o TAE sofreu assédio moral, teve conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho e necessitou mudar de setor por insatisfação/sofrimento no trabalho.

O estudo torna-se importante no atual panorama de transformação do cenário de trabalho na Administração Pública, pois se coloca em evidência os protagonistas do processo, a saber, o servidor público. A construção de locais de trabalho saudáveis passa necessariamente pela apropriação, por parte do servidor, de seu papel de ator principal na execução e gestão de políticas de qualidade de vida.

Serão apresentados a seguir os principais procedimentos que foram observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo que foi conduzido.

### **2.2.1 Classificação da pesquisa**

A orientação a ser adotada é de estudo de caso com caráter qualitativo, uma vez que o levantamento de dados terá como base a percepção dos servidores – assistentes em administração – do Campus de Juiz de Fora que aceitarem responder ao questionário online acerca da qualidade de vida no trabalho na UFJF.

Segundo Yin (2001, p.22): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto aos meios, com base na mesma taxonomia, é uma pesquisa de campo, pois foi realizada na UFJF junto aos TAE's – assistentes em administração, valendo-se de métodos de levantamento de informações como aplicação de questionários. É também documental, pois foram feitas consultas a regulamentos, planos de ação e regimentos internos da Instituição.

Em relação aos fins, com base na sistemática proposta por Vergara (2016), a pesquisa pode ser classificada como descritiva, por expor características de determinada população que, no caso, foca nos técnicos administrativos educacionais – assistentes em administração do Campus sede. Também é explicativa, pois serão registrados os fatos para que sejam analisados e interpretados visando identificar as suas causas, a fim de compreendê-los melhor.

### **2.2.2 O universo e a amostra**

O universo a ser pesquisado é constituído pelos técnicos administrativos em educação, cargo assistente em administração, do Campus de Juiz de Fora.

Para este trabalho, tendo em vista o objeto da pesquisa, em um primeiro momento interessaria a observação de todos os técnicos administrativos em educação ativos da Instituição, universo esse atualmente composto por 1.591 servidores, distribuído entre diferentes cargos, níveis e também entre os dois Campi. Porém, foram colaboradores dessa pesquisa somente os servidores que ocupam o cargo de assistente em administração que estão ativos no Campus de Juiz de Fora. Justifica-se essa escolha, pois esse cargo é o que apresenta maior representatividade entre os TAE's e também pode ser alocado em qualquer setor da Instituição. Foi pesquisado somente o Campus de Juiz de Fora, por este apresentar o maior número de TAE's, sendo facilitada a sensibilização para respostas aos questionários.

Foram abordados servidores tanto das unidades acadêmicas quanto das administrativas formando um total de 391 pessoas, segundo relatório do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da Instituição (SIGA, 2019). Os dados necessários à condução da pesquisa foram coletados por meio de questionários on-line de autopreenchimento, que foi enviado por e-mail aos técnicos administrativos que compõem a amostra desejada.

De acordo com Barros e Lehfeld (2007) o questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações. Foi utilizado um questionário misto em que são apresentadas questões fechadas de múltipla escolha, escalonadas como a Escala Likert e questões abertas.

A amostra a ser utilizada será do tipo não-probabilística por acessibilidade que de acordo com Vergara (2016, p.47) é aquela que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Por tratar-se de amostras não probabilísticas, não é pertinente a adoção de métodos estatísticos para a determinação do seu tamanho. Foram coletados 127 questionários de uma amostra de 391 servidores ativos na UFJF.

### **2.2.3 Coleta e tratamento dos dados**

Para a concretização da pesquisa foram adotados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise de documentos e aplicação do questionário on-line, em consonância com a taxonomia proposta por Vergara (2016).

A pesquisa bibliográfica foi composta por dados secundários oriundos de livros, periódicos, sites oficiais de teses de mestrado e doutorado.

A análise de documentos tem o intuito de consultar leis, decretos, portarias, normas jurídicas vinculadas aos atos da UFJF com a finalidade de analisar as possíveis medidas já implantadas pela Instituição que possam ser úteis ao estudo. Foram utilizados o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) e Portal SIAPENet (Sistema Integrado de Administração de Pessoal da internet) – Módulo Saúde.

O Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA): Software institucional que contém, dentre outros dados, registros de identificação dos trabalhadores da UFJF, e-mails, dados de afastamento e de ausência legais dos servidores;

Portal SIAPENet – Módulo Saúde: Sistema gerenciado pelo Governo Federal, mais especificamente pelo Ministério do Planejamento, que contém dados referentes às perícias médicas realizadas pelos servidores públicos federais, a exemplo dos CID's que geraram afastamentos por motivo de saúde.

A aplicação do questionário de avaliação de qualidade de vida no trabalho possui como principal característica o instrumento de autopreenchimento em que o próprio respondente é responsável por responder as perguntas que foram enviadas por meio de um link por e-mail. As questões, em sua maior parte, são objetivas, divididas em escala Likert, composta por 5 níveis, variando de muito bom a muito ruim quando referente a grau de satisfação e de nunca a sempre ao tratar de frequência. Possui

também questões fechadas e abertas relacionadas ao programa de qualidade de vida no trabalho da UFJF e afastamento por motivos de saúde relacionados à depressão, acidente de trabalho, problemas físicos e se em algum momento da carreira, o TAE sofreu assédio moral, teve conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho e necessitou mudar de setor por insatisfação/sofrimento no trabalho. O tempo estimado de preenchimento foi de 05 a 10 minutos. A aplicação dos questionários ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2019 com 127 servidores que assentiram participar do estudo mediante o preenchimento do referido instrumento.

O questionário consistiu em 4 (quatro) partes. As indagações iniciais eram referentes aos dados de identificação, nesta seção são coletados dados não métricos: setor/departamento, tempo de universidade, nível de instrução inicial e atual, idade e sexo.

Já na segunda parte tem-se o primeiro bloco de questões que é composto por 23 questões, correspondente a uma avaliação de desempenho, utilizando-se a seguinte escala de avaliação verbal: Muito Ruim (MR), Ruim (R), Neutro (N), Bom (B), Muito Bom (MB).

A terceira parte representa o segundo bloco de questões que também é formado por 23 questões, corresponde a uma avaliação de frequência, utilizando-se a seguinte escala: Nunca (N), Raramente (R), Moderadamente (M), Frequentemente (F), Sempre (S).

A quarta parte possui em sua composição inquisições fechadas e abertas relacionadas ao programa de qualidade de vida no trabalho da UFJF e afastamento por motivos de saúde relacionados à depressão, acidente de trabalho, problemas físicos e se em algum momento da carreira, o TAE sofreu assédio moral, teve conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho e necessitou mudar de setor por insatisfação/sofrimento no trabalho.

Para uma melhor compreensão da divisão das dimensões ao longo dos dois blocos de questões que utilizam a escala likert, reproduz-se o quadro 14 conforme modelo de Freitas e Souza (2009).

Quadro 14 - Distribuição das questões segundo as dimensões (em cada bloco de questões)

<b>BLOCO 1</b>		<b>BLOCO 2</b>	
Questão	Dimensão representada	Questão	Dimensão representada
1 a 6	D1 Integração Social	1 a 6	D3 Segurança e saúde nas condições de trabalho
7 a 13	D2 Utilização da capacidade humana	7 a 11	D5 Trabalho e espaço de vida
14 e 15	D3 Segurança e saúde nas condições de trabalho	12 e 13	D2 Constitucionalismo
16 e 17	D4 Constitucionalismo	14	D6 Compensação justa e adequada
18 e 19	D5 Trabalho e espaço de vida	15 e 16	D7 Oportunidade de carreira
20 a 22	D6 Compensação justa e adequada	17 a 20	D2 Utilização da capacidade humana
23	D8 Relevância social	21 a 23	D8 Relevância social

Fonte: Freitas e Souza, 2009

Para os dados coletados por meio dos questionários foram adotados procedimentos de estatística básica descritiva na tabulação das questões fechadas e adotados valores que variam de -2 a 2, de acordo com os conceitos informados aos respondentes. A correspondência pode ser constatada no quadro 15 abaixo:

Quadro 15 - Valores correspondentes

<b>Valores</b>	<b>Conceitos (Desempenho)</b>	<b>Conceitos (Frequência)</b>
2	Muito Bom	Sempre
1	Bom	Frequentemente
0	Neutro	Moderadamente
-1	Ruim	Raramente
-2	Muito Ruim	Nunca

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desta classificação verificou-se a frequência das respostas em categorias pré-determinadas e foram calculados os percentuais obtidos em cada opção, visando favorecer a compreensão do que foi levantado.

Quadro 16 - Representativo dos limites

<b>Categorias</b>	<b>Limites</b>	<b>Conceitos (Desempenho)</b>	<b>Conceitos (Frequência)</b>
A	$1,50 < \overline{QVT}_D (X) \leq 2,00$	Muito Bom	Sempre
B	$1,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq 1,50$	Bom	Frequentemente
C	$0,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq 1,00$	Neutro	Moderadamente
D	$-1,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq 0,00$	Ruim	Raramente
E	$-2,00 < \overline{QVT}_D (X) \leq -1,00$	Muito Ruim	Nunca

Fonte: Freitas e Souza, 2009

De acordo com o resultado da média aritmética simples das questões foram enquadradas conforme os limites variando conforme os conceitos de desempenho e frequência.

#### 2.2.4 Análise e interpretação dos dados coletados

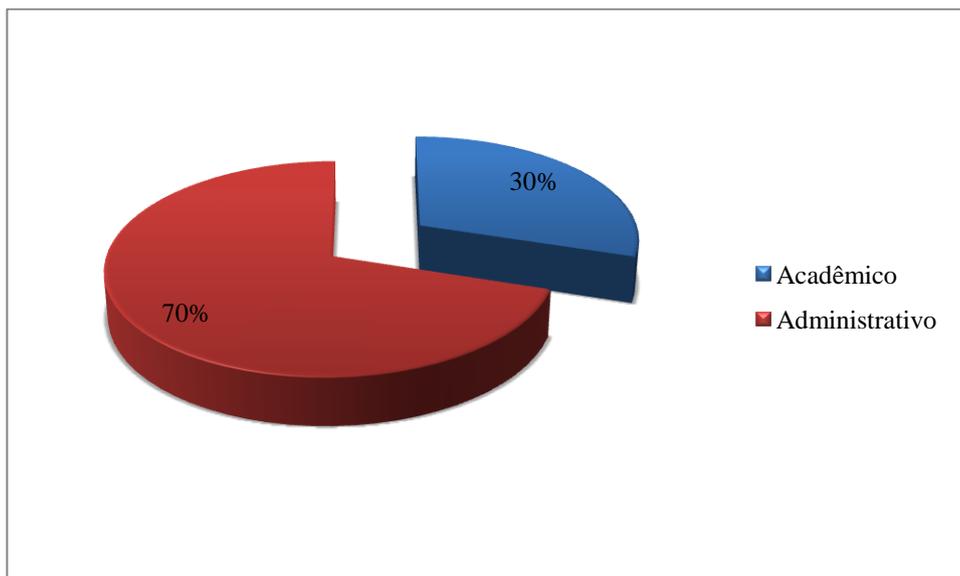
Na presente seção serão apresentadas as análises dos dados obtidos a partir das respostas dos questionários aplicados direcionado aos TAE's - Assistentes em Administração da UFJF.

##### 2.2.4.1 Dados demográficos

Nesta subseção são analisados os resultados obtidos por meio de dos dados de identificação dos funcionários. Estes dados permitem traçar um perfil dos TAE's, tomando como base: lotação dos servidores, tempo de universidade, nível de instrução inicial e atual, idade e sexo.

Inicialmente foram questionados aos TAE's em qual setor/departamento se encontram alocados, tendo duas opções de resposta: acadêmico ou administrativo.

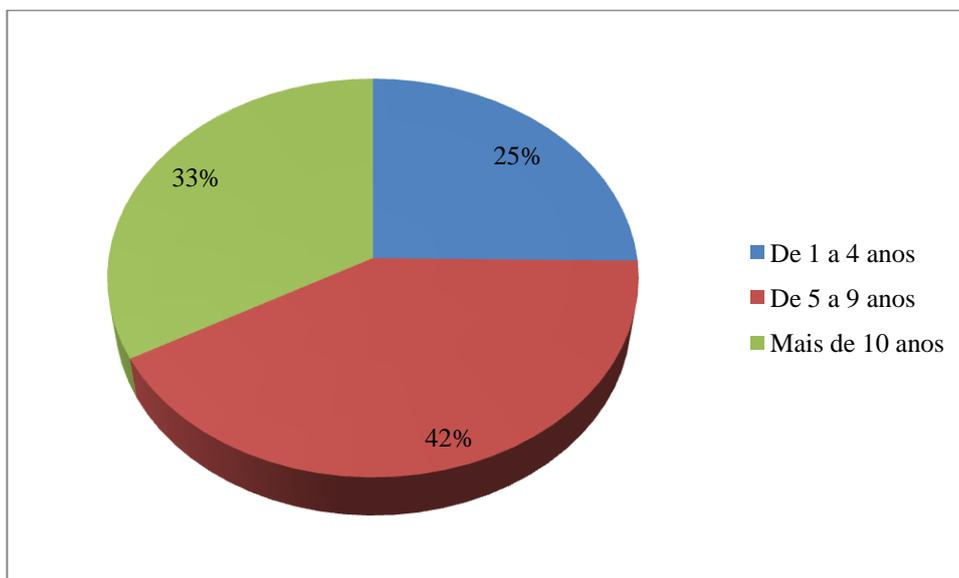
Gráfico 1 – Lotação dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Conforme gráfico 1, tem-se que 30% dos TAE's estão lotados na área acadêmica e 70% no segmento administrativo. Assim, pontua-se que os TAE's podem ser alocados em qualquer setor da Instituição.

Gráfico 2 - Tempo de Universidade



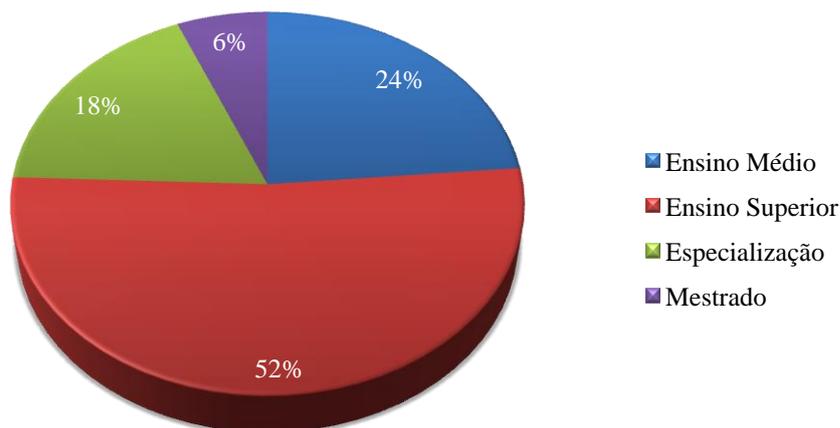
Fonte: Dados da pesquisa, 2019

No gráfico 2, detecta-se que 25% dos respondentes da amostra estão atuando na Instituição entre 1 a 4 anos, 42% entre 5 e 9 anos, enquanto 33% trabalham há mais de 10 anos. Os dados apontam uma força de trabalho relativamente nova perfazendo um total de 67% com até 9 anos de exercício.

Denota-se que o quadro dos TAE's – assistente em administração da UFJF foi renovado nos últimos anos mediante a realização de concursos para o cargo sendo feitos com certa regularidade. A partir de 2008 observou-se a realização de três concursos e neste ano será concretizado mais um certame para o provimento de novos concursados.

O cargo pesquisado possui como exigência mínima para ingresso o ensino médio, porém como podemos perceber no gráfico 3 abaixo, mais da metade dos servidores já ingressaram na UFJF com nível de instrução superior ao exigido

Gráfico 3 - Nível de Instrução Inicial



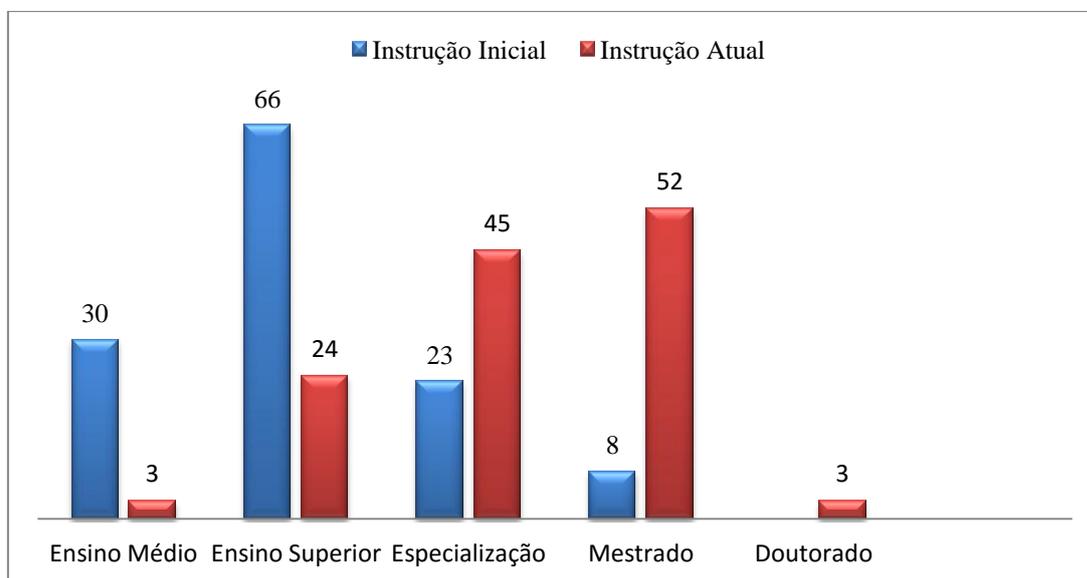
Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Detecta-se que mais da metade dos TAE's que compõem a amostra possuem um nível acima da escolaridade exigida, inclusive com especialização ou mestrado, o que pode ser tido como benéfico para a Instituição, pois conta com servidores mais capacitados para as funções que precisam desempenhar. Tem-se que somente 24% dos entrevistados adentraram na IFES com nível médio, requisito mínimo do edital do concurso.

Quando se compara os níveis de escolaridade iniciais e atuais dos servidores, conforme gráfico 4, percebe-se um avanço com relação ao grau de instrução, um dos fatores que pode contribuir para esse fenômeno é o incentivo constante da Instituição para as capacitações de seus funcionários. São disponibilizados percentuais em cursos de pós-graduação para os servidores, além de incentivos financeiros como bolsas do PROQUALI e também para os servidores estáveis, segundo a Lei 8.112/93 em seu

artigo 96-A<sup>17</sup>, é permitido o afastamento para até 3 (três) meses para participação em programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* no país.

Gráfico 4 - Níveis de Instrução Inicial e Final

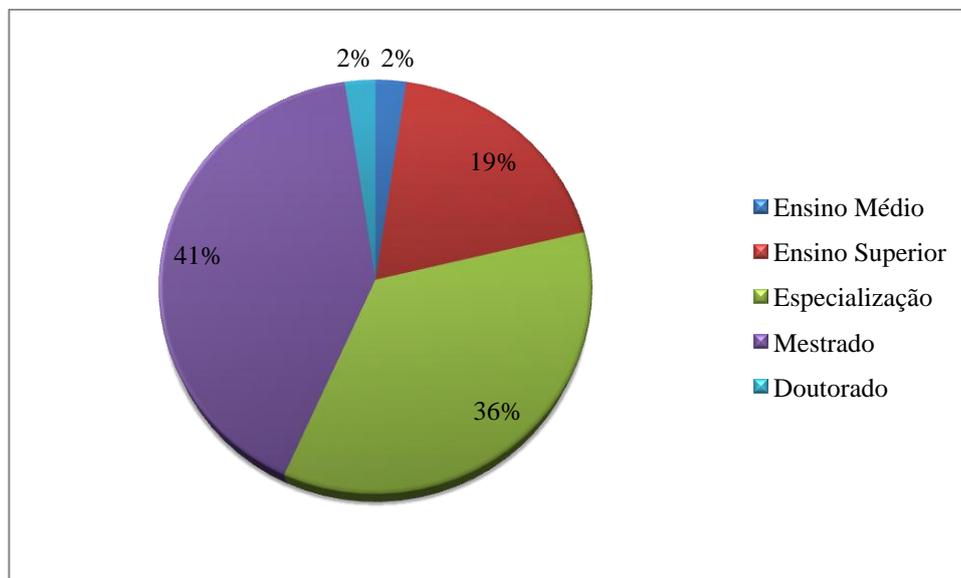


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

<sup>17</sup> Art. 96-A. O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no País.

Atualmente o nível de instrução dos respondentes se encontra conforme gráfico 5 abaixo. Observa-se que inicialmente o maior percentual representava o grau de escolaridade de ensino médio e atualmente foi substituído pelo Mestrado.

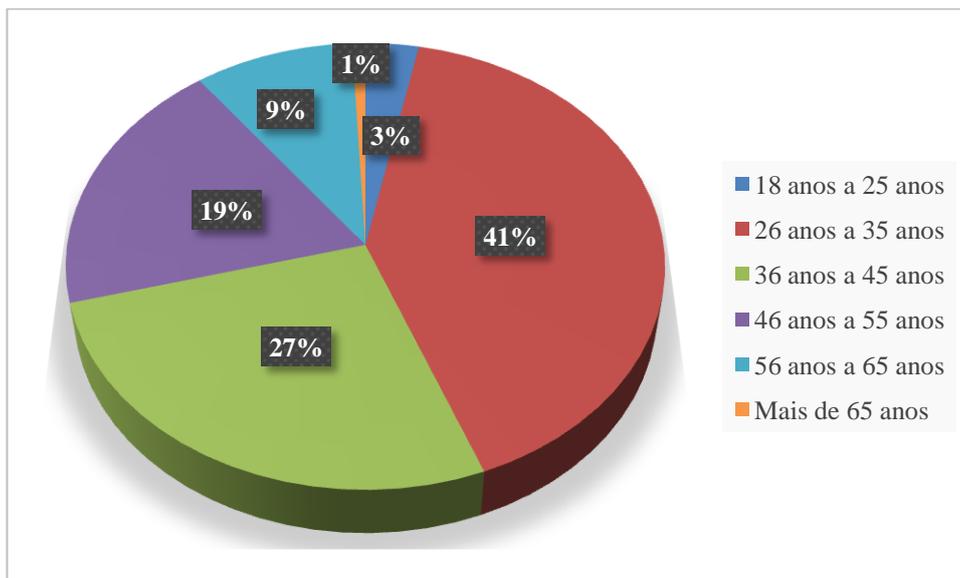
Gráfico 5 - Nível de Instrução Atual dos TAE's



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

De acordo com o gráfico 5, percebe-se que somente 2% dos servidores possuem a escolaridade mínima exigida para ingresso no cargo. E a soma dos percentuais referentes a especialização e mestrado ultrapassam 70%. Mais uma vez reforça a ideia de que a procura por conhecimento e desenvolvimento com foco na educação formal em conjunto com incentivos da Instituição promovem um quadro mais qualificado.

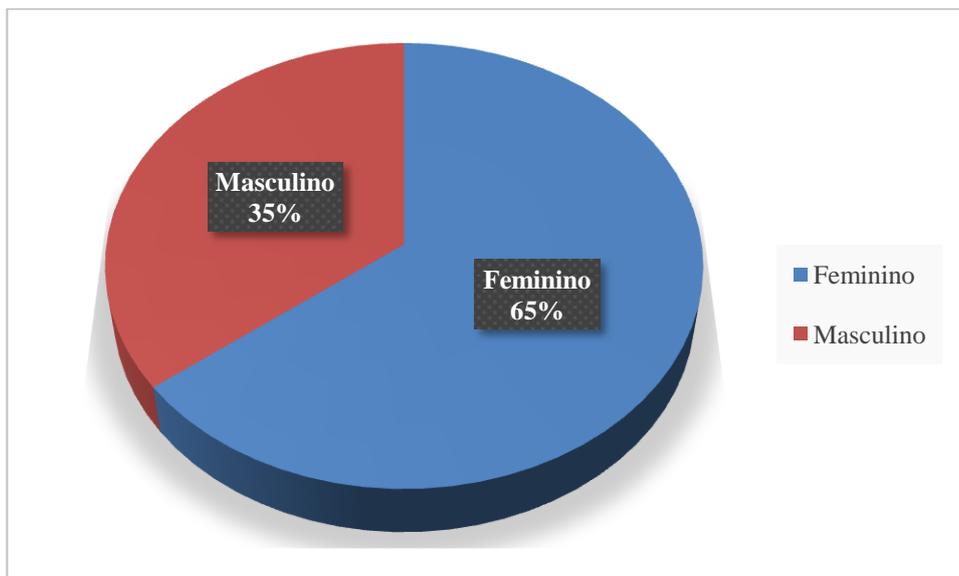
Gráfico 6 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

De acordo com o gráfico 6, cerca de 41% dos participantes desta pesquisa estão na faixa etária entre 26 e 35 anos. A segunda faixa etária predominante, com 27%, refere-se aos funcionários com idade entre 36 e 45 anos. Este resultado revela que uma parcela significativa dos funcionários ainda contribuirá com o serviço público por um tempo de 20 a 40 anos de trabalho até atingir a aposentadoria.

Gráfico 7 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Conforme gráfico 7, a pesquisa teve um maior número de adesão das servidoras mulheres, com representação de 65% da amostra versus 35% de servidores do sexo masculino.

#### **2.2.4.2 Avaliação da QVT conforme o grau de desempenho nas Unidades Acadêmicas e Administrativas**

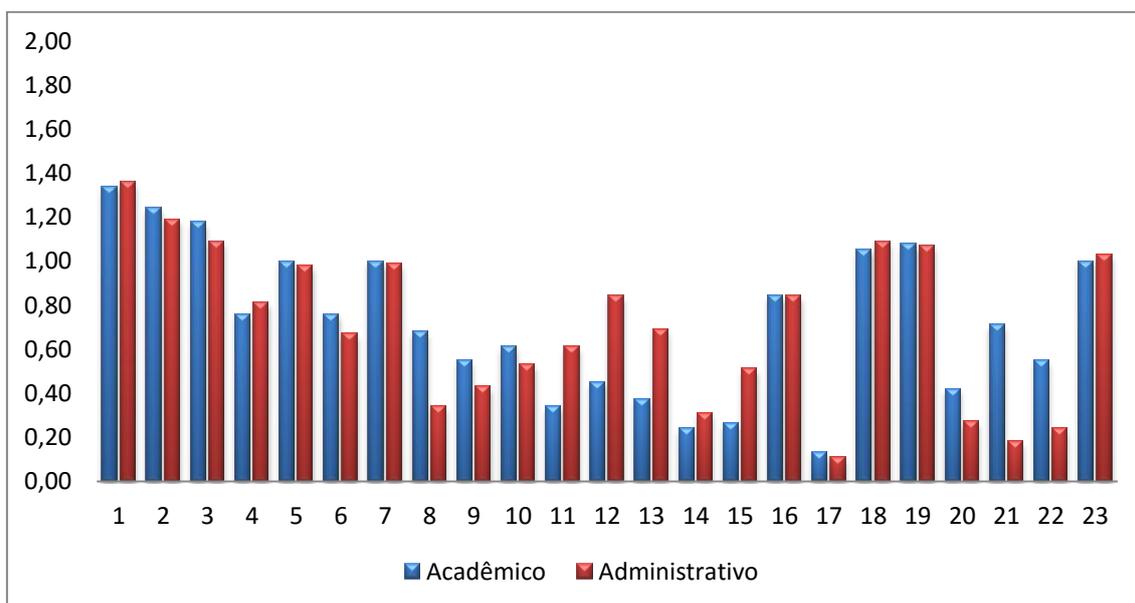
O primeiro bloco apresenta 23 questões em que o avaliador deve classificar os questionamentos utilizando a escala de avaliação: Muito Ruim (-2), Ruim (-1), Neutro (0), Bom (1), Muito Bom (2). Foram feitas comparações entre os grupos de servidores dos setores administrativos e acadêmicos, por meio de das médias das respostas. As perguntas estão elencadas no quadro 17 representadas nos gráficos pelos números correspondentes.

Quadro 17- Questões referentes ao 1º bloco

1) Como você classifica seu relacionamento com os outros funcionários do mesmo nível hierárquico?
2) Como você classifica seu relacionamento com seu superior?
3) Como você classifica seu relacionamento com funcionários de outros setores?
4) Como você considera a cooperação entre os colegas de setor?
5) O grau de interação com outras pessoas, requerido para execução de seu trabalho, pode ser considerado:
6) O ponto de vista dos colegas de setor quando um membro do grupo é promovido como líder, pode ser analisado como:
7) Como você considera as observações construtivas de seu superior sobre seu trabalho?
8) Como você classifica os meios utilizados por seu superior em extrair o melhor do seu potencial, incentivando a criatividade?
9) Como você avalia o grau de independência na realização de suas atividades dentro da UFJF?
10) O grau de sua participação, permitido pela UFJF, no planejamento do seu próprio trabalho, como pode ser avaliado?
11) O grau em que seu trabalho envolve tarefas complexas, ou seja, que contém em si outras atividades utilizando sua variedade de conhecimento, habilidades e talentos, como pode ser avaliado?
12) A quantidade de informações que você tem acesso para a realização de seu trabalho pode ser considerado:
13) A qualidade de informações que você tem acesso para a realização de seu trabalho pode ser considerado:
14) Considerando as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) como você classifica o desempenho da UFJF?
15) Como você classifica os recursos materiais, necessários, oferecidos para execução de sua função?
16) A preservação de sua privacidade dentro da Instituição pode ser considerada:
17) Quando decisões tomadas na UFJF o afetam, a possibilidade de revisão destas decisões, ou seja, de recurso, pode ser considerada:
18) O tempo que você passa com sua família, sem ser afetado pelo trabalho levado para concluir em casa, pode ser considerado:
19) O grau do impacto causado pela atividade exercida por você, na vida de outras pessoas dentro ou fora da UFJF, pode ser considerada:
20) Como pode ser considerado o valor de seu pagamento em relação a sua contribuição (esforço, experiência, habilidades e qualificação) para a UFJF?
21) Os benefícios recebidos (vale transporte, auxílio alimentação, assistência médica e/ou odontológica) pode ser considerados:
22) Como pode ser considerado o valor de seu salário em relação ao cargo ocupado, quando comparado ao valor pago por este mesmo cargo em outras instituições do mesmo ramo?
23) Como é a imagem da Universidade perante a comunidade local?

Fonte: Freitas e Souza, 2009

Gráfico 8 - Média do grau de desempenho

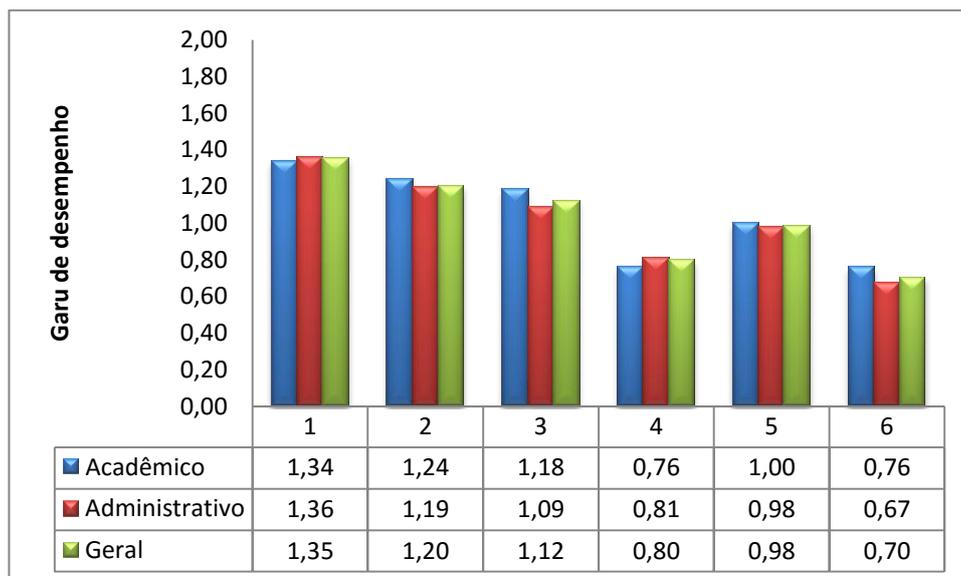


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O gráfico 8 revela que não houve discrepâncias relevantes entre os setores analisados, apesar de se notar algumas percepções distintas ao longo do questionário, a visão geral foi convergente. Assim, não se tem diferenciações ou características peculiares com relação à qualidade de vida nesses segmentos.

A primeira dimensão, representada pela integração social, relaciona as questões de números 1 a 6. Os itens que compõem esta dimensão abordam o relacionamento entre os funcionários de mesmo nível hierárquico de seus setores e de outros departamentos, assim como sua relação com seus superiores.

Gráfico 9 - Dimensão 1 - Integração Social



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O gráfico 9 apresenta o grau de desempenho médio obtido pelas unidades administrativas e acadêmicas. A partir da análise, pode-se concluir que:

A questão número 1, a qual aborda o relacionamento com os funcionários do mesmo nível hierárquico, obteve uma média praticamente idêntica dos servidores nos dois setores. Tanto o administrativo quanto o acadêmico consideram o relacionamento com os pares como “Bom”.

A segunda pergunta observa o relacionamento com o superior. Destaca-se também a convergência de opiniões entre os setores que categorizam esse item como “Bom”.

O terceiro questionamento se refere ao relacionamento com os funcionários de outros setores ou departamentos, mas uma vez obteve congruência entre as percepções, sendo considerado “Bom”.

Já a quarta pergunta, que aborda a cooperação entre os colegas de setor, foi avaliada pelos servidores envolvidos com desempenho “Neutro”.

A quinta questão versa sobre o grau de interação com outras pessoas para a execução do trabalho e foi classificada como “Neutra”

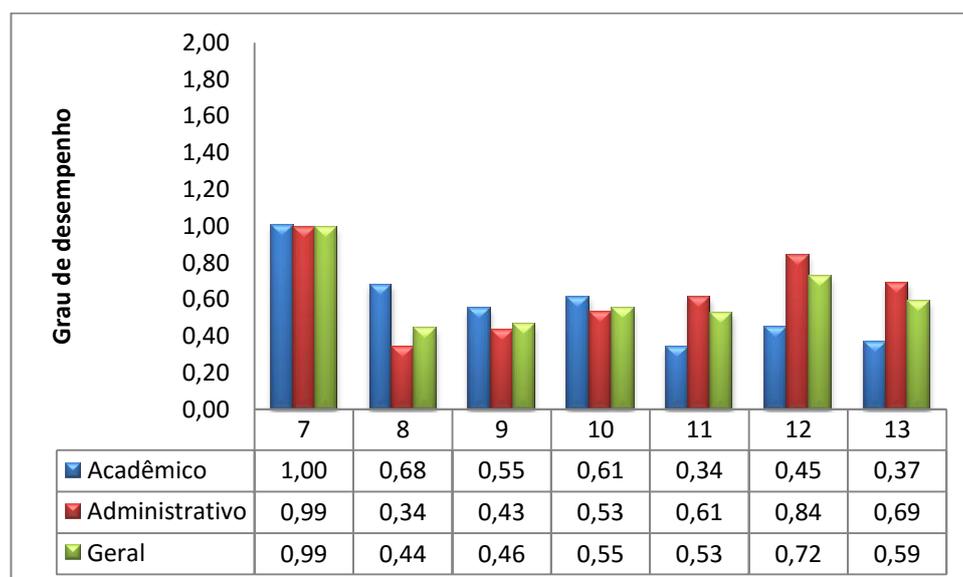
Por fim, o sexto questionamento retrata o ponto de vista dos colegas de setor quando um membro do grupo é promovido como líder. Entre os quesitos avaliados esse recebeu a menor nota, mas ainda ficou classificado como um quesito “Neutro”.

Após a análise do desempenho entre as unidades pode-se salientar que a matéria que envolve relacionamento possui uma boa percepção entre os servidores. Já os outros 3 (três) temas, foram classificados como “Neutros”.

Dentre os temas abordados, o ponto de vista dos colegas de setor quando um membro do grupo é promovido como líder foi o que obteve a menor pontuação nos dois segmentos. Um dos fatores que leva a esse resultado pode ser devido à falta de critérios objetivos para a ocupação de cargos de confiança. Isto ocorre, porque a Instituição aplica as normas do Art. 3º da Lei 11.091/2005, que disciplina o plano de carreira dos cargos Técnicos Administrativos em Educação, e possui como um dos princípios a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência aos TAE’s, mas não estabelece quais são os fundamentos para a sua concessão.

A segunda dimensão evidencia a utilização da capacidade humana e incorpora as questões de números 7 a 13.

Gráfico 10 - Dimensão 2 - Utilização da Capacidade Humana



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

De acordo com o gráfico 10 pode-se observar que todos os quesitos avaliados foram considerados com grau de desempenho neutro.

Ressalta-se que a indagação realizada no item de número 8 foi o fator crítico desta dimensão, pois os setores envolvidos, em especial as unidades administrativas, classificaram os meios utilizados para o uso de aptidões e o estímulo à criatividade como não sendo a maneira mais adequada para proporcionar o desenvolvimento profissional, pois as tarefas relativas aos cargos não levam o funcionário a utilizar a variedade de seus conhecimentos, habilidades e talentos.

O segundo quesito com a avaliação mais baixa foi o grau de independência na realização das atividades, isso pode ser esclarecido, pois o servidor deve seguir o princípio da legalidade em que, só poder agir se a lei permitir, deixando muitas vezes seu trabalho engessado.

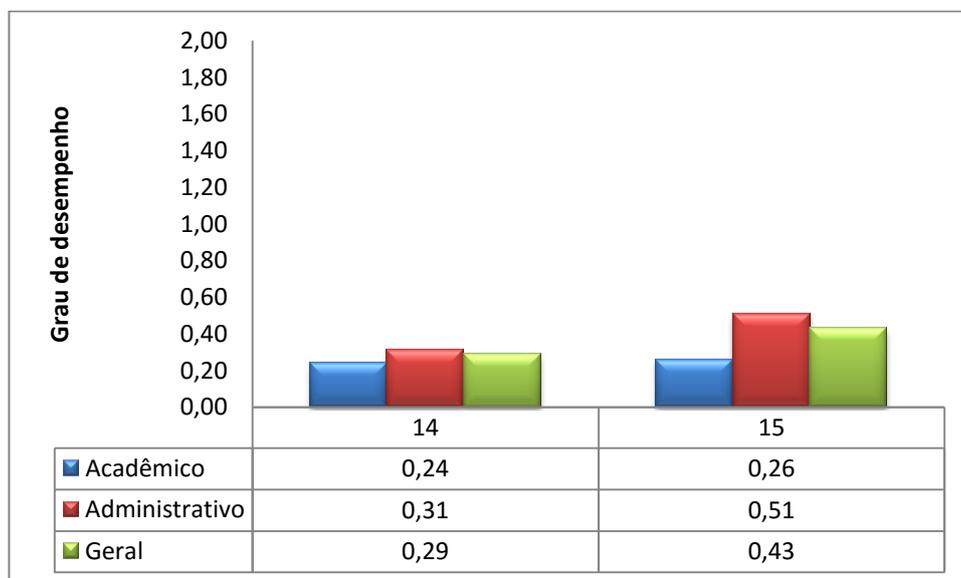
O tema que trata sobre o trabalho envolver tarefas complexas que demandam variedade de conhecimento, habilidades e talentos, item 11 do questionário, foi melhor avaliado pelos TAE's ocupantes dos setores administrativos.

Observa-se também que os quesitos relativos à quantidade e qualidade de informações que os servidores possuem acesso para a realização de suas tarefas também obteve melhores notas pelos técnicos ocupantes dos setores administrativos.

Como pode ser percebida pelo gráfico exposto, a percepção sobre a utilização da capacidade humana está aquém do esperado entre a amostra obtida para a pesquisa. Duas sugestões apontadas pelos pesquisados foram: “ter uma espécie de “censo” por parte da PROGEPE/UFJF para identificar os servidores com uma qualificação melhor e redistribuí-los, caso houvesse interesse deles, para áreas ou funções mais adequadas às suas qualificações.” e “oferecimento de treinamentos contínuos aos servidores - treinamentos específicos relacionados à função de cada servidor.” Para minimizar os efeitos de uma avaliação negativa desses quesitos, pode-se propor que incentivos sejam implantados no programa PROADES para que os conhecimentos e habilidades dos servidores sejam explorados de forma apropriada contemplando o desenvolvimento profissional e institucional.

A terceira dimensão destaca a segurança e saúde nas condições de trabalho e engloba as questões de números 14 e 15.

Gráfico 11 - Dimensão 3 - Segurança e saúde nas condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Ao longo da análise dos questionamentos esses foram os que apresentaram um menor desempenho até o momento, mas ainda estão classificados como “Neutro” na escala avaliativa.

A percepção sobre as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) possui uma média bem aproximada nos dois setores em foco, sendo um pouco melhor avaliada na esfera administrativa.

Com relação aos recursos materiais necessários para execução da função, a média do setor administrativo aponta que esses recursos possuem um grau de desempenho melhor que o acadêmico, mas ainda se encontra no critério neutro.

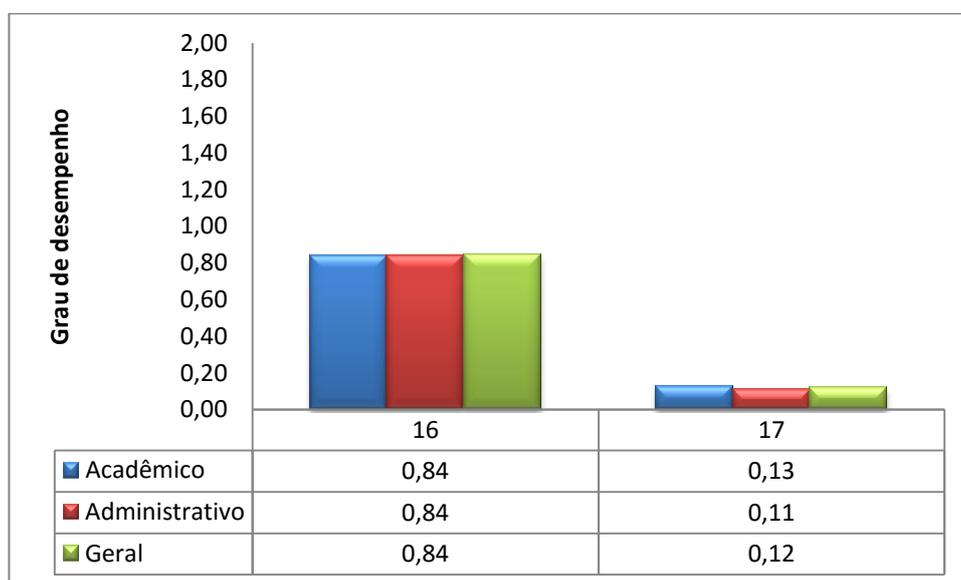
Analisando as observações e sugestões coletadas por meio do instrumento de pesquisa, encontraram-se propostas para tentar minimizar os efeitos negativos sobre as condições ambientais de trabalho como: “uma análise inicial do setor de segurança do trabalho indicando riscos e intervindo para sanar os mesmos, seguida de avaliações periódicas a respeito da eficácia de medidas tomadas” e “dedetização e controle de pragas constante”.

Com relação às sugestões sobre recursos materiais, obtiveram-se propostas como: “aquisição de equipamentos de trabalho que possibilitem que o trabalho seja

executado de forma ergonômica que não cause ou diminua ao máximo, danos à saúde do trabalhador”, “assistência e melhoria de material como mesa, cadeira, etc., visando melhor ergonomia e postura no trabalho”. Verifica-se que há uma maior preocupação com relação à ergonomia e saúde laboral, podendo a UFJF investir em instrumentos para reduzir os afastamentos relacionados a problemas físicos.

A quarta dimensão está relacionada ao constitucionalismo e as questões estão representadas pelos números 16 e 17.

Gráfico 12 - Dimensão 4 - Constitucionalismo



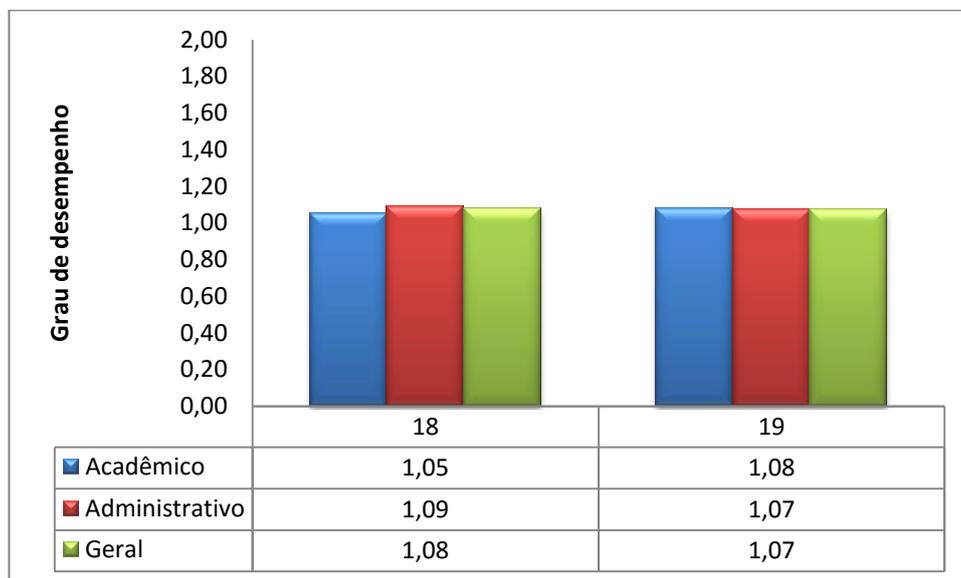
Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Os dois segmentos em observação apresentaram grau de desempenho avaliado como “Neutro” e foram percebidos quase que da mesma forma entre os respondentes.

Destaca-se que a pergunta relacionada à possibilidade de recurso em relação às decisões tomadas na organização que afetam direta ou indiretamente o indivíduo ficou bem próxima à média do grau de desempenho negativo. Para tentar aprimorar esse desempenho pode ser proposto que cursos sobre obrigações e direitos dos servidores sejam ministrados pela Instituição, disseminado assim um maior conhecimento sobre os direitos inerentes aos TAE’s.

A quinta dimensão está relacionada ao trabalho e espaço de vida considerando as questões de números 18 e 19.

Gráfico 13 - Dimensão 5 - Trabalho e Espaço de vida



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Essa dimensão aborda questões relacionadas ao tempo em que o servidor passa com sua família sem ser afetado pelo trabalho levado para casa e qual o grau do impacto causado pela atividade exercida na vida de outras pessoas dentro e fora da UFJF.

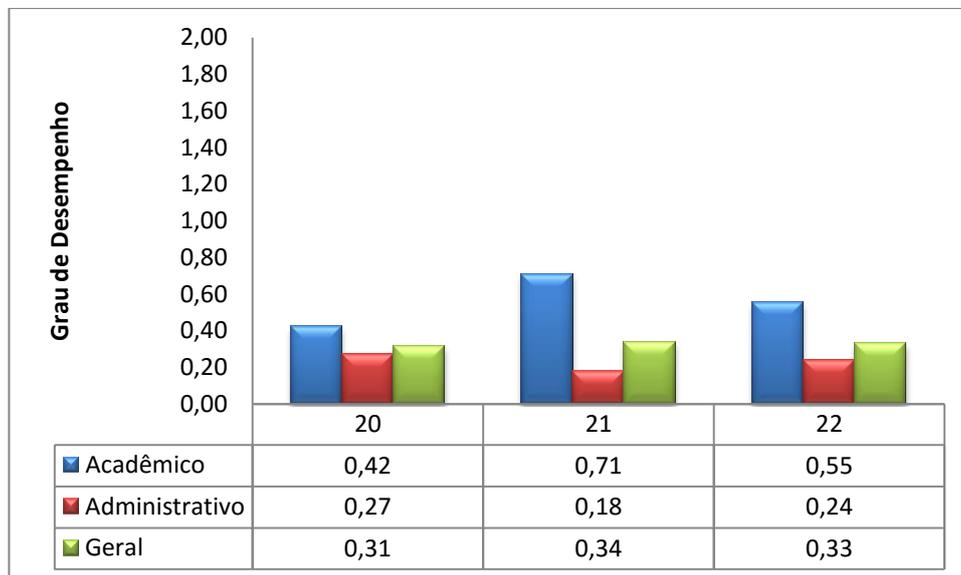
O desempenho geral das duas indagações foi considerado “Bom”.

Na pesquisa um servidor pontuou que para tentar elevar o grau de desempenho do quesito tempo em família sem ser afetado pelo trabalho levado para concluir em casa poderia ser realizado um estudo com as chefias em parceria com a PROGEPE sobre planos de ação para tentar maximizar os esforços para que o trabalho não ultrapasse o tempo pré-determinado pela Instituição.

Com relação à percepção sobre o impacto causado pelas atividades empreendidas pelos TAE's pode ser ofertados cursos e palestras que os sensibilizem sobre a importância do seu trabalho para a comunidade como um todo, no intuito de aumentar o grau de desempenho percebido.

A sexta dimensão está relacionada a compensação justa e adequada englobando as questões de números 20 a 22.

Gráfico 14 - Dimensão 6 - Compensação justa e adequada



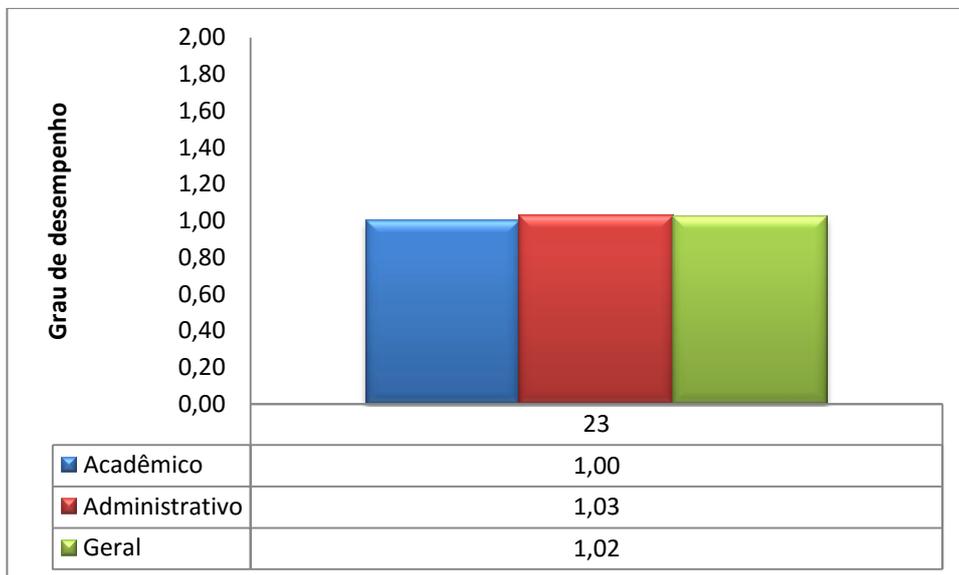
Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Os 3 (três) segmentos sobre compensação justa em relação a contribuição, a comparação com outros setores e os benefícios recebidos apresentaram grau de desempenho “Neutro”.

Destaca-se que os TAE's ocupantes de cargos do setor administrativo possuem uma percepção mais negativa com relação aos benefícios recebidos como vale transporte, auxílio alimentação, assistência médica e/ou odontológica que os servidores ocupantes dos centros acadêmicos.

A oitava dimensão está relacionada a relevância social tendo com pergunta referente a de número 23 do questionário.

Gráfico 15 - Relevância Social



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Esta dimensão avalia a imagem da Universidade perante a comunidade local. Comparando os dois setores, destaca-se que a amostra dos centros acadêmicos possuiu um grau de desempenho “Neutro” e a média dos respondentes dos setores administrativos apresentou um grau de desempenho “Bom”.

Após descrever os resultados da pesquisa no tocante às dimensões preconizadas por Freitas e Souza (2009) na perspectiva do grau de desempenho, a próxima seção foca na avaliação da QVT considerando a frequência dos dados nas Unidades Acadêmicas e Administrativas.

#### **2.2.4.3 Avaliação da QVT conforme a frequência dos dados nas unidades acadêmicas e administrativas**

O segundo bloco de questões também é composto por 23 questões, que corresponde a uma avaliação de frequência, utilizando-se a seguinte escala: Nunca (-2), Raramente (-1), Moderadamente (0), Frequentemente (1), Sempre (2).

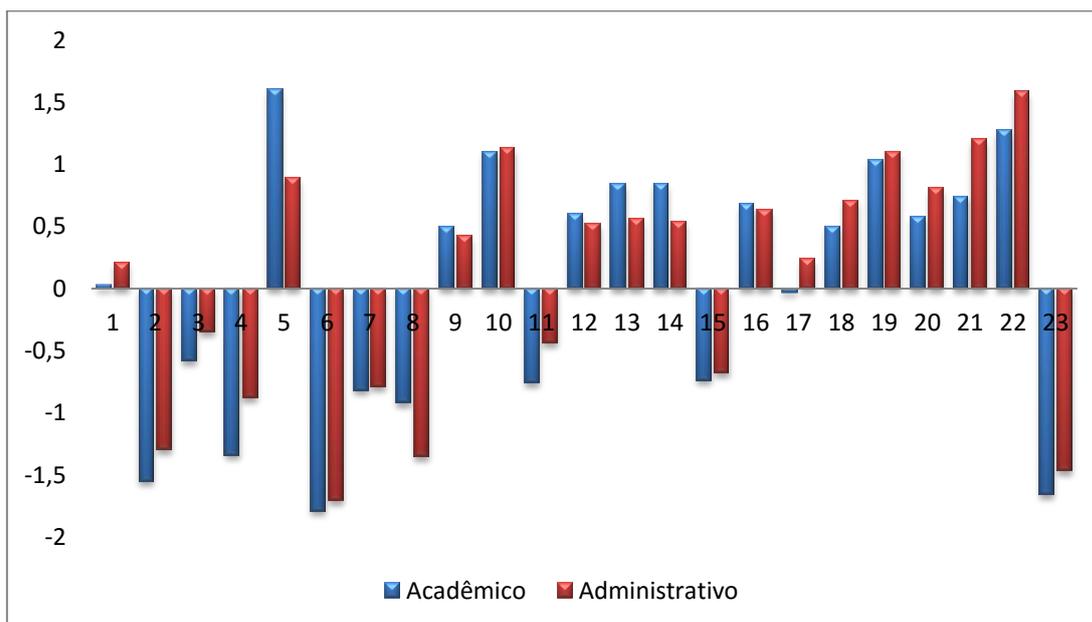
Quadro 18– Questões Referência ao segundo bloco de questões

1) O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos?
2) A maneira como seu superior faz considerações e observações sobre seu trabalho e sua produtividade causa-lhe humilhação ou outros transtornos perante colegas de trabalho?
3) A poeira, o ruído e o calor causam-lhe mal estar, prejudicando sua saúde?
4) São utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho?
5) São realizados exames médicos de admissão?
6) São realizados exames médicos periódicos?
7) São levados trabalhos para finalizar em casa?
8) A UFJF realiza confraternizações ou atividades de lazer com os funcionários e suas famílias?
9) Seu trabalho influencia em sua vida familiar?
10) Fora do seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?
11) É necessária a realização de horas extras?
12) Na sua percepção, o tratamento para com os funcionários, independente de sexo ou idade ou cargo ocupado, é igualitário e sem preconceitos?
13) Você se sente à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?
14) Seu esforço é reconhecido pela chefia?
15) Ocorrem promoções baseadas em sua competência e produtividade?
16) Há investimento em sua carreira por meio de de oferecimento de cursos ou estímulo para dar continuidade aos estudos ou fazer cursos complementares, de graduação, pós-graduação ou outros cursos de especialização?
17) Necessita receber autorização do superior para decidir o que e como fazer o seu trabalho?
18) As informações e conhecimento sobre seu trabalho são suficientes para decidir o que e como fazer o seu trabalho?
19) É de sua responsabilidade o resultado, a qualidade e o bom desempenho de seu trabalho?
20) Dentro de sua função, você participa da realização de toda a tarefa (início, meio e fim com resultado visível)?
21) A Universidade é reconhecida e possui prestígio nacional?
22) Você sente orgulho de dizer onde trabalha?
23) Você participa de algum projeto social da Universidade junto à comunidade local?

Fonte: Freitas e Souza, 2009

Foram feitas comparações entre os grupos de servidores dos setores administrativos e acadêmicos, por meio de das médias das respostas. As perguntas estão elencadas no quadro 18 e representadas nos gráficos pelos números correspondentes.

Gráfico 16 - Análise de Frequência

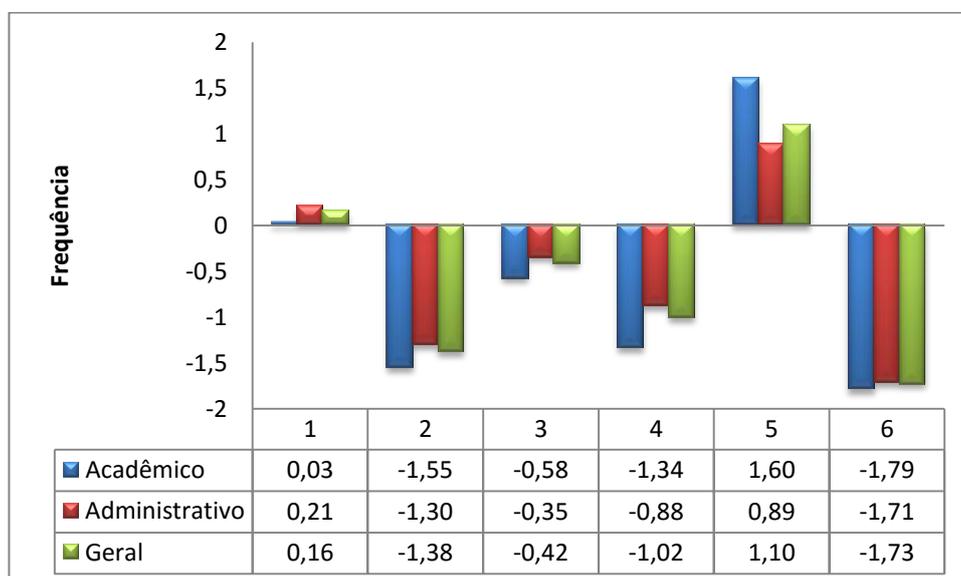


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O gráfico 16 revela que houve percepção convergente entre os setores analisados, pois apesar de se notar algumas assimilações distintas ao longo do questionário as mesmas convergiram para um resultado semelhante. Nota-se um maior distanciamento nas questões 4, 5, 8 e 17, inclusive, em alguns casos, notou-se frequências em modalidades distintas.

A terceira dimensão, representada pela segurança e saúde nas condições de trabalho, relaciona as questões de números 1 a 6.

Gráfico 17 - Dimensão 3 - Segurança e saúde no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Essa dimensão aborda as condições físicas e psicológicas vivenciadas pelos servidores nos ambientes de trabalho, assim como a preocupação da Instituição com a saúde dos trabalhadores por meio de exames médicos.

Um dos fatores que reduzem a qualidade de vida é a preocupação e aborrecimento com o trabalho. Cumpre enfatizar que essa questão foi pontuada como moderada entre os respondentes.

No segundo quesito observa-se que a média do setor administrativa pontuou como sendo raros os transtornos causados por observações feitas pela chefia sobre seu trabalho e no setor acadêmico essa ocorrência foi evidenciada com nunca. A média foi enquadrada como raramente.

Sobre o uso de equipamentos de segurança no trabalho, a amostra das unidades acadêmicas relatou nunca utilizar esses equipamentos e as unidades administrativas pontuaram como raramente.

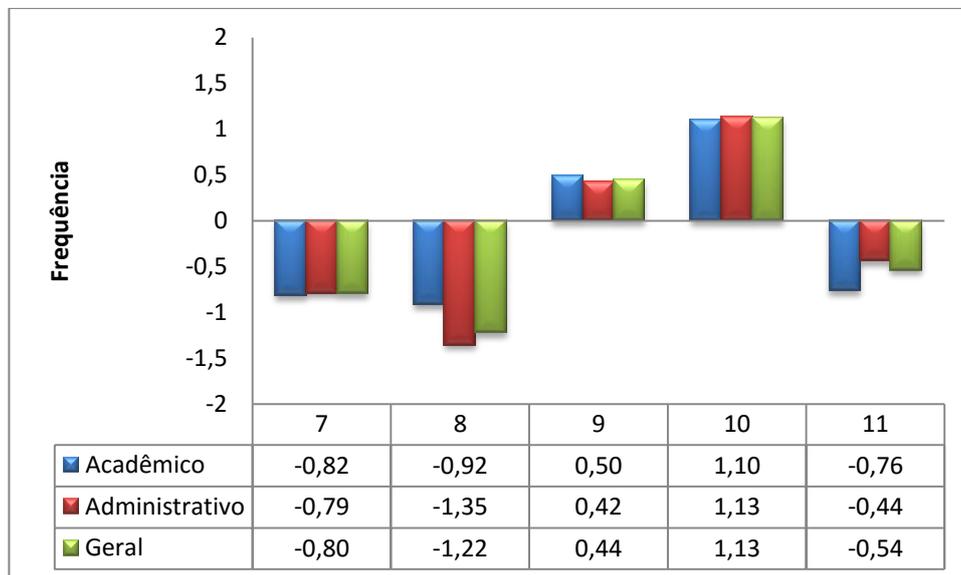
O quesito sobre exames admissionais foi pontuado como moderadamente e sempre, pelos setores administrativos e acadêmicos, respectivamente. Ocorre que devido à legislação vigente o exame admissional é obrigatório para ingresso no serviço público. Conforme foi verificado junto ao SIASS (setor responsável pela realização dos exames admissionais), o procedimento é obrigatório e sempre realizado.

Já os exames médicos periódicos não são realizados, avaliados com a frequência nunca nos dois setores. Um dos respondentes inclusive sugere que sejam feitos exames com um intervalo máximo de 2 (dois) anos para que possíveis problemas de saúde sejam diagnosticados precocemente e tratamentos o mais rápido possível.

Analisando a dimensão, infere-se que os problemas críticos estão relacionados à falta de uso dos equipamentos de proteção e a não realização de exames periódicos. A avaliação de um dos respondentes propôs que fossem designados treinamentos aos servidores quanto às boas práticas laboratoriais, biossegurança (incluindo a EPI e EPC) e também em exames periódicos.

A quinta dimensão, representada pelo trabalho e espaço de vida, agrupa as questões de números 7 a 11.

Gráfico 18 - Trabalho e Espaço de Vida



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

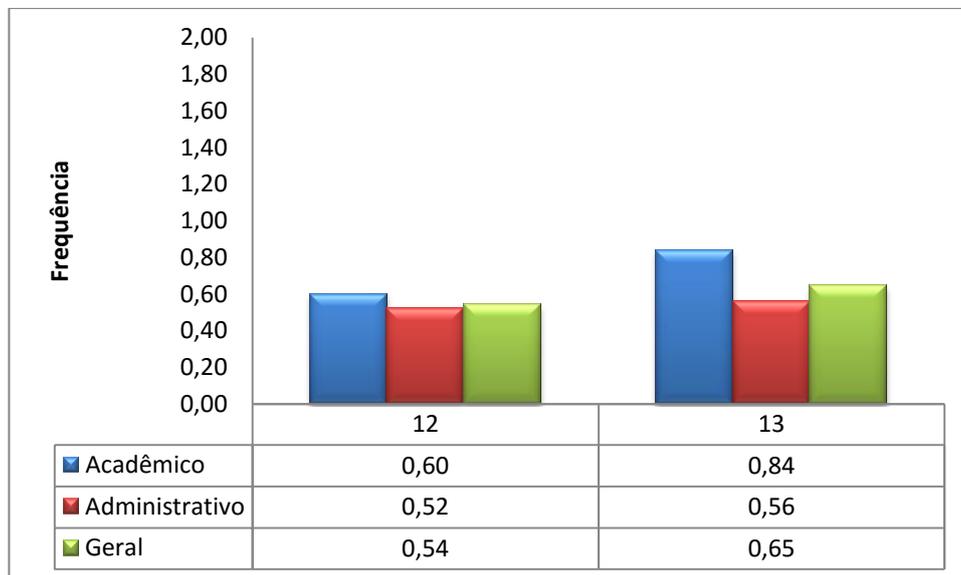
Os itens tratados nesta dimensão estão relacionados ao tempo de hora extra, tempo com família e atividades cívicas beneficentes.

Os itens que abordam as questões sobre horas extras e finalização dos trabalhos em casa foram classificados com frequência rara pelos dois setores. Isso indica que o tempo disponibilizado para a realização das tarefas laborais está adequado na visão da maioria dos TAE's.

O fator crítico dessa dimensão está evidenciado nas confraternizações realizadas pela UFJF. O setor acadêmico classifica esse quesito como raro, já o administrativo observou que a Instituição nunca o realiza. Nas observações e recomendações feitas pelos servidores vários citaram como sugestões a realização de atividades de socialização entre os servidores, como confraternizações de final de ano.

A quarta dimensão, representada pelo trabalho e espaço de vida, congrega as questões de números 12 a 13.

Gráfico 19 - Dimensão 4 - Constitucionalismo

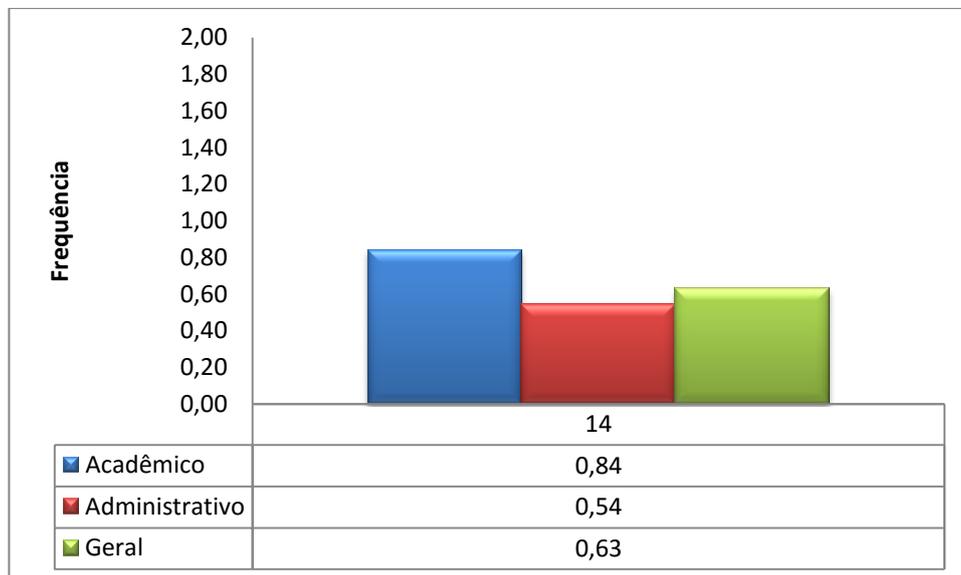


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Os itens relacionados nessa dimensão perpassam à igualdade de tratamento e a livre expressão. Observa-se que entre os envolvidos na pesquisa as questões são frequentemente tratadas como moderadas.

A sexta dimensão evidencia a compensação justa e adequada, neste bloco está presente à questão de número 14.

Gráfico 20- Dimensão 6 - Compensação justa e adequada



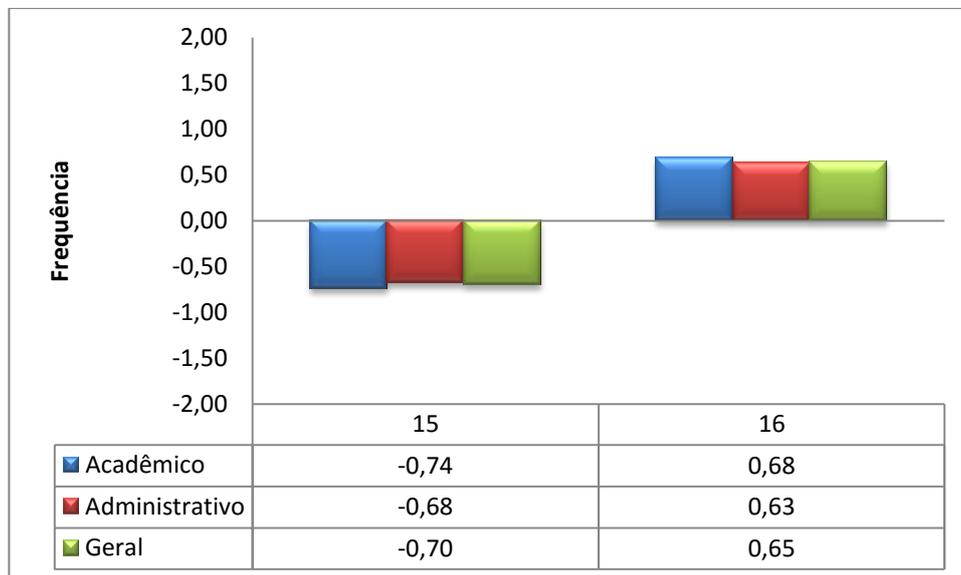
Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Esta dimensão versa sobre o reconhecimento das chefias sobre os esforços empreendidos pelos servidores. Nos dois segmentos a frequência foi classificada como neutra. Este é um fator muito importante, pois com o aprimoramento desse quesito pode-se ter servidores mais dedicados e motivados para a realização de suas atribuições. Caso o reconhecimento não seja adequado vislumbra-se a desmotivação e a acomodação no exercício das funções.

Cumpramos ressaltar que na ótica das chefias a compensação justa e adequada repousa em engajamento e profissionalismo dos servidores, o que nem sempre acontece, devendo ser concebidas ações para a melhoria do clima organizacional e consequente produtividade.

A sétima dimensão repousa na oportunidade de carreira, aglutinando as questões de números 15 e 16.

Gráfico 21 - Dimensão 7 - Oportunidade de Carreira



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

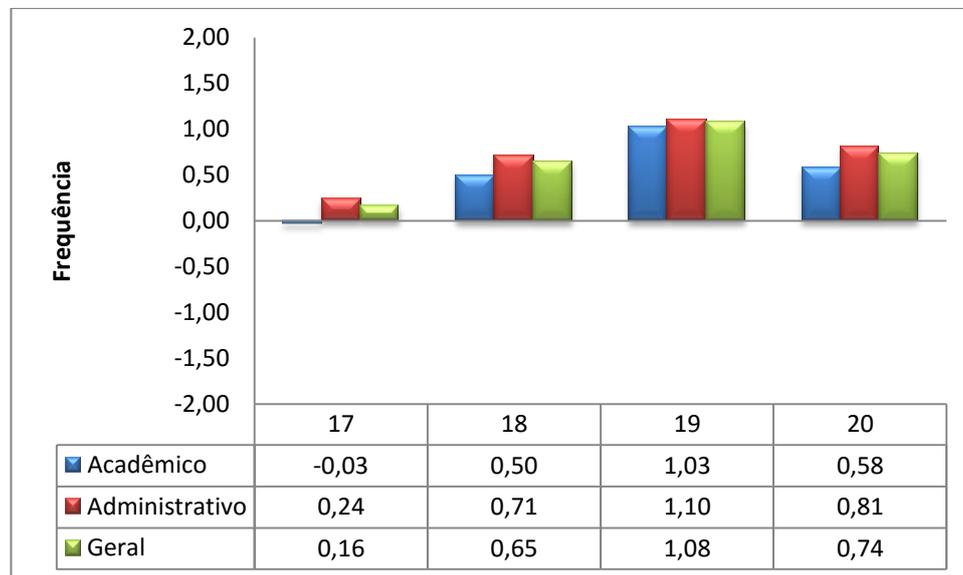
Esta dimensão apresentou resultados que figuram no polo negativo e moderado.

A questão que aborda as promoções por competência e produtividade foi avaliada com frequência rara, denotando que esta valoração é importante para o crescimento pessoal e profissional dos atores na Instituição.

Já as respostas dadas em relação aos investimentos na carreira por meio de da continuidade dos estudos foram moderadas. Os fatores que podem ter influenciado nesse resultado são que: a UFJF possui vários programas de pós-graduação *lacto* e *strictu sensu* com reserva de vagas para os servidores, além de programas de incentivo financeiro como o PROQUALI.

A segunda dimensão pauta a utilização da capacidade humana, elencando as questões de 17 a 20 desse bloco.

Gráfico 22 - Dimensão 2 - Utilização da Capacidade Humana

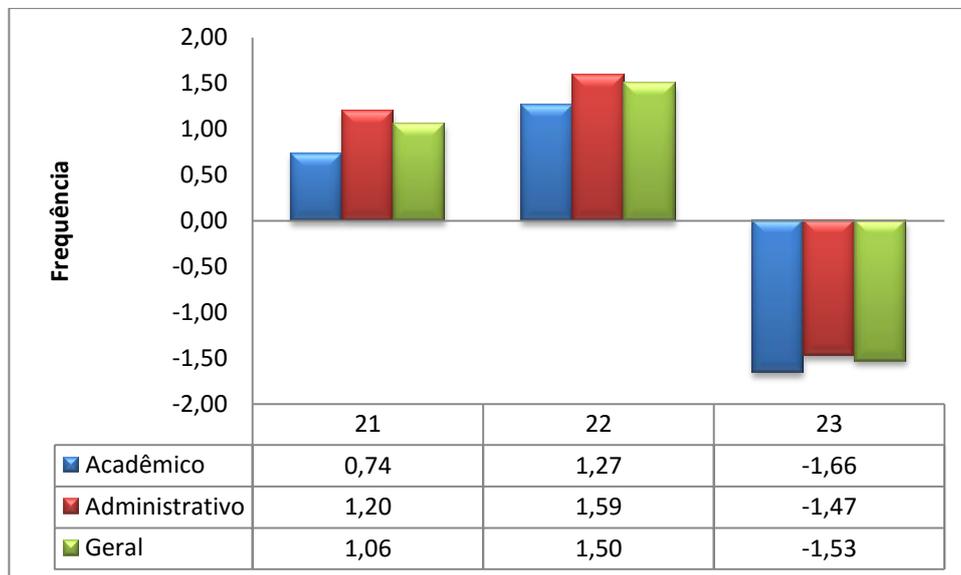


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Nesta dimensão destaca-se que enquanto nas unidades acadêmicas os servidores raramente necessitam de autorização do superior para a realização do trabalho nas unidades administrativas esta ação é apresentada com a frequência moderada.

A oitava dimensão demonstra a relevância social, para tal agrega as questões de 21 a 23 para respondê-la.

Gráfico 23 - Dimensão 8 - Relevância Social



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Esta dimensão relaciona o reconhecimento da Universidade e seu prestígio, o orgulho pela Instituição em que trabalha e a participação nos projetos sociais realizados pela UFJF.

Destaca-se que os servidores frequentemente ou sempre sentem orgulho em dizer que trabalham na UFJF, mas nunca participam de projetos sociais junto à comunidade local.

#### 2.2.4.4 Avaliação da QVT por meio de do Pró-Vida

O questionário aplicado apresentava uma pergunta sobre o conhecimento do servidor a respeito do programa de qualidade de vida no trabalho desenvolvido pela UFJF. Cerca de 74% da amostra respondeu que não conhecia nenhum projeto oferecido, e apenas 20% do restante disse que já havia participado de algum projeto.

Gráfico 24- Conhecimento e participação do Pró-Vida



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Na amostra composta por 127 pessoas, apenas 25 disseram que participaram desse programa e consideraram que as atividades cumpriram com o propósito de auxiliar na questão da saúde no trabalho.

Entre os projetos existentes, apenas 3 (três) foram citados: ginástica laboral, corrida e caminhada e técnicas de *mindfulness*. Observa-se que nenhum servidor fez referência ao PROADES, apesar de ser obrigatória a sua participação e obtenção de um bom desempenho para progressão na carreira.

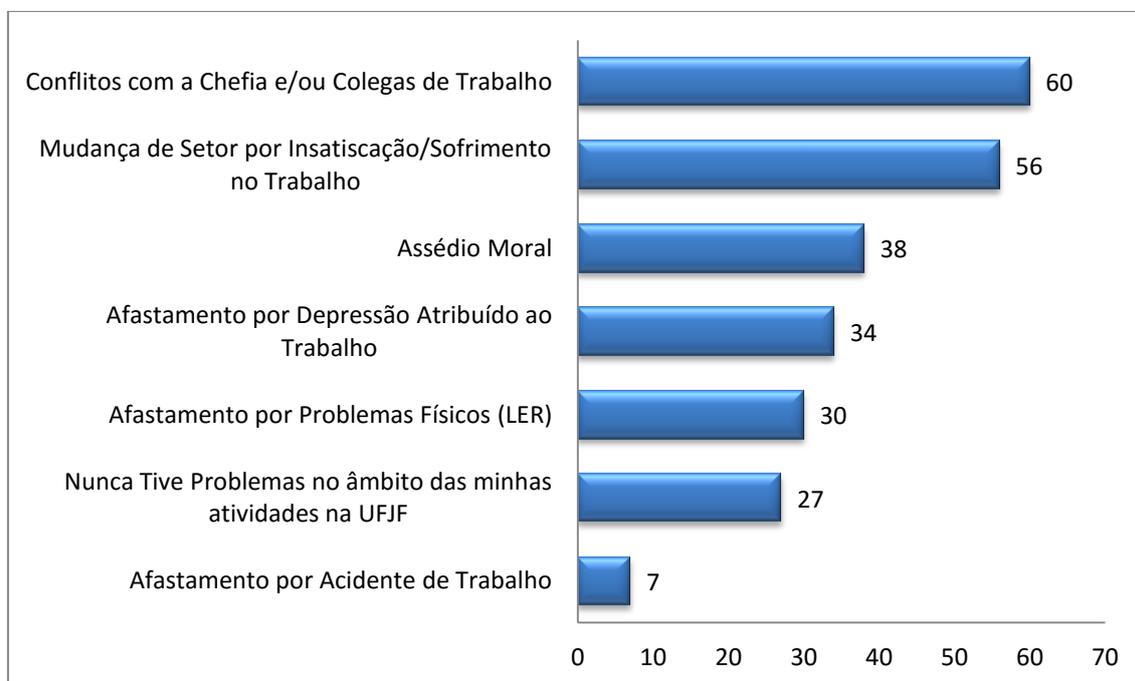
O Pró-vida oferece aos servidores atividades de diversas naturezas e multidisciplinaridade de profissionais, mas é pouco divulgado, o que reflete no seu desconhecimento.

#### 2.2.4.5 Situações cotidianas vivenciadas pelos servidores

A última parte do questionário era formada por questões que buscavam descobrir se o servidor já havia passado por algum tipo de constrangimento ou problemas no âmbito da Instituição ou em específico na sua área de atuação. Para tanto, foi perguntado aos TAE's se eles já haviam vivenciado alguma das seguintes situações: afastamento por motivos de saúde relacionados à depressão, acidente de trabalho, problemas físicos, assédio moral, conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho e necessitou mudar de setor por insatisfação/sofrimento no trabalho. Denota-se que os

servidores poderiam escolher mais de uma resposta às situações abordadas. O gráfico 25 projeta os números obtidos.

Gráfico 25 - Situações vivenciadas pelos servidores



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Analisando os dados obtidos percebe-se que quase 50% dos respondentes, em algum momento, apresentaram conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho e que 37 desses servidores mudaram de setor por insatisfação/sufrimento no trabalho.

Entre as situações relatadas, quase 30% dos TAE's responderam que sofreram assédio moral e entre esses respondentes 25 também tiveram conflitos com a chefia, 26 mudaram de setor por insatisfação/sufrimento no trabalho e 16 foram afastados por depressão atribuída ao trabalho.

Sobre o afastamento por depressão atribuído ao trabalho tem-se 34 respondentes que perfaz 27% da amostra, sendo que desses 34, 22 apresentaram também problemas e conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho.

Enfim, diante dos dados obtidos pode se perceber que os conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho são situações que necessitam uma atenção por parte dos gestores, pois os servidores que responderam ter passado por situações desagradáveis ao longo da carreira na maioria das vezes apontavam esse quesito em conjunto com outras circunstâncias ruins.

Finalizadas as análises da pesquisa, o próximo capítulo terá como objetivo apresentar um Plano de Ação visando ao refinamento das políticas de QVT atualmente vigentes na UFJF, de modo a buscar motivação e satisfação no ambiente laboral.

### 3. PLANO DE AÇÃO

O presente trabalho teve seu estudo centrado na percepção dos técnicos administrativos – assistentes em educação sobre a qualidade de vida no trabalho no âmbito da UFJF. A pesquisa aborda questões relacionadas à integração social, utilização da capacidade humana, segurança e saúde nas condições de trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço de vida, oportunidade de carreira e garantia profissional, relevância social do trabalho, conhecimento sobre os programas desenvolvidos pela Instituição com o intuito de aperfeiçoar a atividade laboral e diminuir situações de afastamentos e conflitos já vivenciados pelos servidores.

No primeiro capítulo foi apresentada a situação problema e seu contexto, enquanto que o segundo abordou o referencial teórico, os aspectos metodológicos do estudo e a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa.

Para a elaboração do plano de ação serão colocadas em destaque as questões que obtiveram uma avaliação classificada entre os conceitos D e E nos dois primeiros blocos da pesquisa. Verificou-se que somente o segundo bloco apresentou elementos que foram percebidos pelos servidores com frequências de: raramente ou nunca.

Buscar-se-á também nesse plano proposto a concepção de estratégias de divulgação dos projetos do Programa Pró-Vida além de recomendar mediações de conflitos entre as chefias e colegas de trabalho objetivando maior motivação e bem estar no ambiente laboral.

As questões que obtiveram os conceitos críticos foram às elencadas no quadro 19.

Quadro 19- Fatores críticos

<b>Setor/Departamento</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensão</b>
São utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho?	E	Segurança e saúde nas condições de trabalho
São realizados exames médicos periódicos?	E	
Ocorrem promoções baseadas em sua competência e produtividade?	D	Oportunidade de carreira
Você participa de algum projeto social da Universidade junto à comunidade local?	E	Relevância Social

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

A seguir, com o objetivo de aprimorar o programa de QVT em busca de motivação e satisfação no ambiente laboral, tem-se o desenho das propostas de intervenção.

### 3.1 Propostas de Intervenção

A partir dos fatores críticos observados na pesquisa, foi proposto um planejamento das ações que será estruturado a partir de uma ferramenta prática, denominada 5W2H. Segundo Cruz (2019) essa ferramenta consiste no fundamento de que se fazem perguntas para obtenção de informações sobre uma causa e permite identificar os dados e as rotinas mais importantes de um projeto para se fazer um planejamento a partir deles.

De acordo com Lisboa e Godoy (2012) o método possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. É constituído de sete perguntas utilizadas para programar soluções:

What? - O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?

Who? -Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?

Where? - Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?

Why? - Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?

When? - Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?

How? - Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?

How much? - Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Sendo assim, o programa proposto terá como abordagem: as ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho; exames médicos periódicos; promoções baseadas em sua competência e produtividade; incentivo a participação em projeto social da Universidade junto à comunidade local; medidas de divulgação dos projetos do Programa Pró-Vida e por fim, os conflitos entre as chefias e colegas de trabalho.

### 3.1.1 Utilização de ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho

A primeira ação proposta diz respeito à utilização de ferramentas e técnicas de segurança no trabalho.

A segurança do trabalho na UFJF atua no eixo da vigilância em saúde do servidor que, de acordo com a Portaria Normativa N° 3/2010, é o conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde.

Entre as ações da equipe de segurança do trabalho está a avaliação dos ambientes e processos de trabalho. Ainda, de acordo com a Portaria Normativa N° 3/2010, essa avaliação deverá considerar todas as situações de risco presentes que possam comprometer a saúde dos servidores, e os instrumentos a serem aplicados deverão ser adequados à realidade local e definidos pela equipe de vigilância. O quadro 20 sintetiza os procedimentos que serão adotados:

Quadro 20- Ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho

O quê?	Implantação e acompanhamento da utilização correta de ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho
Quem?	SIASS – Gerência de Segurança no Trabalho.
Onde?	Em toda a UFJF
Por quê?	Porque os equipamentos são obrigatórios e essenciais para reduzir o número de acidentes de trabalho fazendo com que a Instituição reduza o número de afastamentos. Observa-se que o número apresentado na pesquisa é pequeno, mas a falta de utilização desses equipamentos pode aumentar os acidentes.
Quando?	A partir do 1º semestre de 2020
Como?	Criação de uma comissão para levantamento de diagnóstico e verificação de quais ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho necessitam ser implantadas. Elaboração de um projeto para a conscientização dos servidores sobre a importância do uso de equipamento para o cumprimento de suas atividades com segurança. Realização de cursos para ensinar a utilização adequada dos instrumentos de proteção ao trabalho e acompanhamentos regulares pela Pró-reitoria de Infraestrutura com o intuito de controle e contínuo aperfeiçoamento.
Quanto custa?	Horas trabalhadas pelos servidores envolvidos na intervenção e custo da compra de novos equipamentos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Deverá ser criada uma comissão a cargo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e da Gerência de Segurança no Trabalho, que ficaria incumbida de traçar um diagnóstico dos diversos ambientes laborais e verificar quais ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho estão em desacordo com as normas.

Posteriormente, seria elaborado um projeto para a conscientização e educação dos servidores sobre a importância do uso de equipamentos de segurança na realização de suas atividades, que se concretizariam por meio de treinamentos desenvolvidos nos próprios ambientes de trabalho. Em acréscimo, a oferta de cursos para ensinar a utilização adequada dos instrumentos de proteção ao trabalho visando ergonomia e bem estar.

Após a aceitação e implantação das ferramentas adequadas seriam feitos acompanhamentos regulares pelo SIASS com o intuito de controle e contínuo aperfeiçoamento.

### **3.1.2 Realização de exames médicos periódicos**

A realização de exames médicos periódicos fica a cargo da Unidade SIASS. De acordo com a cartilha divulgada pelo PROGEPE/UFJF, a Perícia Oficial em Saúde é o ato administrativo que consiste na avaliação técnica de questões relacionadas à saúde e a capacidade laboral do servidor realizado por médico ou odontólogo. Em situações determinadas em lei a avaliação é realizada por Junta Médica composta por três médicos. Os peritos oficiais em saúde e a composição da Junta Oficial em Saúde têm que ser, obrigatoriamente, designados em documento legal pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Além dos peritos oficiais, o SIASS/UFJF conta com uma equipe de Assistentes Sociais, Enfermeiros, Médicos do Trabalho e Psicólogos que por meio de pareceres em suas respectivas áreas, dão suporte às decisões da equipe médica.

Para Ferreira, Todescat e Weinzierl (2010), saúde não é apenas ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Ambientes de trabalho saudáveis, baseados na qualidade de lideranças positivas, que atuam com empatia e comprometimento na produção de segurança, saúde e bem-estar nas organizações são fundamentais para a sustentabilidade da organização. Esse é o bem-estar desejado, no sentido de manter íntegro o colaborador como pessoa, cidadão e profissional.

Para que o servidor possa ser assistido pela Instituição com relação a sua saúde propõe-se um acompanhamento médico a partir do SIASS e do hospital universitário.

Quadro 21 - Realização de exames médicos periódicos

O quê?	Acompanhamento médico por meio de de exames periódicos
Quem?	SIASS e Hospital Universitário
Onde?	Nas unidades administrativas e acadêmicas da UFJF
Por quê?	Porque os exames médicos periódicos são fundamentais para avaliação do estado de saúde dos servidores, e tem como um dos objetivos orientá-los quanto aos níveis dos fatores de risco, sejam eles físicos, químicos, biológicos ou ergonômicos, a que estão expostos em seus ambientes laborais.
Quando?	A partir do 1º semestre de 2020
Como?	Seria divulgado por meio de ofício circular, rede interna de comunicação da UFJF, cartaz, folder, cartilha. Nele estaria explicando como seriam feitos os exames e quais procedimentos deveriam ser tomados por cada servidor. Seriam feitos exames de avaliação clínica, laboratoriais, oftalmológicos e caso de necessidade exames complementares. Os servidores farão os exames conforme sua data de nascimento, com periodicidade no máximo de 2 (dois) anos. Os exames não são obrigatórios e caso o servidor não queria deverá assinar um termo de não aceitação.
Quanto custa?	Horas trabalhadas pelos servidores envolvidos na intervenção e custo dos folders, cartazes, cartilhas.

Fonte: Elaborado pela autora

Para que o funcionário possa ter uma melhor qualidade de vida no trabalho, há a necessidade de se ter um suporte frequente com relação a sua saúde, tanto física quanto emocional. Exames periódicos visam avaliar o estado de saúde do servidor, identificando possíveis alterações em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de agravos à saúde relacionados com a atividade laborativa e/ou com o ambiente de trabalho, bem como possibilitar a adoção de medidas de prevenção, vigilância aos ambientes de trabalho e promoção à saúde.

Exames relacionados à ergonomia são cada vez mais enfatizados e auxiliam na prevenção e tratamento de doenças ocupacionais como: lesão por esforço repetitivo, coluna, pescoço, etc., assim como um acompanhamento psicológico é essencial para amparar o servidor que possa estar desenvolvendo um quadro de vulnerabilidade. Para poder diagnosticar esses episódios a tempo, há o imperativo de que o setor de saúde da UFJF participe ativamente da vida laboral do funcionário.

Na pesquisa em questão observou-se que mais de 50% dos TAE's já havia se afastado por depressão com relação ao trabalho ou devido a problemas físicos. Os exames periódicos teriam, prioritariamente, a preservação da saúde a partir da avaliação médica e a detecção precoce dos agravos, relacionados ou não ao trabalho, por meio de exames clínicos, avaliações laboratoriais e de imagens, baseados nos fatores de risco aos quais os servidores poderão estar expostos no exercício das diversas atividades no serviço público federal.

A periodicidade dos exames ira oscilar conforme a idade. Para os servidores com idade entre dezoito e quarenta e cinco anos, o intervalo seria de 2 (dois) anos. Com

idade acima de quarenta e cinco anos, anual ou em intervalos menores quando os funcionários são expostos a riscos que possam implicar o desencadeamento ou agravamento de doença ocupacional ou profissional e para os portadores de doenças crônicas.

### 3.1.3 Promoções baseadas em competência e produtividade

O modelo de gestão por competência é amparado pelo decreto n.º 5.707/2006, o qual, dentre outros aspectos, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Assim, dispõe os incisos I e III do artigo 3º do referido Decreto sobre as Diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Destaca-se que esse modelo já encontra previsão no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF, mas está em fase inicial de implantação. O PDI possui como um dos objetivos: “treinar e desenvolver melhor os recursos humanos que já compõem o quadro efetivo, sempre buscando fomentar capacitação e qualificação sinérgica com as atribuições inerentes a cada cargo...” (PDI, UFJF. 2016- 2020, p. 80). O quadro 22 mostra as ações desenvolvidas quanto a essa temática.

Quadro 22 - Promoções baseadas em competência e produtividade

O quê?	Gestão baseada em competência e produtividade
Quem?	PROGEPE
Onde?	Na UFJF
Por quê?	Para ajudar a gestão de pessoas a estabelecer diretrizes, promover ações de capacitação, treinar e desenvolver o servidor para atingir as metas da Instituição.
Quando?	Já está em curso desde 2016
Como?	A implantação já está sendo feito pelo escritório de processos da Instituição que está mapeando os processos de cada setor. Deve-se fazer também um mapeamento das competências dos servidores da Instituição, destacando seus conhecimentos e habilidades. A partir dos resultados encontrados é possível propor ações para melhorar o fluxo de trabalho e também quais pessoas possuem um perfil mais compatível com a função.
Quanto custa?	Horas trabalhadas pelos servidores envolvidos na intervenção.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Denota-se que mapear as competências e colocar as pessoas com seus conhecimentos, habilidades e formação em áreas carentes de pessoal qualificado, não constitui tarefa simples considerando questões políticas, não interesse em mudança de área/setor por parte do servidor, falta de pessoal nos diversos locais que impedem a movimentação, dentre outros fatores.

### 3.1.4 Participação em projeto social da Universidade junto à comunidade local

A participação em projetos sociais configura também um dos quesitos abordados sobre qualidade de vida no trabalho. Na UFJF, a Pró-Reitoria responsável por promover a articulação entre o ensino e a pesquisa e as demandas da sociedade é a Pró-reitoria de Extensão, a qual coordena e apoia programas, projetos, eventos, cursos, prestações de serviço e demais atividades de extensão, considerando o compromisso social da Universidade. O quadro 23 visa apresentar ações pertinentes á essa temática.

Quadro 23 - Sugestões e participações em projeto social da Universidade junto à comunidade local

O quê?	Sugestões e participações em projeto social da Universidade junto à comunidade local como meta do PROADES
Quem?	Pró-Reitoria de Extensão – PROEX e PROGEPE
Onde?	Na UFJF
Por quê?	Para estimular, apoiar e promover projetos de extensão que atendam às demandas das comunidades do entorno do Campus sede da UFJF, fortalecendo a ação transformadora da extensão sobre os problemas sociais e estabelecendo uma relação dialógica entre a Instituição e a sociedade.
Quando?	A partir do 1º semestre de 2020
Como?	A PROGEPE juntamente com a PROEX poderiam estipular para os servidores metas que deveriam ser atingidas pelo PROADES a partir de ações sociais planejadas e instituídas pelos servidores. Ficaria a cargo da PROEX avaliar a viabilidade de implementação dos projetos apresentados. Após a análise seriam abertos editais para a participação de servidores, professores e alunos para a oferta do projeto.
Quanto custa?	Horas trabalhadas pelos servidores envolvidos na intervenção e custos para implantação dos projetos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Destaca-se que muitos servidores responderam na pesquisa que nunca participaram de projetos sociais ofertados pela Instituição junto à comunidade local, pois não tinham o conhecimento dos projetos ofertados. A partir do momento em que é solicitada uma meta de criação de projetos de extensão por meio de do programa de avaliação do servidor, este começa a se sentir parte integrante do projeto e ser mais responsável socialmente.

### 3.1.5 Divulgação dos projetos do Programa Pró-Vida

O Programa Pró-Vida, promovido pela UFJF, possui vários projetos que ajudam o servidor a ter uma qualidade de vida melhor. Apesar disso, observou-se que cerca de 74% da amostra respondeu que não conhecia nenhum projeto oferecido, e apenas 20% dos servidores que conheciam disseram que já havia participado de algum deles.

Para obter uma maior adesão aos projetos do Pró-Vida, propõe-se que primeiramente os servidores participem ativamente na proposição de ideias por meio de sugestões de atividades que possam contribuir para a melhoria na qualidade de vida laboral. O quadro 23 remete as estratégias de divulgação e ampliação das atividades do programa em questão.

Quadro 24 - Divulgação dos projetos do Programa Pró-vida

O quê?	Divulgação dos projetos do Programa Pró-vida
Quem?	Diretoria de Imagem e PROGEPE
Onde?	Na UFJF
Por quê?	Para estimular e promover os projetos do Pró-Vida, a fim de que os servidores possam ter conhecimento dos projetos já existentes e possam também contribuir com propostas para novas atividades que irão proporcionar saúde e bem estar no ambiente de trabalho.
Quando?	A partir do 1º semestre de 2020
Como?	O Pró-Vida poderia ter uma página na web destinada à divulgação dos seus projetos. A alimentação do site ficaria a cargo dos responsáveis pelos projetos já existentes e também por uma comissão montada na PROGEPE para a seleção de novas ideias. A Diretoria de Imagem Institucional poderia divulgar por meio de e-mails para que os servidores pudessem ficar a par dos projetos já existentes e pudessem dar sugestões de novos projetos. Seria divulgado também por meio de panfletos e folders, além de cartazes afixados nas unidades administrativas e acadêmicas da UFJF.
Quanto custa?	Horas trabalhadas pelos servidores envolvidos na intervenção e gastos com panfletos, folders e cartazes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Na pesquisa feita vários servidores apresentaram propostas de ação para a melhoria de vida no trabalho, como: programas de socialização entre os servidores, projeto de massagem, atividades que priorizem os aspectos humanos e espirituais, reconhecimento de saberes e competências, por meio de uma valorização do serviço prestado entre outros. Percebe-se que os servidores podem contribuir sobremaneira para a melhoria do ambiente de trabalho por meio de recomendações que impactem no bem estar.

Outra observação se faz com relação aos programas já existentes. Eles devem ser complementados por projetos que visem à prevenção de doenças no trabalho, como aqueles relacionados à ergonomia. Essa perspectiva de qualidade de vida no trabalho

proporciona a construção de um ambiente laboral saudável, não abordando somente medidas paliativas, mas ações criativas e dinâmicas com foco no local de trabalho.

### 3.1.6 Gestão de Conflitos entre chefia e colegas de trabalho

O estudo dos conflitos organizacionais contribui para os processos de melhoria no ambiente institucional, nele incluído a atmosfera de uma Instituição de ensino superior pública, rica em pluralidades de ideias e culturas, assim como interesses divergentes.

No ambiente de trabalho, os conflitos estão relacionados ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes. Nas Instituições públicas, essa situação é definida por questões políticas e pela diferenciação no vínculo da relação de trabalho, que pode ser estável ou temporária (ELIAS; DAUMAL; BERNADINI, 2013).

Muitas vezes quando há um conflito envolvendo subordinado e chefia, não há diálogo para se chegar a um consenso. Pensando nessa conjectura e para que os conflitos gerados não resultem em desgastes desnecessários será proposta a criação de uma comissão composta por servidores da PROGEPE, a qual ficará responsável pela condução de uma intermediação dos conflitos.

Quadro 25 - Gestão dos Conflitos entre Chefia e colegas de trabalho

O quê?	Gestão dos conflitos entre chefia e colegas de trabalho
Quem?	PROGEPE
Onde?	Nos setores da UFJF que estiverem em conflito
Por quê?	Porque um ambiente de trabalho em que o conflito interpessoal, seja com colegas de trabalho ou chefia imediata, é predominante acaba sendo fonte de sofrimento e insatisfação para o servidor, podendo ocasionar afastamentos ou pedidos de mudança de setor.
Quando?	A partir do 1º semestre de 2020
Como?	Será constituída uma comissão composta por servidores da PROGEPE, a qual ficará responsável pela condução de uma intermediação dos conflitos. Quando os conflitos experimentados no setor não puderem ser resolvidos internamente, uma comissão da PROGEPE irá ao local do conflito e tentará identificar os pontos conflituosos e proporá uma solução.
Quanto custa?	Horas trabalhadas pelos servidores envolvidos na intervenção.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Na pesquisa ora em conteúdo, observou que quase 50% dos TAE's já tiveram algum conflito com a chefia ou colega de trabalho. Não se pode afirmar que houve relação direta, mas observou-se que: 66% dos servidores, equivalente a 37 pessoas também mudaram de setor por insatisfação ou sofrimento no trabalho; do total de 38

peças em que havia sofrido assédio moral, 25 também acusaram conflitos com a chefia e 65% dos que mencionaram já ter se afastado por depressão atribuída ao trabalho, também apontaram já ter sofrido conflito com a chefia e/ou colegas de trabalho.

Enfim, os dados mostram que mesmo não tendo uma relação direta com o conflito no ambiente de trabalho, esse é um tema que impacta continuamente na qualidade de vida no trabalho e deve ter prioridade no setor de gestão de pessoas para amenizar e solucionar da melhor forma as dissidências geradas pela relação entre as pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objeto de estudo a qualidade de vida no trabalho por meio de da perspectiva dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) da UFJF, bem como a análise e a construção de possíveis estratégias para que aspectos delicados sejam corrigidos com o intuito de tornar o ambiente de trabalho mais saudável e com maior qualidade.

Para atingir essa finalidade teve como objetivos específicos: descrever os projetos e programas desenvolvidos pela UFJF em relação à qualidade de vida no trabalho, procurando compreender as estratégias e ferramentas adotadas para alcançar eficiência e eficácia no contexto das ações empreendidas; analisar as percepções dos técnicos administrativos em educação sobre a qualidade de vida no trabalho proporcionada pela UFJF, à luz do modelo de Freitas e Souza e propor um plano de ação que contemple o aprimoramento dos projetos de QVT em busca de motivação e satisfação no ambiente laboral.

No primeiro capítulo foi abordada em linhas gerais a QVT no âmbito das instituições públicas. Destacou-se o contexto da UFJF, as características da carreira de TAE's, a PROGEPE além dos programas de qualidade de vida no trabalho.

No segundo capítulo foi abordado o referencial teórico acerca da qualidade de vida no trabalho em que são explicitados vários autores e os modelos de QVT que contribuíram ao longo dos anos para que o estudo fosse aperfeiçoado em busca de um ambiente de trabalho que proporcionasse satisfação para o empregado e imagem para as organizações.

Foram abordados também no segundo capítulo os aspectos metodológicos da presente pesquisa. E posteriormente, apresentadas a análise e interpretação dos dados obtidos com o questionário aplicado.

Os dados da pesquisa de campo demonstram que, de modo geral, a perspectiva dos técnicos administrativos em educação, com relação à qualidade de vida no trabalho, é classificada como boa. Os fatores que apresentaram uma classificação ruim foram relacionados a não utilização de ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho, não realização de exames médicos periódicos, promoções sem observância da competência e produtividade e desconhecimento de projetos sociais realizados pela UFJF.

Com relação ao conhecimento do programa de qualidade de vida no trabalho ofertado pela Instituição observou-se que a maioria dos servidores que responderam o questionário desconhecia e por fim foi verificado que situações de conflitos com a

chefia e colegas de trabalho podem ser causadores de insatisfação no ambiente de trabalho e possíveis afastamentos.

Todos esses fatos foram utilizados para embasar possíveis propostas de planos de ação apresentados no capítulo três. As propostas de intervenção foram feitas a partir dos fatores críticos observados na pesquisa. Para concatenar os planos propostos foi utilizada uma ferramenta de gestão estratégica, denominada 5W2H. Como resultado, foi recomendada a criação de comissões, triagem, criações de site e divulgação do programa Pró-Vida.

No que diz respeito à utilização de ferramentas de trabalho, propõe-se uma criação de uma comissão para levantamento de diagnóstico e verificação de quais ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho necessitam ser implantadas, para depois colocar em ação os projetos de conscientização dos servidores e assistência visando à utilização adequada dos equipamentos.

A realização de exames médicos periódicos possui o objetivo de avaliar o estado de saúde do servidor, visando identificar possíveis alterações em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de agravos à saúde relacionados com a atividade laborativa e/ou com o ambiente de trabalho, bem como possibilitar a adoção de medidas de prevenção, vigilância aos ambientes de trabalho e promoção à saúde.

A proposta de gestão por competência aborda a continuação do mapeamento dos processos de cada setor feito pelo escritório de processos e propõe fazer também um mapeamento das competências dos servidores da Instituição, destacando seus conhecimentos, habilidades e atitudes para que a partir dos resultados encontrados seja possível propor ações para melhorar o fluxo de trabalho e também posicionar as pessoas de acordo com o perfil mais compatível com determinada função.

Observou-se a relevância das ações propostas no Pró-Vida para a melhoria das condições de saúde dos servidores da UFJF e, conseqüentemente, para evitar o adoecimento desses trabalhadores. Entretanto, destaca-se que as propostas dos projetos atuais são abordagens denominadas hegemônicas, ou seja, possui apenas medidas paliativas, devendo ser implementadas com programas contra hegemônicos para se buscar a prevenção das doenças laborais, como por exemplo estudos em ergonomia.

Por último foi proposto uma comissão para intermediação dos conflitos entre chefia e colegas de trabalho com o intuito de identificar os pontos conflituosos e propor uma solução.

Enfim, por meio de da pesquisa e estudo realizados espera-se contribuir efetivamente no campo da Administração, auxiliando gestores na formulação de ações que busquem uma qualidade de vida no trabalho capaz de satisfazer os servidores e

auxiliar a Instituição a atingir seus objetivos. Contudo, é preciso chamar a atenção para a limitação da pesquisa, que nesse estudo refere-se ao fato de tratar de um estudo de caso, o que impede a generalização dos resultados obtidos. Recomenda-se a realização de novas pesquisas para ampliar os conhecimentos e percepções dos servidores em outras IFES brasileiras.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Brasília, Diário Oficial da União, 23 fev. 2006(a). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> Acesso em: 03 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto 6.833, de 29 de abril de 2009. **Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.** Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm)>. Acesso em 27 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.232, de 2010. **Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.** Brasília, Diário Oficial da União, 23 fev. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm)> Acesso em: 12 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.746, de 2012. **Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017)** Brasília, Diário Oficial da União, 23 fev. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm)> Acesso em: 10 de agosto de 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.784, de 2008. **Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Brasília, Diário Oficial da União, 23 set. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm)> Acesso em: 12 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.** Diário Oficial da União. Brasília, DF. Disponível em

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)> Acesso em 10 de agosto de 2018

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Portaria Normativa N 3/2010. **Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor** – NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 de maio 2010. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=80&data=10/05/2010>>. Acesso em: 03 de maio 2019.

\_\_\_\_\_. PORTAL SIAPENet, disponível em: <<https://www2.siapenet.gov.br/saude/portal/public/index.xhtml>> Acesso em: 04 de junho de 2018

\_\_\_\_\_. Resolução nº 11/2014. **Aprova o PRÓ-VIDA – Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais da UFJF**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-11.2014.pdf>> Acesso em 05 de agosto de 2018

ALMEIDA, Marco Antonio Bettine; GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Qualidade de Vida: Discussões Contemporâneas**, 2010. Livro eletrônico. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000479416>> Acesso em: 15 de setembro de 2018.

ANGRAD. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. **Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida: uma proposta integradora**. 2012. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/\\_resources/files/\\_modules/producao/producao\\_502\\_201212051834228e9c.pdf](http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_502_201212051834228e9c.pdf)>. Acesso em: 13 de setembro de 2018.

BARROS; A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERNARDO, Karine Marques. **Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4494>>, Acesso em 29 de julho de 2018.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora** Disponível em: <[https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2016/01/pdi\\_2016-2020\\_ufjftexto\\_aprovado.pdf](https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf)> Acesso em 08 de agosto de 2018.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. K. (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora. 1998.

CORREA, Rossi A. A. **Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.27, nº1, p. 113-123, 1993.

CRUZ, Rodrigo Nunes. **Absenteísmo-doença e qualidade de vida no trabalho entre os técnicos administrativos em educação da UFJF**. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. 2019. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/03/Rodrigo-Nunes-da-Cruz.pdf>>. Acesso em 10 de agosto de 2019.

DAL FORNO, Cristiano; FINGER, Igor da Rosa. **Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas**. Revista Brasileira de qualidade de vida, 2015.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira – 5. ed. Ampliada – São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DETONI, Dimas José. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: Estudos de Caso em Agroindústrias**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79666/184613.pdf?sequence=1>> Acesso em: 23 de setembro de 2018.

ELIAS, L.; DAUMAL, M. B. L.; BERNARDINI, I. de S. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. Disponível em: <[http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo\\_07.pdf](http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf)>. Acesso em 04 de setembro de 2019.

FARIAB, Renata Mercês Oliveira; LEITE, Isabel Cristina Gonçalves e SILVA, Girlene Alves. **Organização do Trabalho e Impacto na Relação Trabalho e Saúde em uma Universidade Pública**. Revista Baiana de Saúde Pública, 2017.

FERNANDES, Eda. Qualidade de Vida no Trabalho – Como medir para melhorar. 1ª ed. Salvador: Copyright, 1996.

FERREIRA, Mário César, ALVES, Luciana e TOSTES, Natália. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: teoria e pesquisa, 25(3),319-327. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722009000300005&script=sci\\_abstract&tlnq=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722009000300005&script=sci_abstract&tlnq=pt)>. Acesso em 17 de novembro de 2018.

FERREIRA, Tânia Kadima Magalhães; TODESCAT, Marilda; WEINZIERL, Greici. Qualidade de Vida no Trabalho: Um desafio a ser perseguido. VII Convibra

Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração (2010) – Disponível em < [http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_1355.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1355.pdf)>. Acesso em 03 de setembro de 2019.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **SISTEMAS & GESTÃO**, v.4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009 das Organizações Brasileiras.

FROSSARD, Maiby Carestiatto. **Qualidade de Vida no Serviço Público – Um Programa para a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – Anp**. 2009. 140f. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública. Rio de Janeiro, 2009.

GARLET, Valéria; BEURON, Thiago Antônio; SCHERER, Flávia Luciane . Qualidade de vida no serviço público: uma análise das ações de qualidade de vida no trabalho das instituições federais de ensino superior gaúchas, 2016. Disponível em: < <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/8245>> Acesso em: 23 de outubro de 2018.

GRAMMS, Lorena Carmen e LOTZ, Erika Gisele. **Gestão da qualidade de vida no trabalho** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2017.

KLEIN, Leander Luiz; LEMOS, Ricardo Brião; PEREIRA , Breno Augusto Diniz; BELTRAME ,Gabriela. **Qualidade de Vida no Serviço Público: Uma avaliação em uma Instituição de ensino superior**. Revista Eletrônica da Administração, Porto Alegre, vol.23,dez. 2017. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.158.59511>> Acesso em 10 de setembro de 2018

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

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. A aplicação do método 5W2H no Processo Produtivo do Produto: a jóia. Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial, Florianópolis, v. 4, n. 7, p.32-47, jul. 2012. Semestral.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MILANE, Norma Maria José G. N. **Programa de Qualidade de Vida em uma Universidade Pública: A percepção dos Servidores**. Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária, 2009. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/1266>. Acesso em 04 de setembro de 2018

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho versus auto-realização humana**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>> Acesso em 29 de março de 2019.

NEVES, Fernanda. S. ; VILHENA, Renata M. P. . A percepção dos servidores públicos mineiros frente à implementação da estratégia governamental. In: XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2012, Cartagena. A percepção dos servidores públicos mineiros frente à implementação da estratégia governamental, 2012.

OLIVEIRA , Alizandra Cristina. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo Walton: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados.** Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, 2006. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/alizandra%20cristina%20de%20oliveira.pdf>> Acesso em 13 de setembro de 2018.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Ponta Grossa – PR – Brasil Faculdades Integradas de Itararé – Itararé – SP – Brasil. FIEP BULLETIN - v. 01, n. 02, jul./dez. 2009, p. 08-15. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/453/436> . Acesso em: 18 de setembro de 2018

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de Vida. Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI. Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário.** Campinas: Ipes, 2010. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000479416>> . Acesso em: 23 de setembro de 2018

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; CANTORANI, José Roberto Herrera. **Análise do potencial motivador do trabalho de Hackman e Oldham: uma revisão literária.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Ponta Grossa – PR – Brasil Faculdades Integradas de Itararé – Itararé – SP – Brasil. FIEP BULLETIN - Volume 80 - Special Edition - ARTICLE II – 2010. Disponível em: <<http://www.fiepbulletin.net>> Acesso em: 18 de setembro de 2018

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; PICININ, Claudia Tania. **Os germes da destruição da qualidade de vida no trabalho: análise do modelo de Westley.** Revista Digital - Buenos Aires - Año 15 - N° 144 - Mayo de 2010. Disponível em: <<https://www.efdeportes.com/efd144/qualidade-de-vida-no-trabalho-modelo-de-westley.htm>> . Acesso em: 19 de setembro de 2018

PEREIRA, Érico Felden; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SANTOS, Anderlei. **Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação.** Revista brasileira. Educação Física Esporte, São Paulo, v.26, n.2, p.241-50, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v26n2/07.pdf>> Acesso em 15 de janeiro de 2019

PEREIRA, Valéria Marcondes. **Uma ferramenta para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativo da UNIFEI.** 2003. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003. Disponível em: <<https://saturno.unifei.edu.br/bim/0029883.PDF>> Acesso em: 16 de setembro de 2018

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

ROCHA, Simone Karla da; **Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso no Setor Textil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC – 1998. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77347>>. Acesso em 03 de outubro de 2018.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

RUSCHEL, A .V. Qualidade de Vida no Trabalho em Empresas do Ramo Imobiliário: uma Abordagem de Gestão Sócio-Econômica. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA, 1993.

SANTOS, D. F. A. **Qualidade de vida no trabalho**: Um estudo sobre a percepção dos funcionários do centro estadual de ensino fundamental Tucunduva. Unijui. Trabalho de conclusão de curso de Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em:<[http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1426/TCC%20DJE NIFER.pdf?sequence=1](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1426/TCC%20DJE%20NIFER.pdf?sequence=1) >. Acesso em: 17 de setembro de 2018.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. S.; COLETTA, José A.D. **Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho**. Psicologia do Trabalho, Rio de Janeiro, v.41, nº 3, p. 51-66, 1989.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares e MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Brasília: **Revista do Serviço Público**, jul/set 2009.

SOUZA, Rennata Guarino Bastos, Um modelo para avaliação da percepção da qualidade de vida no trabalho administrativo em universidades públicas. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Norte Fluminense, 2008. Disponível em: <[http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO\\_2397\\_1257359671.pdf](http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO_2397_1257359671.pdf)>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: Um Estudo de Caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC**. Dissertação de Mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina. 1996. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/76931>. Acesso em: 24 de setembro de 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

Modelo de Questionário adaptado de Freitas e Souza que será aplicado aos TAE's

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dados de Identificação	
Setor/Departamento:	
Cargo Inicial:	
Tempo na UFJF: ( ) Menos de 1 ano ( ) De 1 a 4 anos ( ) De 5 a 9 anos ( ) Mais de 10 anos	
Nível de Instrução inicial:	
Nível de Instrução atual:	
Idade:	Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que corresponde a sua avaliação em cada item solicitado, seguindo a escala abaixo:

Muito Ruim (MR)	Ruim (R)	Neutro (N)	Bom (B)	Muito Bom (MB)
-----------------	----------	------------	---------	----------------

2) Como você classifica seu relacionamento com os outros funcionários do mesmo nível hierárquico?	MR	R	N	B	MB
2) Como você classifica seu relacionamento com seu superior?	MR	R	N	B	MB
3) Como você classifica seu relacionamento com funcionários de outros setores?	MR	R	N	B	MB
4) Como você considera a cooperação entre os colegas de setor?	MR	R	N	B	MB
5) O grau de interação com outras pessoas, requerido para execução de seu trabalho, pode ser considerado:	MR	R	N	B	MB
6) O ponto de vista dos colegas de setor quando um membro do grupo é promovido como líder, pode ser analisado como:	MR	R	N	B	MB
7) Como você considera as observações construtivas de seu superior sobre seu trabalho?	MR	R	N	B	MB
8) Como você classifica os meios utilizados por seu superior em extrair o melhor do seu potencial, incentivando a criatividade?	MR	R	N	B	MB
9) Como você avalia o grau de independência na realização de suas atividades dentro da UFJF?	MR	R	N	B	MB
10) O grau de sua participação, permitido pela UFJF, no planejamento do seu próprio trabalho, como pode ser avaliado?	MR	R	N	B	MB
11) O grau em que seu trabalho envolve tarefas complexas, ou seja, que contém em si outras atividades utilizando sua variedade de conhecimento, habilidades e talentos, como pode ser avaliado?	MR	R	N	B	MB
12) A quantidade de informações que você tem acesso para a realização de seu trabalho pode ser considerado:	MR	R	N	B	MB
13) A qualidade de informações que você tem acesso para a realização de seu trabalho pode ser considerado:	MR	R	N	B	MB
14) Considerando as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) como você	MR	R	N	B	MB

classifica o desempenho da UFJF?					
15) Como você classifica os recursos materiais, necessários, oferecidos para execução de sua função?	MR	R	N	B	MB
16) A preservação de sua privacidade dentro da Instituição pode ser considerada:	MR	R	N	B	MB
17) Quando decisões tomadas na UFJF o afetam, a possibilidade de revisão destas decisões, ou seja, de recurso, pode ser considerada:	MR	R	N	B	MB
18) O tempo que você passa com sua família, sem ser afetado pelo trabalho levado para concluir em casa, pode ser considerado:	MR	R	N	B	MB
19) O grau do impacto causado pela atividade exercida por você, na vida de outras pessoas dentro ou fora da UFJF, pode ser considerada:	MR	R	N	B	MB
20) Como pode ser considerado o valor de seu pagamento em relação a sua contribuição (esforço, experiência, habilidades e qualificação) para a UFJF?	MR	R	N	B	MB
21) Os benefícios recebidos (vale transporte, auxílio alimentação, assistência médica e/ou odontológica) pode ser considerados:	MR	R	N	B	MB
22) Como pode ser considerado o valor de seu salário em relação ao cargo ocupado, quando comparado ao valor pago por este mesmo cargo em outras instituições do mesmo ramo?	MR	R	N	B	MB
23) Como é a imagem da Universidade perante a comunidade local?	MR	R	N	B	MB

Siga as mesmas instruções anteriores, seguindo a escala abaixo:

<b>Nunca (N)</b>	<b>Raramente (R)</b>	<b>Moderadamente (M)</b>	<b>Frequentemente (F)</b>	<b>Sempre (S)</b>
------------------	----------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------

1) O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos?	N	R	M	F	S
2) A maneira como seu superior faz considerações e observações sobre seu trabalho e sua produtividade causa-lhe humilhação ou outros transtornos perante colegas de trabalho?	N	R	M	F	S
3) A poeira, o ruído e o calor causam-lhe mal estar, prejudicando sua saúde?	N	R	M	F	S
4) São utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho?	N	R	M	F	S
5) São realizados exames médicos de admissão?	N	R	M	F	S
6) São realizados exames médicos periódicos?	N	R	M	F	S
7) São levados trabalhos para finalizar em casa?	N	R	M	F	S
8) A UFJF realiza confraternizações ou atividades de lazer com os funcionários e suas famílias?	N	R	M	F	S
9) Seu trabalho influencia em sua vida familiar?	N	R	M	F	S
10) Fora do seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?	N	R	M	F	S
11) É necessária a realização de horas extras?	N	R	M	F	S
12) Na sua percepção, o tratamento para com os funcionários, independente de sexo ou idade ou cargo ocupado, é igualitário e sem preconceitos?	N	R	M	F	S
13) Você se sente à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?	N	R	M	F	S

14) Seu esforço é reconhecido pela chefia?	N	R	M	F	S
15) Ocorrem promoções baseadas em sua competência e produtividade?	N	R	M	F	S
16) Há investimento em sua carreira por meio de de oferecimento de cursos ou estímulo para dar continuidade aos estudos ou fazer cursos complementares, de graduação, pós-graduação ou outros cursos de especialização?	N	R	M	F	S
17) Necessita receber autorização do superior para decidir o que e como fazer o seu trabalho?	N	R	M	F	S
18) As informações e conhecimento sobre seu trabalho são suficientes para decidir o que e como fazer o seu trabalho?	N	R	M	F	S
19) É de sua responsabilidade o resultado, a qualidade e o bom desempenho de seu trabalho?	N	R	M	F	S
20) Dentro de sua função, você participa da realização de toda a tarefa (início, meio e fim com resultado visível)?	N	R	M	F	S
21) A Universidade é reconhecida e possui prestígio nacional?	N	R	M	F	S
22) Você sente orgulho de dizer onde trabalha?	N	R	M	F	S
23) Você participa de algum projeto social da Universidade junto à comunidade local?	N	R	M	F	S

### Qualidade de Vida na UFJF

1) Você conhece as atividades oferecidas pela UFJF por meio do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho?

( ) Sim            ( ) Não

2) Em caso afirmativo, quais?

---



---



---



---

3) Você já participou de alguma atividade oferecida pelo Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da UFJF?

( ) Sim            ( ) Não

4) Em caso afirmativo, quais? Você considera que essas atividades cumpriram com o propósito de auxiliar na questão da saúde no trabalho?

---



---



---



---

5) Você tem alguma sugestão de atividade/ programa que pudesse ser implantado pela área competente da UFJF para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho?

---

---

---

---

6) Desde o seu ingresso na UFJF até o presente momento já vivenciou alguma situação mencionadas abaixo:

Obs: podem ser assinaladas mais de uma opção.

- Afastamento por acidente de trabalho
- Assédio moral
- Afastamento por problemas físicos (lesão por esforço repetitivo – LER, Coluna, etc.)
- Afastamento por depressão atribuída ao trabalho
- Conflitos com a chefia e/ou colegas de trabalho
- Mudança de setor por insatisfação/sofrimento no trabalho
- Nunca tive problemas no âmbito das minhas atividades na UFJF
- outros: especifique quais problemas vivenciou na UFJF.