

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CASCA**

**BRUNA RECH**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**  
**Um estudo na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de**  
**União da Serra**

CASCA

2017

**BRUNA RECH**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

**Um estudo na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de  
União da Serra**

Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado I, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Casca, como parte da avaliação da disciplina.

Orientador: Prof. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna.

CASCA

2017

**BRUNA RECH**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

**Um estudo na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de  
União da Serra**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna  
UPF – Orientador

Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
UPF

CASCA

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde, coragem, força e determinação para alcançar este objetivo;

Aos meus pais Orides e Odila que me deram toda atenção, cooaprensão e carinho, nos momentos de maior dificuldade que foram enfrentados juntos;

A minha irmã Francile e meu cunhado Paulo que sempre estiveram presentes em toda circunstâncias, sendo companheiro fiéis, amigos, parceiros e ajudando nas dificuldades enfrentadas;

Aos colegas e amigos que fiz neste percurso, pela verdadeira amizade, compartilhando os momentos de dificuldade, angustas, aflições e alegrias;

A todos meus amigos que me acompanharam nesta trajetória e compreenderam minha falta e ajudaram em minhas angústias;

A todos professores que fizeram parte da minha vida acadêmica, pelos ensinamentos e conselhos, a cada um que contribuiu para minha formação profissional;

A minha orientadora Alba Valéria Oliveira Ficagna pela amizade, parceria e companheirismo, por todos ensinamentos que muito colaboraram para a conclusão deste trabalho. Obrigada pela paciência, compreensão e por estar em todos os momentos presente e acompanhando o desenvolvimento do trabalho;

A toda equipe da Prefeitura Municipal de União da Serra pela confiança e auxílio no decorrer da pesquisa, nas pessoas do Prefeito Municipal Sr. Léo Paulo Cendron, Secretário Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social o Sr. Carlos Alberto Tramontina pela atenção e colaboração e a todos servidores da Secretaria pelo acolhimento e bem como a participação na pesquisa;

A todos que de alguma maneira me incentivaram a continuar e contribuindo em cada momento para que o objetivo final fosse alcançado o meu muito obrigada!

"Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho."

DALAI LAMA

## RESUMO

RECH, Bruna. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de União da Serra.** Casca, 2017. 94 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF. 2017.

No cenário atual a busca por uma Qualidade de Vida no Trabalho é uma constante que vem tomando espaço nas organizações. A Administração Pública, que deve atender a população com os melhores recursos materiais e pessoais, deve manter-se em constante acompanhamento de como os servidores pensam e o como se sentem no local em que exercem suas funções. Nesse sentido, o trabalho teve por objetivo analisar a percepção dos servidores da Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de União da Serra sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos mesmos. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, tendo como instrumento de coleta questionário fechado baseado no modelo de Walton, verificando as variáveis sobre a remuneração justa e adequada; segurança e salubridade do trabalho; oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades; oportunidade de progresso e segurança no emprego; integridade social na organização; leis e normas sociais; trabalho e vida privada; significado social da atividade do empregado. Foram entrevistados 26 servidores da organização. A análise do conteúdo demonstra que o nível de satisfação dos servidores é favorável, porém algumas variáveis encontram-se com deficiências tais como a remuneração, ambiente de trabalho, trabalho e vida pessoal, buscando analisar de como os servidores percebem sua qualidade no ambiente interno de trabalho e no ambiente externo. Algumas melhorias foram sugeridas e podem ser realizadas na Secretaria, buscando a motivação dos servidores.

Palavras Chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Qualidade de vida no trabalho.

## **ABSTRACT**

In the current scenario, searching for a Life' Quality at work is an constant that is taking space in organizations. The Public Administration, that must receive the population with the best natural resources and personal, must keep themselves in constant monitoring of how contributors think and how they feel at where they perform their duties. In this way, the objective of this study was to analyze the employees' perception of the Municipal Secretary of health, work, housing and social action of União da Serra about Life' Quality of Work of the same. The searching is characterized with quantitative, having as instrument of collection a closed questionnaire based on Walton model, verifying the variables on fair and adequate remuneration; safety and solubility of work; opportunity to use and solve skills; opportunity for progress and job security; social integrity in the organization; laws and regulations; work and private life; social meaning of employee activity. Twenty-six employees of the organization were interviewed. Content analysis demonstrates the level of server' satisfaction that is favorable, but some variables are found with deficiencies such as remuneration, work environment, work and personal life seeking to analyze how the servers analyze and perceive their quality in the internal work environment and in the external environment. Some improvements can be made at the Secretary, seeking the motivation of the employees.

Key-words: Public Administration. People Management. Life' Quality at work.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Resumo do modelo de qvt de Hackman e Oldham.....	30
FIGURA 2 – QVT e o projeto de cargo .....	31
FIGURA 3 – Organograma da Secretaria Municipal da Saúde .....	45



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pagamento em relação a contribuição .....	46
Tabela 2 – Benefícios recebidos .....	47
Tabela 3 – Salário em relação ao cargo .....	47
Tabela 4 – Função desempenhada .....	48
Tabela 5 – Carga horária .....	48
Tabela 6 – Condições ambientais de trabalho .....	49
Tabela 7 – Recursos materiais de trabalho .....	49
Tabela 8 – Ferramentas e técnicas de proteção de segurança.....	50
Tabela 9 – Segurança no local de trabalho .....	50
Tabela 10 – Ambiente físico de trabalho.....	51
Tabela 11 – Observações construtivas do superior .....	51
Tabela 12 – Meios utilizados pelo superior.....	52
Tabela 13 – Grau de independência da secretaria .....	52
Tabela 14 – Quantidade de informações .....	53
Tabela 15 – Qualidade de informações .....	54
Tabela 16 – Incentivo para realização de cursos e treinamentos.....	54
Tabela 17 – Liberdade de expressão com superiores .....	55
Tabela 18 – Participação de toda tarefa.....	55
Tabela 19 – Relacionamento com superior .....	56
Tabela 20 – Relacionamento com funcionários de outro setor/secretaria.....	56
Tabela 21 – Cooperação com colegas .....	57
Tabela 22 – Observações do superior causam-lhe humilhação ou transtornos.....	58
Tabela 23 – Tratamento igualitário e sem preconceitos .....	58
Tabela 24 – Preservação de privacidade .....	59
Tabela 25 – Interação com outras pessoas para a execução da tarefa.....	59
Tabela 26 – Grau de participação no planejamento do seu próprio trabalho .....	60
Tabela 27 – Espírito de equipe .....	60
Tabela 28 – Descanso em família.....	61
Tabela 29 – Impacto causado pela atividade exercida .....	61
Tabela 30 – Confraternização e atividades de lazer .....	62
Tabela 31 – Trabalho influencia a vida familiar .....	63

Tabela 32 – Tempo disponível para lazer .....	63
Tabela 33 – A necessidade de realizar horas extras .....	64
Tabela 34 – Trabalhos são finalizados em casa .....	64
Tabela 35 – Responsabilidade socioambientais .....	65
Tabela 36 – O serviço oferecido é de excelente qualidade .....	65
Tabela 37 – Sente orgulho do local que trabalha .....	66
Tabela 38 – Como é a imagem da secretaria perante a comunidade.....	67
Tabela 39 – O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos .....	67
Tabela 40 – Relacionamento com funcionários do mesmo cargo.....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pagamento em relação a contribuição .....	69
Quadro 2 – Benefícios recebidos .....	70
Quadro 3 – Salário em relação ao cargo .....	71
Quadro 4 – Função desempenhada .....	72
Quadro 5 – Condições ambientais de trabalho .....	73
Quadro 6 – Recursos materiais de trabalho .....	74
Quadro 7 – Ambiente físico de trabalho.....	75
Quadro 8 – Incentivo para realização de curso e treinamento.....	76
Quadro 9 – Tratamento igualitário e sem preconceitos .....	77
Quadro 10 – Trabalho influencia a vida familiar .....	77
Quadro 11 – A necessidade de realizar horas extras .....	78
Quadro 12 – O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos .....	79

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CHA – Conhecimento, Habilidade e Aptidão

EPI – Equipamentos de Proteção de Acidentes

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Reformas na Administração Pública.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Relação entre Administração Pública e seus usuários.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Administração Pública Municipal .....</b>	<b>21</b>
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	22
<b>2.2.1</b>	<b>Conceito de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Gestão de Pessoas na Administração Pública.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Quadro de Cargos e Plano de Carreira.....</b>	<b>24</b>
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	26
<b>2.3.1</b>	<b>Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>29</b>
<i>2.3.2.1</i>	<i>Modelo de Hackman e Oldham.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.2.2</i>	<i>Modelo de Westley .....</i>	<i>30</i>
<i>2.3.2.3</i>	<i>Modelo de Werther e Davis .....</i>	<i>31</i>
<i>2.3.2.4</i>	<i>Modelo de Walton .....</i>	<i>32</i>
2.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NOS DIAS ATUAIS .....	34
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>37</b>
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	37
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	38

3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	39
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	40
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA COLETA DE DADOS .....	41
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>43</b>
4.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	43
4.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....	46
4.3	PLANO DE AÇÃO .....	68
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DOS SERVIDORES .....</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES .....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional é repleto de desafios para a sobrevivência, sendo necessário realizar transformações, adaptações, mudanças tecnológicas e o desenvolvimento contínuo do quadro de funcionários. O objetivo é satisfazer os clientes com qualidade, eficiência e agilidade no serviço prestado.

O desenvolvimento e a produtividade dos funcionários são variáveis que podem ser alterados pelo estado físico e emocional, nível de satisfação e a qualidade de vida no trabalho. É de extrema importância ter conhecimento do que o quadro de funcionários pensa sobre sua remuneração, condições de trabalho o desenvolvimento das capacidades entre outras variáveis que podem influenciar diretamente no estado emocional.

Enquanto os clientes buscam os produtos desejados e as empresas privadas estão dispostas a ofertar, como cidadãos a população tem direitos e deveres, também busca ser bem atendida pelos órgãos públicos quando necessita destes. A Administração Pública Municipal tem por finalidade atender seus munícipes da melhor forma possível, com agilidade, eficiência, levando-se em consideração as competências e burocracias inerentes à Administração Pública.

O presente estudo visa analisar qual o nível da QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) dos servidores públicos, sendo eles efetivos, contratos temporários e cargos em comissão. Com adaptações do modelo de QVT de Walton, podendo apontar possíveis implantações e instalações de programas de QVT, a fim de melhorar também o bem-estar no local de trabalho refletindo diretamente em resultados positivos na prestação dos serviços.

O assunto Qualidade de Vida no Trabalho possui vários conceitos e modelos, porém ainda muito pode ser estudado e pesquisado sobre o assunto. Segundo Búrio (1997, p.38), muitos administradores, ao planejar programas de qualidade, pensam em tudo, mas se esquecem de que o sucesso dos programas depende do esforço dos trabalhadores, que, para se empenharem, necessitam de QVT.

A Administração Pública tem por finalidade governar os recursos financeiros, investir na sociedade e arrecadar taxas e tributos, buscado o desenvolvimento social e econômico de determinada região. Com recursos financeiros cada vez mais comprometidos, deve-se administrar a máquina pública com maior compreensão do cenário em que a mesma está inserida.

Observando uma Administração Pública Municipal cabe aos gestores saber fracionar os recursos, investindo em cada secretaria a quantia vista necessária para o melhor

desenvolvimento e crescimento do município, sempre buscando bem atender a demanda de serviços da população. Visto que boa parte são limitados para tais finalidades determinantes da qualidade de vida dos servidores. Os administradores devem se planejar e ver quais são as medidas e atividades a serem tomadas, visualizando o valor projetado, atendendo a população, sem causar prejuízos futuros aos cofres municipais.

Quando se fala em gestão de pessoas no cenário do setor público, deve-se analisar que os processos para a inserção dos servidores são diferentes do que em empresas privadas, tendo em vista que na Administração Pública todo e qualquer ato deve ser estabelecido por Lei Municipal. Nessas condições, cabe aos gestores administrar o quadro de funcionários, tomando as medidas necessárias para o bom andamento dos serviços. Gerindo da melhor forma possível os recursos humanos que são limitados.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de União da Serra é responsável por gerir todos os serviços que competem à Unidade Básica de atendimento aos municípios. Conta com uma equipe de cerca de aproximadamente 36 servidores, sendo estes especializados na área da saúde, sendo que a maior parte destes possui carga horária de 40 horas semanais. Em determinadas situações a equipe enfrenta momentos de pressão e estresse, pois, em alguns períodos, os servidores passam por maior demanda de serviços.

O salário dos servidores é estabelecido por Lei Municipal, caso o funcionário exerça funções perigosas e de risco, o mesmo receberá adicionais na sua remuneração. A equipe interage com as lideranças, sendo que o Chefe imediato deste setor é o secretário municipal da saúde, sendo ele o tomador de decisões. No momento, nenhum programa específico de Qualidade de Vida no Trabalho é desenvolvido, porém os servidores são beneficiados com o pagamento de 30% no valor do plano de saúde.

A saúde dos servidores interfere diretamente no desempenho de suas atividades, levando também em consideração que os servidores podem ser afetados por problemas psicológicos. Para obterem-se resultados voltados a qualidade de vida dos trabalhadores do setor público, os mesmos irão passar por questionamentos que revelarão seus sentimentos que, por muitas vezes, passam despercebidos. Podendo assim serem analisados e interpretados, buscando proporcionar resultados futuros que interfiram diretamente na produtividade e no bem-estar do trabalho. O



tema a ser estudado será qual a percepção que os servidores da Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social sobre sua qualidade de vida no trabalho.

A implantação da Gestão de Qualidade de Vida em uma empresa é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos servidores para uma organização. Os programas de QVT têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, desenvolver integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis a satisfação de todos aqueles inseridos na organização (RIBEIRO; SANTANA, 2015 p. 2).

A pesquisa se justifica para a sociedade, pois o setor público trabalha diretamente com as pessoas, buscando atendê-las e ajudá-las. Saber como estes servidores se sentem no ambiente de trabalho, possibilitará realizar mudanças e implementar programas e práticas de QVT (qualidade de vida no trabalho), logo, os servidores trabalhando em um ambiente de trabalho agradável e saudável, atenderão melhor o público atingindo assim o objetivo da Administração Pública.

Tendo em vista que, quanto maior o nível de satisfação e bem-estar do servidor, melhor será o serviço prestado pelo mesmo e os munícipes perceberão maior qualidade no serviço prestado, apresenta-se como problema de pesquisa: **Qual a percepção dos servidores sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho, na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos servidores sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra, segundo Modelo de Walton.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mensurar indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, adaptados do modelo de Walton na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra.

- b) Analisar, segundo modelo de Walton, as variáveis de QVT: remuneração justa e adequada; segurança e salubridade do trabalho; oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades; oportunidade de progresso e segurança no emprego; integridade social na organização; leis e normas sociais; trabalho e vida privada; significado social da atividade do empregado;
- c) Estabelecer um conjunto de recomendações para implementar práticas de Qualidade de Vida no Trabalho, para a Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A qualidade de vida dos servidores interfere diretamente no serviço prestados pelos mesmos, quando se fala no setor público, o cenário organizacional tem diferenças do setor privado. Práticas de Gestão de pessoas são distintas, tendo em vista que em uma Administração Pública Municipal todas alterações que se referem a salários e práticas de recursos humanos passam pelo poder legislativo para aprovação.

### 2.1 ADMISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas, tendo como propósito a gestão de bens e interesses qualificados na comunidade no âmbito de três níveis de governo: federal, estadual e municipal, Matias-Pereira (2014, p. 77). “Administração Pública’ relaciona-se à gestão de interesses públicos e, por essa razão, compreende as pessoas, públicas e privadas, que devem atuar na defesa e promoção desses interesses, e as atividades administrativas” (OLIVEIRA, 2015, s/p)

Para Harmon e Mayer a Administração Pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo, em nome da sociedade, sendo que as medidas por eles tomadas geram consequências para os indivíduos e grupos sociais (HARMON; MAYER, 1993 apud MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 77).

Segundo Bobbio a expressão Administração Pública designa o conjunto de atividades que são destinadas a execução de tarefas ou incumbências de interesse público ou comum (BOBBIO, 1998 apud MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 77).

Para Di Pietro, o conceito de Administração Pública define-se como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos, e em sentido subjetivo pode ser definida como um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função de administrar o Estado (DI PIETRO, 2013 apud MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 77).

### **2.1.1 Reforma da Administração Pública**

De acordo com Matias-Pereira (2014, p. 126) pode-se entender que Administração Pública é o aparelho de Estado organizado para bem atender e satisfazer as necessidades da população, e tem por objetivo de pôr em prática funções políticas e serviços realizados pelo governo. Existe na trajetória da Administração Pública a partir do surgimento do Estado moderno, três diferentes formas de atuação, sendo elas: Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial.

Segundo Nascimento (2014, p. 08) a Administração Pública patrimonialista é a característica de um Estado que não possui distinções entre os limites do público e do privado. No patrimonialismo, o monarca gasta as rendas pessoais e as obtidas pelo Estado junto à sociedade, ora para assuntos de caráter pessoal, ora para assuntos de governo. O Estado acaba se tornando um patrimônio de seu governante, o que classifica na atualidade, o patrimonialismo como uma prática distante, ultrapassada e injusta. Paludo (2017, p. 66) complementa que no patrimonialismo não haviam carreiras organizadas no serviço público e nem a divisão do trabalho. Todos cargos eram de livre nomeação do soberano, direcionado a parente e afins.

Conforme Matias-Pereira (2014, p. 127), a Administração Pública burocrática surgiu na metade do século XIX, tendo por objetivo o combate a corrupção e o nepotismo patrimonialista, inserindo os princípios do desenvolvimento, profissionalização, carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo. Segundo Paludo (2017, p. 72) a administração burocrática trouxe um novo conceito à Administração Pública: a separação entre a coisa pública e a privada, regras estabelecidas por leis e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração tendo em vista o aumento da, juntamente com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa.

De acordo com Pdrae a Administração Pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, o desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, os modelos anteriores demonstravam deficiência. A eficiência da Administração Pública – necessitando diminuir custos e aumentar a qualidade dos serviços, sendo os cidadãos os beneficiários. Esta mudança no Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência, pela qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (PDRAE, 1995 apud PALUDO, 2017, p. 82). “ a administração gerencial veio

com a missão de enfrentar a crise fiscal dos Estados, advinda dos incontáveis serviços que estes prestavam e da má alocação de receitas cada vez mais escassas.” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 114).

### **2.1.2 Relação entre Administração Pública e seus usuários**

Visto que “a Administração Pública, conforme o art. 37 da Constituição Federal de 1988, compreende a Administração direta e a Administração indireta” (PALUDO, 2017, p. 41).

De forma sucinta “A administração direta, regida pelo direito público e exercendo as funções clássicas de governo (a partir dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário)” (NASCIMENTO, 2014, p. 17). Para complementar “A Administração Direta se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios” (CHIAVENATO, 2016, p. 454).

“A administração indireta, regulada por normas do direito público e do direito privado, podendo assumir a forma de autarquia, fundação e fundo. Também serão consideradas dentro da administração indireta as empresas controladas pelo Poder Público” (NASCIMENTO, 2014, p. 17). Acrescenta-se ainda “Administração Indireta: Conjunto de entidades públicas dotadas de personalidade jurídica própria, compreendendo: autarquias; empresas públicas; sociedades de economia mista; e fundações públicas” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 201).

Buscando alcançar objetivos e realizar as tarefas tem-se “na abordagem sobre Administração Pública torna-se relevante definir os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 76).

A eficiência está relacionada ao custo de produção ou à forma pela qual os recursos são consumidos. A eficiência evidencia-se quando a relação consumo- produto ficou dentro do esperado. [...] A eficácia está relacionada ao atingimento dos objetivos e das metas. Sua preocupação relaciona-se com os resultados esperados” (SLOMSKI, 2011, p. 63).

Ainda, para Slomski (2011, p. 63) A eficiência por si só não basta, é preciso que os serviços atendam a demanda, o gestor dos recursos públicos deve ter em mente estes dois pilares para que a gestão traga os resultados que a sociedade espera. “Efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 76). Paludo complementa que Efetividade é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos

da sociedade pelos serviços prestados pela instituição. A efetividade vai além das entregas imediatas (metas/objetivos) e analisa a transformação causada pela execução das ações. (PALUDO, 2017, p. 5)

Segundo Chiavenato (2016, p. 182) pode-se ter uma equipe eficiente, mas pouco eficaz, ou uma equipe eficaz, porém desorganizada no seu desempenho. O desejável é alcançar a eficiência e a eficácia simultaneamente, a soma de eficiência com eficácia geram a excelência. “Para o gestor público ter sucesso é preciso que ele conheça quem são, quantos são, quais são suas habilidades e quais são suas aspirações em relação ao ente para o qual trabalha e dedica seu tempo e seus pensamentos” (SLOMSKI, 2011, p. 64). A eficácia não depende apenas do comportamento do líder, mas deve ser considerado os aspectos ambientais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 265).

Conforme Matias-Pereira (2014, p. 275-276), a Administração Pública Brasileira após tantas mudanças e avanços ainda apresenta fragilidades, a modernização da mesma deve buscar uma forma permanente e a estruturação de um modelo de gestão para alcançar os objetivos visando a sustentabilidade. Buscando melhorar a qualidade de serviço prestado, aperfeiçoando os controles, elevando a transparência, combatendo a corrupção e valorizar o servidor público. O setor público diferente do setor privado, não escolhe os clientes, mas precisa melhorar constantemente o sistema de planejamento, identificando de forma clara a demanda e as necessidades da população.

### **2.1.3 Administração Pública Municipal**

“O Brasil é uma República Federativa composta por três níveis de governo: o Governo Federal (União), os Governos Estaduais e Municipais. Existem atualmente no país 27 estados (incluindo o Distrito Federal) e cerca de 5.660 municípios” (NASCIMENTO, 2014, p. 17). Segundo Campello e Matias (2000, p. 1) O município é o espaço físico onde ocorre a produção de bens e serviços, circulação de mercadorias e onde são implementadas todas as ações, tanto de origem Federal, Estadual ou Municipal, ou privada. O município é a menor unidade administrativa, sendo que este poder está mais próximo dos problemas da sociedade.

Ainda segundo Campello e Matias (2000, p. 2), com revolução histórica, analisasse que os Municípios estão concentrando mais responsabilidades, por exemplo a saúde através de regimes de gestão plena e semiplena. O Município passa a agregar atividades que eram de responsabilidade do Estado e da União. Para atender a demanda, o Poder Municipal deve

aparelhar-se de uma estrutura administrativa adequada, por muitas vezes é a do tipo funcional, com Secretarias, Departamentos, Divisões, responsáveis por um conjunto de atividades e tarefas.

“As fontes de mão-de-obra ou de recursos humanos constituem-se no conjunto de indivíduos que possuem vínculo com a organização e que formam os denominados servidores públicos” (CAMPELLO; MATIAS, 2000, p. 30). Segundo Braga (1998, p. 18), a primeira finalidade da Administração Pública deve ser prestar com qualidade, eficácia e democracia, os serviços a atender às demandas que lhe são legalmente requeridas, em benefícios da cidadania e da dignidade das pessoas.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

No século XX a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, as funções básicas eram, o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo. Foi no final da década de 70, surgiu um movimento renovador originado, principalmente, nos Estados Unidos e logo entusiasmou profissionais e educadores de todo o Brasil. Logo apareceram manifestações operárias produzidas pelos metalúrgicos de São Paulo, que deu nova configuração aos movimentos sindicais por todo o país. Assim, chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu para solucionar problemas na demanda organizacional, surgindo com nova roupagem com a intenção de melhorar o quadro de funcionários (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 4).

### 2.2.1 Conceitos de Gestão de Pessoas

Segundo Gil (2016, p. 18) a Gestão de Pessoas busca a cooperação das pessoas que atuam nas organizações com visão de alcançar os objetivos pessoais e organizacionais. A expressão Administração de Recursos Humanos ainda é mais conhecida quando se fala em modos de lidar com pessoas nas organizações. Para Dutra (2016, p. 13) a gestão de pessoas maior é de relevância em um ambiente cada vez mais exigente e competitivo que é vivenciado no Brasil desde o início dos anos 1990.

Dutra (2016, p. 41) afirma que a gestão de pessoas nas empresas contemporâneas é cada vez mais complexa, seja pelo aumento tecnológico, relações organizacionais e ambientais, e

pelo nível de exigência das pessoas sobre a empresa ainda visando que as organizações exigem cada vez mais de seus colaboradores. É necessário compreender gestão de pessoas para agregar valor a organização, para compreender precisamos analisar a realidade vivida pela organização e pelas pessoas. “A Gestão de Pessoas é uma atividade cujas origens podem ser identificadas num passado bastante remoto. Quando algumas pessoas começaram a empregar outras para a realização de determinadas tarefas, mediante algum tipo de pagamento, iniciou-se, a rigor, a Gestão de Pessoas” (GIL, 2016, p. 19).

“As informações e conhecimentos de uma empresa fornecem subsídios para o planejamento e desenvolvimento de suas atividades, bem como para a avaliação de seus objetivos e índices de controle da gestão”. (BARBIERI, 2014, p.21).

### **2.2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Conforme Bergue (2014, p. 5) a área de gestão de pessoas, principalmente a de desenvolvimento de pessoas, assume destaque. A orientação levada à sociedade para qualificá-la a agir em seu próprio nome, em seu contexto e junto às instituições, deve ser vista como esforços que as instituições empreendem, orientados para o esclarecimento, tendo como finalidade o reforço de mecanismos de envolvimento na formulação, na execução, na correção da trajetória e do aperfeiçoamento das políticas públicas e ações de governo.

A definição de administração pública é influenciada pela orientação para a sociedade e para o interesse público. A organização pública, também, é determinada pela Administração Pública, que envolve uma expressão de inclinação mais instrumental. O conceito de organização pública orienta-se para um senso geral de organização, em sua expressão formal, é em parte significativa, traduzida e representada pelo correspondente sistema de gestão. A organização é a expressão predominantemente instrumental da administração pública, apontando o modo de compreender e organizar pessoas e suas relações formais e informais, observados em diversos segmentos sendo eles acomodação, cultura, tecnologias, processos e recursos das demais ordens, afirma Bergue (2014, p. 9).

“A organização pública é a resultante possível de tensões, conflitos e contradições sociais, políticas e econômicas dinâmicas, temperada com modelos de gestão que lhes são necessários ao funcionamento” (BERGUE, 2014, p. 9). Ainda, para Bergue (2014, p. 16) a influência da ciência política e do pensamento gerencial clássico em constante ascensão, contudo, forjou as bases para a valorização de estruturas profissionais para a administração



pública, opondo-as ao plano político, este representado, essencialmente, pelos reflexos da busca dos interesses pessoais.

Para fins de gestão de pessoas em particular, acrescenta que a expressão política da organização está presente em todos os seus níveis, de modo que a oposição entre os componentes técnico e político se revela uma crença idealizada, com pouco ou nenhum suporte no plano da realidade. São duas dimensões distintas, mas não excludentes, que coexistem, e se influenciam mutuamente. A ideia de que as organizações públicas precisam valorizar a dimensão técnica e minimizar a influência política é um discurso de acentuado conteúdo político conclui Bergue (2014, p. 19).

Consta na Lei Orgânica do Município de União da Serra- RS (1995, s/p), a definição de servidores do município, todos os que ocupam cargo, funções ou emprego da administração direta, das autarquias e fundações públicas, bem como pessoal admitido por contrato temporário quando haver necessidade excepcional de interesse do Município, definidos em Lei Municipal. Já na Lei Municipal 40/1993 que dispõe sobre o Regime Jurídico do Município de União da Serra, diz que o cargo público é criado por lei, em número exato, com denominação própria, remunerado pelos cofres Municipais, no qual corresponde um conjunto de atribuições e remuneração cometidas ao servidor público.

Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade de alta complexidade. O objetivo principal do responsável pela área de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que nela convivem e se desenvolvem (RIBEIRO, 2012, p. 1).

### **2.2.3 Quadro de Cargos e Plano de Carreira**

Consta na Lei de quadro de cargos e funções públicas em que estabelece o Plano de Carreira dos servidores municipais de União da Serra, Lei Municipal nº 220/1997 (1997, s/p), define cargo como o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ao Servidor Público, mantidas as características da criação conforme lei denominação, número de vagas e retribuição pecuniária padronizada. (MUNICÍPIO DE UNIÃO DA SERRA, 1997, s/p).

Já a categoria funcional é definida por o agrupamento de cargos da mesma denominação, com mesmas atribuições e responsabilidades, formada por padrões e classes (MUNICÍPIO DE UNIÃO DA SERRA, 1997, s/p).

Ainda, conforme Lei Municipal nº 220/1997, a carreira fica denominada pelo conjunto de cargos de provimentos efetivos para os quais os servidores poderão ascender através da

classe, mediante promoção. Padrão é a identificação numérica do valor do vencimento de carga funcional, a Classe é a graduação da retribuição pecuniária dentro da categoria funcional, constituindo uma linha de promoção, por fim a Promoção é a passagem que um servidor de determinada classe para imediatamente superior da mesma categoria funcional. (MUNICÍPIO DE UNIÃO DA SERRA, 1997, s/p).

Conforme a Lei Municipal nº 220/1997, os vencimentos dos Cargos Efetivos e dos Cargos em Comissão é obtido através da multiplicação dos coeficientes respectivos, pelo Padrão Referencial, sendo este estipulado por Lei Municipal. Sobre recrutamento dos servidores públicos, far-se-á para a classe inicial de cada categoria funcional, mediante concurso público, nos termos do Regime Jurídico dos servidores do Município, a Administração Municipal promoverá treinamentos para seus servidores tendo vista a necessidade de capacitação, visando dinamizar a execução das atividades dos diversos órgãos. (MUNICÍPIO DE UNIÃO DA SERRA, 1997, s/p).

Ainda a Promoção será realizada dentro da mesma categoria funcional, quando houver a passagem do Servidor de uma determinada classe para outra imediatamente superior, cada categoria funcional possui 6 classes de A até F, sendo a última o final de carreira. Dos cargos e funções gratificadas, fica estabelecido que o valor é de 50% (cinquenta por cento) do vencimento de Cargo de provimento em Comissão correspondente, sem prejuízo de vencimento de cargo efetivo de que for titulado. (MUNICÍPIO DE UNIÃO DA SERRA, 1997, s/p).

O quadro dos cargos em comissão e funções gratificadas da administração centralizada do executivo municipal, os cargos de comissão são de livre nomeação do Prefeito Municipal com os respectivos números de cargos, denominações, padrões de vencimento e coeficientes (MUNICÍPIO DE UNIÃO DA SERRA, 1997, s/p).

Na Lei Municipal 40/1993 que dispõe sobre o Regime Jurídico do Município de União da Serra consta que a Função Gratificada é instituída por lei visando atender a encargos de direção, chefia ou assessoramento, sendo somente para servidores detentores de cargo de provimento efetivo (MUNICÍPIO DE UNIÃO DA SERRA, 1993, s/p).

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

“À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo” (MASLOW, 1954 apud CASADO, 2002a, p. 251).

Lidar com as pessoas nas organizações é uma responsabilidade crescente. O objetivo principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações entre a organização e seus colaboradores. Passando a cada vez mais ser um desafio interno para as empresas, em plena era da informação (RIBEIRO, 2012, p. 1). Tendo em vista que o trabalho pode propiciar aumento da autoestima e do apoio social de outros, o que, para algum, contrabalança os efeitos mais negativos dos papéis duplos. Um indivíduo que tenha uma boa situação no trabalho e na família tenderá a estar satisfeito com ambo (SPECTOR, 2010, p. 446).

Segundo Gil (2014, p. 46) a muito tempo que se fala em qualidade nas empresas remetendo logo na produção, com o passar do tempo não se fala em apenas qualidade no trabalho, mas sim qualidade de vida no trabalho. Para que os funcionários sejam produtivos, os mesmos devem sentir que o trabalho executado é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Segundo Limongi-França (2014, p. 167) para diversas pessoas o entendimento sobre qualidade de vida no trabalho é a percepção de bem-estar a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômica e expectativa de vida.

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência e com o passar do tempo vem recebendo diferentes títulos ou conotações, mas objetivas, em essência, facilita ou satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolver de suas atividades na organização (RODRIGUES, 1994 apud BÚRIGO, 1997, p. 30). Complementa Limongi-França (2003, p. 22), a qualidade de vida no trabalho tem sido tratada como um tema confuso, pois as definições para o tema vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores em áreas como lazer, motivação, entre outras.

O termo Qualidade de vida no trabalho surgiu na literatura somente no início da década de 50, na Inglaterra, com Eric Trist e colaboradores, que estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio pessoa/trabalho/organização. Na década de 60 o movimento QVT (qualidade de vida no trabalho) tomou impulso com iniciativa de cientistas, líderes e sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, buscavam melhores formas para

executar suas tarefas. Deste período até a década de 70 ocorreu uma estagnação no desenvolvimento da QVT e nas preocupações com ela, em virtude da alta inflação, da crise do petróleo e da competição internacional acirrada pelas novas foras industriais como o Japão. A década de 80 foi marcada fortemente pela ideia de que o trabalhador poderia participar de decisões frente a organização. Assim as organizações sentiram-se compelidas a repensar suas condutas e a buscar soluções participativas. Nos anos 90 a QVT tornou-se foco de programas que estudam a saúde na organização. (BÚRIGO, 1997, p. 32-33).

O elemento central das pesquisas na área de QVT vem da importância que o trabalho desempenha na vida dos indivíduos e da constatação de que a forma como o trabalho está estruturado e organizado apresenta um impacto direto sobre o trabalhador, levando-o a satisfação ou frustração com outros fatores da vida que estão relacionados com a QVT. (BÚRIGO, 1997, p. 33).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem ligação com a mobilização, o comprometimento pessoal, participação com o bem-estar do funcionário na execução de tarefas na empresa, visando alcançar metas da Qualidade Total. Em um ambiente organizacional onde há uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho torna-se um ambiente de trabalho agradável e com possível aumento no nível o de produtividade. Refletindo no comportamento do funcionário no atendimento aos clientes (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 136).

Investigar na qualidade de vida no trabalho em um cenário competitivo empresarial representa, um problema de caráter contraditório. Esta contradição parece estar nas decisões em que se avalia se é possível analisar a pessoa e a empresa com os mesmos resultados de produtividade e qualidade. Vivem-se constantes esforços de mudanças que mobilizam pessoas: entretanto, ações sobre as condições de trabalho dificilmente recebem investimento específico, sendo assim fragiliza as pessoas e com frequência compromete os projetos da empresa, em termos de continuidade, de otimização das metas e no processo de aprendizagem sobre fatores organizacionais. Buscando a prestação de serviços para o cliente e a conquista do mercado (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 135).

Existem dificuldades no gerenciamento da Qualidade de Vida no Trabalho, como a heterogeneidade de perfis individuais e socioeconômicos das pessoas que formam o quadro funcional de cada empresa, os impactos dos sistemas de qualidade na *performance* de bem-estar e saúde da empresa em seus níveis individual, grupal e organizacional, levando em consideração os impactos políticos organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 137).

Para Maslow a motivação dos indivíduos tem como objetivo satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias até as mais complexas (MARRAS, 2016, p. 26). Para Chiavenato durante muito tempo, discutiu-se o antagonismo entre objetivos da organização e objetivos individuais das pessoas, tinha-se a impressão que ambos não se interferiam. Na medida em que a organização busca alcançar seus objetivos, tende a sacrificar os objetivos individuais (CHIAVENATO, 2010, p. 14).

### **2.3.1 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho**

O termo Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo utilizado para referir-se a uma série de preocupações e projetos, sendo redefinidos com o passar do tempo, na medida que a concepção de trabalho vai evoluindo. Tem uma ampla abrangência na organização, sendo que qualquer programa de melhoramento das condições de trabalho ou até mesmo as atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos posso se chamar de qualidade de vida no trabalho afirma Búrigo (1997, p. 35).

Para Fernandes e Gutierrez a Qualidade de Vida no Trabalho é afetada por questões comportamentais em que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998 apud LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 32). Davis define de uma forma mais genérica como sendo as condições favoráveis ou desfavoráveis de determinado ambiente de trabalho para seus trabalhadores (DAVIS, 1981 apud BÚRIGO, 1997, p. 34).

Nadler e Lawler possuem uma visão dinâmica sobre Qualidade de Vida no Trabalho, sendo a forma de pensar sobre as pessoas, trabalho e as organizações. Seus elementos distintos são (1) uma preocupação no impacto do trabalho sobre as pessoas bem como a efetividade organizacional e (2) a ideia de participação na solução dos problemas e na tomada de descrições organizacionais (NADLER; LAWDER, 1983 apud BÚRIGO, 1997, p. 36). Com um conceito mais específico Guest conceitua como um processo no qual a organização tenta revelar o potencial criativo de seus funcionários, envolvendo os trabalhadores nas decisões que afetam suas vidas no trabalho. Sendo eu os objetivos não são simplesmente extrínsecos e sim visam melhorar a produtividade e eficiência, também são intrínsecos quando diz respeito ao que o trabalhador observa como fins de autorrealização e auto engrandecimento (GUEST, 1979 apud BÚRIGO, 1997, p. 37).

Limongi-França (2014, p. 167), conceitua o assunto Qualidade de Vida no Trabalho, como capacidade de administrar o conjunto de ações, tendo em vista um diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho com os moldes da cultura organizacional, visando sempre o bem-estar das pessoas da organização. Walton (WALTON, 1975 apud LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 169) destaca que Qualidade de Vida no Trabalho são “valores ambientais e humanos, negligenciados pela sociedade industrial em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Assim, observa-se que as questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho são amplas e desafiadoras. Observa-se na literatura científica ao longo das últimas décadas que a QVT tem sido abordada com diversos aspectos, sendo influenciada por fatores organizacionais e sociais vigentes à época da realização do estudo. Diversos modelos têm sido desenvolvidos com o intuito de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 138).

### **2.3.2 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Segundo Búrigo (1997, p. 38) muitos autores da área de comportamento organizacional buscaram estudar modelos e fatores que visavam conceituar e caracterizar a qualidade de vida no trabalho, diversos autores desenvolveram modelos norteando suas pesquisas, buscando junto ao trabalhadores, considerações e fatos que traduzam as suas necessidades e da organização, oferecendo assim um análise de diversos índices para a completa satisfação no local trabalho.

#### *2.3.2.1 Modelo de Hackman e Oldham*

Segundo Ferreira (2013, p. 141), para Hackman e Oldham os resultados como motivação interna, satisfação no trabalho, qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade são obtidos estados psicológicos. Os estados psicológicos são criados por meio das seguintes dimensões do trabalho, sendo a variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback intrínseco, feedback extrínseco e inter-relacionamento. A partir deste modelo podemos entender que, a qualidade de vida no trabalho pode ser resultante da combinação de dimensões básicas da tarefa – capazes de gerar estados

psicológicos favoráveis ao trabalho – com variáveis de contexto do trabalho. Na figura abaixo temos esquema de rápido entendimento:

**Figura 1 – Resumo do modelo de QVT de Hackman e oldham**



**Fonte:** Ferreira (2013, p.143).

O aspecto das tarefas que são realizadas pelo trabalhador pode desencadear estados psicológicos analíticos, gerando ganhos tanto a empresa quanto para o trabalhador. Segundo os autores QVT, pode ser sintetizada da seguinte forma: “dimensões da tarefa; estado psicológico do trabalhador e resultados pessoais de trabalho”. (BÚRIGO, 1997, p. 40).

### 2.3.2.2 Modelo de Westley

Segundo Ferreira (2013, p. 144) Westley (1979) considera que a qualidade de vida no trabalho pode ser analisada por quatro indicadores: o econômico, o político, o psicológico e o sociológico, que são causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia. Para tentar resolver estes quatro problemas fundamentais e melhorar a QVT, Westley sugere a realização de ações cooperativas com a participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, a adoção de um trabalho auto supervisionado, o enriquecimento de tarefas e a aplicação dos princípios sócio técnico.

Com o aumento do tamanho e a complexidade das organizações, trouxe uma maior rigidez organizacional e turbulência ambiental. O mecanismo e a automação geraram mudanças as normas de trabalho. Para Westley a insatisfação reflete da remuneração inadequada, a alienação pode ser considerada um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial e a anomia é a falta de envolvimento moral (WESTLEY, 1979 apud RODRIGUES, 1994, p. 86).

### 2.3.2.3 Modelo de Werther e Davis

Conforme Ferreira (2013, p. 144) para Werther e Davis (1983), a qualidade de vida no trabalho está baseada em um projeto de cargo que considera fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. Na figura abaixo temos o ciclo das variáveis que interferem diretamente na QVT:

**Figura 2 – QVT e o projeto de cargo**



**Fonte:** Ferreira (2013, p.145).

Ainda Ferreira (2013, p. 145-146) descreve que estes fatores podem ser entendidos conforme segue:

**Ambientais:** representa a expectativa social e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais.

**Organizacionais:** considera a identificação da função do cargo, o estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho e a adoção de métodos e processos para diminuir o tempo e o esforço do trabalhador.

**Comportamentais:** considera a autonomia do indivíduo para assumir responsabilidade pelo trabalho, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retro informação, que permite conhecer a repercussão do seu trabalho, favorecendo a motivação.



#### 2.3.2.4 Modelo de Walton

Conforme Freitas e Souza (2009, p. 139-140), o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho conforme Walton (1973), estabelece critérios que se dividem em oito categorias conceituais, descritas abaixo:

a) • **Compensação justa e adequada:** Justa, se o que é pago ao empregado é compatível a função exercida e atividades desenvolvidas se comparado a outro trabalho. Adequada, se a remuneração é suficiente comparada com os padrões sociais em que o empregado vive. O trabalho exercido possui relação entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Sendo assim, a compensação justa pode ser associada à capacidade de pagar (quanto mais lucrativa a empresa, maior o pagamento) e também quando aumentar o trabalho, aumenta-se a remuneração, elevando em conta todos trabalhadores envolvidos para o aumento da produtividade (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 139). Trata-se da relação do salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado. Em síntese, equidade social. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

b) • **Segurança e saúde nas condições de trabalho:** aborda variáveis como horas razoáveis de trabalho, o pagamento de horas extras, condições físicas do trabalho que diminuam o risco de doenças ligadas ao trabalho e acidentes de trabalho, limitação de faixa etária de idade quando o trabalho afete o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 139). Os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho nem a riscos que possam ameaçar a saúde. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

c) • **Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana:** são necessárias cinco variáveis para que se tenha este desenvolvimento, afetando diretamente na participação, a autoestima e mudanças no trabalho: (I) autonomia (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades desenvolvidas); (II) habilidades múltiplas (quando o trabalho permite que o empregado use suas habilidades); (III) informação e perspectiva (relacionasse com a obtenção de informações significativas sobre o processo geral do trabalho e os resultados de suas ações, permitindo que o funcionário apreciar a relevância e as consequências das ações); (IV) tarefas completas: se o trabalho envolve uma tarefa ou é apenas uma parte desta; e, (V) planejamento: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 139-140). O uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a certas condições, como autonomia,

variedade de habilidades, informações e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

**d) • Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados:** Os aspectos observados referem-se a oportunidade de carreira do emprego, como: (I) desenvolvimento (com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais); (II) aplicação futura (a prospectiva de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); oportunidades de progresso (disponibilidade de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e, segurança (emprego ou renda que seja assegurado quando associada ao trabalho) (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 140). Manifesta-se no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidade, na sensação de segurança no emprego e na remuneração. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

**e) • Integração social na organização do trabalho:** Os seguintes atributos são considerados na organização: (I) ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial); (II) igualitarismo (ausência de divisão de classes dentro da organização independente de nível hierárquico); (III) mobilidade (mobilidade ascendente, como empregados que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (IV) grupos preliminares de apoio (caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação socioemocional e aceitação da unicidade de cada indivíduo); (V) senso comunitário (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (VI) abertura interpessoal (forma com que os membros interagem sobre suas ideias e sentimentos), (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 140). Um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com a ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

**f) • Constitucionalismo na organização do trabalho:** relaciona-se com direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu status na organização, e a maneira como pode se proteger. Os seguintes itens são elementos importantes para fornecer qualidade de vida no trabalho: (I) privacidade (direito de privacidade pessoal); (II) liberdade de expressão (direito de discordar abertamente de pontos de vista de seus superiores); (III) equidade (direito a tratamento igual em todos os aspectos); e, (IV) processo justo (uso da lei em caso de problemas no emprego, como em casos de privacidade, procedimentos de processos e apelações) (FREITAS; SOUZA,

2009, p. 140). O grau de integridade social na organização está relacionado com o direito à privacidade de expressão de ideias, com tratamento equitativo e normas claras. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

**g) • Trabalho e o espaço total de vida:** a experiência individual que o trabalho pode gerar feitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar diversos danos na vida familiar. O trabalho se encontra no seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não ultrapasse a carga horária afetando assim no tempo de lazer e o tempo com a família (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 140). As condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

**h) • A relevância social do trabalho na vida:** quando a empresa não é socialmente responsável, pode afetar na autoestima do trabalhador, causando uma depreciação do próprio trabalho ou da carreira (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 140). A atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua autoestima. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

## 2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NOS DIAS ATUAIS

As organizações preocupam-se em ser cada vez mais competitivas, produzindo cada vez mais a custos menores, os empregados buscam o interior das empresas onde trabalham a compreensão do estresse causado por a busca de resultados cada vez mais produtivos. O desejo de viver cada vez melhor torna-se algo patente e palpável para os trabalhadores (MARRAS, 2011, p. 18).

O gestor de pessoas no setor de Qualidade de Vida no Trabalho tem sido visto como um auxiliar em relação aos programas de qualidade efetivamente desenvolvidos, sendo que deve acompanhar programas como a resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e melhorias no ambiente de trabalho entre outros programas. Existe uma dificuldade em implantar os programas de qualidade de vida no trabalho, pois envolvem custos e tem como alvo principal os empregados e não a organização, estes programas orientam-se também em direção a melhorias na eficiência organizacional, já que esta tem como pré-requisito a satisfação do indivíduo. Um programa que visa melhorar a qualidade de vida no trabalho pode permitir reconciliações dos objetivos do indivíduo em situação ao trabalho e os propostos pela organização (GIL, 2014, p. 276).

Os programas de qualidade de vida no trabalho têm o objetivo criar organizações mais humanizadas, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constantes de feedback sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo, assim, os programas constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas para estes programas, pois envolvem o envolvimento dos empregados nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho (GIL, 2014, p. 276).

A Qualidade de Vida no Trabalho representa o quanto os integrantes de uma organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais com a atividade na organização. Envolvendo diversos fatores como a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro crescimento na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios, relação com demais membros da organização, condições ambientais, liberdade de decisões e a possibilidade de participações na tomada de decisões (CHIAVENATO, 2004, p. 367).

As organizações buscam pessoas criativas e inovadoras, capazes de manter altos desempenhos e de trazer soluções para os problemas, mesmo que o ambiente seja turbulento e de constantes mudanças, e que mantenham alta performance e ao mesmo tempo alto grau de equilíbrio e saúde. Os profissionais por vez buscam se inserir em empresas que ofereçam um ambiente saudável, um clima de apoio, incentivo, respeito e valorização com oportunidade de desenvolvimento e de realização de seu potencial. Para que ambos alcancem seus objetivos é necessário que amadurem e desenvolvam a inteligência emocional, implicando em uma quebra de barreira, uma aproximação e conhecimento mútuo, aprofundando-se cada vez mais, até criar condições básicas como consciência emocional de si e do outro, expressão emocional, diálogo autêntico e confiança (BITENCOURT, 2004, p. 403).

A Qualidade de Vida no Trabalho representa a necessidade de atuar profundamente na valorização das condições de trabalho, quando se refere aos procedimentos da tarefa em si, o ambiente físico e padrões de relacionamento. Os processos organizacionais demandam pessoas inovadoras, dispostas a superar desafios, participativas, inovadoras e responsáveis. A mudança da natureza no trabalho tem sido grande problema para respostas efetivas de gestão da qualidade de vida. Antes o risco era visível no nível ocupacionais e atualmente os riscos são nos níveis mentais e afetivos (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 171).

As organizações se desenvolvem constantemente buscando atender as necessidades do mercado, devendo ser capaz de persistir frente a todas mudanças e desafios propostos pelo

movimento da globalização, avanço tecnológico e pela acirrada competitividade (CASADO, 2002c, p. 281). “As organizações contemporâneas e seus dirigentes já perceberam a necessidade de entender o ser humano e as iterações que empreende para reafirmar-se como ser socialmente produtivo, exercitando o projeto maior de sua natureza” (CASADO, 2002b, p. 245).

Os sistemas de trabalho de elevado desempenho oferecem uma infinidade de benefícios potenciais aos funcionários, que por estarem envolvidos no trabalho estejam satisfeitos, quando os funcionários obtêm mais informações e poder, provavelmente sintam-se valorizados e entendem o real motivo de estarem em tais cargos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 486).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será abordada a metodologia do estudo de caso. A metodologia pode ser entendida como um estudo e posterior avaliação dos diversos métodos, com o objetivo de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47), “a metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 48).

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008, p. 8).

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O presente trabalho visa entender a percepção dos servidores da Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de União da Serra, quanto à qualidade de vida dos servidores, tendo por finalidade analisar os objetivos de forma descritiva, a abordagem dos dados dar-se-á de forma quantitativa e sobre o procedimento técnico, se trata de um estudo de caso.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 157) a pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes, independente de métodos ou técnicas empregadas. Para Diehl e Tatim (2004, p. 47), “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar resposta ao problema”. Gil (2008, p. 26) afirma que “Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científico.”

Para Gil (2008, p. 8), “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”

A abordagem quantitativa, segundo Diehl e Tatim é caracterizada pelo uso da quantificação na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, entre outros. Buscando como

objetivo, garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às interferências (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

Na pesquisa de caráter quantitativo, os dados coletados são analisados e posteriormente interpretados, podendo ser utilizados meios eletrônicos para facilitar no processo de busca aos resultados (ROESCH, 2013, p. 149). Para Diehl e Tatim (2004, p. 51) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta de dados quanto o tratamento dos dados coletados por meio de técnicas estatísticas.

Na pesquisa quantitativa os estudos descrevem a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreende e classifica os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, facilita no processo de mudança de dado grupo, e possibilita o entendimento do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

Os dados que foram coletados são primários e de caráter descritivo, que segundo Diehl e Tatim (2004, p. 53-54), a pesquisa descritiva tem como objetivo essencial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou ainda estabelecimento de relação entre variáveis, uma característica significativa deste modelo é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática.

O procedimento técnico utilizado na pesquisa o estudo de caso, “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que perita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61). Estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa realizar uma análise um fenômeno dentro de determinado contexto, o estudo de caso pode trabalhar com evidências quantitativas e qualitativas (YIN, 1981apud ROESCH, 2013, p. 155).

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis, que podem interferir ou afetar o objeto em estudo, devem ser não só levadas em consideração, mas também devidamente controladas, para impedir comprometimento ou risco de invalidar a pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 2008, p. 146)

Com objetivo de mensurar os fatores de maior importância para os servidores, relacionado à qualidade de vida no trabalho indicados pelos servidores, foram analisadas as variáveis determinadas pelo Modelo de Walton:



a) **Remuneração justa e adequada:** Trata-se da relação do salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado. Em síntese, equidade social. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

b) **Segurança e salubridade do trabalho:** Os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho nem a riscos que possam ameaçar a saúde. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

c) **Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades:** O uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a certas condições, como autonomia, variedade de habilidades, informações e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 297).

d) **Oportunidade de progresso e segurança no emprego:** Manifesta-se no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidade, na sensação de segurança no emprego e na remuneração. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

e) **Integridade social na organização:** Um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com a ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

f) **Leis e normas sociais:** O grau de integridade social na organização está relacionado com o direito à privacidade de expressão de ideias, com tratamento equitativo e normas claras. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

g) **Trabalho e vida privada:** As condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298).

h) **Significado social da atividade do empregado:** A atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua autoestima. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298)

As variáveis foram mensuradas por meio de questionário.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra, através de um estudo de caso, onde, atualmente possui lotados e servidores que prestam serviços na secretaria aproximadamente 36 servidores ativos,



entre contratos temporários, cargos em comissão e cargos efetivos. A pesquisa foi realizada com amostra censitária constituída pelos 36 servidores, e verificou qual é a percepção dos servidores quanto à QVT.

Conforme Roesch (2005, p. 138), “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64), população pode ser considerado o universo, sendo este um conjunto de elementos que podem ser mensurados com respeito a variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou entre outros tipos de elementos, dependendo do objetivo da pesquisa.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64) a amostra pode ser considerada uma porção ou uma parcela da população que pode ser selecionada. Em um plano de amostragem deve estar bem os objetivos e qual população será amostrada, bem como os parâmetros a serem analisados para que o objetivo de pesquisa seja alcançado.

Para Lakatos e Marconi (2008, p. 90) a amostra é “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.” Em relação à amostra censitária, a qual foi utilizada neste estudo, pode-se afirmar que “um censo envolve a coleta de dados de todos os membros da uma população” (HAIR JR. et al, 2005, p. 237).

### 3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Diehl e Tatim (2004, p. 63), as informações poderão ser obtidas por meio de pessoas, sendo estas fontes primárias, os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. Sendo que as principais técnicas de coleta deste tipo de dados são as entrevistas, o questionário, o formulário e a observação.

Para Lakatos e Marconi (2008, p. 86), questionário é um instrumento para a coleta de dados, formado por determinada série de perguntas, que posteriormente serão respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto ao questionário o entrevistador deve enviar uma nota explicativa sobre a natureza da pesquisa, tendo uma explicação sobre sua importância e qual a necessidade de obter as respostas, despertando no entrevistado interesse em participar do questionário.

O questionário é um instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador. Pode ser

formado por perguntas abertas, perguntas fechadas e perguntas de múltipla escolha. Nas perguntas abertas o informante pode responder livremente, usando linguagem própria e emitir suas opiniões.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário de perguntas fechadas de escala, com o objetivo de investigar qual é a percepção dos servidores municipais sobre sua qualidade de vida no trabalho, na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra.

O questionário foi baseado no modelo de Walton, foi utilizado como base os modelos de questionários de Thiago Rescigno Barcellos Ferreira (2013) e de André Luís Policiani Freitas juntamente com Rennata Guarino Bastos de Souza (2009).

Todas perguntas são com respostas fechadas, sendo que as escalas utilizadas foram, discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente, para algumas questões os conceitos foram muito ruim, ruim, neutro, bom, muito bom, sendo que os servidores responderam todas questões objetivas frente a visão que possuem sobre as determinadas questões.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 82-83), na pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, existe a necessidade de organizar os dados que foram coletados para que eles possam ser interpretados. Na pesquisa qualitativa, ao finalizar a coleta de dados, tem-se uma quantidade de nota de pesquisa ou depoimentos, materializados na forma de texto, por meio de análise de conteúdo. Já na pesquisa quantitativa tem-se o propósito de contar a frequência dos fenômenos e identificar relações possíveis entre eles, para tanto será utilizada estatística descritiva.

Para analisar os dados, as respostas dos questionários foram organizadas a fim de identificar em cada uma a quantidade de vezes que o problema surge, logo, “contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos.” (ROESCH, 2005, p. 169). Por isso utilizou-se análise estatística descritiva a qual, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 53-54), caracteriza-se como a pesquisa exploratória que tem por objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, visa torná-lo mais empírico ou construir hipóteses.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 86-87) a análise corresponde, além da verificação das relações entre as variáveis, as explicações e as especificações das relações. A interpretação procura significado amplo as respostas, vinculando-as ao conhecimento.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se o histórico da entidade estudada, bem como a avaliação dos resultados obtidos com a pesquisa da Qualidade de Vida no Trabalho. Será apresentada resultados de dados avaliados e algumas sugestões para melhorias possíveis com relação ao tema estudado no presente trabalho.

### 4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O nome União da Serra, deve-se a sua oficialização num ponto de "Serra", na "União" dos distritos de Oeste e Pulador. O seu município de origem é Guaporé. O início da colonização do município União da Serra deu-se por volta de 1880 com a chegada das famílias Galliozzi e Giodani, no local onde mais tarde chamou-se "pulador". Alguns anos mais tarde, por volta de 1908, inicia a colonização de outro vilarejo, onde viria chamar-se "Oeste".

Em 1990, iniciou-se o movimento de emancipação, referendado pela maioria da população no plebiscito de 10 de novembro de 1991. Em 20 de março de 1992, aconteceu a emancipação política do Município e o local da sede, ficou sendo a comunidade de São Luis. O novo município surge da união dos dois distritos referidos, Pulador e Oeste, desmembrados do município-mãe Guaporé, e que, por situarem-se em local de dominantes vales e montanhas convencionou-se chamar de União da Serra, localizado na encosta superior nordeste, região do alto taquari, a uma distância de 231 Km de Porto Alegre, limita-se ao norte, com Montauri; ao sul, Guaporé; a leste, Guaporé e Serafina Corrêa e oeste Itapuca e Arvorezinha.

O Município destaca-se na agricultura e também na criação de aves, suínos e gado leiteiro, conforme Ministério Público do Estado do Rio Grande Do Sul (2017) a população total no ano de 2010 era 1.487 habitantes sendo que 1.207 habitantes são residentes rurais, aproximadamente 81% da população. Em busca do desenvolvimento e, de uma forma mais dinâmica de administrar, ocorreu a mudança da sede e, assim do Centro Administrativo, conforme a Lei Municipal nº 810/2009, de 09 de dezembro de 2009, a qual autorizou o poder executivo municipal a transferir a sede do município de forma definitiva, mudança que foi planejada e concretizada com o objetivo de reestruturar o Município e criar novas possibilidades para diminuição do êxodo rural, sendo que o novo centro administrativo passou a ser em Oeste.

Tendo uma estrutura bastante significativa, o município de União da Serra iniciou uma nova caminhada buscando avançar e prosperar, o qual por muitos anos permaneceu desacreditado.

A nova sede do Poder Executivo conta, também, com uma Unidade Básica de Saúde devidamente estruturada e equipada, com excelentes e qualificados profissionais na área da saúde. O novo centro administrativo vem ao encontro às necessidades do povo bem como dos servidores municipais, os quais hoje, contam com salas espaçosas, individualizadas e devidamente equipadas para um melhor atendimento aos munícipes.

Conforme Art. 1º da Lei Municipal nº 1.271/2016 de 21 de dezembro de 2016, a estrutura básica da Prefeitura Municipal de União da Serra, constitui-se das seguintes Secretarias Municipais, subordinadas diretamente ao Prefeito Municipal: Secretaria Municipal da Administração, Secretaria Municipal da Fazenda, Secretaria Municipal de Obras, Serviços Públicos, Trânsito Municipal, Indústria, Comércio e Turismo; Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte; Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social e Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Meio Ambiente. Contando com um quadro de pessoal de 145 servidores, entre eles, cargos efetivos, contratos temporários, cargos em comissão e cargos eletivos.

O estudo foi desenvolvido na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social. Conforme inciso V do anexo único da Lei Municipal nº 1.272/2016 de 21 de dezembro de 2016, as atribuições que são de responsabilidade e pertinentes a Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social, são zelar pela saúde pública e bem estar dos munícipes, promover assistência médica e odontológica, organizar e desenvolver campanhas que visem a melhoria e a qualidade de vida da população em relação à saúde pública, colaborar com órgãos afins das esferas federal, estadual e entidades privadas para as atividades acima mencionadas, bem como executar outras tarefas correlatas, executar serviços de vigilância e epidemiológicas, vigilância sanitária, alimentação e nutrição e saúde do trabalhador. Bem como, promover programas de assistência ao trabalhador; atuar na orientação e recuperação social, formação e aperfeiçoamento da mão de obra e mercado de trabalho relacionando-se com o Ministério do Trabalho e com organismos que congregam empregados e empregadores; manter controle do trabalho de menores; promover sempre que necessário consultas e orientações junto ao juizado de menores; prestar assistência médico social de apoio as atividades comunitárias; exercer atividades de bem estar social que visem possibilitar o desenvolvimento dos sistemas municipais de ação social, proporcionando serviços direcionados aos problemas prioritários da assistência social; coordenar e executar atividades que visem a

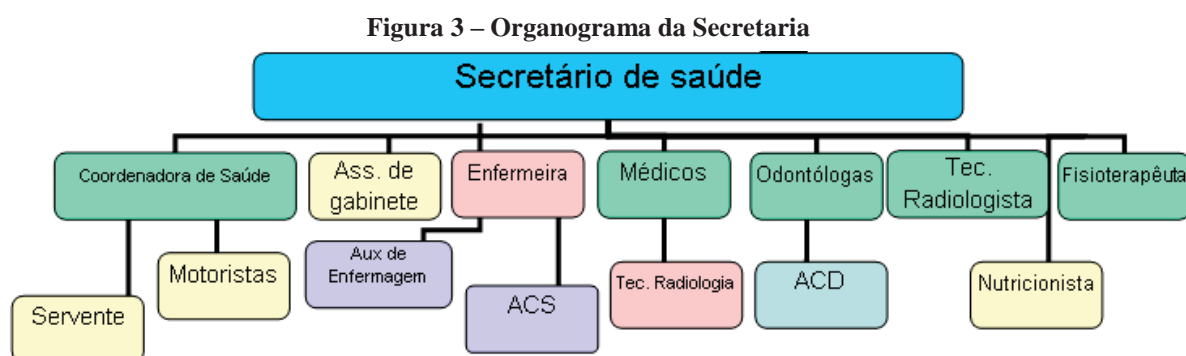
melhoria da qualidade de vida da população do Município; atendimento aos carentes e trabalhos correlatos junto aos Clubes de Mães, Grupos de Terceira Idade, Conselhos Municipais da Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, assistência social e Conselho Tutelar, agindo em consonância com ações e convênios com o Estado e a União.

Entre contratos temporários, cargos em comissão, conselheiros tutelares e cargos efetivos na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social, estão lotados 36 servidores, profissionais que são capacitados e desenvolvidos para realizarem suas tarefas pertinentes aos seus respectivos cargos.

Buscando atender a população de União da Serra, tendo como posto de atendimento uma Unidade Básica de Saúde e um Centro Odontológico, ambos altamente equipados e com profissionais especializados na sua respectiva área. Conta com um médico, fisioterapeuta, técnico radiologista, ginecologista, nutricionista, dentistas, psicóloga, enfermeiras, agentes comunitários de saúde e demais profissionais que são necessários para o bom desenvolvimento do serviço oferecido a população. Prestando o transporte a pacientes que necessitem de deslocamento a centro de atendimento ambulatorial e intensivos da região, como Porto Alegre, Passo Fundo, Nova Prata, Bento Gonçalves, Caxias do Sul entre outros centros de atendimento do SUS (Sistema Único de Saúde). Conta com uma frota de 5 veículos disponível para deslocamento de pacientes.

O Município de União da Serra encontra-se na sétima administração política administrativa, 2017-2020, tendo como Prefeito Municipal o Senhor Léo Paulo Cendron e como Vice-prefeito o Senhor Carlos Alberto Tramontina, este que desempenha as funções de Secretário Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social no presente momento.

Abaixo segue o organograma da Secretária Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social;



**Fonte:** SECRETÁRIA MUNICIPAL DA SAÚDE, TRABALHO, HABITAÇÃO E AÇÃO SOCIAL (2017, s/p).

## 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA COLETA DE DADOS

A Administração Municipal de União da Serra conta com aproximadamente com 150 servidores, entre contratos temporários, efetivos, eletivos, conselheiros tutelares e celetistas. Na Secretaria Municipal da saúde, trabalho, habitação e ação social de União da Serra – RS, objeto deste estudo, estão lotados 36 servidores. No dia da aplicação da pesquisa uma servidora encontrava-se afastada por motivo de licença maternidade e outro servidor estava em licença saúde, sendo assim foram 34 servidores convidados a participar.

A pesquisa que foi realizada dos dias 30 de agosto a 01 de setembro de 2017, sendo que 26 servidores responderam o questionário e o deixaram na caixa para coleta dos mesmos, a qual ficou disponível na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de União da Serra, junto a recepção. Seguem as respostas obtidas nos questionários, subdivididas por cada variável.

### a) Variável: Remuneração justa e adequada:

Na questão 1 os servidores responderam sobre seu salário, como consideram o valor de seu pagamento em relação a contribuição (esforço, experiência, habilidade e qualificação) para a secretaria, as respostas obtidas foram as seguintes, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Pagamento em relação a contribuição**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	2	6	15	2	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Percebe-se que a resposta predominante é o conceito bom, que foi classificado por 15 servidores, em seguida o conceito neutro que teve 6 respostas dos servidores. Na Administração Pública o salário é ajustado por Lei Municipal, sendo que o salário base é calculado pela multiplicação do coeficiente estabelecido no Quadro de Cargos e Salários vezes o Padrão Referencial que é reajustado anualmente. Segundo Dutra a remuneração pode ser considerada como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pelas pessoas (DUTRA, 2002 apud LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 65).

A questão 2, de acordo com a Tabela 2, refere-se aos benefícios que os servidores recebem, sendo, vale transporte e plano de saúde, os mesmos consideram os benefícios conforme segue;

**Tabela 2 – Benefícios recebidos**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	4	7	12	3	0	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

A resposta predominante sobre o que os servidores pensam sobre os benefícios é que podem ser considerados neutros com 12 respostas, em seguida 7 servidores classificam como estes benefícios serem ruins. Percebe-se que não foram obtidas respostas no conceito muito bom e apenas 3 servidores classificam como bom.

Segundo Marras os benefícios devem atender as necessidades dos indivíduos pressupondo que a empresa precisa saber o que é melhor para seus funcionários, o que o trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida (MARRAS, 2011, p. 127-128).

Na questão 3, os servidores classificaram como consideram o valor de seu salário em relação ao cargo que ocupam, quando comparado ao valor pago por este mesmo cargo em outros Municípios, conforme segue na Tabela 3;

**Tabela 3 – Salário em relação ao cargo**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	6	4	15	1	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

O conceito bom teve 15 respostas, sendo que 4 servidores classificam como neutro e 6 dos servidores classificam como ruim, apenas um servidor respondeu como sendo muito bom.

Para Chiavenato avaliar um cargo consiste em estabelecer o seu valor relativo em comparação com os demais cargos. Na avaliação de cargos preocupa-se em estabelecer um sistema de valores capaz de permitir uma comparação relativa entre os diversos cargos da empresa (CHIAVENATO, 2010, p. 86).

A questão 4, conforme a Tabela 4, os servidores responderam como consideram o salário em relação a função que desempenhas, sendo assim segue respostas abaixo;



**Tabela 4 – Função desempenhada**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	5	4	16	1	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Analisando as respostas observa-se que o conceito bom foi predominante com 16 respostas, em seguida o conceito neutro com 4 respostas, o conceito ruim teve 5 respostas e o conceito muito bom teve uma resposta. De forma geral, boa parte dos servidores classificam como bom o seu salário versus a função que desempenhas, quanto as respostas de conceito ruim, pode-se acreditar que são servidores que acreditam receber pouco salário frente o que desempenham na sua função.

Segundo Marras, quando se analisa uma função, estuda-se toda a atividade exercida pelo empregado, podendo ser definida suas atribuições e as principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimento e demais requisitos exigidos pelo cargo (MARRAS, 2011, p. 81).

Na questão 5 os servidores responderam sobre como consideram sua carga horária de trabalho, conforme segue na Tabela 5:

**Tabela 5 – Carga horária**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	3	4	12	7	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 12 servidores classificam com o conceito bom a carga horária de trabalho, 7 servidores consideram muito boa, 4 servidores classificaram com o conceito neutro e apenas 3 servidores classificaram com o conceito ruim. De modo geral, a maior parte dos servidores encontrasse satisfeito com a carga horária de trabalho.

Para realizar as escalas dos turnos deve-se levar em consideração os horários de ônibus, das aulas, de certo modo o do funcionamento do comércio. Fazendo com que o maior número de horas o funcionário passe com a família e buscar também evitar o trabalho aos domingos, observando os limites definidos por lei (RIBEIRO, 2012, p. 224).

#### **b) Segurança e salubridade no trabalho:**

Na questão 6, os servidores avaliaram as condições ambientais de trabalho, sendo elas a iluminação, higiene, ventilação e organização, no desempenho da organização, as respostas coletadas seguem na Tabela 6;

**Tabela 6 – Condições ambientais de trabalho**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	4	3	15	3	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Das respostas coletadas, 15 servidores classificam as condições como boas, 3 classificaram com a escala muito bom, o conceito neutro teve 3 respostas, o conceito ruim obteve 4 respostas e o conceito muito ruim teve apenas uma resposta. Conforme a maior parte dos servidores avaliou, pode-se considerar como as condições ambientais serem boas, alguns fatores podem afetar os servidores que se encontram de certo modo insatisfeitos.

Os grupos de trabalho podem ter a incumbência de prevenir doenças devido descuidos gerados pela falta de organização, higiene ou limpeza. Deve-se dedicar atenção aos locais mais propícios à proliferação de doenças, de permanência de riscos e aos aspectos de higiene fundamentais para a saúde de toda a estrutura funcional, com o intuito de impedir que eles afetem a organização (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 167).

Na questão 7 os servidores responderam sobre como classificam os recursos materiais que são necessários, oferecidos para a execução de sua função.

**Tabela 7 – Recursos materiais de trabalho**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	2	5	12	6	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Da análise das respostas, 12 servidores classificam como os recursos materiais oferecidos serem bons, 6 servidores classificam com o conceito muito bom, 5 servidores classificam como o conceito neutro, o conceito ruim teve 2 repostas e o conceito muito ruim obteve apenas uma resposta. Tendo em vista que para desempenhar as funções na área da saúde necessita-se de equipamentos e utensílios a todo momento, boa parte das respostas concordam que no local de trabalho possuem condições para a execução da sua função.

Segundo Spector, uma organização deve ter um número adequado de funcionários, ter os equipamentos necessários para a execução das tarefas funcionando satisfatoriamente, ter os materiais necessários e equilibrar o orçamento (SPECTOR, 2010, p. 552).

A questão 8, refere-se as ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho que são utilizadas no trabalho, as respostas obtidas seguem conforme a Tabela 8;

**Tabela 8 – Ferramentas e técnicas de proteção de segurança**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	1	5	15	5	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Analisando as respostas obtidas, o conceito muito bom teve predominância com 15 respostas dos servidores, os conceitos muito bom e neutro obtiveram 5 respostas cada e ruim obteve-se apenas uma resposta. De modo geral, os servidores estão satisfeitos com as ferramentas e técnicas que são oferecidas pela Secretaria para a segurança no trabalho.

Conforme Marras a legislação obriga o empregador a fornecer gratuitamente ao empregado os EPIs (Equipamentos de Proteção de Acidentes) necessários para garantir proteção contra eventuais acidentes, levando em consideração o trabalho executado (MARRAS, 2011, p. 206).

Na questão 9, os servidores responderam sobre se eles se sentem seguros no local em que trabalham. As respostas coletadas seguem conforme a Tabela 9:

**Tabela 9 – Segurança no local que trabalha**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	0	2	5	13	6	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Ao analisar as respostas coletadas, 13 servidores classificaram com o conceito concordo, 6 servidores concordam totalmente que o local de trabalho pode ser considerado seguro, 5 classificaram com o conceito indiferente, apenas 2 servidores discordam e o conceito discordo totalmente não obteve respostas. Assim, a maior parte dos servidores encontrasse satisfeitos com a segurança do local de trabalho.

As organizações através de seu gerente devem conhecer e garantir padrões de segurança e de saúde para com todos colaboradores. Deve-se assegurar um ambiente de trabalho com segurança, protegendo os funcionários de danos físicos, condições insalubres. Podendo ser por meio de programas de segurança e saúde, bem-estar emocional e físico que podem ser preservados ou até mesmo melhorados (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 338).

Na questão 10 os servidores falaram sobre o ambiente físico de trabalho para o desempenho das tarefas (limpeza e organizações), as respostas coletadas seguem na Tabela 10 como segue abaixo:

**Tabela 10 – Ambiente físico de trabalho**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	3	4	14	4	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

As respostas coletadas 14 servidores classificam como as condições de trabalho serem boas, 4 servidores responderam como sendo muito bom, 4 servidores classificaram com o conceito neutro, 3 servidores classificaram como ruim e apenas 1 servidor considera muito ruim. Desta maneira pode-se dizer que boa parte dos servidores se encontra satisfeito com as condições físicas de trabalho.

Para Chiavenato todo trabalho é executado em determinado local e dentro de um ambiente de trabalho. Esse ambiente constitui um contexto envolvente que pode ser agradável e bonito do ponto de vista físico, mas pode também ser desagradável e horrível, onde a pessoa trabalha sob calor intenso ou em câmaras frigoríficas geladas, sob ruído intenso, com gases e substâncias químicas agressivas. (CHIAVENATO, 2010, p. 147).

### c) Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades

A questão 11, diz respeito a como as considerações construtivas sobre o trabalho do superior podem ser classificadas, como segue na Tabela 11;

**Tabela 11 – Observações construtivas de seu superior**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	0	2	16	7	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

A resposta obtida com predominância foi no conceito bom com 16 respostas, em seguida o conceito muito bom teve 7 respostas, 2 servidores classificam como neutro e apenas um servidor classifica como muito ruim. Logo, pode-se compreender que a maior parte dos servidores acredita que as observações de seu superior podem ser consideradas construtivas. Para Limongi-França, os superiores são responsáveis em fornecer sinalizações de problemas e retornos do desempenho para seus subordinados (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 143).

Na questão 12, os servidores responderam como classificam os meios utilizados por seu supervisor em extrair o melhor do seu potencial, incentivando a criatividade, as respostas seguem conforme Tabela 12:

**Tabela 12 – Meios utilizados pelo superior**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	3	1	15	6	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Dentre as respostas, 15 servidores classificaram com o conceito bom, 6 classificaram com o conceito muito bom, 3 servidores classificaram com o conceito ruim e os conceitos muito ruim e neutro ambos tiveram uma resposta cada.

O papel do gestor é estar em interação, em comunicação contínua com os subordinados, pares, clientes e fornecedores, atendendo demandas organizacionais. Indo muito além do “planejar, dirigir, coordenar e controlar” (CASADO, 2002c, p. 271-272).

Na questão 13 os servidores responderam sobre como avaliam o grau de independência na realização de suas atividades dentro da Secretaria, as respostas obtidas seguem na Tabela 13:

**Tabela 13 – Grau de independência na secretaria**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	2	2	15	7	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 15 servidores classificaram como o bom grau de independência na realização das atividades, 7 classificaram com o conceito muito bom, os conceitos ruim e neutro obtiveram 2 respostas cada, sendo que o conceito muito ruim não obteve respostas.

Assim, pode-se entender que a maior parte dos servidores se sente independente para realizar suas tarefas.

Segundo Spector cada função está associada a várias tarefas, várias atividades e cada atividade pode ser subdividida em várias ações. Significando que uma análise de trabalho pode conter um grande número de informações muito específicas sobre a realização de um determinado trabalho (SPECTOR, 2010, p.76).

Na questão 14, os servidores responderam sobre como podem considerar a quantidade de informações que tem acesso para a realização de seu trabalho, as respostas coletadas seguem na Tabela 14:

**Tabela 14 – Quantidade de informações**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	0	2	16	8	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Das respostas coletadas, 16 servidores consideraram boa a quantidade de informações, 8 servidores classificaram com o conceito muito bom, apenas 2 servidores classificaram com o conceito neutro e os conceitos ruim e muito ruim não obtiveram respostas. Pode-se entender que os servidores acreditam que possuem informações suficientes para a execução de suas tarefas.

Segundo projeções que a força de trabalho vai envelhecer e que uma proporção maior da mão-de-obra será composta de minorias. Ao mesmo tempo que o nível de habilidades necessárias cresce como resultado das mudanças tecnológicas, essas afetam a forma como o trabalho é realizado. As tarefas que exigem uma qualificação relativamente baixa vão diminuir e serão substituídas por trabalho técnico e em serviços que requerem maiores habilidades. As organizações estão se tornando mais globais em suas operações e perspectivas (SPECTOR, 2010, p. 273).

Na questão 15, os servidores responderam sobre como classificam a qualidade de informações que têm acesso para a realização de seu trabalho, podendo ser considerada conforme segue na Tabela 15:

**Tabela 15 – Qualidade de informações**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	0	5	11	8	24

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Analisando as respostas coletadas, 11 servidores classificaram com o conceito bom, 8 com o conceito muito bom, 5 classificaram com o conceito neutro e os conceitos ruim e muito ruim não obtiveram respostas, sendo que 2 servidores não responderam à questão. De forma geral os servidores encontram-se satisfeito com a qualidade de informações que têm acesso para a execução de suas atividades.

Não se pode considerar a implementação da tecnologia em ambientes onde a circulação da informação seja restrita a alguns poucos níveis da empresa. Deve-se dar autoridade e responsabilidade às pessoas, para que a organização, assim, possa aproveitar melhor o potencial de cada um. Não se pode imaginar pessoas responsáveis e comprometidas com o ideal de excelência organizacional em suas ações e decisões sem o suporte de informações de qualidade (ARAUJO; GRACIA, 2014, p. 218).

A questão 16 refere-se aos cursos, treinamentos, incentivos e cursos complementares que são oferecidos pela secretaria, podendo ser classificados conforme segue na Tabela 16;

**Tabela 16 – Incentivo para realização de cursos e treinamentos**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	2	2	7	9	6	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Conforme as respostas coletadas, 9 servidores classificam como bom os cursos, treinamentos e incentivos recebidos para qualificação, 6 servidores classificaram com o conceito muito bom, 7 servidores responderam como sendo neutro e os conceitos muito ruim e ruim tiveram 2 respostas cada. Acredita-se que possam ser ofertados mais cursos e treinamentos e incentivos para qualificação.

Segundo Chiavenato o treinamento é um processo educacional no qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar atividades de seus cargos e adquirem novas competências. É um processo educacional e de curto prazo que visa à formação e à preparação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010.p. 61).

#### d) Oportunidade de progresso e segurança no emprego

Na questão 17, os servidores responderam se sentem à vontade de expressar sua opinião aos superiores, as respostas seguem na Tabela 17;

**Tabela 17 – Liberdade de expressão com superiores**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	1	2	2	14	7	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Percebe-se que 14 servidores responderam que concordam que se sentem à vontade, 7 servidores responderam o conceito concordo totalmente, os conceitos, indiferente e discordo tiveram ambos 2 servidores cada conceito e apenas um servidor discorda totalmente, sendo que não concorda com a liberdade de expressão como seus superiores. A relação que os servidores têm com os seus superiores pode se considerar boa, devido a liberdade comunicativa que possuem entre si.

Segundo Limongi-França, a comunicação resulta economia de tempo e facilidade de coordenação, dependendo da cultura organizacional, levanta críticas a respeito da hierarquia, pode apressar ações e de alguma falha de conhecimento e autorização dos superiores (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 143).

A questão 18 abordava se o colaborador participa de toda a tarefa (início, meio e fim), as respostas coletadas seguem na Tabela 18:

**Tabela 18 – Participação de toda a tarefa**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	1	0	1	15	9	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Analisando as respostas coletadas, obteve-se 15 respostas no conceito concordo, 9 servidores concordam totalmente que participam na realização de toda tarefa, as respostas discordo totalmente e indiferente obtiveram apenas uma resposta em cada conceito e o conceito discordo não obteve respostas. Maior parte dos servidores executam suas tarefas desde o início até a conclusão da mesma.



Um procedimento consiste não só na identificação dos desempenhos, mas também em sua mensuração, feita sob os CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Aptidões), em busca de resultados futuros, de modo a usufruir do potencial dos servidores da organização. Observe que tal potencial pode se referir ao indivíduo ou a um grupo, sendo que ao chegar no final do processo, os resultados que eram considerados futuros passam a atuais, enquanto a identificação e a mensuração dos desempenhos se referem a desempenhos passados, assim, os termos condizentes ao tempo deverão estar de acordo com a etapa em que se encontra no processo (ARAUJO; GRACIA, 2014, p. 123).

#### e) Integridade social na organização

Na questão 19, os servidores avaliaram o seu relacionamento com seu superior, as respostas coletadas seguem na Tabela 19:

**Tabela 19 – Relacionamento com superior**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	0	2	9	15	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

O conceito com maior predominância é o muito bom com 15 respostas, em seguida o conceito bom com 9 respostas e o conceito neutro com apenas 2 respostas, as variáveis ruim e muito ruim não obtiveram respostas. Podemos entender que os servidores interagem com seu subordinado, mantendo um clima favorável no ambiente de trabalho.

Um colaborador pode apresentar diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Ele pode estar muito insatisfeito com os pagamentos e as vantagens, ao mesmo tempo, estar muito satisfeito com a natureza do trabalho e com os chefes (SPECTOR, 2010, p.321).

Na questão 20, os servidores responderam sobre o relacionamento com servidores de outro setor/secretaria, as respostas seguem na Tabela 20:

**Tabela 20 – Relacionamento com funcionários de outro setor/secretaria**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	1	3	12	10	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Analisando as respostas, 12 servidores responderam como sendo bom, 10 classificaram com o conceito muito bom, 3 servidores responderam com o conceito neutro e apenas um servidor respondeu com o conceito ruim. A maior parte dos servidores pode trabalhar e desenvolver atividades com a demais secretaria que não terá problemas de relacionamento.

O ideal seria que as equipes fossem constituídas por pessoas altamente polivalentes, isso é, planejar uma invasão, desenhar a planta de um prédio, comandar um navio, escrever um soneto, administrar finanças, construir um muro, elaborar um programa de computador e preparar uma refeição saborosa, ou seja, alguém que se adapte e interaja com facilidades (RIBEIRO, 2012, p. 292).

Na questão 21, os servidores responderam como consideram a cooperação entre os colegas, as respostas coletadas seguem na Tabela 21;

**Tabela 21 – Cooperação com colegas**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	1	1	17	6	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Das respostas coletadas, 17 servidores classificam como a cooperação ser boa, 6 servidores classificaram como o conceito muito bom, já os conceitos neutro, ruim e muito ruim tiveram apenas um servidor em cada conceito. Pode-se entender que existe uma grande cooperação entre os colegas da secretaria, pois maior parte das respostas são de forma positiva frente a questão.

Quando os colaboradores trabalham em conjunto e compartilham as responsabilidades fazem com que se obtenha de resultados indivíduos comprometidos e envolvidos na solução os problemas. Em um trabalho em equipe, todos trabalham em uníssono, envolvendo cada um na tarefa de todos, assim tendo um comprometimento total nos resultados gerais (MARRAS, 2011, p. 315).

Na questão 22, os servidores responderam se como a maneira como o superior faz considerações e observações sobre o trabalho e sua produtividade causam humilhações ou outros transtornos perante colegas de trabalho, as repostas seguem na Tabela 22:

**Tabela 22 – Observações do superior causam-lhe humilhação ou transtornos**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	14	8	3	1	0	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 14 servidores discordam da afirmativa, 8 servidores discordam, 3 servidores classificam com o conceito indiferente e apenas um servidor concorda, sendo que o conceito concordo totalmente não obteve respostas. As observações do superior são classificadas como produtivas, ou seja, os servidores respeitam a ideia do superior e acatam as decisões por ele tomadas.

Segundo Vergara, o líder deve estimular e incentivar os colaboradores para realizarem sua missão, visando os objetivos empresariais, devendo perscrutar o ambiente externo, estando atento a mudanças, contribuindo para a formação de crenças e valores organizacionais dignificantes para a satisfação das pessoas, ser hábil em clarificar problemas (VERGARA, 1999 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 261).

A questão 23 indaga os servidores sobre qual a percepção de cada um sobre o tratamento para como os servidores, independente de sexo, idade ou cargo ocupado, se podem ser considerados igualitários e sem preconceitos. As respostas coletadas seguem na Tabela 23:

**Tabela 23 – Tratamento igualitário e sem preconceitos**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	3	2	3	10	8	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 10 servidores concordam que são tratados igualmente sem preconceitos e desigualdades, 8 servidores concordam totalmente, o conceito indiferente obteve 3 respostas, 3 servidores discordam e apenas 2 discordam totalmente. Pode-se entender que secretaria boa parte dos servidores acreditam ser tratados de forma igualitária e sem preconceitos.

Os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir. A desigualdade é um estado psicológico que surge nos funcionários quando os mesmos se comparam com os outros. Comparando diretamente a razão entre o resultado e sua contribuição. O resultado é composto

das recompensas ou da valorização pessoal que o funcionário conquista trabalhando para uma organização, incluindo salário, benefícios, bom tratamento, prazer e status (SPECTOR, 2010, p. 299).

#### f) Leis e normas sociais

Na questão 24 os servidores responderam sobre a preservação de sua privacidade dentro da organização, podendo classifica-la conforme segue na Tabela 24:

**Tabela 24 – Preservação de privacidade**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	1	4	16	5	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas 16 servidores classificaram como bom, 5 classificaram com o conceito muito bom, 4 servidores classificaram com o conceito neutro, apenas um servidor classificou com o conceito ruim e o conceito muito ruim não obteve respostas.

O direito à privacidade pode ser considerado uma questão de proteção da liberdade individual, sendo contra a invasão não autorizada da empresa ou do governo em questão pessoais, o direito que o indivíduo tem de ser deixado a sós (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 371).

A questão 25, perguntava qual o grau de interação com outras pessoas, para executar as tarefas, podendo ser considerado conforme segue na Tabela 25:

**Tabela 25 – Interação com outras pessoas para execução da tarefa**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	0	3	15	6	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 15 classificaram com o conceito bom, 6 servidores classificaram com o conceito muito bom, 3 servidores classificaram com o conceito neutro, os conceitos ruim e muito ruim não tiveram respostas e dois servidores não responderam a questão.

Os colaboradores são partes integrantes da cultura organizacional, possuem uma filosofia próprias em atrito com os princípios da organização. Quando pensamos em uma

cultura organizacional, logo nos vem à mente a ideia de interação entre pessoas em prol de um objetivo comum (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 294).

Na questão 26, os servidores responderam sobre a participação, permitido pela organização, no planejamento do seu próprio trabalho, classificando conforme segue na Tabela 26:

**Tabela 26 – Grau de participação no planejamento do seu próprio trabalho**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	1	5	14	6	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Das respostas coletadas, 14 servidores classificaram como bom o nível de participação que é permitida pela organização, 6 classificaram com o conceito muito bom, 5 servidores classificaram com o conceito neutro, apenas um colaborador respondeu com o conceito ruim, o conceito muito ruim não obteve respostas.

A autonomia leva ao sentimento de responsabilidade e o feedback, ao conhecimento dos resultados, que são estados psicológicos importantes para a satisfação e a motivação dos funcionários. Quando o trabalho os induz, os indivíduos se sentem motivados e satisfeitos e têm um desempenho melhor (SPECTOR, 2010, p. 377).

A questão 27, afirma que existe espírito de equipe no local de trabalho, sobre essa afirmativa as respostas coletadas seguem na Tabela 27:

**Tabela 27 – Espírito de equipe**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	2	1	5	14	4	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Das respostas coletadas, 14 servidores concordam que existe espírito de equipe, 5 classificam com o conceito indiferente, 4 servidores classificam com o conceito concordo totalmente, discordo totalmente obteve 2 respostas e discordo obteve uma resposta apenas. Podemos perceber que a maior parte dos servidores considera uma equipe de trabalho.

Na equipe as pessoas buscam um objetivo comum, claro e explicitamente formulado. Cada uma usa das habilidades e faz o possível para o cumprimento de sua tarefa de acordo com o objetivo principal (CASADO, 2002b, p. 240).

### **g) Trabalho e vida privada**

Na questão 28, os servidores responderam sobre o tempo em que passam com a família, sem ser afetado pelo trabalho levado para concluir em casa, as considerações seguem na Tabela 28:

**Tabela 28 – Descanso em família**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	0	3	6	12	4	25

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Das respostas coletadas, 12 servidores responderam com o conceito bom o tempo em que passam com seus familiares, 6 classificaram como sendo neutro, o conceito muito bom obteve 4 respostas, o conceito ruim obteve 3 respostas, um colaborador não respondeu à questão. Para a maior parte dos servidores o tempo de descanso com a família pode ser considerado bom e prazeroso, logo, os servidores se sentem bem quando estão nas suas horas de descanso.

Segundo a Teoria de Maslow que aborda a hierarquia das necessidades, quando as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança estiverem satisfeitas, surgirá a necessidade de haver amigos, namorado, esposa ou filhos, estas que podem ser consideradas as necessidades sociais. O indivíduo necessita estabelecer relações afetivas, sentindo-se estimado e deseja ser querido por pessoas que convive no seu dia-a-dia (CASADO, 2002a, p. 252).

A questão 29, questiona o grau de impacto causado pela atividade exercida na organização na vida de outras pessoas dentro ou fora da organização, as considerações seguem conforme a Tabela 29:

**Tabela 29 – Impacto causado pela atividade exercida**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	1	5	16	3	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Analisando as respostas coletadas, 16 servidores classificam bom o impacto causado pela atividade exercida, 5 servidores classificam como neutro, 3 servidores responderam com o conceito muito bom, e os conceitos muito ruim e ruim obtiveram uma resposta cada conceito. Visto que a maior parte dos servidores classificam com um impacto positivo causado por exercer a função, pode-se entender que se sentem felizes e realizados perante as demais pessoas, sendo estes familiares ou não

Conforme a Teoria das necessidades de Maslow, há uma necessidade de autoestima, que surge após as necessidades fisiológicas, segurança e sociais serem atendidas, em que aborda que as pessoas saudáveis têm o desejo de uma avaliação estável e positiva de si mesmas. Levando ao sentimento de autocontrole, força, valor, percepção de ser útil no mundo (CASADO, 2002a, p. 252).

A questão 30 diz respeito a realização de confraternizações ou atividades de lazer com os servidores e suas famílias, as respostas coletadas seguem na Tabela 30:

**Tabela 30 – Confraternizações e atividades de lazer**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	1	3	3	15	4	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Analisando as respostas, 15 servidores concordam que é realizada confraternizações ou atividades de lazer com os colegas, 4 concordam totalmente, os conceitos discordo e indiferente obtiveram 3 respostas cada e o conceito discordo totalmente obteve apenas uma resposta. Quando os servidores se encontram com familiares de seus colegas a uma troca de informações, havendo uma interação não apenas em familiares, pois, proporciona que a equipe conheça hábitos, gostos e criando laços afetivos.

Nas organizações empresarias a comunicação é importante, pois, não é apenas uma maneira de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, ao preceder a estrutura de um grupo de trabalho, o que se organiza são as informações relativas aos processos da empresa (CASADO, 2002c, p.272).

Na questão 31 os servidores responderam se o trabalho que exercem influência na vida familiar, as respostas obtidas seguem na Tabela 31:

**Tabela 31 – Trabalho influencia a vida familiar**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	1	2	10	10	3	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 10 servidores responderam como o conceito indiferente, 10 servidores responderam com o conceito concordo, o conceito concordo totalmente obteve 3 respostas, 2 servidores responderam que discordam e a resposta discordo totalmente obteve apenas uma resposta. Boa parte dos servidores responderam que sim, o trabalho influencia na vida familiar, tendo que a resposta indiferente também obteve diversas respostas, podendo-se entender que não afeta de maneira a interferir a vivência.

À contribuição da satisfação no trabalho afeta a satisfação na vida geral, considerada indicadora no nível de felicidade e bem-estar emocional geral. Estudos sobre o nível de satisfação na vida descobriram que ela se correlaciona com a satisfação no trabalho (SPECTOR, 2010, p. 347).

A questão 32 pedia sobre o tempo em que o colaborador passa fora do trabalho, se tem tempo disponível para lazer e atividades sociais, as respostas coletadas seguem na Tabela 32:

**Tabela 32 – Tempo disponível para lazer**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	0	3	0	17	6	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Analisando as respostas coletadas, 17 servidores concordam que possuem tempo para lazer e atividades sociais, 6 servidores classificaram com o conceito concordo totalmente, apenas 3 servidores responderam que discordam e os conceitos discordo totalmente e indiferente não obtiveram respostas. Logo, o tempo em que maior parte dos servidores passa fora do trabalho, aproveitam com seus familiares, em momentos de lazer e atividades sociais.

Faz-se necessário avaliar um empregado deixando-se levar por valores ou atitudes que ele possui fora do ambiente do trabalho e que podem influenciar positivamente ou negativamente na hora de registrar o seu desempenho (MARRA, 2016, p. 172).

Na questão 33, os servidores responderam sobre a necessidade da realização de horas extras no cargo, as respostas coletadas seguem na Tabela 33:



**Tabela 33 – A necessidade de realizar horas extras**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	7	9	3	2	4	25

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Da análise das respostas, 9 servidores discordam da necessidade da realização de horas extras, 7 discordam totalmente, 4 servidores classificaram com o conceito concordo totalmente, 3 classificaram com o conceito indiferente, apenas 2 servidores concordam, um servidor não respondeu à questão. Percebesse que alguns servidores acreditam que há necessidade de realizar horas extras no seu cargo, cabe ao superior analisar se a necessidade da realização destas horas implica no serviço em que destes servidores.

Prever é mais uma arte do que uma ciência, o ambiente em constantes mudanças que uma organização opera contribui para esse problema, aonde deve-se estimar mudanças na demanda no produto/serviço, tendo uma preocupação básica da previsão (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 68).

A questão 34, afirma que o servidor leva trabalhos para finalizar em casa, as respostas coletadas seguem na Tabela 34:

**Tabela 34 – Trabalhos são finalizados em casa**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	7	12	4	2	1	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 12 servidores discordam que lavam trabalhos para finaliza em casa, 7 discordam totalmente, 4 consideraram com o conceito indiferente, 2 servidores concordam e um servidor concorda totalmente. A maior parte dos servidores não leva trabalhos para finalizar em casa, ou seja, o tempo que estão fora do local de trabalho não possuem tarefas para conclusão.

As organizações que desejam que os funcionários trabalham em casa devem observar a legislação trabalhista em relação a salários e horários de trabalho, observando se as normas de remuneração estão sendo aplicadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 54).

#### h) Significado social da atividade do empregado

Na questão 35, os servidores responderam sobre se a secretaria realiza ações de responsabilidade socioambiental perante a comunidade, as respostas coletadas seguem na Tabela 35:

**Tabela 35 – Responsabilidade socioambiental**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	0	1	0	20	4	25

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 20 servidores concordam que a secretaria realiza ações de responsabilidade socioambiental, 4 servidores concordam totalmente, um colaborador discorda, os conceitos discordo totalmente e indiferente não obtiveram respostas, sendo que um servidor não respondeu à questão. O trabalho voltado a saúde gera uma quantidade de lixo ambulatorial sendo que este é de alto perigo e risco, deve-se manter todo o cuidado sobre sua destinação correta, ajudando a preservação ambiental.

Segundo Paludo, para apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, de forma geral, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor (PALUDO, 2017. P. 265).

Na questão 36, os servidores responderam se acreditam que o serviço oferecido pela secretaria é de excelente qualidade, as respostas coletadas seguem na Tabela 36:

**Tabela 36 – O serviço oferecido é de excelente qualidade**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	0	0	3	18	5	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas obtidas, 18 servidores confirmam que acreditam que o serviço oferecido pela secretaria é de excelente qualidade, 5 servidores concordam totalmente, 3 servidores

responderem com o conceito indiferente e os conceitos discordo totalmente e discordo não tiveram respostas. Os servidores de modo geral acreditam que o serviço é de excelente qualidade, assim, são motivados a cada vez mais para realizar suas funções para melhor atender a população.

A qualidade dos serviços é percebida de forma objetiva/tangível ou subjetiva/intangível: na primeira percepção refere-se ao que pode ser visto e constatado, sendo o aspecto físico do local (estrutura, equipamentos etc.); a segunda percepção refere-se à forma como o cliente é tratado pelos servidores, como a cortesia, a simpatia e a agilidade. Essa avaliação qualitativa resulta a dificuldade em ofertar serviços padrões e definir objetivamente indicadores de qualidade, pois, os cidadãos-clientes são diferentes e reagem de formas diferentes: um determinado serviço pode ter qualidade para um cidadão-usuário e não ter para o outro (PALUDO, 2017, p. 245).

A questão 37 aborda o conceito de autoestima, questionando se o servidor sente orgulho de dizer onde trabalha, as respostas coletadas seguem na Tabela 37:

**Tabela 37 – Sente orgulho do local que trabalha**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	0	0	3	13	10	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Analisando as respostas coletadas, percebe-se que 13 servidores concordam que sentem orgulho de dizer onde trabalham, 10 servidores concordam totalmente, 3 servidores consideram como indiferente e os conceitos discordo totalmente e discordo não obtiveram respostas. Os servidores se sentem bem no local que trabalham e mostram as demais pessoas o quanto se sentem bem em poder trabalhar na secretaria.

O trabalho é um importante componente da vida, pois, além dos recursos (salários e vantagens) para adquirir as necessidades da vida o mesmo, dá sentido de propósito e também de contato social. Os colaboradores reagem emocionalmente aos eventos e às situações do local de trabalho. Quando um projeto de trabalho importante é realizado tenderá a resultar em sentimentos positivos, como orgulho e alegria (SPECTOR, 2010, p. 360).

Na questão 38, responderam sobre como é a imagem da Secretaria Municipal da Saúde de União da Serra perante a comunidade local, as respostas seguem na Tabela 38:

**Tabela 38 – Como é a imagem da secretaria perante a comunidade**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	0	5	16	4	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Das respostas coletadas, 18 servidores classificaram como sendo boa a imagem da secretaria perante a comunidade, 5 servidores classificaram com o conceito, 4 servidores classificaram com o conceito muito bom, apenas um servidor classificou como sendo muito ruim e o conceito ruim não obteve respostas. A maior parte dos servidores classifica de forma positiva a imagem da secretaria perante a comunidade local, apenas um colaborador discorda.

A governabilidade em nível público é decorrente do poder de governar e da legitimidade democrática. Ela apoia-se na imagem institucional favorável junto à sociedade e na confiança depositada pelos cidadãos e outras partes interessadas na sua atuação de prestação de serviços (PALUDO, 2017, p. 158).

Na questão 39, afirma-se que o trabalho traz preocupações e aborrecimentos, assim as respostas coletadas seguem na Tabela 39;

**Tabela 39 – O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos**

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Freq. Absoluta	3	3	7	11	2	26

Fonte: Dados primários, setembro de 2017.

Onde 11 servidores confirmam que concordam com a afirmativa, 2 servidores concordam totalmente que o trabalho traz preocupações e aborrecimentos, 7 servidores classificaram com o conceito indiferente, os conceitos discordo e discordo totalmente obtiveram o mesmo número de respostas sendo 3 servidores cada conceito. Nesta questão pode-se identificar que há um conflito, pois, os servidores sentem-se preocupados e aborrecidos.

Segundo Limongi-França, as emoções e a saúde física dependem totalmente da interpretação do mundo exterior, sendo que a realidade de cada indivíduo é única e construída ao longo da vida. Quanto mais se entender as pressões e as situações que influenciam, melhor será a adaptação as demandas cotidianas (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 186).

Na questão 40, os servidores responderam sobre como consideram o seu relacionamento com os demais servidores do mesmo cargo, as respostas coletadas seguem na Tabela 40:

**Tabela 40 – Relacionamento com funcionários do mesmo cargo**

Escala	Muito ruim	Ruim	Neutro	Bom	Muito bom	Total
Freq. Absoluta	1	0	4	11	10	26

**Fonte: Dados primários, setembro de 2017.**

Sobre o relacionamento com demais servidores do mesmo cargo, 11 servidores responderam como sendo bom, o conceito muito bom obteve 10 respostas, o conceito neutro obteve 4 respostas, apenas um servidor respondeu com o conceito muito ruim e o conceito ruim não teve respostas. Pode-se perceber que os servidores interagem e se relacionam bem com seus colegas de cargo, isso interfere diretamente na qualidade do serviço prestado.

A comunicação interna percorre todas as áreas e ajuda a construir a uma identidade e a cultura organizacional, facilitando o relacionamento, a interação e a flexibilidade. Dissemina os objetivos organizacionais, proporcionando uma facilita na troca de informações, contribui para que haja um clima favorável no ambiente de trabalho, aumentando a confiança e fortalece o comprometimento das pessoas (PALUDO, 2017, p. 205).

De maneira geral, percebe-se que os indicadores de QVT na Secretaria Municipal da Saúde, trabalho, Habitação e Ação Social, são favoráveis, pois a maioria das questões apresentaram indicadores positivos, contudo, algumas melhorias podem ser sugeridas.

#### 4.3 PLANO DE AÇÃO

Embora, de forma geral, o instrumento de coleta de dados tenha demonstrado uma situação positiva em relação a sua QVT, nesta seção, será apresentado o plano de ação para as questões que tiveram as respostas, de alguma forma, negativas perante o questionário aplicado, bem como o que pode ser implantado para a melhoria das questões que se apresentaram com deficiência. O modelo do plano de ação baseado foi o de Eliezer Arantes da Costa (2007, p. 218-219), fazendo uma projeção de como e qual a viabilidade da implantação ou instalação de um novo programa para a melhoria de determinado indicador.

Sabe-se que tornar algo concreto, na Administração Pública, é necessário atender ao nível de documentos legais, sem infringir Leis, além de possuir autorização junto ao Poder Legislativo Municipal, fundamentação legais e mais instrumentos que passam a segurança a municipalidade, bem como ao senhor Prefeito Municipal e Secretários Municipais. Nem todos os desejos podem ser realizados e atendidos, pois os recursos financeiros e humanos são limitados e devem ser zelados e administrados para ocasionar prejuízos aos cofres Públicos.

A questão número 1 apresentou uma quantidade significativa de respostas negativas frente a relação entre o pagamento e a contribuição do trabalho na Secretaria, a proposta de melhoria segue no Quadro 1:

**Quadro 1 – Pagamento em relação a contribuição**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Reavaliar as funções desempenhadas por cargo, determinar o valor a ser acrescido ao salário base comparado ao mercado de trabalho, pertinentes a cargos públicos.
<b>Depende de quê?</b>	Criação de um Projeto de Lei com alteração em Lei vigente; aprovação do Poder Legislativo e disponibilidade de recursos financeiros.
<b>Quem?</b>	Secretaria Municipal da Fazenda com o Contador, Assessor Jurídico e Poder Legislativo
<b>Por quê?</b>	As respostas coletadas no questionário aplicado, apontaram uma deficiência no pagamento, onde 9 servidores responderam com conceitos negativos.
<b>Como?</b>	Buscar junto a órgãos competentes informações básicas salariais, pode ser feita pelas Secretaria Municipal da Administração e Secretaria Municipal da Fazenda juntamente com o Contador e Assessor Jurídico, após o poder executivo deve elaborar um Projeto de Lei Municipal com as alteração de salário aos respectivos cargos, este mesmo Projeto deve ser encaminhado ao Poder Legislativo que após aprovado passará a ser uma Lei Municipal sancionado pelo senhor Prefeito, assim, cabe ao responsável do setor de pessoal realizar a atualização dos valor nas fichas financeiras dos servidores no sistema de Folha de Pagamento .

(Continuação....)

<b>Até quando?</b>	2º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo para a análise e custo na busca das informações R\$1.500,00, e o valor acrescido cada cargo multiplicado pelo número de servidores de tal cargo (Valor acrescido por cargo x nº de servidores no cargo).
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos Humanos, Recursos financeiros, informações, equipamentos.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

A questão número 2, apresentou um elevado número de servidores insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela Secretaria, a proposta de melhoria segue no Quadro 2:

**Quadro 2 – Benefícios recebidos**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Aumento de 20% no pagamento do plano de saúde, passando para 50% no valor de cada funcionário.
<b>Depende de quê?</b>	Criação de um Projeto de Lei com alteração em Lei vigente; aprovação do Poder Legislativo, disponibilidade de recursos financeiros e Terceirização de empresa que oferte planos de saúde empresarial.
<b>Quem?</b>	Secretaria Municipal da Fazenda, Assessor Jurídico, Poder Legislativo, Setor de Licitações, responsável pelo Setor de Pessoal.
<b>Por quê?</b>	As respostas coletadas, relatam uma insatisfação significativa dos servidores frente aos benefícios recebidos, onde 23 servidores responderam com conceitos negativos.
<b>Como?</b>	Secretaria Municipal da Administração juntamente com a Assessoria Jurídica deve elaborar Projeto de Lei Municipal fazendo alteração em Lei Municipal já existente em que altera o valor repassado sobre o plano de saúde de cada funcionário para 50% do valor, este mesmo Projeto deve ser encaminhado ao Poder Legislativo que após aprovado tornar-se-á Lei Municipal  (Continuação....)

	sancionada pelo senhor Prefeito, o setor de licitações deve tomar as medidas necessárias quanto a contratação de empresa que ofereça o serviço, estando essa contratada, cabe ao responsável do setor de pessoal realizar a atualização dos valores nas fichas financeiras dos servidores no sistema de Folha de Pagamento.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Valor pago atualmente é R\$ 666,00 mensal, pagando 50% passará a ser R\$ 1.110,00 mensal, sendo reajusto conforme contrato firmado entre ambas partes, podendo haver alteração de valor com a inclusão ou exclusão de servidores no plano de saúde.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos Humanos, Recursos financeiros, empresa terceirizada, processo licitatório, informações, equipamentos.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

A questão número 3, apresentou um elevado número de servidores insatisfeitos com o salário em relação ao cargo, comparado com outros Municípios, a proposta de melhoria segue no Quadro 3:

**Quadro 3 – Salário em relação ao cargo**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Realizar uma pesquisa salarial dos mesmos cargos nos Municípios vizinhos, realizando uma média salarial, reajustando assim o salário dos servidores.
<b>Depende de quê?</b>	Criação de um Projeto de Lei com alteração em Lei vigente; aprovação do Poder Legislativo e disponibilidade de recursos financeiros.
<b>Quem?</b>	Secretaria Municipal da Fazenda, Assessor Jurídico, Poder Legislativo e responsável pelo Setor de Pessoal
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores relataram que se encontram insatisfeitos com seu salário em relação a função exercida, quando comparado com salários dos demais Municípios.  (Continuação...)



<b>Como?</b>	Secretaria Municipal da Administração deve realizar uma pesquisa salarial regional; após a coleta da média salarial para cada cargo, a Secretaria da Administração juntamente com a Assessoria Jurídica deve elaborar um Projeto de Lei Municipal fazendo alteração em Lei Municipal em que altera o valor do salário base de cada cargo, este Projeto deve ser encaminhado ao Poder Legislativo que após aprovado tornar-se-á Lei Municipal, assim, cabe ao responsável do setor de pessoal realizar a atualização dos valores salariais dos servidores no sistema de Folha de Pagamento bem como em documentos de controle interno.
<b>Até quando?</b>	2º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo para a análise e custo na busca das informações R\$ 2.000,00, e o valor acrescido cada cargo multiplicado pelo número de servidores de tal cargo (Valor acrescido por cargo x nº de servidores no cargo).
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos, recursos financeiros, informações e equipamentos.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

A questão número 4, apresentou um elevado número de respostas desfavoráveis quando se fala em função desempenhada pelo servidor, a proposta de melhoria segue no Quadro 4:

**Quadro 4 – Função desempenhada**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Alteração na síntese da função; buscar junto aos servidores o que os mesmos pensam sobre as atividades que competem ao cargo, averiguando possíveis conflitos em exercer alguma atividade e reestruturando a síntese dos cargos.
<b>Depende de quê?</b>	Criação de um Projeto de Lei com alteração em Lei vigente; aprovação do Poder Legislativo, disponibilidade de recursos  (Continuação...)

	financeiros, Secretaria Municipal da Administração e todos servidores da Secretaria Municipal da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social.
<b>Quem?</b>	Secretaria da Administração, Assessor Jurídico, Poder Legislativo e responsável pelo Setor de Pessoal.
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, alguns servidores avaliam de forma negativa a função que desempenham.
<b>Como?</b>	Secretaria Municipal da Administração deve interagir com os servidores observando o que está interferindo para que o pensamento sobre a função seja negativo; analisar o que pode ser alterado nas sínteses das funções; a Secretaria da Administração juntamente com a Assessoria Jurídica deve elaborar um Projeto de Lei Municipal fazendo alteração em Lei Municipal em que altera as sínteses de cada cargo, este Projeto deve ser encaminhado ao Poder Legislativo que após aprovado tornar-se-á Lei Municipal, o responsável do setor de pessoal deve realizar a alteração dos documentos de controle interno bem como esclarecer a cada servidor o que é se competência do seu respectivo cargo.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, diálogo, e processos burocráticos; o custo estimado é de R\$ 1.000,00.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos, recursos financeiros, informações, conversar e equipamentos.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

A questão número 6, apresentou um elevado número de respostas desfavoráveis quanto a segurança e a salubridade no trabalho, a proposta de melhoria segue no Quadro 5:

**Quadro 5 – Condições ambientais de trabalho**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Aumento no uso de equipamentos e utensílios de segurança.  (Continuação...)

<b>Depende de quê?</b>	Todos servidores da Secretaria Municipal da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social, setor de compra e disponibilidade financeira.
<b>Quem?</b>	O responsável pelo setor de pessoal deve passar as novas instruções para o uso de utensílios e equipamentos de segurança e acidentes no local de trabalho.
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores avaliam de forma negativa a segurança e a salubridade no local de trabalho.
<b>Como?</b>	O setor responsável por compras, deve analisar a forma legal de aquisição de equipamentos de segurança; realizar a compra; efetuar o devido pagamento; o setor de pessoal deve controlar a entrega e a utilização dos novos equipamentos e utensílios.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, processos burocráticos, recursos financeiros; o custo estimado é de R\$ 3.000,00.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos, recursos financeiros e informações.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

Na questão número 7, obteve-se um elevado número de respostas desfavoráveis quanto aos recursos materiais de trabalho, a proposta de melhoria segue no Quadro 6:

**Quadro 6 – Recursos materiais de trabalho**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Aumento na oferta de recursos de trabalho.
<b>Depende de quê?</b>	Secretaria Municipal da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social, setor de compra e disponibilidade financeira.
<b>Quem?</b>	Responsável pelo setor, todos servidores da secretaria e setor de compras.
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores avaliam de forma negativa os recursos materiais de trabalho que são necessários.
<b>Como?</b>	O responsável pela secretaria deve realizar um levantamento dos (Continuação...)

	recursos que são utilizados no trabalho, verificar o que está em falta e o que está com pouca disponibilidade encaminhar ao setor responsável por compras, este que deve analisar a forma legal de aquisição dos materiais; realizar a compra; efetuar o devido pagamento; o responsável pela secretaria deve ter um controle de toda saída destes recursos.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, processos burocráticos, recursos financeiros; o custo estimado é de R\$ 2.000,00.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos, recursos financeiros e informações.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

Na questão número 10, obteve-se um elevado número de respostas desfavoráveis quanto aos recursos materiais de trabalho, a proposta de melhoria segue no Quadro 7:

**Quadro 7 – Ambiente físico de trabalho**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Aplicar o programa de 5s (senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina), na Secretaria.
<b>Depende de quê?</b>	Servidores da Secretaria Municipal da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social, esforço físico, tempo.
<b>Quem?</b>	Todos servidores da Secretaria, pedreiro e operários.
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores avaliam de forma negativa o ambiente físico de trabalho.
<b>Como?</b>	Com a ajuda da profissional psicóloga, apresentar aos servidores o programa 5s, explicando a finalidade; dar início da reestruturação na Secretaria, o responsável da Secretaria deve manter acompanhamento no programa.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, o valor estimado é de R\$ 700,00.  (Continuação...)

<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos, material e utensílios de reformas e material de limpeza e recursos financeiros.
------------------------------	---

**Fonte:** Dados primários conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

Na questão número 16, obteve-se um elevado número de respostas desfavoráveis quanto ao incentivo por parte da Secretaria para a realização de cursos e treinamentos, a proposta de melhoria segue no Quadro 8:

**Quadro 8 – Incentivo para a realização de cursos e treinamentos**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Capacitação dos servidores na área de atuação.
<b>Depende de quê?</b>	Órgão responsáveis pela Secretaria da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social.
<b>Quem?</b>	Todos servidores da Secretaria.
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores avaliam de forma negativa incentivo por parte da Secretaria para a realização de cursos e treinamentos.
<b>Como?</b>	Buscar junto a órgãos estatuais, e entidades que ofereçam cursos e treinamentos na área de cada servidor, disponibilizando os mesmos a buscar o conhecimento constante.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, recursos financeiros e deslocamento. O valor estimado é de R\$ 150,00 a cada viagem de servidor + valor do treinamento.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos, veículo, recursos financeiros.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

Na questão número 23, obteve-se um elevado número de respostas desfavoráveis quanto ao tratamento para com os servidores, independente de sexo, idade ou cargo ocupado se pode ser considerado igualitário e sem preconceitos na Secretaria, a proposta de melhoria segue no Quadro 9:

**Quadro 9 – Tratamento igualitário e sem preconceitos**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Palestras educativas
<b>Depende de quê?</b>	Responsável pela Secretaria da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social juntamente com a assessoria jurídica, espaço para conversas mensais.
<b>Quem?</b>	Todos servidores da Secretaria e assessores jurídicos
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores avaliam que existe tratamento desigualitário e preconceitos no local de trabalho.
<b>Como?</b>	Realizar rodas de conversas em encontros mensais, apresentando os direitos e os deveres que os servidores devem ter entre eles.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, conversas e encontros com todos servidores. O valor estimado é de R\$ 400,00.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos.

Fonte: Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

Na questão número 31, obteve-se um elevado número de respostas em afirmam que o trabalho que exercem influência na vida familiar, a proposta de melhoria segue no Quadro 10:

**Quadro 10 – Trabalho influencia a vida familiar**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Encontros psicológicos, com palestras e rodas de conversas.
<b>Depende de quê?</b>	Responsável pela Secretaria da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social juntamente com a profissional da área de psicologia, espaço para conversas mensais.
<b>Quem?</b>	Todos servidores da Secretaria e psicóloga.
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores avaliam o trabalho influencia a vida familiar.
<b>Como?</b>	Realizar rodas de conversas em encontros mensais, palestras, apresentando aos servidores que o trabalho que desenvolvem não (Continuação...)

	deve interferir de forma negativa suas vidas, pois esta é uma variável que possivelmente pode trazer problemas de saúde tais como o estresse
<b>Até quando?</b>	2º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, conversas e encontros com todos servidores. O valor estimado é de R\$ 500,00.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos e espaço físico.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

Na questão número 33, obteve-se um elevado número de respostas em afirmam que a necessidade da realização de horas extras no cargo de cada servidor, a proposta de melhoria segue no Quadro 11:

**Quadro 11 – A necessidade de realizar horas extras**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Pagamento adequado das horas extras realizadas, conforme legislação.
<b>Depende de quê?</b>	Responsável pela Secretaria da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social, controle nas folhas ponto, controle pelo responsável da Secretaria deve estar informado quando algum servidor trabalhou a mais que sua carga horária.
<b>Quem?</b>	Responsável pela Secretaria e Responsável pelo setor de pessoal
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores consideram que a necessidade da realização de horas extras nos seus respectivos cargos.
<b>Como?</b>	Realizar controles frequentes nas folhas ponto e o responsável pela secretaria pode adotar um regime próprio de controle de entrada e saída dos servidores, mantendo uma atenção redobrada aos servidores que possuem maior demanda de serviço.
<b>Até quando?</b>	1º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, esforço, valor estimado é de R\$ 300,00.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos e documentos mensais.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).

Na questão número 39, obteve-se um elevado número de respostas em afirmam que o trabalho traz preocupações e aborrecimentos, a proposta de melhoria segue no Quadro 12:

**Quadro 12 – O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	Realizar um programa de administração do estresse
<b>Depende de quê?</b>	Responsável pela Secretaria da Saúde, Habitação, Trabalho e Ação Social, pesquisas de satisfação e encontros frequentes.
<b>Quem?</b>	Servidores da Secretaria Municipal, Habitação, Trabalho e Ação Social
<b>Por quê?</b>	Nas respostas coletadas, diversos servidores consideram o trabalho que executam traz preocupações e aborrecimentos.
<b>Como?</b>	Realizar pesquisas frequentes de satisfação, controlando o nível de estresse dos servidores, o trabalho deve ser desenvolvido por um profissional que não atua na secretaria, pois, os servidores podem se sentir reprimidos e constrangidos em respondendo que realmente sentem, sendo este na área da psicologia; realizar pesquisas de satisfação e palestras sobre o assunto estresse, podendo mensurar a melhora frente o problema.
<b>Até quando?</b>	2º semestre de 2018.
<b>Quanto custa?</b>	Demanda tempo, esforço, valor estimado é de R\$ 3.000,00.
<b>Recursos necessários?</b>	Recursos humanos, recursos financeiros e informações.

**Fonte:** Dados primários com plano de ação conforme modelo de Costa (2007, p. 218-219).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal função da Administração Pública é atender as necessidades da população, atender a demanda dos serviços, bem como oferecer serviços de qualidade. Dessa forma, gerindo os recursos que são limitados, transformando-os em qualidade de vida à população. Cabe aos administradores encontrar estratégias para atender não apenas as necessidades dos municípios, mas também, fazer com que os servidores não sejam sobrecarregados para alcançar este objetivo.

Estudos já comprovam que quando um funcionário se encontra satisfeito no local que trabalha, este tende a produzir mais e com maior qualidade. Assim o objetivo principal deste trabalho foi identificar a percepção dos servidores sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra, segundo Modelo de Walton.

Tendo em vista que os servidores desenvolvem suas atividades e podem melhorá-las cada vez mais, deve-se buscar oferecer incentivos e vantagens aos servidores, fazendo-se com que estes sintam-se motivados e valorizados, assim, desenvolverão as suas atividades dentro da sua respectiva função, colaborando para que o serviço prestado pela Secretaria seja de excelente qualidade.

O modelo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi o de Walton, sendo que este possui 8 variáveis sendo elas: remuneração justa e adequada; segurança e salubridade do trabalho; oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades; oportunidade de progresso e segurança no emprego; integridade social na organização; leis e normas sociais; trabalho e vida privada; significado social da atividade do empregado.

De forma geral os indicadores coletados nos questionários respondidos pelos servidores apresentaram que a Secretaria está atendendo boa parte das necessidades e dos desejos dos servidores, algumas adaptações podem ser feitas para que o ambiente de trabalho possa vir a melhorar, mas de maneira geral percebem a Secretaria como um local aonde a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores não é afetada de forma negativa.

Sobre as questões que apresentaram deficiência, algumas recomendações foram indicadas, conforme a seção anterior, onde cada questão apresentou deficiência, recomendasse algumas medidas corretivas e assertivas.

Conclui-se que os objetivos foram alcançados, identificando-se qual a percepção que os servidores da Secretaria Municipal da Saúde, trabalho, Habitação e Ação Social do município de União da Serra possuem sobre sua a qualidade de Vida no Trabalho.

Quanto aos objetivos específicos, estes foram atingidos pois, foi possível mensurar e analisar como os servidores se sentem e como percebem que são valorizados no ambiente de trabalho, analisando desde a remuneração justa e adequada, segurança e salubridade no trabalho, oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integridade social, Leis e normas até a o trabalho e vida privada de cada servidor as recomendações que foram sugeridas são fundamentais para se obtenha um alto nível de Qualidade de Vida no Trabalho, logo refletindo, na melhoria do atendimento para com os munícipes.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca].
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca].
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca].
- BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2004.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1998.
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CAMPELLO, Carlos A. G. B.; MATIAS, Alberto Borges. **Administração financeira municipal**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASADO, Tânia. A Motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002a. p. 247 a 258.
- CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002b. p. 236 a 246.
- CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002c. p. 271 a 282.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2016. [Minha Biblioteca].
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2010. [Minha Biblioteca].
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. [Minha Biblioteca].

DIEHL, ASTOR ANTÔNIO; TATIM, DENISE CARVALHO. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca].

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. [Minha Biblioteca].

FERREIRA, Thiago Rescigno Barcellos. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise do programa instituído em quatro agências do Banco do Brasil/AS**. 2013. 60 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013. [Orientador: Prof.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello]. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/108577>>. Acesso em: 16 out 2017.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Rio de Janeiro, v.4, n.2, maio a ago. de 2009. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>> . Acesso em: 18 maio de 2017.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. 2009. 19 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual do Norte Fluminense. **Sistemas & Gestão**. Rio de Janeiro, v.4, n.2, p.136-154, maio/ago2009. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em: 16 out 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca].

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. [Minha Biblioteca].

HAIR JR., J.F.; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 296 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/tesedoutoradoLimongi%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/tesedoutoradoLimongi%20(2).pdf)>. Acesso em: 19 maio 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Elite Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 260 a 269.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Elite Bernal. Qualidade de Vida no Trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295 a 298.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016. [Minha Biblioteca].

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Mapa Social.

Disponível em

<[http://www.mprs.mp.br/media/areas/mapa\\_social/arquivos/relatorios/sociais/SOC\\_59\\_422.pdf](http://www.mprs.mp.br/media/areas/mapa_social/arquivos/relatorios/sociais/SOC_59_422.pdf)> Acesso em: 10 ago 2017.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**: gestão pública aplicada, pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão de contas nacionais, gestão ecológica e ambiental, economia e turismo. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. [Minha Biblioteca].

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Administração pública, concessões e terceiro setor**. 3. ed. Rio de Janeiro: Método, 2015. [Minha Biblioteca].

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**. 6. ed. São Paulo: Método, 2017. [Minha Biblioteca].

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012. [Minha Biblioteca].

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. **Qualidade de vida no trabalho**: fator decisivo para o sucesso organizacional. Revista de Iniciação Científica, Cairu, v. 02, n° 02, p. 75-96, jun. 2015.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE, TRABALHO, HABITAÇÃO E AÇÃO SOCIAL, **Plano Municipal da Saúde** – Período 2017-2019. Município de União da Serra, 30 mar 2017.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

SPECTOR, Paulo E. **Psicologia nas organizações**. 3.ed. São Pulo: Saraiva, 2010. [Minha Biblioteca].

UNIÃO DA SERRA. **Lei Municipal nº 220/1997**, de 09 e junho de 1997. Dispõe sobre os quadros de Cargos e Funções Públicas do Município de União da Serra e estabelece o Plano de Carreira dos servidores e das outras providências.

UNIÃO DA SERRA. **Lei Municipal nº 40/1993**, de 18 e novembro de 1993. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos do município de União da Serra e das outras providências.

UNIÃO DA SERRA. **Lei Municipal nº 1.272/2016**, de 21 de dezembro de 2016. Cria nova Estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de União da Serra, revoga Lei Municipal e dá outras providências.

UNIÃO DA SERRA. **Lei Municipal nº 810/2009**, de 09 de dezembro de 2009. Autoriza o Poder Executivo Municipal a transferir a sede do Município de forma definitiva, altera a Lei Municipal nº 85/94 e dá outras providências.

UNIÃO DA SERRA. **Lei Orgânica Municipal**, de 25 de agosto de 1995. Dispõe sobre a Lei Orgânica Municipal de União da Serra- RS.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

**APÊNCICES**

**APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO****TIMBRE DA ORGANIZAÇÃO****AUTORIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA**

Autorizo a acadêmica Bruna Rech, aluna da disciplina de Pesquisa em Administração, ministrada pela Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna, do curso de graduação em Administração da UPF - Campus de Casca, a realizar a aplicação do seu projeto de pesquisa junto a esta organização, nas dependências da Secretaria Municipal da Saúde.

LÉO PAULO CENDRON  
PREFEITO MUNICIPAL

CARIMBO DO PREFEITO

CARIMBO CNPJ



## APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DOS SERVIDORES

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tema: Qualidade de Vida no Trabalho

Pesquisador(a) responsável: Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

Acadêmico(a): Bruna Rech

Caro participante: Convidamos você a participar como voluntário da pesquisa intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de União da Serra” que se refere ao Relatório de Estágio Supervisionado do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. O objetivo deste estudo é identificar a percepção dos servidores sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social do Município de União da Serra, sua participação consiste em responder ao questionário (ou entrevista) anexo.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa. Também não será cobrado nada e não haverá gastos nem riscos na sua participação neste estudo. Também não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não havendo benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para a pesquisa de Estágio Supervisionado do curso, bem como para o incremento do conhecimento na área de Gestão de Pessoas. Você pode se retirar desta pesquisa em qualquer momento que julgar necessário.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos a sua disposição para maiores informações. Em caso de dúvidas e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com a professora orientadora deste estudo, Alba Valéria Oliveira Ficagna, telefone (54) 91156332.

Eu confirmo que (a) acadêmico(a) Bruna Rech explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de participação. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em participar como voluntário desta pesquisa.

União da Serra, ..... de ..... de 2017.

Nome do participante:.....

Assinatura do participante:.....

**ANEXO**

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES.

### QUESTIONÁRIO

Prezado(a) servidor(a),

Estou desenvolvendo o Estágio Supervisionado por meio da pesquisa intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um estudo na Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social de União da Serra”. Nesta oportunidade, é com prazer que convido você a participar desta pesquisa. Todas as informações coletadas permanecerão confidenciais e os pesquisados não serão identificados no texto. Ressalto que este estudo beneficiará a Secretaria, na medida em que os dados coletados permitirão compreender e aperfeiçoar a Qualidade de Vida no Trabalho.

Esta pesquisa integra a disciplina de Estágio Supervisionado da Faculdade de Administração da Universidade de Passo Fundo – Campus de Casca, possuindo cunho estritamente acadêmico.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e disponibilidade para participar deste importante trabalho.

Acadêmica: Bruna Rech

Orientadora: Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

<b>VARIÁVEL: REMUNERAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>					
	<b>ESCALAS</b>				
01) Como você pode considerar o valor de seu pagamento em relação a sua contribuição (esforço, experiência, habilidade e qualificação) para esta Secretaria?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
02) Os benefícios recebidos (vale transporte, plano de saúde) podem ser considerados:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
03) Como pode ser considerado o valor de seu salário em relação ao cargo ocupado, quando comparado ao valor pago por este mesmo cargo em outros municípios?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
04) Seu salário, considerando a função que desempenha, pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
05) Sua carga horária de trabalho pode ser considerada:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
<b>VARIÁVEL: SEGURANÇA E SALUBRIDADE DO TRABALHO</b>					
	<b>ESCALAS</b>				
06) Considerando as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e	( ) Muito	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito

organização), como você classifica o desempenho da secretaria?	Ruim				Bom
07) Como você classifica os recursos materiais, necessários, oferecidos para a execução de sua função?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
08) As ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho utilizadas podem ser consideradas:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
09) Você se sente seguro no local que trabalha.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
10) O ambiente físico de trabalho para o desempenho das tarefas (limpeza e organização), pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom

**VARIÁVEL: OPORTUNIDADE DE UTILIZAR E DESENVOLVER HABILIDADES**

	ESCALAS				
11) Como você considera as observações construtivas de seu superior sobre seu trabalho?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
12) Como você classifica os meios utilizados por seu superior em extrair o melhor do seu potencial, incentivando a criatividade?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
13) Como você avalia o grau de independência na realização de suas atividades dentro da Secretaria?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
14) A quantidade de informações que você tem acesso para a realização de seu trabalho pode ser considerada:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
15) A qualidade de informações que você tem acesso para a realização de seu trabalho pode ser considerada:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
16) O incentivo para a realização de cursos e treinamentos, pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom

**VARIÁVEL: OPORTUNIDADE DE PROGRESSO E SEGURANÇA NO EMPREGO**

	ESCALAS				
17) Você sente vontade de expressar sua opinião aos seus superiores.	( ) Discordo	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( )

	Totalmente				Concordo Totalmente
18) Dentro da sua função, você participa da realização de toda a tarefa (início, meio e fim com resultado visível).	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
<b>VARIÁVEL: INTEGRIDADE SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO</b>					
	<b>ESCALAS</b>				
19) Seu relacionamento com seu superior, pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
20) Seu relacionamento com funcionários de outro setor/secretaria, pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
21) Como você considera a cooperação com seus colegas?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
22) 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.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
23) Na sua percepção, o tratamento para com os funcionários, independente de sexo ou idade ou cargo ocupado, é igualitário e sem preconceitos.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
<b>VARIÁVEL: LEIS E NORMAS SOCIAIS</b>					
	<b>ESCALAS</b>				
24) A preservação de sua privacidade dentro da organização pode ser considerada:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
25) O grau de interação com outras pessoas, para executar suas tarefas, pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
26) O grau de sua participação, permitido pela organização, no planejamento do seu próprio trabalho, pode ser avaliado como:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
27) No local de trabalho, existe espírito de equipe.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente

VARIÁVEL: TRABALHO E VIDA PRIVADA					
	ESCALAS				
28) O tempo que você passa com sua família, sem ser afetado pelo trabalho levado para concluir em casa pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
29) O Grau de impacto causado pela atividade exercida por você, na vida de outras pessoas dentro ou fora da organização pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom
30) A secretaria realiza confraternizações ou atividades de lazer com os funcionários e suas famílias.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
31) Seu trabalho influencia em sua vida familiar.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
32) Fora do trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
33) No seu cargo há a necessidade da realização de horas extras.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
34) Você leva trabalhos para finalizar em casa.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
VARIÁVEL: SIGNIFICADO SOCIAL DA ATIVIDADE DO EMPREGADO					
	ESCALAS				
35) A secretaria realiza ações de responsabilidade socioambiental perante a comunidade.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
36) Você acredita que o serviço oferecido pela secretaria é de excelente qualidade.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
37) Você sente orgulho de dizer onde trabalha.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
38) Como é a imagem desta Secretaria Municipal da Saúde, Trabalho, Habitação e Ação Social perante a comunidade local?	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom

39) O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo Totalmente
40) Seu relacionamento com os outros funcionários do mesmo cargo, pode ser considerado:	( ) Muito Ruim	( ) Ruim	( ) Neutro	( ) Bom	( ) Muito Bom