

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SOLEDADE**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**EDINARA RITA DE MORAIS FRANÇA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO:**

Um estudo da Secretaria Municipal de Saúde de Soledade

SOLEDADE

2014

**EDINARA RITA DE MORAIS FRANÇA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO:**

Um estudo da Secretaria Municipal de Saúde de Soledade

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Andrea P. Oltramari

SOLEDADE

2014

**EDINARA RITA DE MORAIS FRANÇA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO:**

Um estudo da Secretaria Municipal de Saúde de Soledade

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Andrea Poletto Oltramari  
UPF - Orientadora

SOLEDADE

2014

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da minha vida, pelas oportunidades e a força para perseverar nos estudos.

Sem Ele, nada seria possível.

Aos meus pais, Edson e Yara, responsáveis pelo meu desenvolvimento como ser humano nessa caminhada da vida.

Ao meu maravilhoso marido, Alexsandro, pela paciência, ajuda e apoio.

Pessoa iluminada, que sempre me lança o desafio de progredir.

À professora Dr. Andrea Poletto Oltramari, pela competência e dedicação na orientação desse estágio.

A todos os professores do curso de Administração.

Muito obrigado por tudo.

“A capacidade de se colocar no lugar do outro  
é uma das funções mais importante da  
inteligência. Demonstra o grau de maturidade  
do ser humano.”  
(Augusto Cury)

## RESUMO

FRANÇA, Edinara Rita de Moraes. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO:** Um estudo da Secretária Municipal de Saúde de Soledade. Soledade, 2014. 52 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O tema Qualidade de Vida no trabalho – QVT interfere no desempenho organizacional e tem mostrado que pode elevar o nível de satisfação dos empregados com reflexos sobre o trabalho de cada um e assim melhorar o desempenho de todos. No setor público não se evidenciam muitas iniciativas na estruturação e aplicação de programas de QVT. A presente pesquisa objetivou avaliar o nível de Qualidade de Vida percebido pelos servidores públicos inseridos na Secretaria Municipal de Saúde. Para tanto, foram aplicados questionários em trinta e sete servidores. A análise dos dados foi realizada de maneira quantitativa. Os resultados indicaram que a SMS não oferece muitas ações voltadas ao tema, porém a maioria dos sujeitos mostrou-se satisfeitos quanto às condições de QVT oferecidas pela Secretaria. Foi sugerida a implantação de novos programas de QVT.

**Palavras-chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão Pública. Aspectos.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Em que medida você avalia sua autoestima? .....	34
Gráfico 2 - Em que medida algum sentimento negativo interfere no seu trabalho? .....	35
Gráfico 3 – Em que medida o barulho no ambiente de trabalho lhe incomoda?.....	36
Gráfico 4 – Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?.....	37
Gráfico 5 - Você pratica ginástica laboral ou outro tipo de atividade física na empresa? .....	38
Gráfico 6 - Com que frequência você falta ao trabalho por motivos de doença? .....	38
Gráfico 7 - Com que frequência você não consegue terminar as atividades diárias do trabalho por falta/falha de equipamentos e material? .....	39
Gráfico 8 - Como você avalia os equipamentos, móveis e utensílios disponibilizados pela empresa para realização do seu trabalho?.....	40
Gráfico 9 - Quanto você se preocupa com dores e desconfortos no trabalho?.....	41
Gráfico 10 - Como você avalia sua autonomia no trabalho?.....	41
Gráfico 11 - Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?.....	42
Gráfico 12 - Como você avalia a carga horária de trabalho diário? .....	42
Gráfico 13 - Com que frequência você é obrigado a mudar sua rotina em casa devido ao trabalho? .....	43
Gráfico 14 - Como você avalia a igualdade de tratamento entre funcionários?.....	43
Gráfico 15 - Com que frequência você pensa em mudar radicalmente de emprego? .....	44
Gráfico 16 - Como você avalia sua remuneração pelo trabalho? .....	45
Gráfico 17 - Com que frequência seus direitos trabalhistas são respeitados?.....	45
Gráfico 18 - Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela empresa?.....	46
Gráfico 19 - Quanto você se sente estável no seu emprego?.....	47
Gráfico 20 - O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?.....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	11
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
2.1	A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS.....	12
<b>2.1.1</b>	<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	13
<b>2.1.2</b>	<b>Evolução histórica da Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	14
<b>2.1.3</b>	<b>Teorias da Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	16
2.1.3.1	<i>Higiene do trabalho e saúde ocupacional</i> .....	17
2.1.3.2	<i>Estresse ocupacional</i> .....	18
2.1.3.3	<i>Ergonomia</i> .....	20
2.1.3.4	<i>Remuneração</i> .....	21
2.1.3.5	<i>Liderança</i> .....	22
2.1.3.6	<i>Relações interpessoais</i> .....	22
2.2	GESTÃO PÚBLICA.....	23
2.3	RESULTADOS DE PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
2.4	QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	28
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	29
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	31
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	33
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE.....	33

4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	34
4.2.1	<b>Domínio psicológico</b> .....	34
4.2.2	<b>Domínio pessoal</b> .....	36
4.2.3	<b>Domínio Físico/Saúde</b> .....	37
4.2.4	<b>Domínio profissional</b> .....	38
4.3	SUGESTÕES.....	48
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	50
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	52
	<b>APÊNDICE A - Questionário de avaliação da qualidade de vida no trabalho</b> .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo vive hoje um processo de transição, e a busca pela competitividade é incessante nas organizações. No caso do setor público, essa busca é pelo aperfeiçoamento do atendimento ao cidadão, bem-estar comum e o desenvolvimento do país. Tal desafio, por sua vez, é o responsável pela necessidade da qualidade.

Neste contexto, é de fundamental importância que a sociedade, os gestores e os trabalhadores estejam conscientes da importância da qualidade de vida no trabalho, a fim de promover excelência nas funções realizadas. É importante ressaltar, que o ser humano traz consigo sentimentos, apreensões, ambições, expectativas, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza e não mais trabalha para, tão somente, a obtenção do salário.

Os novos paradigmas do século 21 apontam para uma gestão socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho de seus trabalhadores.

Neste contexto Limongi-França (2003, p. 9) afirma que de um lado esta o acirramento da competição e da competitividade a qualquer custo, que impõe a necessidade de se refletir sobre suas influências nas organizações e na sociedade; de outro, a maior conscientização do trabalhador, do consumidor e do cidadão a respeito do *stress* e da importância crescente da qualidade de vida no trabalho, das novas condições do mercado de trabalho e, sobre tudo, quanto às questões ambientais e de responsabilidade social que colocam imensos desafios à gestão organizacional nestes novos tempos.

Além disso, Fiorelli (2011, p.2) diz que é preciso compreender que as pessoas estão longe de seguir uma lógica estereotipada em suas ações. A todo instante, o comportamento das pessoas encontra-se presente nos acontecimentos organizacionais, nas relações interpessoais, envolvendo parceiros, superiores, subordinados, clientes, colegas e fornecedores, no incessante jogo dos negócios.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa a ser estudada é um órgão público que atua no setor da saúde na cidade de Soledade – Secretaria Municipal de Saúde (SMS). Sua principal função é o bom atendimento ao cidadão, e para isso conta com 58 servidores públicos, distribuídos entre atendimento direto ao cidadão, atendimento médico, ambulatorial, vacinação, administrativo e financeiro.

A pesquisa foi realizada na área de gestão de pessoas, tendo com tema Qualidade de Vida no Trabalho. O estudo foi desenvolvido a fim de dar sugestões de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para os servidores de toda a secretaria. Entende-se que deveria haver maior preocupação por parte da Administração Municipal referente ao tema. Por isso, há necessidade de estudos mais objetivos, considerando a importância para a saúde física e mental dos servidores.

Estudos recentes nos mostram que a temática de QVT vem permeando o espaço organizacional e despertando interesse crescente da pesquisa científica. Trata-se da discussão sobre o bem-estar e produtividade do trabalhador sendo também considerada uma abordagem estratégica da gestão de pessoas associada à competitividade e a responsabilidade social interna. Esta realidade pode ser observada através da produção bibliográfica sobre o tema em diferentes campos do conhecimento humano, resultando numa produção multidisciplinar, representada por estudos e pesquisas desenvolvidos em contextos organizacionais brasileiros de diferentes setores (CORREA, 2012, p. 1).

Os programas de QVT tem a finalidade de contribuir para o melhoramento da saúde física e mental do servidor, além de melhorar o relacionamento do atendente com o usuário. Bem como programas de QVT podem proporcionar a diminuição do sedentarismo e do número de afastamento de funcionários devido a problemas de saúde, a fim de satisfazer o custo-benefício gerado pela adoção do programa.

Por se tratar de um órgão público, todas as ações realizadas dentro da SMS estão voltadas ao bom atendimento do cidadão, para tanto é preciso servidores com boa disposição física e mental.

Neste sentido, apresenta-se como problema de pesquisa: Qual o nível de qualidade de vida percebido pelos servidores da SMS em relação aos principais aspectos que envolvem o tema?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar qual o nível de qualidade de vida percebido pelos servidores em relação aos principais aspectos que envolvem os temas: domínio psicológico, físico/saúde, pessoal e profissional.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Levantar ações que a Secretária Municipal de Saúde têm com relação à Qualidade de Vida no Trabalho;
- Identificar o grau de satisfação dos servidores com as condições de Qualidade de Vida no Trabalho que a Secretaria Municipal de Saúde oferece;
- Sugerir programas e ações de Qualidade de Vida no Trabalho na Secretaria Municipal de Saúde de Soledade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será conceituada a moderna gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e suas variáveis, conceitos e teorias. Também será estudado o conceito de gestão pública.

### **2.1 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS**

O mundo está mudando com uma rapidez incrível, dentro deste contexto uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH) e para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 4). Romero (2013) contextualiza em sua obra que as organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos. Portanto, é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, ou seja, uma relação ganha-ganha.

Segundo a visão de Pequeno (2012) o capital humano é hoje considerado tão importante quanto (ou até mais do que) o capital financeiro. O capital humano faz parte do capital intelectual, o qual também inclui o capital interno e externo da organização. Ele ainda expõe a visão de Ulrich (1997 apud PEQUENO, 2012) que propôs um modelo de papéis para o RH que até hoje é usado como guia à atuação na área. Segundo ele o profissional de RH deve desempenhar basicamente quatro papéis: parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo e defensor dos funcionários. Chiavenato (2004) conceitua a gestão de pessoas como contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do

contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma série de outras variáveis importantes. Assim, a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: As pessoas como seres humanos; As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; As pessoas como parceiras da organização.

A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, são elas: planejar, organizar, dirigir e controlar; por que ele não realiza seu trabalho sozinho. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. Para isso, usam-se as políticas, para ajudar na gestão das atividades dos colaboradores, guiando as ações e buscando alcançar os objetivos das organizações (ROMERO, 2013). Segundo Chiavenato (2004) a gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como: Análise e descrição de cargos e modelagem do trabalho; Recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados; Orientação e integração de novos funcionários; Administração de cargos e salários; Incentivos salariais e benefícios sociais; Avaliação do desempenho das pessoas; Comunicação aos funcionários; Treinamento e desenvolvimento das pessoas; Desenvolvimento organizacional; Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; Relações com empregados e relações sindicais.

Assim, o item a seguir apresentará os principais conceitos de qualidade de vida no trabalho.

### **2.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho**

O ambiente empresarial tem buscado a competitividade em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial. No Brasil, essas transformações assumiram expressão maior. Todas essas mudanças geraram um ambiente sócio empresarial em ebulição, no qual os fatores conjunturais de sobrevivência muitas vezes se sobrepõem aos objetivos de mudança de longo prazo na sociedade que conduzam, efetivamente, a melhorias de condições de vida e bem-estar dos cidadãos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Neste contexto Romero (2013, p. 141) afirma que a qualidade de vida no trabalho (QVT) busca a satisfação do trabalhador na tentativa de diminuição do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho. Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 296), a qualidade de vida no trabalho pode ser vista sob diversos ângulos, desde o foco clínico da

ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos e procedimentos de natureza gerencial e estratégica. Ao falar sobre o tema, Romero (2013) diz que “a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de estratégias e ações para melhorar as condições de trabalho, buscando aumentar os resultados” (ROMERO, 2013, p. 142).

Mendes (2012, p. 174) afirma que “qualquer mudança no ambiente de trabalho gera um impacto negativo ou positivo sobre a percepção na qualidade de vida do trabalhador, pois o trabalho ocupa o centro da vida das pessoas”. Segundo ele, para se ter boas condições de trabalho, o ambiente deve proporcionar saúde, equilíbrio físico e psicoemocional ao trabalhador (MENDES, 2012, p. 174).

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 297) foram criados novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa que estão sendo estruturados por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico, entre os quais se destacam: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia.

Chiavenato (2004, p. 451) salienta “que a QVT parte do reconhecimento de uma pessoa bem treinada e bem posicionada na empresa está em melhor condição para identificar problemas dificilmente localizáveis com relação à qualidade do produto ou como o trabalho deve ser feito”. Assim, para a criação de um espírito de cidadania a QVT é essencial (CHIAVENATO, 2004, p. 451). Para melhor entender o assunto, nos itens a seguir será apresentado a evolução histórica e as Teorias de QVT.

### **2.1.2 Evolução histórica da Qualidade de Vida no Trabalho**

A forma como o trabalhador é visto sofreu grandes variações ao longo do tempo, desde a criação das primeiras formas de trabalho, voltadas quase exclusivamente ao trabalho no campo, passando pela revolução industrial em 1776 e a criação das primeiras teorias administrativas, chegando até as teorias mais modernas, que colocam o ser humano no centro do foco dos estudos (REIS JR, 2008).

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 297) a qualidade de vida no trabalho foi definida não como um modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional, pois tem sido avaliada e questionada há anos. A mesma tem sido preocupação do homem desde o início da existência, porém com títulos e

contextos diferentes, mas sempre voltada para facilitar e trazer satisfação e bem estar ao trabalhador ao executar sua tarefa (RODRIGUES, 1994, p. 76).

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 297) existe uma grande relação entre a QVT e os objetivos do movimento sindical após a crise dos anos 1930, que se concentraram no aumento de salários, o tratamento dispensado ao trabalhador, na segurança e salubridade do mesmo. Mas somente na década de 60, estes movimentos tomaram impulso, pois a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram para que os cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 77).

Na década de 1970, houve uma paralisação no desenvolvimento e preocupações com a QVT. As organizações tinham suas preocupações e atenções desviadas para a alta inflação e os custos de energia. (RODRIGUES, 1994, p. 78) Porém, Limongi-França e Arellano (2002, p. 298) esclarece que a partir de 1979, surgiu novamente o interesse pela QVT. Algumas iniciativas, como as implantadas pela General Motors, na época, começaram a chamar a atenção do público, coincidindo com uma crescente preocupação com a produtividade (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 298). Neste contexto Rodrigues (1994, p. 78) afirma que “este período foi induzido pelo fascínio das técnicas de administrar, usadas em um país que superou muito bem a crise: o Japão”.

Fernandes (1996 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 299) conceitua QVT:

[...] Uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. A autora explicita que a QVT deve ser considerada uma gestão dinâmica, porque as organizações e as pessoas mudam constantemente, e contingencial, porque depende da realidade de cada empresa, do contexto em que esta inserida.

A evolução da Qualidade de Vida no Trabalho está demonstrada no Quadro 1, e essa trajetória tem por base o entendimento de Merino (2000 apud OLIVEIRA, 2006):

1930	ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS	Aspectos <b>psicossociais e motivacionais</b> , na busca do maior bem estar e <b>adaptação</b> à tarefa
	ESCOLA COMPORTAMENTAL	Herzberg – destaca-se como pioneira da <b>QVT</b> , ao propor a teoria dos <b>fatores higiênicos e motivacionais</b> e a abordagem do <b>enriquecimento</b> da tarefa
1950	ORIGEM DA QVT (LITERATURA)	Eric Trist - junto com o surgimento da abordagem <b>sócio-técnica</b> (Tavistock Institute – Londres)
1960	PREOCUPAÇÃO COM OS TRABALHADORES (DÉCADA)	Cientistas sociais, líderes sindicais – <b>organizar o trabalho</b> com a finalidade de <b>minimizar os efeitos negativos</b> na saúde e bem estar geral dos trabalhadores
1970	SE TORNA PÚBLICA (INICIO)	a <b>QVT</b> foi introduzida <b>publicamente</b>
1974	QVT – PERDE TERRENO	<b>Crise energética + alta inflação</b> – funcionários num segundo plano
1979	RESSURGIMENTO DA QVT	Foi constatada uma <b>diminuição do compromisso</b> dos empregados com seus trabalhos – novos estilos gerenciais ( <b>japoneses</b> )
1980	PARTICIPAÇÃO (DÉCADA)	<b>Maior participação</b> dos trabalhadores nas decisões das organizações – busca de <b>soluções participativas</b>
1990	SAÚDE NA ORGANIZAÇÃO (DÉCADA)	Resgatando os <b>valores ambientais e humanísticos</b> negligenciados em favor do <b>avanço tecnológico</b> – tentativa de definir a QVT não mais como um modismo e sim como um processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores das organizações
1993	ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO: CORRÊA (BRASIL)	Condições de <b>subsistência</b> (salário, segurança, prevenção de acidentes, aposentadoria, etc) – Século XIX Incentivos <b>salariais</b> + participação nos lucros + eficácia administrativa <b>Reconhecimento social</b> , liderança democrática, treinamento, participação e moral de grupo (a partir da Escola das relações Humanas, 1930) <b>Autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade</b> do horário de trabalho, pequenos grupos de meio ambiente (Teorias comportamentais e movimento de QVT - 1960)
Hoje	DIFUNDIDA	Visando atender as <b>necessidades psicossociais</b> dos trabalhadores, de forma de elevar seus níveis de <b>satisfação</b> o trabalho

**Quadro 1 - A evolução do termo qualidade de vida no trabalho.**

Fonte: Adaptado de Merino (2000 apud OLIVEIRA, 2006).

Chiavenato (2004, p. 448) explica em sua obra que atualmente a QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho.

### 2.1.3 Teorias da Qualidade de Vida no Trabalho

Os três modelos de QVT mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.

Chiavenato (2004) explica que no modelo de Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos: Participação dos funcionários nas decisões; Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho; Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho.

Segundo Ferreira (2013) o modelo de Hackman e Oldham consiste em resultado como motivação interna, satisfação no trabalho, qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e

rotatividade são obtidos quando alguns estados psicológicos estão presentes em um determinado trabalho. Para eles a QVT pode ser entendida como uma resultante da combinação de dimensões básicas da tarefa com variáveis de contexto do trabalho. Como resposta, temos atitudes e comportamentos como motivação, satisfação, desempenho e permanência no emprego, que podem ser maximizados por meio de cinco formas de atuação: Tarefas combinadas, formação de unidades naturais de trabalho, estabelecimento de relações diretas com o cliente, carga vertical, abertura de canais de retroação (feedback).

Limongi-França (2012) descreve em sua obra o trabalho de Walton, que forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho, com oito categorias conceituais com critério de QVT, incluindo: Compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia do emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho.

Assim, com base nos três principais modelos de QVT, foram escolhidas as variáveis que melhor se encaixam ao presente estudo, apresentadas pelos próximos itens.

### *2.1.3.1 Higiene do trabalho e saúde ocupacional*

As condições físicas do trabalho tendem a ter efeitos físicos diretos nas pessoas. Frequentemente esses efeitos ocorrem após um longo período de tempo. Muitas vezes se podem dar passos para minimizar a exposição a essas condições por meio da adoção de procedimentos de segurança. Doenças graves e lesões estão quase sempre associadas com algum tipo de angústia e trauma psicológico, principalmente quando a pessoa ficou incapacitada (SPECTOR, 2010, p. 413). A falta de qualidade de vida no trabalho esta associada a vários fatores, entre eles: sobre carga de trabalho, esgotamento físico e mental, conflitos, poucas perspectivas de progresso, falta de autonomia, pressões e fatores ambientais inadequados e insalubres (ROMERO, 2013, p. 142).

Chiavenato (2004, p. 431) conceitua higiene no trabalho como um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: O homem e seu ambiente de trabalho.

Neste contexto, Chiavenato (2004, p. 430) explica que do ponto de vista da saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos como a exposição do organismo humano a agentes externos como temperatura, umidade, ruído, ar, equipamentos de trabalho e luminosidade. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais, como o estresse (CHIAVENATO, 2004, p. 430).

Para Romero (2013, p. 143) os riscos ambientais devem ser fatores de importância por parte dos gestores. Esses riscos podem ser de natureza física, química, biológica ou ergonômica. Várias doenças podem ocorrer em decorrência a situações mal gerenciadas no ambiente de trabalho. Algumas delas são descritas a seguir: Alcoolismo e dependência química de drogas, medicamentos, fumo, etc.; Aids; Estresse no trabalho; Exposição a produtos químicos perigosos; Exposição a condições ambientais frias, quentes, contaminadas, secas, úmidas, barulhentas, pouco iluminadas, etc.; Hábitos alimentares inadequados: obesidade ou perda de peso; Vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercícios físicos; Automedicação sem cuidados médicos adequados.

### *2.1.3.2 Estresse ocupacional*

Todas as pessoas já experimentaram o estresse uma vez ou outra na vida. Existem situações consideradas estressantes na maioria dos trabalhos, como ser repreendido pelo supervisor, ter muito pouco tempo para completar uma tarefa ou ser avisado da possibilidade de demissão. Segundo Spector (2010, p. 431) para se compreender o estresse no trabalho é preciso primeiro entender as diferentes concepções que levam até ele. Um fator estressante no trabalho é uma condição ou situação que exige a adaptação do funcionário. O desgaste no trabalho é uma provável reação negativa do funcionário a um fator estressante, como ansiedade, frustração, ou sintomas físicos, como dores de cabeça. Spector (2010) esclarece em sua obra que estes desgastes podem ser divididos em três categorias: reações psicológicas, reações físicas, reações comportamentais. Wachowicz (2012, p. 112) deixa claro em sua obra que o estresse se dá em função do desequilíbrio entre o emocional e o racional, entre o que se deve fazer e o que se quer fazer, o que faz com que as reações estressantes – choro, falar em tom mais alto de voz, irritação, agitação, medo, etc. – acabe se manifestando nos ambientes.

Para Limongi França e Rodrigues (1996, p.24) o estresse deve ser definido como “uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetido, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem-estar”. Para entender melhor, temos por um lado situações que podem desencadear o stress e que se chama de estressor e por outro lado à resposta do indivíduo frente ao estressor. Se a pessoa reagir bem à demanda, aparece o eustress (o lado bom do estresse), porém se a resposta é negativa, podendo gerar inclusive doença, é chamada de distress (LIMONGI-FRANÇA, RODRIGUES, 1996, p. 21).

O estresse é vivido no trabalho pela capacidade de adaptação, na qual deve haver equilíbrio obtido entre exigência e capacidade, dois componentes básicos na ocorrência de estresse. A gestão de conflitos exige que o profissional trabalhe com o estresse em suas duas versões: negativa e positiva. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 301).

Após serem equacionados os conceitos, Limongi-França e Rodrigues (1996, p. 25) afirmam em sua obra que existem três fases para a Síndrome Geral de Adaptação, são elas: Reação de alarme, Fase de resistência, Fase de exaustão. Não é necessário que elas se desenvolvam até o final para que haja o stress e evidentemente só nas situações mais graves é que se atinge a última fase, a de Exaustão. Wachowicz (2012, p. 116) explica que a fase inicial, reação de alarme, se dá sob a forma de desânimo, cansaço, ansiedade, depressão leve. A fase de resistência apresenta um comprometimento maior, tanto físico quanto emocional, sendo necessário um tempo expressivo de repouso para equilíbrio físico-emocional do indivíduo. Já na última fase, de exaustão, a mais delicada, se o agente estressor não for retirado do cotidiano do indivíduo, pode levá-lo a morte em função do esgotamento por sobrecarga física, fisiológica, emocional, pois ocorre grave falha nas estruturas de defesa do organismo.

Manter a vida enquanto se luta para ganhar a vida nem sempre é fácil. O desgaste a que as pessoas são submetidas, nos ambientes e nas relações com o trabalho, é um dos fatores na determinação das doenças, dos mais significativos. Sabemos que as razões de stress são naturais e até necessárias para a própria vida; no entanto, sob algumas circunstâncias elas podem tornar-se prejudiciais ao funcionamento do indivíduo (LIMONGI-FRANÇA, RODRIGUES, 1996).

### 2.1.3.3 Ergonomia

A ergonomia surgiu, com forma mais sistematizada, por volta dos anos de 1940, com o objetivo de buscar compreender a complexidade da interação entre ser humano e trabalho, bem como oferecer subsídios teóricos e práticos para aprimorar essa relação. (WACHOWICS, 2012, p. 104) A ergonomia é um processo que busca a elaboração de projetos que têm como finalidade diminuir ao máximo o esforço do empregado no manuseio de seus instrumentos de trabalho (CARVALHO, NASCIMENTO, 2004, p. 303).

Carvalho e Nascimento (2004), baseados no estudo de especialistas, demonstram o seguinte esquema de atuação: Estuda detidamente o cargo, verificando o que o operador precisa fazer; Considera, antes de qualquer coisa, aquilo que o trabalhador tem que ver e ouvir, para saber das condições ambientais de trabalho, após considera os controles, ou seja, todas as partes sobre as quais o operador exerce força muscular, e finalmente o ambiente de trabalho; Especifica os requisitos indispensáveis ao projetar um sistema de mostradores e controles; Verifica a validade do novo sistema; Prevê os resultados prováveis de qualquer inovação que seja recomendada.

Segundo Wachowics (2012) a investigação ergonômica deve buscar os seguintes objetivos: Ajustar as exigências do trabalho às possibilidades do homem, com o fim de reduzir a carga externa; Conceber as máquinas, os equipamentos e as instalações, pensando na maior eficácia, precisão e segurança; Estudar cuidadosamente a configuração dos postos de trabalho, com o intuito de assegurar ao trabalhador uma postura correta; Adaptar o ambiente físico às necessidades físicas do homem. Para o autor, a ergonomia atua de forma muito incisiva dentro da área de segurança e saúde ocupacional. A seguir alguns parâmetros fundamentais da ação ergonômica voltada ao trabalhador e a empresa: Interfaciais, Instrumentais, Informacionais, Acionais, Comunicacionais, Cognitivos, Movimentacionais, Espaciais/Arquiteturais, Físico-ambientais, Securitários, Operacionais, Organizacionais, Instrucionais, Urbanos, Psicossociais.

A ergonomia, portanto, tem o objetivo e age para resolver os problemas entre trabalhador, máquinas, equipamentos, ferramentas, programação do trabalho, instruções e informações, solucionando os conflitos entre o humano e o tecnológico (WACHOWICS, 2012, p. 117).

#### 2.1.3.4 Remuneração

Decisões sobre a estruturação de recompensas e seu gerenciamento na organização, constituem uma das dimensões críticas em gestão de pessoas. Segundo Hipólito (2002, p. 87) esse caráter reforça “a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor”.

Para Gil (2001) um novo contexto de remuneração foi suplantado por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho. Muitas empresas passaram, então, a procurar soluções de remuneração mais compatíveis com a nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. Por isso, novas medidas têm sido propostas, tais como:

- a) Remuneração por conhecimentos e habilidades: Recompensa as pessoas não por um trabalho específico, mas pelos conhecimentos e habilidades exigidas para seu desempenho;
- b) Remuneração por competências: É constituída pelas competências que o indivíduo possui;
- c) Broadbanding: Não constitui nova modalidade de remuneração, mas uma estratégia em que as numerosas classificações de cargos são substituídas por algumas faixas relativamente amplas;
- d) Remuneração variável baseada em desempenho: Em muitas empresas, executivos e vendedores têm recebido incentivos ao desempenho, representados por dinheiro ou ações, à medida que alcançam metas individuais ou organizacionais;
- e) Remuneração baseada em equipes: Importante estratégia para auxiliar empresas em processo de mudanças, bem como apoiar novos valores, comportamentos e metas que resultem dessas mudanças;
- f) Participação dos empregados na formulação da política salarial;
- g) Criação de carreiras técnicas: Não apenas os ocupantes de cargos gerenciais, mas também de natureza técnica podem evoluir funcionalmente;
- h) Troca de salários por benefícios: Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação (GIL, 2001).

### *2.1.3.5 Liderança*

Na visão de Robbins (2002, p. 304) liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem sempre os líderes são administradores, nem sempre os administradores são líderes. A liderança não sancionada é geralmente tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Ou seja, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Vergara (1990) afirma que a liderança está associada à estímulos, incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Como funções importantes do líder, a autora aponta perscrutar o ambiente externo, estando atento as mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para a satisfação das pessoas; e ser hábil em clarificar problemas.

Um líder voltado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Está sempre atento para as individualidades, necessidades pessoais e admite que todos os empregados são importantes. Já um líder voltado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização (GIL, 2001, p. 222).

### *2.1.3.6 Relações interpessoais*

As relações interpessoais desenvolvem-se através do processo de interação. Pode-se observar este aspecto quando analisamos o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, no qual há atividades que precisam ser realizadas. A partir do momento em que tais atividades e interações têm continuidade, os sentimentos podem se alterar, pois as pessoas inseridas nesse processo se tornam cada vez mais íntimas e, por isso, sentem-se mais livres para expressar suas emoções. Assim, sentimentos positivos acabarão produzindo um clima de interação e cooperação dentro das equipes de trabalho, enquanto sentimentos negativos podem diminuir o grau de colaboração e entrosamento das equipes (MACHADO, 2007, p.31).

Nas relações interpessoais, é muito importante o entrosamento entre todos os indivíduos que compõem o grupo e o líder, de modo que todos se influenciem de forma recíproca, caracterizando um ambiente agradável e estimulante. Vale lembrarmos que a harmonia entre as pessoas é essencial para a sobrevivência humana, pois estimula o desenvolvimento de suas potencialidades criadoras (BOND, 2011, p. 24).

Na visão de Moscovici (2005 apud MACHADO, 2007, p. 32) “o contato inicial entre pessoas gera a chamada ‘primeira impressão’, o impacto que cada um gera no outro”. Para Machado (2007) essa primeira impressão pode estar relacionada ao conjunto de experiências já vivenciadas, pois, em muitas situações, parece estar baseada em nossos preconceitos, que são estabelecidos através dos valores que absorvemos do meio.

Depois de estudada as variáveis, no próximo item será apresentado um breve conceito de Gestão Pública.

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

Segundo Behr (2012) a administração pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Ela não pratica atos de governo; pratica, tão somente, atos de execução com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. Na visão de Bergue (2011) a definição de administração pública é fortemente influenciada por sua orientação para a sociedade e para o interesse público.

Para Pantoja, Camões e Bergue (2010) a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas e em relação à transparência e ética. Nas organizações públicas essas transformações representam uma grande mudança não somente nas formas de estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros.

No setor público, uma definição pioneira de qualidade no setor público foi elaborada nos seguintes termos:

Qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço, sem distinção de ser prestado por instituições de caráter público ou privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída, no resultado a ser otimizado, primordialmente a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário. [...] Outra característica básica da qualidade total é a melhoria permanente, ou seja, no dia seguinte, a qualidade será ainda melhor (IPEA, 2008; MORAES, 2001 apud BERGUE, 2011).

Bergue (2011) depreende-se dessa definição, a identidade com o conceito de eficiência que se explicita pela noção de otimização; também o senso de melhoria contínua; e, por fim, a leitura ampla que se confere ao conceito de serviço público, mas precisamente em termos de prestador (organizações públicas ou privadas) e destinatário (consumidor, cliente ou usuário).

### 2.3 RESULTADOS DE PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A importância da atenção com a Qualidade de Vida no Trabalho, independente da natureza pública ou privada da organização, não deve ser negligenciada pelos gestores, uma vez que pode comprometer o futuro da organização. O estabelecimento de um bom nível de atendimento às necessidades dos clientes depende da satisfação do servidor no trabalho (AMORIM, 2010).

A pesquisa de Amorim (2010) foi realizada com os servidores do Ministério Público do Estado de Pernambuco, onde se verificou que em termos de instrumento de trabalho existe alguma insatisfação dos grupos que se consideram preteridos. Quanto aos materiais de expediente, cerca de 50% dos servidores consideraram “bom”. Os índices relacionados à natureza do trabalho foram considerados positivos, as questões quanto à identidade e variedade da tarefa também foram bem avaliadas pelos servidores favorecendo o desempenho organizacional. Pouco mais da metade dos servidores consideram sua remuneração regular, o restante declararam ser “ruim” ou “muito ruim”.

Diante desses resultados, Amorim (2010) pôde concluir que o estudo sobre a percepção dos servidores do Ministério Público quanto aos aspectos que influenciam na sua qualidade de vida no trabalho apresentou condições favoráveis do ambiente de trabalho em relação à maioria das variáveis estudadas, o que representa uma realidade diferenciada da maioria das organizações do setor público.

Outra pesquisa feita por Marques, Borges e Adorno (2008) estudou a qualidade de vida dos professores das escolas públicas. Entende-se que esta pesquisa, por proporcionar uma leitura da organização escolar pública, na visão daqueles que implementam as mudanças propostas – os professores -, é oportuna e relevante. De modo geral, os dados permitem concluir que os professores estão moderadamente satisfeitos com sua QVT. Conclui-se que a escola municipal, por apresentar, na maioria das variáveis pesquisadas, média superior à escola estadual, parece ser um local melhor de trabalho para os professores.

Guidelli e Bresciani (2008) abordaram como tema da pesquisa a relação entre inovação e qualidade de vida no trabalho. Neste contexto eles afirmam que mudanças relacionadas à inovação podem causar nos indivíduos reações de apoio, recuso ou neutralidade, e por sua vez tais reações poderão influenciar os resultados organizacionais pretendidos com as inovações. A organização inovativa compreende novas posturas e contribuições profissionais para o alcance de metas organizacionais, e as pessoas envolvidas com os projetos de inovação poderão apresentar melhores resultados, na medida em que as políticas empresariais considerem o bem-estar no trabalho como fator essencial nesse processo. Assim, destaca-se a necessidade de se incluir a dimensão da QVT na gestão da inovação, de forma a proporcionar um ambiente propício à consolidação dos resultados pretendidos.

Souza e Bastos (2009) realizaram sua pesquisa com um conjunto de empresas muito inovadoras e outro conjunto de empresas pouco inovadoras a fim de verificar a aplicação de programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT). Entre os padrões de inovação encontrados e a implementação de PQVT pode-se verificar que as empresas consideradas mais inovadoras são aquelas que implementam mais significativamente o PQVT ao passo que as empresas consideradas menos inovadoras tendem a não adotar tais programas.

As empresas que adotam um conjunto mais amplo de novas práticas de gestão tendem a conceber a QVT a partir de uma perspectiva multidimensional e vinculada ao seu conceito mais amplo e contemporâneo. Tudo indica que as inovações adotadas desencadeiam a necessidade de ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida de uma forma mais ampla. Isto ocorre em consequência do aumento do grau de flexibilidade da organização do trabalho, do maior grau de cooperação entre trabalhadores e gestores e do aumento da participação dos trabalhadores nas decisões e bem estar financeiro da empresa (SOUZA; BASTOS, 2009). Por outro lado, os autores esclarecem, que quando empresas adotam um conjunto mais restrito de práticas inovadoras parece haver um entendimento mais limitado da

noção de QVT. Assim, uma visão mais tradicional, vinculada ao conceito de motivação próprio das abordagens mais clássicas e mecanicistas da administração, parece predominar neste contexto.

Paiva e Couto (2008) analisaram o corpo gerencial de uma empresa pública pós-reestruturação produtiva no que diz respeito às variáveis de QVT e de estresse ocupacional. De uma maneira geral a QVT dos pesquisados apresenta-se com níveis satisfatórios. Porém, a variável “significado da tarefa” teve um comportamento diferente dos demais: a maioria dos gerentes relatou ser mediana a importância da sua tarefa para a empresa. Nota-se que a análise conjunta dos resultados da pesquisa aponta para uma realidade de estresse.

A pesquisa de Stefano, Bonanato e Raifur (2013) teve como objetivo investigar a incidência de estresse e os fatores deste no ambiente de trabalho que podem ser devidos à natureza do mesmo e suas condições, a conflitos interpessoais entre o trabalho e as obrigações, e necessidades pessoais de auto realização. Neste estudo, verificou-se, que os respondentes do gênero feminino apresentam mais estressores externos do que os masculinos, estando, assim, mais propensos aos efeitos danosos do estresse, problemas físicos também estão mais presentes nos respondentes femininos. Já o gênero masculino apresentou mais fatores psicossociais de estresse no trabalho do que o feminino.

Neste sentido, analisando do ponto de vista gerencial, percebe-se a importância de se construir na organização um clima de suporte social, num ambiente relacional positivo no trabalho, tanto entre colegas como também entre subordinados e gerentes (STEFANO, BONANATO, RAIFUR; 2013).

Para concluir o referencial teórico, serão apresentados no próximo item, os conceitos sobre os instrumentos de questionário WHOQOL-100 e QWLQ-78, ambos baseados na Organização Mundial de Saúde.

## 2.4 QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Quando o assunto é avaliar a qualidade de vida no trabalho, especificamente, a falta de um instrumento específico dificulta essa mensuração, fazendo com que o pesquisador utilize alguma ferramenta que não atenda por completo os objetivos da pesquisa ou não seja adequada para o tipo de população a ser analisada.

A busca de um instrumento que avaliasse qualidade de vida dentro de uma perspectiva genuinamente internacional fez com que a Organização Mundial de Saúde desenvolvesse um projeto colaborativo multicêntrico. O resultado deste projeto foi a elaboração do instrumento de avaliação da qualidade de vida WHOQOL-100 (World Health Organization Quality Of Life), um instrumento de avaliação de qualidade de vida, composto por cem itens. (FLECK *et al*, 1999). Com objetivo de diminuir o número de questões do instrumento foi elaborado, com base neste, o QWLQ-78 (QUALITY OF WORKING LIFE QUESTIONNAIRE) (REIS JR, 2008).

A OMS, através do seu instrumento representou a subjetividade e a multidimensionalidade da QV na estrutura do instrumento. No que concerne à subjetividade, trata-se de considerar a percepção da pessoa sobre o seu estado de saúde e sobre os aspectos não-médicos do seu contexto de vida. Em outras palavras, como o indivíduo avalia a sua situação pessoal em cada uma das dimensões relacionadas à qualidade de vida. Surgiu assim a necessidade de organizar as questões de forma mais adequada. Optou-se pela criação de quatro grandes domínios: Físico/Saúde; Psicológico; Pessoal e Profissional (REIS JR, 2008).

- a) Físico/Saúde: Abordam todos os aspectos relacionados com a saúde, doenças relacionadas ao trabalho e hábitos saudáveis dos colaboradores;
- b) Psicológico: Aborda todos os aspectos relacionados à satisfação pessoal, motivação no trabalho e autoestima dos colaboradores;
- c) Pessoal: Aborda os aspectos familiares, crenças pessoais e religiosas, e aspectos culturais que influenciam o trabalho dos colaboradores;
- d) Profissional: Aborda os aspectos organizacionais que podem influenciar a qualidade de vida dos colaboradores.

Este instrumento pode ser aplicado de diversas formas: como instrumento auxiliar na prática clínica; como forma de aprimorar a relação médico-paciente; como instrumento de avaliação e de comparação de resposta a diferentes tratamentos em várias especialidades médicas; como método de avaliação de serviços e de políticas de saúde (FLECK *et al*, 1999).

Nesse capítulo, o referencial teórico relatou que, apesar de ser uma prática de gestão administrativa recente, as instituições que têm implementado um programa de QVT já conseguem perceber um impacto positivo no alcance dos objetivos institucionais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação de diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. Ela permite a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema (DIEHL; TATIM, 2004).

Na visão de Lakatos e Marconi (2008) método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, trançando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador.

Segundo Diehl e Tatim (2004) pode-se considerar o método como uma estratégia delineada e as técnicas como táticas necessárias para sua operacionalização.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A presente pesquisa classifica-se como descritiva nos aspectos que tangem os objetivos. Descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população, o estabelecimento de relações entre variáveis. Assim, são utilizadas técnicas padronizadas para coleta de dados, tais como questionário (DIEHL; TATIM, 2004, p.54).

Quanto à abordagem do problema a pesquisa define-se por ser quantitativa. Uma vez que quantitativa caracteriza-se pelo uso de quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir resultado e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51, p. 52).

Quanto ao procedimento técnico a presente pesquisa enquadra-se como sendo um estudo de caso, pois se caracteriza por um estudo profundo de um objetivo, de maneira que permita seu detalhado e amplo conhecimento. Neste sentido pode ser definido como um

conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61).

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Gil (2010) pode-se entender como variável qualquer coisa capaz de ser classificada em duas ou mais categorias. Tem-se uma hipótese quando se afirma que variações de uma variável correspondem a variações de outra.

- a) Ambiente físico de trabalho: Conjunto de fatores objetivos do meio ambiente que influem sobre os trabalhadores na hora de desenvolver o trabalho, envolvendo iluminação, ventilação, temperatura, ruídos (CHIAVENATO, 2004).
- b) Prática de exercícios físicos: Tem o intuito de aprimorar o desempenho físico por meio de adaptações fisiológicas que resultem em maior disponibilidade de energia, aumento das estruturas musculares e melhora no controle neuromuscular (RASO, 2013).
- c) Saúde ocupacional: Estado físico, mental e social de bem-estar. Contudo, os riscos de saúde como riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, bem como condições estressantes de trabalho podem provocar riscos no trabalho (CHIAVENATO, 2004).
- d) Relações Interpessoais: São as condições em que ocorrem os relacionamentos interpessoais que definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza (LEITÃO; FORTUNATO, FREITAS; 2006).
- e) Ambiente psicológico: “O ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais, como o estresse” (CHIAVENATO, 2004).
- f) Remuneração: “As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos” (CHIAVENATO, 2004).

Todas as variáveis mencionadas anteriormente foram utilizadas no questionário, que é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (DIEHL; TATIM, 2004).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende levantar. Amostra é uma parcela desta população selecionada (DIEHL; TATIM, 2004).

No caso de trabalhos envolvendo grupos sociais mais numerosos, é necessário especificar os critérios adotados para a seleção da população e amostra, bem como classificar esta amostra quanto a sua tipologia.

A presente pesquisa foi realizada com os servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Soledade, a qual emprega 58 funcionários, sendo estes considerados como população, e destes estarão respondendo o questionário de 37 servidores, distribuídos em diversos cargos, como: Auxiliares administrativo, técnicos em enfermagem, atendentes de farmácia, atendentes de balcão, vigilantes, dentistas e motoristas.

Quando o estudo envolver a definição de um tamanho de amostra com respectiva margem de erro, é necessário apresentar o respectivo cálculo e indicar o autor da fórmula utilizada. A fórmula comumente utilizada é a proposta por Barbetta (1994, p. 58). Para fins de exemplificação, apresenta-se um cálculo para uma população de 58 indivíduos e uma margem de erro amostral de 10%.

$$n_0 = 1 \div e^2$$

$$n_0 = 1 \div 0,10^2 = 100$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{58 \times 100}{58 + 100} = 36,71$$

Onde:

n = primeira aproximação amostral

$n_0$  = tamanho da amostra

e = margem de erro admitida

N = População total

O tipo de amostra apresentada neste estudo refere-se à amostragem não probabilística, na qual não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar (DIEHL; TATIM, 2004).

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa utilizou como instrumento o questionário (Apêndice A), adaptado, da pesquisa da Organização Mundial da Saúde (QWLQ-78), utilizada para medir quatro grandes domínios da QVT: Físico/Saúde; Psicológico; Pessoal e Profissional. Esses mesmos domínios foram utilizados para dividir o questionário. A escolha das questões foi baseada na realidade dos respondentes e da Secretaria, após foram divididas nos respectivos domínios.

Aplicou-se o questionário, no mês de março de 2014, composto por 23 perguntas com respostas fechadas de múltipla escolha, de forma aleatória simples, junto a 37 servidores municipais, sendo que somente 31 devolveram o mesmo. A escolha do QWLQ-78 como modelo para essa pesquisa justifica-se pelo mesmo ser o instrumento de qualidade de vida mais completo.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação de dados basearam-se em informações adquiridas a respeito da higiene do trabalho, saúde ocupacional, estresse, ergonomia, remuneração, liderança e relações interpessoais, onde todas as informações foram coletadas através da adaptação do questionário formulado pela OMS (QWLQ-78), e em seguida analisados e interpretados por

meio da análise univariada, que consiste na análise de frequência de cada questão pesquisada (DIEHL; TATIM, 2004), e com base na revisão da literatura.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esse capítulo tem como objetivo a apresentação e análise de resultado da presente pesquisa.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE**

Em 18 de agosto de 1986 entrou em vigor a lei nº 1.728/86 que mudava a organização administrativa da Prefeitura Municipal de Soledade dividindo-a em órgãos, um destes sendo a Secretaria Municipal da Saúde.

A Secretaria Municipal da Saúde é o órgão responsável pelo estudo, elaboração e implementação das ações decorrentes das políticas e diretrizes públicas municipais da saúde da Administração Municipal. Compete-lhe, também, a operacionalização de programas que visem o bem-estar da população, através de ações, especialmente de caráter preventivo, de saúde e de motivação da população.

Executa suas atividades de segunda à sexta-feira, no horário que compreende entre 07h30min às 11h00min e das 13h00min às 17h30min. Além da SMS, ainda fazem parte da mesma, oito postos de saúde localizados nos bairros da cidade. A finalidade dos postos é, além de atender o usuário próximo de suas residências, diminuir o fluxo de pessoas direto na SMS.

É oferecida à população serviços como: atendimento médico, odontológico, fisioterápico, psiquiátrico, ambulatorial, encaminhamentos para municípios de referência, transporte, farmácia de medicamentos básicos e especiais, assistência social, agentes comunitários de saúde, vigilância em saúde e vigilância sanitária. Além destes, ainda temos setores administrativos, são eles: Financeiro, compras, almoxarifado, digitação, assessoria, advocacia e secretário de saúde. Totalizando 58 servidores públicos.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

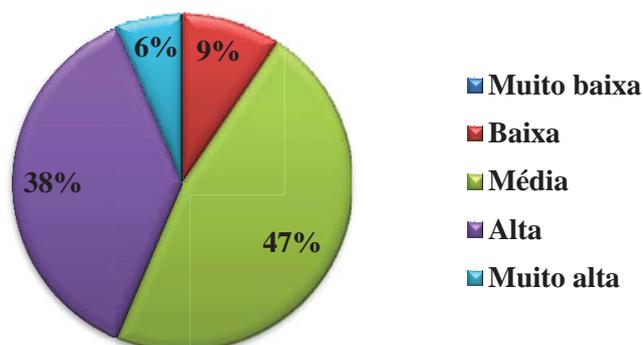
Com o objetivo de identificar os fatores que influenciam na QVT dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde. Os questionários foram distribuídos, de forma aleatória simples, em diversas funções, entre elas: Auxiliares administrativo, técnicos em enfermagem, atendentes de farmácia, atendentes de balcão, vigilantes, dentistas e motoristas.

As primeiras questões foram a fim de identificar a amostra pesquisada por sexo, idade e formação. A maioria dos respondentes foi do sexo feminino (81%) (maior parte dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde são do sexo feminino) o restante (19%) masculino. A idade que prevalece é a compreendida entre 31 a 40 anos (47%), acima de 41 anos 25%, entre 21 e 30 anos 25% e 3% estão entre 15 e 20 anos. O nível de escolaridade da maioria é Ensino médio completo (47%), o restante esta entre Ensino superior completo e incompleto.

### 4.2.1 Domínio psicológico

O domínio psicológico aborda os aspectos relacionados à satisfação pessoal, motivação no trabalho e autoestima dos colaboradores (FLECK *et al*, 1999).

A primeira questão foi a respeito do grau de autoestima de cada funcionário. Assim, por meio do Gráfico 1, tais dados serão apresentados:

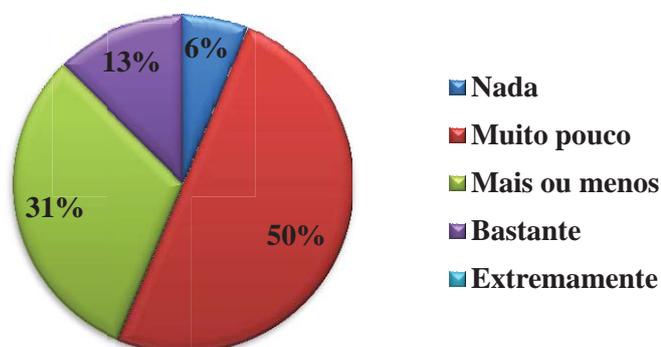


**Gráfico 1 - Em que medida você avalia sua autoestima?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

Observa-se que a maioria dos funcionários sente-se com a autoestima de média a baixa. Segundo Dini, Ferreira e Quaresma (2004 apud Ponchio *et al*, 2013) autoestima pode ser definida como o sentimento, o apreço e a consideração que uma pessoa sente por si própria, ou seja, o quanto ela gosta de si, como ela se vê e o que pensa sobre ela mesma.

A autoestima pode ser considerada responsável pelo sucesso ou não da organização. Há uma grande necessidade de estar com a autoestima elevada para suplantar os desafios do ambiente corporativo e garantir uma boa qualidade de vida.

Após, foi perguntado em que medida algum sentimento negativo (tristeza, desespero) interfere no trabalho, representada pelo gráfico 2.



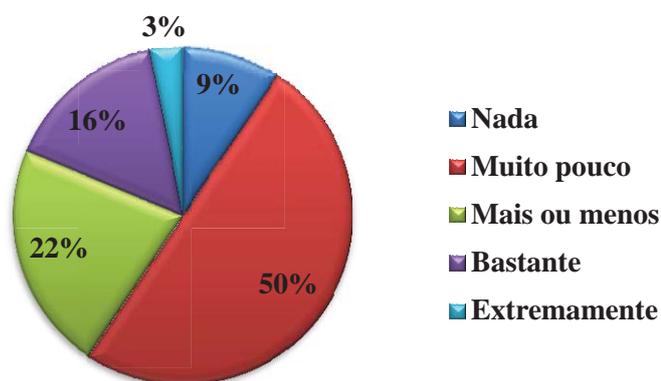
**Gráfico 2 - Em que medida algum sentimento negativo interfere no seu trabalho?**

**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

Neste contexto, pode-se observar que a maioria dos servidores diz ter muito pouco ou nada de interferência por sentimentos negativos, contudo uma parcela de pouco menos da metade diz que esses sentimentos têm interferência no seu dia-a-dia de trabalho.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002) o estresse é vivido no trabalho pela capacidade de adaptação, na qual deve haver equilíbrio obtido entre exigência e capacidade, dois componentes básicos na ocorrência de estresse. A gestão de conflitos exige que o profissional trabalhe com o estresse em suas duas versões: negativa e positiva. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo.

A última questão aplicada referente este domínio, foi em que medida o barulho no ambiente de trabalho lhe incomoda? Representada pelo gráfico 3, logo abaixo.



**Gráfico 3 – Em que medida o barulho no ambiente de trabalho lhe incomoda?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

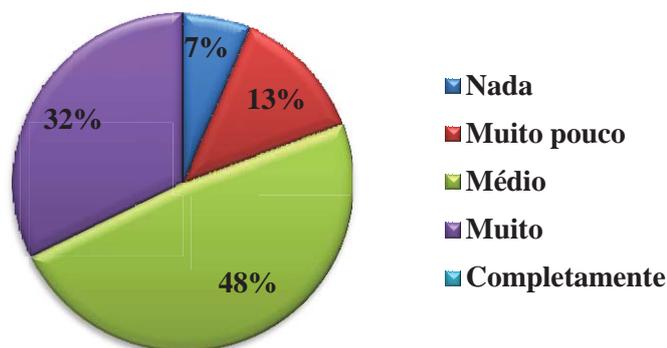
A maioria dos respondentes diz não ser ou ser muito pouco afetado pelo barulho, porém, 41% destes declaram ser incomodados pelo barulho, sendo estes, os funcionários com contato direto com os usuários dos serviços. Observa-se que há horários durante o dia em que o movimento se intensifica, causando muito barulho.

Para Chiavenato (2004, p. 430) o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos como a exposição do organismo humano a agentes externos como temperatura, umidade, ruído, ar, equipamentos de trabalho e luminosidade. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais, como o estresse.

#### 4.2.2 Domínio pessoal

O domínio pessoal aborda os aspectos familiares, crenças pessoais e religiosas, e aspectos culturais que influenciam o trabalho dos colaboradores (FLECK *et al*, 1999).

Foi aplicada apenas uma questão referente a este domínio, sendo esta, em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores? Representada pelo gráfico 4.



**Gráfico 4 – Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

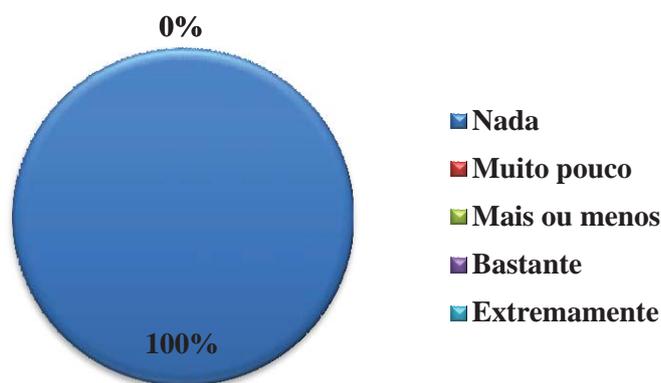
O resultado é negativo, a maioria diz ser respeitada muito pouco, nada ou médio pelos colegas e superiores, porém a harmonia entre as pessoas é um fator fundamental e essencial para a sobrevivência humana e a criação de um ambiente agradável de trabalho.

Nas relações interpessoais, é muito importante o entrosamento entre todos os indivíduos que compõem o grupo e o líder, de modo que todos se influenciem de forma recíproca, caracterizando um ambiente agradável e estimulante (BOND, 2011).

#### 4.2.3 Domínio Físico/Saúde

O domínio Físico/Saúde aborda os aspectos relacionados com a saúde, doenças relacionadas ao trabalho e hábitos saudáveis dos colaboradores (FLECK *et al*, 1999).

Procurou-se saber quanto a prática de ginástica laboral na empresa. O resultado foi extremamente insatisfatório. Todos os questionados responderam que não praticam nenhum tipo de ginástica laboral ou atividade física, por que a empresa não oferece tal atividade. Dados apresentados no gráfico 5.



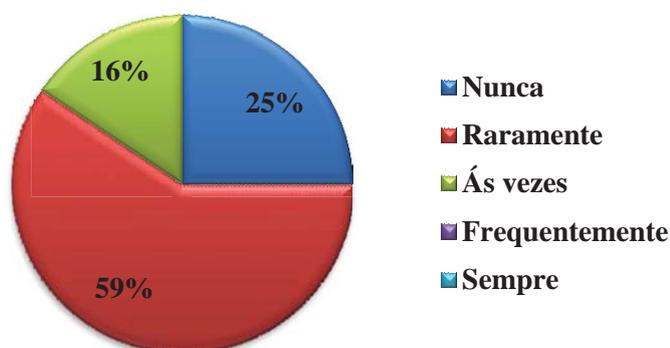
**Gráfico 5 - Você pratica ginástica laboral ou outro tipo de atividade física na empresa?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

Mendes (2012) diz que a ginástica laboral trabalha o cérebro, a mente, o corpo e estimula o autoconhecimento, visto que amplia a consciência e a autoestima e proporciona um melhor relacionamento consigo mesmo, com os outros e com o meio, levando a uma verdadeira mudança de comportamento interno e externo das pessoas.

#### 4.2.4 Domínio profissional

O domínio profissional aborda os aspectos organizacionais que podem influenciar a qualidade de vida dos colaboradores (FLECK *et al*, 1999).

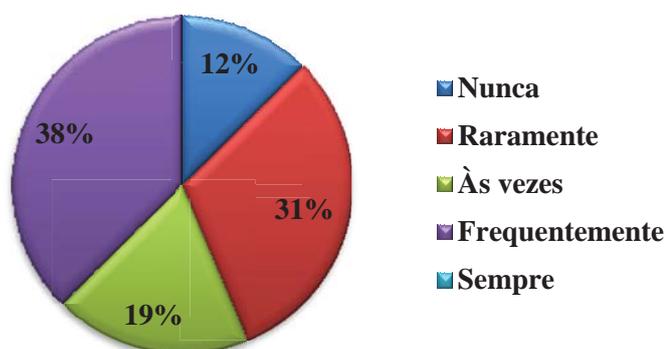
Quanto ao domínio profissional, aplicou-se 16 questões. Sendo elas: Com que frequência você falta o trabalho por motivos de doença? Representada pelo gráfico 6.



**Gráfico 6 - Com que frequência você falta ao trabalho por motivos de doença?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

O resultado quanto ao absenteísmo por motivos de doença é satisfatório, a maioria dos servidores raramente falta, em torno de 59%, e 25% responderam que nunca faltam. Dejours (1986) trata o absenteísmo como um escape do trabalhador, uma busca por equilíbrio diante da insatisfação no trabalho, uma alternativa quando se chega ao limite. Nesse prisma, pode-se pensar o absenteísmo como uma forma de resistência frente às demandas de um trabalho “adoecedor”. É uma forma encontrada pelo trabalhador para resistir, escapar, fazendo um enfrentamento possível à situação que se encontra.

Procurou-se saber sobre a frequência em que os funcionários não conseguem terminar as atividades diárias relacionadas ao trabalho por falta / falha de equipamentos ou materiais, representada pelo gráfico 7.



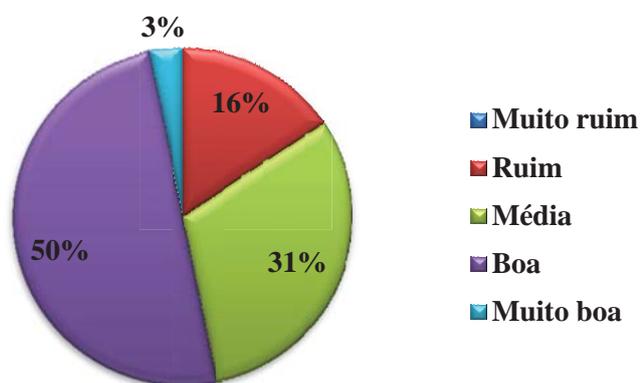
**Gráfico 7 - Com que frequência você não consegue terminar as atividades diárias do trabalho por falta/falha de equipamentos e material?**

Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

O resultado foi preocupante, já que 57% dos respondentes sofrem frequentemente e às vezes com falhas/faltas de equipamentos e materiais para realizarem suas tarefas diárias. Sabe-se que por se tratar de um órgão público, existem trâmites indispensáveis para compra de novos materiais, o que ocasiona demora do processo e, na maioria das vezes, à falta destes.

A investigação ergonômica deve buscar os seguintes objetivos: Ajustar as exigências do trabalho às possibilidades do homem, com o fim de reduzir a carga externa; Conceber as máquinas, os equipamentos e as instalações, pensando na maior eficácia, precisão e segurança; Estudar cuidadosamente a configuração dos postos de trabalho, com o intuito de assegurar ao trabalhador uma postura correta; Adaptar o ambiente físico às necessidades físicas do homem (WACHOWISCS, 2012).

Buscou-se saber como os servidores avaliam os equipamentos, móveis e utensílios disponibilizados pela empresa para realização do trabalho, por ser um aspecto importante para realização da maioria das funções. Representado pelo gráfico 8.

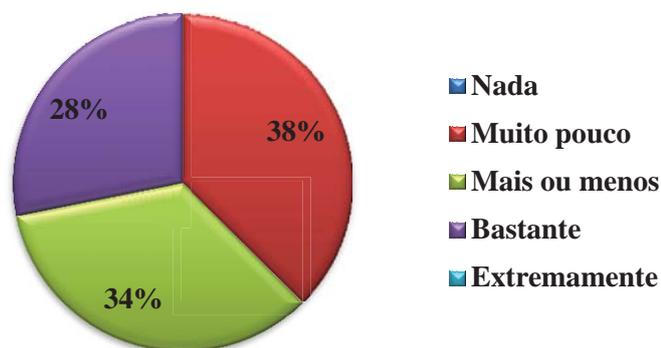


**Gráfico 8 - Como você avalia os equipamentos, móveis e utensílios disponibilizados pela empresa para realização do seu trabalho?**

Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

A qualidade dos equipamentos, móveis e utensílios em geral, foi considerada boa (50%) por metade dos pesquisados, o restante consideram de média (31%) a ruim (16%), associada ao fato de que, como exposto na questão anterior, os setores públicos precisam respeitar os trâmites legais, licitações e pregões, dando prioridade ao menor preço, deixando a qualidade de lado. Sendo assim, a celeridade dos procedimentos de compra e manutenção nem sempre atendem às demandas dos servidores.

Não menos importante, buscou-se evidenciar quanto ao grau de preocupação dos servidores com dores e desconforto enfrentados no trabalho, tais dados apresentados pelo gráfico 9.

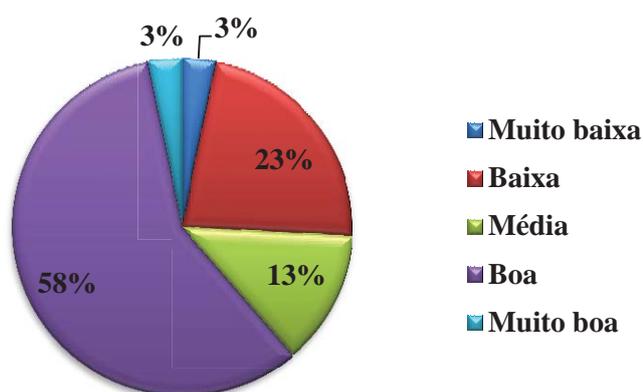


**Gráfico 9 - Quanto você se preocupa com dores e desconfortos no trabalho?**

Fonte: Dados primários – questionários – março/2014.

A maioria (38%) respondeu que se preocupa muito pouco com dores e desconfortos, 34% preocupa-se mais ou menos e 28% bastante. Este descaso resulta em sérios problemas futuros. É o que diz Spector (2010) “[...] as condições físicas do trabalho tendem a ter efeitos físicos diretos nas pessoas. Frequentemente esses efeitos ocorrem após um longo período de tempo”.

Buscou-se saber como os próprios servidores avaliam sua autonomia no trabalho, por meio do gráfico 10, tais dados são apresentados.

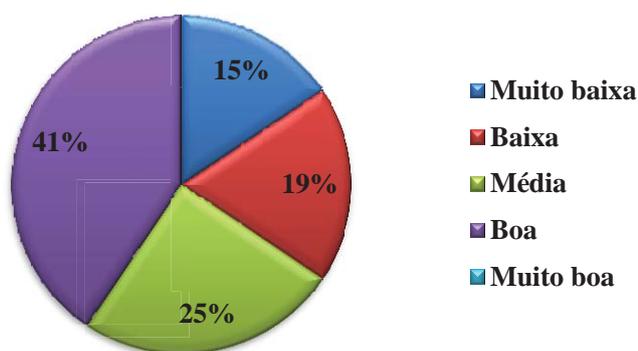


**Gráfico 10 - Como você avalia sua autonomia no trabalho?**

Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

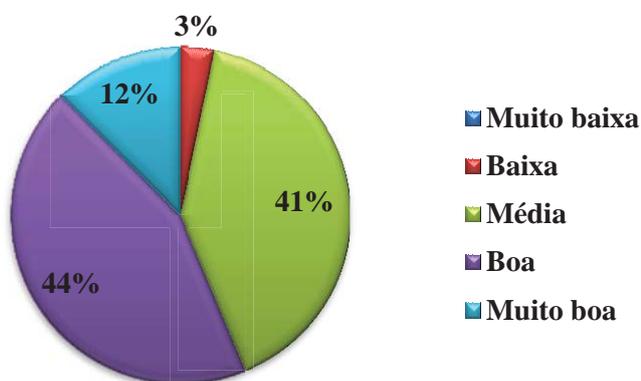
Em resposta, 61% dos respondentes consideram a autonomia de boa a muito boa, outros 39% consideraram de média a muito baixa. Segundo Romero (2013) a falta de qualidade de vida no trabalho esta associada a vários fatores, entre eles: sobrecarga de trabalho, esgotamento físico e mental, conflitos, poucas perspectivas de progresso, falta de autonomia, pressões e fatores ambientais inadequados e insalubres.

Neste mesmo contexto, buscou-se saber como eles avaliam a liberdade para criar coisas novas no trabalho, onde 66% dos pesquisados responderam ser de média á boa e outros 34% de baixa á muito baixa. Tais dados são apresentados no gráfico 11.



**Gráfico 11 - Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

Quanto à carga horária do trabalho, perguntou-se: Como você avalia a carga horária de trabalho diária? Tais dados são apresentados por meio do gráfico 12.

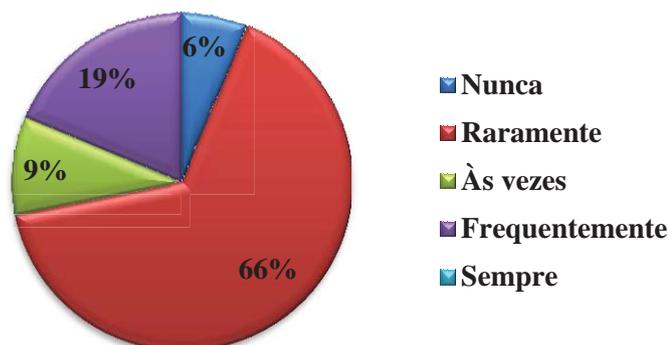


**Gráfico 12 - Como você avalia a carga horária de trabalho diário?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

A jornada semanal é de 40 horas, das 07h30min às 11h00min e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. Alguns cargos, como os Enfermeiros, Técnicos em enfermagem e motoristas, esporadicamente trabalham em eventos nos finais de semana e feriados, devidamente remunerados ou com banco de horas. Outros se dizem ociosos após as

16h30min, horário destinado ao serviço interno. Gerando, com isso, uma satisfação média com a carga horária por pelo menos 41% dos servidores.

Com relação à rotina na casa dos trabalhadores, foi perguntado com que frequência eles eram obrigados a mudar a rotina em casa devido ao trabalho? Tais dados apresentados por meio do gráfico 13.

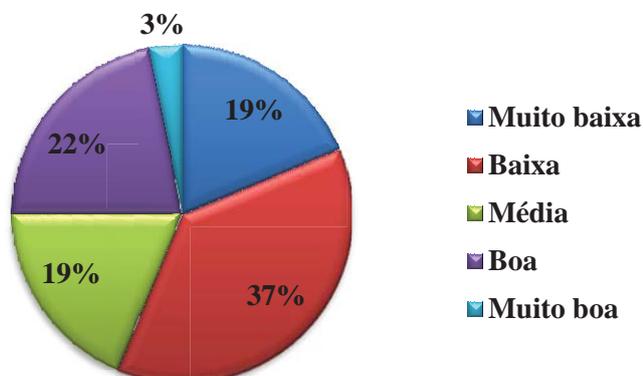


**Gráfico 13 - Com que frequência você é obrigado a mudar sua rotina em casa devido ao trabalho?**

Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

Neste caso, somente alguns cargos, como os motoristas, precisam mudar a rotina frequentemente. Por se tratar de um local de saúde, pacientes precisam ser transportado para fora do município, às vezes fora do horário de trabalho ou em finais de semanas e feriados deixando os motoristas, quase sempre, sobre aviso, gerando muitas mudanças na rotina familiar para adequar-se as necessidades do trabalho. O restante raramente muda sua rotina.

Outro fator pesquisado foi a respeito à igualdade de tratamento entre funcionários. Resposta apresentada por meio do gráfico 14.

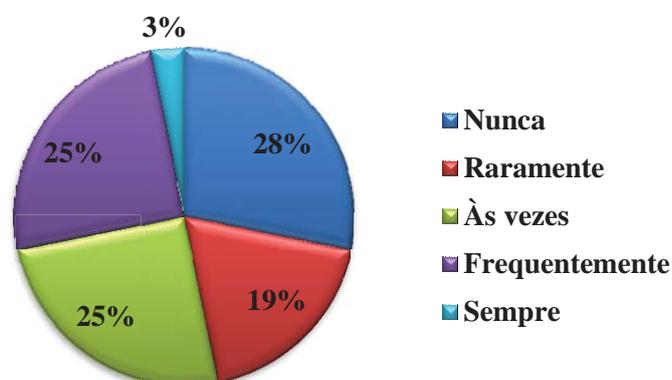


**Gráfico 14 - Como você avalia a igualdade de tratamento entre funcionários?**

Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

A maioria dos questionados deixa claro que a igualdade de tratamento é baixa e muito baixa. Outros 44% consideram de média a muito boa. Um líder voltado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Está sempre atento para as individualidades, necessidades pessoais e admite que todos os empregados são importantes. Já um líder voltado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização (GIL, 2001).

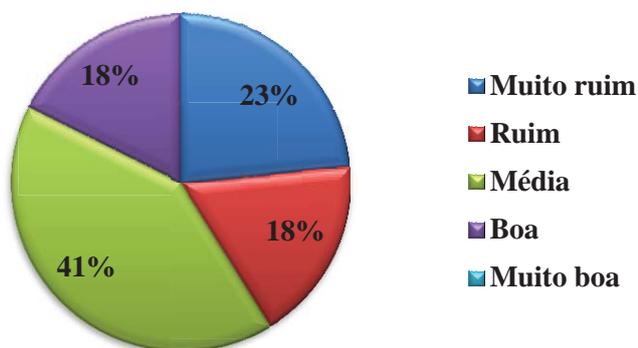
Os servidores foram questionados à respeito da frequência com que pensam em mudar radicalmente de trabalho. Tal resposta é apresentada por meio do gráfico 15.



**Gráfico 15 - Com que frequência você pensa em mudar radicalmente de emprego?**  
**Fonte:** Dados primários – questionário – março/2014.

Pouco mais da metade (53%) respondeu entre sempre e às vezes, o restante (47%) raramente ou nunca pensou sobre o assunto. Esta maioria está relacionada com os funcionários mais jovens, com contratos por tempo determinado ou na faculdade.

Como sendo um dos quesitos mais valorizados pela classe trabalhadora e que afeta diretamente na produção. Buscou-se evidenciar o nível de satisfação em relação à remuneração, que foi responsável por um dos mais baixos índices de satisfação dos servidores. Representado abaixo pelo gráfico 16.

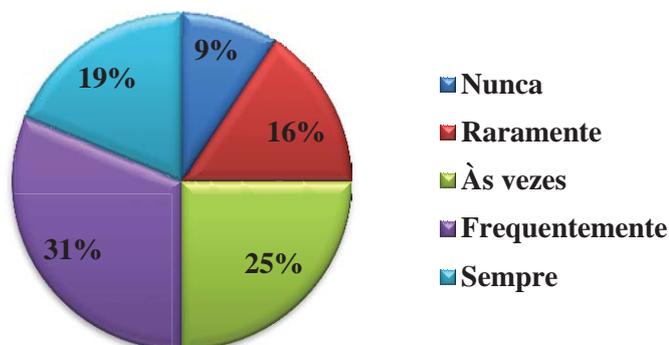


**Gráfico 16 - Como você avalia sua remuneração pelo trabalho?**  
 Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

Parte dos respondentes (41%) considera sua remuneração ruim e muito ruim, outros 41% a consideram como média e 18% acham que está boa.

Decisões sobre a estruturação de recompensas e seu gerenciamento na organização, constituem uma das dimensões críticas em gestão de pessoas. Segundo Hipólito (2002, p. 87) esse caráter reforça “a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor”.

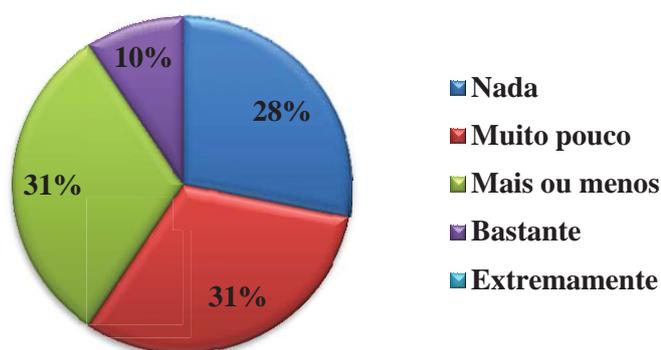
Buscou-se saber a frequência com que os direitos trabalhistas são respeitados. Tais dados são apresentados no gráfico 17. Notou-se que os servidores estão divididos a respeito do assunto. A metade dos respondentes (50%) ficou entre sempre e frequentemente, outra metade (50%) considera às vezes, raramente ou nunca tem os direitos trabalhistas respeitados.



**Gráfico 17 - Com que frequência seu direitos trabalhistas são respeitados?**  
 Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

Em relação aos direitos trabalhistas, Serafim (2012) explica que é dever do empregador respeitar os direitos do trabalhador: pagar o salário ajustado, proporcionar trabalho ao empregado, proteger o empregado, respeitar as normas de segurança e higiene no trabalho, agir com boa-fé, respeitar a dignidade do empregado como ser humano.

A respeito dos treinamentos oferecidos pela SMS, foi perguntado se eles se sentem satisfeitos, que está representado abaixo pelo gráfico 18.

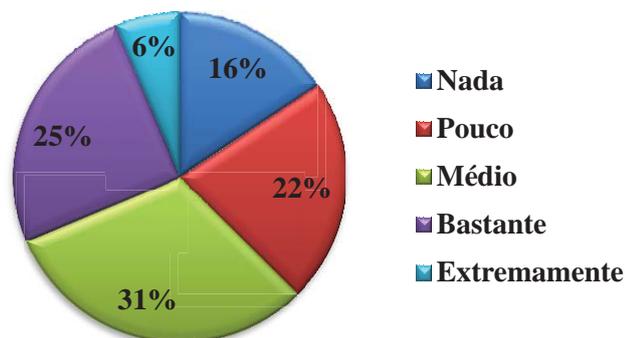


**Gráfico 18 - Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela empresa?**

Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

A maioria dos respondentes (62%) declarou estar muito pouco ou nada satisfeitos. A causa disso, é que boa parte dos funcionários dizem que a empresa não fornece treinamento para certos cargos e funções. Neste contexto Chiavenato (2010) esclarece em sua obra que manter a equipe treinada é uma responsabilidade indelegável de cada gerente. Se ele não tem condições de treinar pessoalmente seus subordinados, deve solicitar ao órgão de treinamento que o faça ou encaminhe uma solução. Sem o treinamento as pessoas estão despreparadas para a execução de suas tarefas e perdem eficiência, produtividade e qualidade naquilo que fazem. O funcionário perde-se facilmente, erra constantemente, inutiliza material, perde tempo, perde qualidade. Isso irrita o gerente, o cliente, o usuário, o colega e o próprio funcionário.

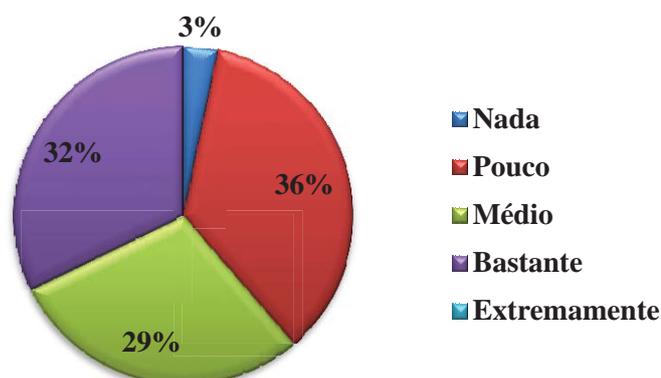
Na questão que segue, buscou-se saber o quanto os servidores acham que estão estáveis no emprego, tais dados apresentados através do gráfico 19.



**Gráfico 19 - Quanto você se sente estável no seu emprego?**  
 Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

Observa-se que a maioria dos questionados (69%) consideram-se com média, pouca e nada de estabilidade, isso ocorre pelo fato de que na Secretaria Municipal de Saúde uma parcela muito pequena de funcionários possui concurso público para exercer suas funções, o restante é contratado por tempo determinado ou ‘cargos de confiança’, isto é, o contrato tem a mesma duração do mandato do prefeito.

Como última questão, foi perguntado o quanto os servidores estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, tais dados apresentados através do gráfico 20.



**Gráfico 20 - O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?**  
 Fonte: Dados primários – questionário – março/2014.

Uma vasta parcela de servidores (68%) não está satisfeita com a qualidade de vida no trabalho que estão levando. O objetivo da QVT é buscar a satisfação do trabalhador na tentativa de diminuição do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho (ROMERO, 2013).

Maslow (1973 apud REIS JR, 2008) afirma que a satisfação das necessidades básicas do ser humano é fundamental para a qualidade de vida de um indivíduo. Como a qualidade de vida dentro e fora do trabalho é indissociável, a satisfação das necessidades básicas é fundamental para uma boa QVT, caso contrário pode causar descontentamento e desconcentração do colaborador.

Num âmbito geral, segundo a percepção dos servidores, a maioria das variáveis avaliadas está sendo bem gerenciada pela administração municipal.

### 4.3 SUGESTÕES

A partir dos resultados apresentados através dos questionários aplicados, observa-se que a secretaria apresenta um grande déficit no que diz respeito à programas de QVT. Acredita-se que uma das soluções para este problema seria que a própria prefeitura criasse ações preventivas, além de programas de QVT, pois a medida que o trabalhador ganha, a prefeitura também ganha. É preciso desenvolver a autoestima e a empatia nos funcionários.

Sugere-se a criação de um programa de exercícios físicos, ginástica laboral, visando beneficiar o setor corporativo, o entrosamento dos trabalhadores, aumentando a satisfação dos mesmos, a redução do absenteísmo e redução de lesões. A criação do programa não geraria altos custos para a prefeitura, já que a mesma têm profissionais da área entre os funcionários. As atividades podem ser realizadas duas vezes na semana, terças e quintas-feiras, das 17 horas até às 17 horas e 30 minutos, horário destinado ao serviço interno somente.

Outro programa seria de treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores. Essa é uma forma de aumentar o capital intelectual da secretaria, gerando benefícios aos servidores, agregando conhecimentos ao desenvolvimento pessoal.

A secretaria pode implantar um programa de benefícios aos servidores, como vale alimentação / refeição e participação nos resultados. Com isto a prefeitura consegue deixar o trabalhador mais satisfeito com o trabalho, satisfazendo algumas de suas necessidades e gerando motivação para o trabalho.

Sugere-se também a elaboração de um plano de cargos e salários. A prefeitura deve definir o salário a ser aplicado a cada cargo, definindo também as funções que se enquadram em cada cargo. Assim procurar-se-á sempre promover a satisfação, contemplando a motivação do trabalhador.

Cabe salientar que a maioria das variáveis do questionário foram bem avaliadas pelos servidores. Ainda assim outras iniciativas podem ser tomadas pela secretaria, como orientações nutricionais aos servidores, já que a empresa também dispõe deste profissional dentro do próprio estabelecimento; convênios com academias, com o propósito de conseguir melhores preços em troca de maior demanda de funcionários frequentando a mesma. Ações assim são adequadas, satisfatórias e, portanto, benéficas para a promoção da QVT. Tais ações estão apresentadas no quadro 2.

<b>AÇÕES</b>	<b>QUANDO?</b>	<b>POR QUEM?</b>	<b>POR QUÊ?</b>
<b>Exercícios Físicos/Ginástica Laboral.</b>	Terças-feiras e Quintas-feiras.	Fisioterapeuta.	Beneficia o setor corporativo; Entrosa os trabalhadores; Aumenta a satisfação; Redução de absenteísmo e lesões.
<b>Treinamento e Desenvolvimento.</b>	Sempre.	Profissionais Capacitados de Órgãos Superiores. Ex: 6ª Coord. Regional de Saúde.	Aumento do capital intelectual; Conhecimento ao desenvolvimento pessoal.
<b>Benefícios.</b>	Sempre.	Prefeitura (Secretaria da fazenda + Secretaria da Administração).	Promover a satisfação dos trabalhadores e contemplar a motivação.
<b>Orientações Nutricionais.</b>	Uma vez ao mês.	Nutricionista.	Melhoria na forma de alimentação e na Saúde; Promove o bem-estar.

**Quadro 2 - Sugestões de ações de QVT.**

**Fonte:** Dados primários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo geral avaliar o nível de qualidade de vida percebido pelos servidores públicos da SMS em relação aos principais aspectos que envolvem o tema. A Qualidade de Vida no Trabalho precisa ser analisada de forma ampla. Muitas vezes as empresas consideram a QVT relacionada apenas às atividades de saúde e segurança, e com isso acabam não a associando com a qualidade total e com a melhora do clima organizacional. Ações como investir em pesquisas sobre o clima organizacional são fundamentais para conhecer os funcionários e entender o que os motiva e os satisfaz, e melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2013).

Em relação aos domínios questionados, foi evidenciado que a SMS oferece aos servidores bons equipamentos, móveis e utensílios; oferece uma carga horária flexível e evidenciou-se que os funcionários têm autonomia na realização de suas tarefas e liberdade para criar coisas novas. Ações estas, que respondem ao primeiro objetivo específico da presente pesquisa: levantar ações que a SMS têm com relação à QVT. É fundamental que a empresa venha a se preocupar com o desempenho das pessoas e com suas atitudes em relação à qualidade de vida no trabalho. Fazer o melhor possível todos os dias e melhorar sempre, através de motivação e estímulos diretos (ROSSI; MEURS; PERREWÉ, 2013).

O segundo objetivo referiu-se a identificar o grau de satisfação dos servidores quanto às condições de QVT que a SMS oferece. Ferreira (2013) argumenta que quando uma pessoa está satisfeita com o trabalho tende a ser mais comprometida e dedicada, porém, quando insatisfeita, tende a faltar, a se atrasar, a ter baixo envolvimento, a procurar novas oportunidades e até mesmo de demitir.

Em relação ao questionário, nos aspectos que tangem o domínio psicológico e pessoal, a maioria dos respondentes sente-se satisfeitos. Já nos aspectos que tangem o domínio físico/saúde, quase todos os respondentes estão insatisfeitos com o descaso da empresa no que se refere a prática de exercícios físicos e ginásticas laborais. Quanto ao domínio profissional,

à maioria dos respondentes sentem-se insatisfeitos nos aspectos referente à falha de equipamentos e materiais para concluírem as tarefas diárias, a falta de preocupação com dores e desconfortos, o baixo índice de treinamentos, igualdade de tratamento entre funcionários, remuneração.

Para atender ao terceiro objetivo foi preciso sugerir a aplicação de novos programas de QVT para a secretaria, são eles: ginástica laboral, treinamentos e desenvolvimento dos servidores, benefícios, plano de cargos e salários e orientações nutricionais. Segundo Campos (1992), um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Sendo assim torna-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos trabalhadores e, nesse sentido, o processo que permeia a subjetividade é de grande importância para detectar a percepção dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida do trabalho.

Os resultados do estudo realizado podem servir de base para a gestão da Secretaria Municipal de Saúde implantar ações específicas em relação aos aspectos que não foram bem avaliados. Cabe salientar que segundo a percepção dos servidores a maioria das variáveis avaliadas está sendo bem gerenciada. Portanto, a partir do exposto pode-se afirmar que os objetivos propostos foram concretizados à medida que os questionários foram sendo analisados.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Tania Gonçalves Ferreira Nobre. **Qualidade de vida no trabalho:** preocupação também para servidores públicos? Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 9, n. 1, p. 35-48, 2010.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas aplicadas às Ciências Sociais.** 1 ed. Florianópolis: UFSC, 1994.
- BEHR, Ariel *et al.* **Gestão de pessoas na administração pública:** um estudo de caso na diretoria de serviços de pessoal da Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento/RS. In: 9º CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 26 e 27, julho., 2012, São Paulo. São Paulo: USP, 2012, p. 1-18.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas:** teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS : Educs, 2011.
- BOND, Maria Thereza. **Conhecendo as técnicas secretariais.** 2. ed. ver., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011. (Coleção Manual do Profissional de Secretariado; v. 2).
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da qualidade total.** 2. ed. São Paulo: Bloch, 1992.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos,** v. 1 São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos.** – 4. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2010.
- CORREA, Dalila Alves. **Qualidade de vida no trabalho:** uma análise crítica da produção bibliográfica brasileira na área de gestão, Paris, mar. 2012.
- DEJOURS, Christophe. **Por um novo conceito de saúde.** Revista Brasileira da Saúde Ocupacional, v.14, n.54, p. 27-35, abr./jun. 1986.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. – São Paulo : Prentice hall, 2004.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho;** organização Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida et al. **Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100)**. Rev. Bras. Psiquiatr. [online]. 1999, vol.21, n.1, pp. 19-28.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo : Atlas, 2001.

GUIDELLI, Nilo Sergio; BRESCIANI, Luis Paulo. **Qualidade de vida no trabalho e ambiente de inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente**. Revista Brasileira de Inovação, v. 7, n. 2, p. 341-365, 2008.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. 6. Reimpr. São Paulo : Atlas 2008.

LEITÃO, Sérgio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica**. RAP. Rio de Janeiro, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT : conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. 8. Reimpr. São Paulo : Atlas, 2012.

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, Eliete Bernal. **Qualidade de vida no trabalho**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; Rodrigues, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo : Atlas, 1996.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal**. Curitiba : Ibpx, 2007.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães e; ADORNO, Ronara Dias. **A LDB/96 e a Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de Belo Horizonte**. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 20, art. 4, p. 70-92, 2008.

MENDES, Ricardo Alves; LEITE, Neiva. **Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2012.

OLIVEIRA, Alizandra Cristina de. **Qualidade de vida no trabalho segundo modelo Walton**: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados. São José, 2006. 91 f. TCC (Bacharel em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí.

PAIVA, Kely César Martins; COUTO, João Henrique. **Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”**: o caso da Copasa-MG. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, 2008.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. – Brasília : ENAP, 2010.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. ed. 1. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PONCHIO, Mateus Canniatti *et al.* **Fatores determinantes da propensão ao consumo de cirurgias plásticas estéticas**. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 4, p. 44-63, 2013.

RASO, Vagner. **Pollock**: fisiologia clinica do exercício / Vagner Raso, Julia Maria D’Andrea Greve, Marcos Doederlein Polito. Barueri, SP: Manole, 2013.

REIS JR, Dálcio Roberto dos. **Qualidade de vida no trabalho**: construção e validação do questionário QWLQ-78. 2008. 114 p. Dissertação de mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento de pós-graduação. Ponta Grossa.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943-. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROMERO, Sonia Mara Thater; COSTA E SILVA, Selma França; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: Inter Saberes, 2013.

ROSSI, Ana Maria; MEURS, James A.; PERREWÉ, Pamela L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: melhorando a saúde e o bem-estar dos funcionários – São Paulo : Atlas, 2013.

SERAFIM, Antônio de Pádua. **Psicologia e práticas forenses** / Antônio de Pádua Serafim, Fabiana Saffi. – Barueri, SP : Manole, 2012.

SOUZA, Janice Janissek de; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação**: uma análise multivariada. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 2, p. 1-14, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 2010.

STEFANO, Silvio Roberto; BONANATO, Flavia Marcela; RAIFUR, Léo. **Estresse em funcionários de uma instituição de ensino superior**: diferenças entre gênero. *Revista Economia & Gestão*, v. 13, n. 31, p. 73-92, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1990.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Conflito e negociação nas empresas**. Curitiba: Ibpe, 2012.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Segurança, saúde e ergonomia**. 2. ed. ver., atual. E ampl. Curitiba: Ibpe, 2012.

## APÊNDICE A - Questionário de avaliação da qualidade de vida no trabalho

Este questionário tem como objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho, sob o ponto de vista pessoal, de saúde, psicológico e profissional.

Por favor, responda **todas** as questões. Caso não tenha certeza sobre qual resposta dar, sugiro escolher entre as alternativas, a que lhe parece ser a mais adequada, sendo normalmente esta a primeira escolha.

Por favor, tenha em mente as **duas últimas semanas** para responder as questões.

Exemplo:

Quanto você se preocupa com dores ou desconfortos no trabalho?				
Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

Você deve circular o número que melhor corresponde a sua realidade.

Por favor, leia com atenção as questões e escolha a opção que representar melhor a sua realidade.

Favor devolver este questionário até o dia: **31/03/2014**

01) Sexo:	
Feminino	Masculino
1	2

02) Idade:			
15 a 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	Acima de 41 anos
1	2	3	4

03) Escolaridade:				
Ensino Fundamental	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo
1	2	3	4	5

<b>04) Em que medida você avalia sua auto-estima?</b>				
Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
1	2	3	4	5

<b>05) Com que frequência você falta o trabalho por motivo de doença?</b>				
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

<b>06) Com que frequência você não consegue terminar as atividades diárias do trabalho por falta/falha de equipamentos, sistema, material de expediente?</b>				
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

<b>07) Como você avalia os equipamentos, móveis e utensílios disponibilizados pela empresa para realização de seu trabalho?</b>				
Muito ruim	Ruim	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

<b>08) Quanto você se preocupa com dores ou desconfortos no trabalho?</b>				
Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

<b>09) Como você avalia sua autonomia no trabalho?</b>				
Muito baixa	Baixa	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

<b>10) Como você avalia sua carga horária de trabalho diário?</b>				
Muito baixa	Baixa	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

<b>11) Em que medida algum sentimento negativo (tristeza, desespero) interfere no seu trabalho?</b>				
Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

<b>12) Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?</b>				
Muito baixa	Baixa	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

<b>13) Com que frequência você é obrigado a mudar sua rotina em casa devido ao trabalho?</b>				
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

<b>14) Como você avalia a igualdade de tratamento entre funcionários?</b>				
Muito baixa	Baixa	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

<b>15) Com que frequência você pensa em mudar radicalmente de emprego?</b>				
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

<b>16) Em que medida o barulho no ambiente de trabalho lhe incomoda?</b>				
Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

<b>17) Como você avalia a sua remuneração pelo trabalho?</b>				
Muito ruim	Ruim	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

<b>18) Com que frequência seus benefícios e direitos trabalhistas são respeitados?</b>				
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

<b>19) Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização?</b>				
Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

<b>20) Você pratica ginástica laboral ou outro tipo de atividade física na empresa?</b>				
Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

<b>21) Quanto você se sente estável no seu emprego?</b>				
Nada	Pouco	Médio	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

<b>22) Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?</b>				
Nada	Muito pouco	Médio	Muito	Completamente
1	2	3	4	5

<b>23) O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?</b>				
Nada	Pouco	Médio	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

**Muito Obrigado pela sua colaboração!**

**Edinara França**