3

O entendimento de servidores públicos como base para ações de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho implantado em um governo de estado

DOI: https://doi.org/10.29327/264759.19.32-3

Jássio Pereira de Medeiros[1]

Resumo: A pesquisa objetiva propor frentes de atuação para um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) a partir da análise de aspectos que, na opinião dos servidores públicos, são intervenientes na sua qualidade de vida em ambiente laboral. Para tanto, é caracterizada como exploratória e tomada como estudo de caso realizado em um órgão de um estado da Região Nordeste do Brasil. Optou-se por uma pesquisa censitária, com questionário entregue aos 214 servidores da organização. Desses, 130 retornaram questionários válidos. As respostas foram submetidas à análise de conteúdo do tipo categorial temática. Os dados apontam que o PQVT, a ser desenvolvido, deve realizar ações voltadas às características do trabalho realizado, à remuneração, ao ambiente de trabalho e à relação chefe-subordinado. Acredita-se que a metodologia aqui proposta é relevante ao partir do pressuposto de que o entendimento sobre QVT varia de indivíduo para indivíduo e de organização para organização.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Trabalho. Recursos humanos.

Abstract: *The research aims to propose fronts for a Work Quality of Life Program (PQVT) based on the analysis of aspects that, in the opinion of public servants, are actors in their quality of life in a work environment. For this, it is*

1 Mestre, professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

characterized as exploratory, and taken as a case study carried out in an organ of a state in the Northeast region of Brazil. We opted for a census survey, with a questionnaire delivered to the organization's 214 employees. Of these, 130 returned valid questionnaires. The answers were submitted to content analysis of thematic category type. The data indicate that the VQTML, to be developed, must carry out actions focused on the characteristics of the work performed; remuneration; to the work environment; and the boss-subordinate relationship. It is believed that the methodology proposed here is relevant in assuming that the understanding of QVT varies from individual to individual, and from organization to organization.

Keywords: *Quality of life. Work. Human Resources.*

1 – Introdução

O presente artigo delineia informações úteis à administração de recursos humanos em organizações públicas, tomando como base expectativas e perspectivas da experiência de Gestão da Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho em andamento em um órgão da administração direta de um estado da Região Nordeste do Brasil. O estudo tem por objetivo, portanto, propor frentes de atuação para um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) a partir da análise de aspectos que, na opinião dos servidores públicos estudados, são intervenientes na sua qualidade de vida em ambiente laboral.

Foi com base na presente pesquisa que o governo do Estado em questão iniciou um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para todos os seus servidores. Ou seja, o trabalho aqui realizado tem como uma de suas perspectivas descrever as etapas para implantação de um PQVT para as demais organizações públicas estaduais, uma vez que aborda uma metodologia que poderá ser replicada em outros órgãos do Estado, levando-se em consideração a subjetividade do construto QVT e a possibilidade de se encontrarem diferentes resultados em diferentes órgãos governamentais. O estudo é relevante, portanto, por integrar um conjunto de ações que o Estado pretende desenvolver,

como estratégia à valorização do pessoal, com repercussões no trabalho e na vida de seus servidores.

A pesquisa agrega conteúdo a um tema que, embora ricamente explorado, ainda apresenta, no setor público brasileiro, campo fértil de estudos, uma vez que, de acordo com levantamento realizado por Milhome e Rowe (2016), poucas pesquisas enfocaram a QVT, especificamente nesse setor.

É preciso ter em mente que, desde os primórdios das civilizações, o ser humano se utiliza do trabalho para sobreviver. A concepção do trabalho tem, contudo, sido alterada em diferentes momentos do desenvolvimento social. Se o trabalho é categoria central nos processos de socialização humana, cabe perguntar: de que forma os trabalhadores o percebem e que significados atribuem a ele?

O termo "qualidade de vida" tem sido utilizado tanto para avaliar as condições de vida urbana, incluindo-se transporte, saneamento básico, lazer e segurança, quanto para se referir à saúde, ao conforto e à posse de bens materiais. Embora fazendo parte do cotidiano, os parâmetros de definição do que é viver com qualidade são múltiplos e envolvem possibilidades e interesses individuais. Assim, avaliar qualidade de vida implica, preliminarmente, estimar expectativas.

A qualidade de vida aqui é retratada a partir de expectativas subjetivas com o trabalho, no momento em que mudanças sociais e tecnológicas significativas se instalam no cotidiano das pessoas e nas organizações. São abordadas, pois, interações de sujeitos com o mundo do trabalho e da vida, com aspectos pessoais e profissionais. É levado em consideração, portanto, o fato de que leituras a respeito da satisfação no trabalho não podem aparecer isoladas da vida do indivíduo na totalidade, conforme sugere Souza *et al*. (2017).

Assim, na busca de entender as interfaces entre trabalho e qualidade de vida, é que serão apresentadas as demais partes do texto, quais sejam: revisão teórica acerca da Qualidade de Vida

no Trabalho (QVT) e do significado do trabalho, a descrição da metodologia adotada pela pesquisa e os critérios para proceder ao presente estudo. Por fim, serão apresentados os resultados e a análise dos dados, que versam sobre o entendimento dos servidores acerca do construto qualidade de vida e trabalho, seguidos das principais conclusões, que apontam para as principais variáveis associadas a qualidade de vida no trabalho.

2 – Fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho

Nos dias atuais, tomando como base Dejours (2017), o trabalho é o meio pelo qual o homem se relaciona com o mundo exterior e, permanentemente, busca o prazer e luta contra o sofrimento. Resulta, desse embate de vivências, a qualidade das relações em todos os aspectos da existência humana. Assim, o trabalho, com elementos causadores de prazer e sofrimento, constitui-se numa atividade decisiva para o equilíbrio psíquico do indivíduo e para o desenvolvimento da humanidade sob uma rede complexa de sentimentos e representações em constante movimento.

As vivências de prazer, no trabalho, segundo Dejours (2017), são estudadas tendo-se como enfoque o trabalho como fonte de gratificação, isto é, trabalhando o sujeito se sente útil, se reconhece como alguém que tem importância para as organizações, para a família e para a sociedade. Nesses casos, o prazer é vivenciado quando experimentados sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho. Essa valorização pode ser considerada como o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, e se torna importante e significativo para a sociedade, conforme resultados encontrados em Bracarense *et al*. (2015).

As vivências de sofrimento, por sua vez, podem ser percebidas através de atitudes agressivas, tarefas penosas ou perigosas, medo de boatos e desconfiança, morosidade, desânimo, desencorajamento, sentimento de não reconhecimento de méritos específicos, vivências de injustiça e iniquidade, entre outras tensões entre equipes e individualismo entre os colegas.

A essa lista Freitas; Augusto e Mendes (2014) acrescentam a divisão e a padronização das tarefas, a subutilização do potencial técnico e da criatividade, a rigidez hierárquica, a falta de participação nas decisões e de reconhecimento profissional, a centralização de informações e a pouca perspectiva de crescimento profissional.

Acredita-se, portanto, que o trabalho em si, as condições em que se realiza e as dimensões pessoais determinam o grau de satisfação e o bem-estar do trabalhador no ambiente laboral, constituindo-se esse último um aspecto central da abordagem da qualidade de vida no trabalho (QVT), conforme já verificado em estudos recentes de Fernandes e Ferreira (2015) e Bracarense *et al*. (2015).

Somente a partir da década de 1950, contudo, é que desponta o que seria o marco dos estudos em QVT, período em que Eric Trist (1911-1993) e colaboradores desenvolveram, no Tavistock Institute of Human, sediado em Londres, pesquisas relativas às mudanças nos valores individuais, organizacionais e societais, esboçando a abordagem sociotécnica das organizações.

Desde então, o termo "qualidade de vida" tem sido utilizado tanto para avaliar as condições de vida urbana, incluindo-se transporte, saneamento básico, lazer e segurança, quanto para se referir a saúde, conforto e bens materiais. De forma mais específica, esse termo também pode referir-se à experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa (BOM SUCESSO, 2007).

Esse cenário se agrava à medida que a organização impele o indivíduo a se submeter aos seus procedimentos, rotinas, regras, tornando-o submisso, obrigando-o a ter uma curta perspectiva temporal e fazendo-o atuar sob forte controle e, portanto, com pouca margem de liberdade e ação. Esse conflito se desenvolve com a rigidez da estrutura, com a mecanização, e, do ponto de vista da pessoa, com o crescer do nível intelectual do indivíduo (BARBOSA; MÁXIMO, 2016).

O trabalho, nesse sentido, passa a ser visto como não tendo qualidade de vida, como não sendo humano. Segundo Rodrigues (2016), o trabalho passa a ser indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou, então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar.

Torna-se imprescindível, portanto, que se inclua, através de uma filosofia humanista, o ponto de vista do indivíduo como um todo (BARBOSA; MÁXIMO, 2016). Ou seja, os seres humanos precisam de condições, que não são só racionais, para expressar sua capacidade de trabalhar. Eles necessitam de remuneração justa em relação ao que fornecem como trabalho, condições físico-psicológicas propícias e agradáveis ao trabalho e benefícios sociais além do trabalho, que preencham o espaço remanescente não ocupado inteiramente pela racionalidade inseparável e necessária à organização.

A palavra que designa qualidade de vida no trabalho seria, portanto, "respeito" e não "produtividade"; "humanismo", e não "eficiência". Para Vargas (2017), o trabalho submetido à ditadura de princípios econômicos jamais conduzirá ao pleno desenvolvimento do homem. E essse envolvimento será possível apenas quando, ao lado de diretrizes técnicas, o trabalho for regulado por imperativos de natureza ética.

Em seu processo de evolução, a QVT foi tomada de diferentes modos e influenciada, entre outros fatores, pelas constantes mutações por que têm passado as organizações, pelos contextos sociopolíticos em que foram idealizados os modelos e por características ideológicas, valores e experiências dos autores. Hoje, as ideias centrais da QVT convergem para um ponto comum: reduzir efeitos indesejáveis dos pontos de tensão entre indivíduo e organização. Alguns modelos de avaliação da QVT adotam, para esse desígnio, maior amplitude, envolvendo toda a vida do sujeito, como nos casos de Walton (1975) e Westley (1979) e, no Brasil, Limongi-França (1996). Já no estudo de Ha-

ckman e Oldham (1975), o foco está circunscrito ao conteúdo e ao significado do trabalho, subjetivamente atribuído.

No cerne dessas discussões, Bom Sucesso (2007) coloca alguns fatores intervenientes nesta qualidade de vida no trabalho, considerando-os como obstáculos a serem vencidos. Dentre eles, destacam-se a cultura organizacional, os conflitos decorrentes de insatisfação com a profissão ou com a organização, dificuldades decorrentes dos conflitos nas relações interpessoais, a falta de infraestrutura doméstica e, finalmente, o sofrimento decorrente das crises e insatisfações do sujeito consigo mesmo. Buscando um melhor conhecimento sobre tais fatores é que a discussão acerca deles será aprofundada nos próximos parágrafos.

No tocante à cultura organizacional, é sabido que o tratamento diferenciado gera, naqueles que têm privilégios, a sensação de prestígio, contribuindo para aumentar a autoestima. Para aqueles que aspiram a posições mais elevadas, há uma angustiosa expectativa de promoção. Já para os que não acreditam nessa possibilidade, resta o pesado sentimento de discriminação e injustiça. Outros valores da cultura organizacional afetam a qualidade de vida: o atendimento prestado ao cliente externo, a importância real a ele atribuída, a forma como suas reclamações são analisadas e encaminhadas, o tratamento aos fornecedores, as relações com a comunidade, entre outros pontos. Tudo isso configura a imagem da organização e faz com que as pessoas se orgulhem, ou não, de a ela pertencerem.

Outro fator abordado por Bom Sucesso (2007), e também discutido por Fernandes (1996), é o estilo gerencial. Mesmo pessoas que gostam do que fazem podem experimentar insatisfação no trabalho em decorrência do estilo gerencial ou das relações interpessoais no trabalho. Postura autoritária, desconsideração, gestão centralizadora e ausência de delegação são algumas das posturas gerenciais apontadas como geradoras de conflitos entre chefes e subordinados. Entre colegas, observam-se a disputa de prestígio e poder, a inveja e o ciúme, capazes de gerar insatisfação e conflitos, e, num segundo momento, fazer

com que os não agraciados se sintam excluídos, perseguidos, infelizes e sem motivação para o trabalho.

A infraestrutura familiar também influencia a qualidade de vida do sujeito. O cenário familiar foi alterado de forma drástica com a entrada da mulher no mercado de trabalho. As tarefas domésticas continuam sendo demandadas e nem sempre têm sido equacionadas via divisão das tarefas entre os membros da família. As refeições fora de casa e a automação de serviços domésticos são acessíveis apenas às camadas sociais que contam com salários mais altos (WALTON, 1975; BOM SUCESSO, 2007). O custo emocional e os conflitos decorrentes de tais situações precisam ser contabilizados, pois resultam em insatisfação, mal-estar e desajustamentos, que nem sempre aparecem de forma direta, mas afetam a produtividade, o humor e o envolvimento.

Acrescendo-se aos fatores colocados por Walton (1975), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985) e Limongi-França (1996) e Bom Sucesso (2007) afirmam que não se pode verificar a qualidade de vida no trabalho sem levar em conta a dimensão "remuneração". Ocorre que toda espécie de "emprego" está, indispensavelmente, associada a uma remuneração, o que já não ocorre com o trabalho. É possível haver trabalho sem remuneração, mas não "emprego" sem remuneração (SOUZA *et al*., 2017).

Isso implica que o homem seja empregado para trabalhar e pelo seu trabalho receba uma remuneração. As organizações, contudo, se interessam em averiguar a qualidade de vida no trabalho, na vida profissional e não na vida privada, de forma que o indicador dessa humanização pela via salarial é proporcional ao que se faz no trabalho e não à manutenção da sua vida fora. Dessa forma, mesmo que o trabalho se constitua em um meio socialmente aceito para que os indivíduos garantam a sua sobrevivência através da remuneração, a mensuração da qualidade de vida no trabalho acaba se atendo ao que se faz na organização para recebê-lo. Assim, para que se tenha essa variável de maneira sólida e segura na composição da QVT, acaba-se "moldando-a" a fatores objetivos e mensuráveis (SOUZA *et al*., 2017).

Levering (1995) também trata de fatores intervenientes na QVT, mas enxergando-os como necessários ao ambiente excelente de trabalho, de maneira que o autor define um lugar excelente para se trabalhar como uma organização na qual os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham. Essa definição demonstra que a essência de um excelente lugar para se trabalhar está na qualidade de seus relacionamentos.

Para o autor, o ambiente de trabalho é composto de três tipos de relacionamento interconectados: entre os funcionários e a direção da organização, entre os funcionários e o seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários, conforme observado na figura abaixo.

Quadro 1 – Três principais tipos de relacionamento no trabalho

Relacionamento		**Elemento chave**
Empregados	Direção da empresa	Confiança
Empregados	Trabalho	Orgulho
Empregados	Outros empregados	Camaradagem

Fonte: Levering (1995)

A confiança é o mais importante entre os três tipos de relacionamentos. Existem três fatores fundamentais para existir confiança no ambiente de trabalho. Em primeiro lugar, a organização deve ter credibilidade entre os funcionários. Seus gestores devem ser percebidos como pessoas competentes e, para ganhar a confiança das pessoas, devem também estar dispostos a ouvir seus subordinados. O segundo elemento é o "jogo limpo". Os funcionários devem ser tratados de forma justa e objetiva e, se alguém se sentir tratado injustamente, precisa crer que existem meios aos quais recorrer.

Por fim, a confiança envolve respeito. Os funcionários precisam sentir que são respeitados e tratados como indivíduos. Parte disso advém das maiores responsabilidades a eles atribuídas e de seu envolvimento em decisões que afetem seu trabalho. Por meio de treinamento, os empregados devem ter a oportunidade

de desenvolver suas habilidades. Os diretores também demonstram respeito quando encorajam e aceitam ideias e sugestões dos funcionários.

O segundo elemento-chave, posto por Levering (1995), é o orgulho, que também pode ser visto entre aqueles colocados por Bom Sucesso (2007). As pessoas desenvolvem o orgulho quando sentem que seu trabalho tem um significado especial, ou seja, trata-se do sentimento que os empregados têm em relação ao seu trabalho na organização. Para se sentirem assim os empregados precisam acreditar que fazem a diferença, isto é, devem ter um senso de propriedade em relação ao produto ou serviço que desenvolvem. Além disso, precisam perceber que o produto ou serviço tem algum significado para outros.

É importante que cada empregado passe a entender a posição que seu trabalho ocupa dentro de um contexto maior. O superior que confere apenas uma dimensão econômica ao seu trabalho e ao de outros não transmite a dignidade que o homem necessita para fazer do trabalho algo valioso e significativo para sua existência. Os funcionários também querem se sentir orgulhosos do papel que sua organização desempenha na comunidade. O fato de as pessoas se sentirem orgulhosas de seu trabalho e de sua organização proporciona um importante retorno: uma maior satisfação com o trabalho.

O último elemento que, para Levering (1995), afeta a qualidade do ambiente de trabalho, a camaradagem, representa a forma como cada funcionário se relaciona com o outro no trabalho, e está associada ao fator "relacionamento interpessoal" citado por Bom Sucesso (2007). As pessoas precisam de aceitação, compreensão, apreciação e diversão em suas interações pessoais com os colegas. Querem também acesso às crenças, às atitudes, às esperanças e aos valores dos outros.

Dentro desse contexto, de quem é a responsabilidade pela promoção da QVT? As organizações, por um lado, se veem impulsionadas a realizarem a sua parte, divulgando sua missão e seus objetivos, treinando e desenvolvendo seus integrantes,

investindo na melhoria dos processos, reestruturando e enriquecendo as funções, promovendo profissionais competentes, investindo em modernização e tecnologia, melhorando as condições de trabalho, estabelecendo remuneração justa, agindo com ética, reduzindo as injustiças quanto aos salários, promovendo relações interpessoais baseadas no respeito e consideração, implantando sistemas de feedback, estimulando a reflexão acerca da qualidade de vida no trabalho, entre outros (SOUZA; RIBEIRO; BERTOLINI, 2014). Tais medidas devem, ainda, ser de caráter permanente, envolvendo momentos de acompanhamento e avaliação dos resultados individuais e grupais, e não apenas possuir um caráter assistencialista (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

De outra forma, a conquista da qualidade de vida, em grande parte, depende do próprio indivíduo, do valor que atribui à vida, da autoestima e da autoimagem e do engajamento profissional, político e social. Viver com qualidade é ter consciência do próprio comportamento e autocrítica que permitam avaliar as consequências do estilo de vida na relação consigo e com o outro. Essa parte é de responsabilidade do indivíduo.

Além disso, conforme destacam Ferreira *et al*. (2009), no que diz respeito aos programas de QVT em organizações públicas, as demandas para os gestores se revestem de importância em face da diversidade de indicadores críticos que impactam de modo negativo o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação de usuários/clientes e, sobretudo, a tão desejada efetividade organizacional, especialmente tendo em vista os aspectos abordados nos parágrafos anteriores.

Assim, parte-se, a seguir, para esclarecer os procedimentos metodológicos utilizados pelo presente estudo convenientes ao alcance do objetivo proposto, estando, então, a temática de estudo inserida dentro de um contexto através do qual diversos sujeitos expressaram diferentes experiências e opiniões acerca de sua qualidade de vida.

3 – Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, do ponto de vista de seus objetivos, ao mesmo tempo que se trata de um estudo de caso, quando observado o procedimento de coleta de dados. Dentro desse contexto, a pesquisa faz parte de um projeto para desenvolvimento de um programa de qualidade de vida no trabalho em um órgão da administração direta de um estado da Região Nordeste do Brasil. Depois, esse programa poderá ser replicado para outros órgãos públicos estaduais.

Como base para o presente trabalho foi observada sugestão de Ferreira *et al*. (2009), a qual destaca que a opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a qualidade de vida torna-se fundamental como forma de subsídio a políticas e estratégicas socioeconômicas para as organizações que pretendem adotar um programa de QVT, o que enfatiza a necessidade da sondagem de opinião interna como instrumento de informação. Assim sendo, a presente pesquisa poderá propor frentes de atuação para um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) a partir da análise de aspectos que, na opinião dos servidores públicos estudados, são intervenientes na sua qualidade de vida no trabalho.

Buscou-se, de forma inicial, uma coleta de dados qualitativos. Seguiu-se, portanto, um caminho contrário àquele normalmente utilizado em pesquisas sobre QVT, uma vez que tais estudos priorizam estruturas fechadas, medições quantitativas, através de escalas, de questionários estruturados e de procedimentos estatísticos, que se destinam a mensurar a satisfação com os aspectos de QVT, sem que sejam procedidas as devidas adaptações dos instrumentos ao contexto social e organizacional dos sujeitos estudados.

Para tanto, foi trabalhado, com a totalidade dos servidores do órgão pesquisado, um questionário composto por sete questões abertas relacionadas ao trabalho e à qualidade de vida, além de outras dez, referentes ao perfil dos respondentes.

A elaboração das perguntas que constaram nesse instrumento requereu uma ampla revisão da literatura, assim como o contato com sujeitos da organização, objetivando observar características particulares à organização.

Assim, as perguntas que deram origem à parte empírica do estudo foram: Qual o significado do trabalho na sua vida? O que você entende por qualidade de vida? O que você considera importante para ter qualidade de vida no trabalho? Como você imagina um ótimo ambiente de trabalho? Quais fatores externos lhe afetam no trabalho? O que depende de você para que exista qualidade de vida no trabalho? O que depende dos gestores do órgão para que exista qualidade de vida no trabalho? Tais questões permitiram uma melhor compreensão dos resultados e da discussão realizada no presente estudo.

O universo de pesquisa constou de 214 servidores lotados no órgão, de maneira que se buscou obter dados de forma censitária, ou seja, procurou-se atingir todos os indivíduos que se encontravam, no momento da coleta de dados, trabalhando na organização. Para isso todos os servidores foram convidados a se fazerem presentes no auditório da organização, local onde os questionários, mediante apresentação e explicação da pesquisa, foram entregues aos servidores. A forma de recolhimento dos questionários se deu através de urnas distribuídas pelos corredores de prédio onde funciona o órgão. O período de tempo destinado para retorno por parte dos respondentes foi de uma semana. De todos os questionários entregues aos servidores que se encontravam no evento, 130 foi a quantidade que, após a devolução, pôde ser utilizada para fins de análise, uma vez que alguns questionários retornaram completamente em branco e outros não foram devolvidos.

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo do tipo categorial temática, buscando-se identificar unidades de significação isoláveis – temas (BARDIN, 1977). Uma análise da frequência das categorias foi feita a partir da totalização da quantidade de respostas dadas para cada questão, visto que, por

se tratar de uma questão aberta, oferecia espaço para que o respondente apresentasse mais de uma resposta. Partindo desse total, estimava-se a porcentagem equivalente a cada categoria, então agrupada.

4 – Análise dos resultados

Questões relacionadas ao perfil indicaram que os servidores eram, em sua maioria, do sexo feminino (56,7%), com idade predominante entre os 46 e 55 anos (40,9%), casados ou com união consensual (53,8%) e com elevado nível de escolaridade, uma vez que 34,8% possuíam curso superior ou pós-graduação e outros 17% possuíam, no momento da coleta de dados, o grau de instrução superior incompleto. Os respondentes encontravam-se lotados em coordenadorias (36,8%), com tempo de serviço de até cinco anos (30,8%), em virtude de o órgão possuir 35% de seus servidores provenientes de organizações estaduais extintas nos últimos anos. Esses servidores recebiam, ainda, um salário e meio, de remuneração, e não desfrutavam de nenhuma outra fonte de renda (56,3%), tendo sua família composta por três ou quatro pessoas (52,2%). Serão expostas, na sequência, as variáveis obtidas a partir das sete questões do estudo, que foram eleitas para compor a pesquisa.

Assim, as interpretações obtidas junto aos servidores, no que se refere ao "significado do trabalho" (Quadro 2), tratavam o mesmo como uma *fonte de realização*, tanto pessoal como profissional (49,4%), *fonte de sustento* (33,7%) e *fonte de dignidade* para 11,1%, opinião esta percebida na expressão "o trabalho dignifica o homem", presente em muitas respostas. Assim, o homem que não trabalha não é digno. E, na busca pela "dignidade" oferecida pelo trabalho, é que esse trabalho seria tomado como algo indispensável ao homem, conforme registro feito por Bom Sucesso (2007). Outros 5,8% o tratam como *forma de motivação.* Nessa questão foram obtidas 172 respostas, agrupadas nessas quatro variáveis.

QUADRO 2 – Significado do trabalho para a vida

RESPOSTAS	N. de respostas	% total
Realização	85	49,4
Fonte de sustento	58	33,7
Dignidade ("o trabalho dignifica o homem")	19	11,1
Motivação	10	5,8
Não respondeu	0	-
TOTAL	**172**	**100**

Fonte: Autoria própria (2017).

Quando perguntados a respeito do que entendiam por qualidade de vida (Quadro 3), 24,1% dos respondentes atestaram que seria uma boa remuneração. A variável remuneração está presente em grande parte dos modelos que versam sobre qualidade de vida no trabalho. Entre esses modelos, é possível destacar Hackman e Oldham (1975), Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985), Walton (1975) e Westley (1979). Não há, contudo, uma grande distância em relação a outras duas respostas encontradas: saúde e paz e harmonia, preferidas por 23,1% e 22,2%, respectivamente. Merece destaque, ainda, o item lazer, escolhido por 12,5% dos servidores participantes do estudo, como resposta para essa questão.

QUADRO 3 – Entendimento acerca do termo "qualidade de vida"

RESPOSTAS	N. de respostas	% total
Remuneração	52	24,1
Saúde	50	23,1
Paz e harmonia	48	22,2
Lazer	27	12,5
O que tenho hoje	17	7,9
Moradia própria	11	5,1
Condições de trabalho	04	1,9
Meio de transporte	02	0,9
Não respondeu	05	2,3
TOTAL	**216**	**100**

Fonte: Autoria própria (2017).

Quanto à terceira questão "o que você considera importante para ter qualidade de vida no trabalho?" (Quadro 4), a maior parte dos servidores (23,7%) salientou o *ambiente físico de trabalho*, provavelmente levando em conta os cortes nos recursos de custeio pelo qual vem passando o serviço público nos últimos anos. Além disso, importa comentar que a variável "*Ambiente físico"* está contemplada nos trabalhos de Huse e Cummings (1985) e Walton (1975). Não muito longe desse percentual, outros 22,2% consideram que para ter QVT é preciso desenvolver bons relacionamentos dentro do trabalho. A variável "R*elacionamento interno",* além de ser empregada no modelo de Walton (1975), é também encontrada nos estudos de Westley (1979) e Hackman e Oldham (1975). A presença dessa variável na literatura da área respalda a presença dela em futuras ações tomadas por um PQVT da organização.

Assim como as variáveis acima enfatizadas, foi apontada, também, a necessidade de um *salário digno* (18%) e do *respeito ao servidor*, principalmente por parte das chefias (16,9%). A questão financeira apareceu em terceiro lugar quando se trata de fatores relevantes para a qualidade de vida no trabalho.

De outra forma, levando-se em consideração os movimentos do funcionalismo público, em todo o Brasil, no tocante à busca pelo recebimento de remuneração digna, o que poderia explicar essa posição da variável "*Trabalho*" seria a perda da fé, por parte do servidor, em acreditar que o Estado possa lhe proporcionar uma boa compensação. Ou ainda, uma desarticulação da classe dos servidores visto que, primeiro, trata-se de um órgão que desempenha atividades-meio, e, por não atuar diretamente junto à população, não possui grande poder de barganha junto ao governo do estado. Segundo, possui grande número de seus servidores recém-chegados, oriundos de outros órgãos estaduais, conforme destacado no perfil, o que também pode explicar uma falta de mobilização.

QUADRO 4 – Fatores importantes à QVT

RESPOSTAS	N. de respostas	% total
Ambiente físico	62	23,7
Relacionamento interpessoal	58	22,2
Salário	47	18,0
Respeito	44	16,9
Reconhecimento	22	8,4
Estar saudável	10	3,8
Responsabilidade com trabalho	08	3,1
Treinamento e capacitação	07	2,7
Desburocratização	01	0,4
Não respondeu	02	0,8
TOTAL	**261**	**100**

Fonte: Autoria própria (2017).

No que se refere à concepção do que seria um ótimo ambiente de trabalho (Quadro 5), 56,2% das respostas se remeteram a relações interpessoais e ambiente físico de trabalho. Desses, 29,5% se referiram, especificamente, à necessidade de um *bom relacionamento com os colegas*, enquanto 26,7% reportaram-se às *condições de trabalho,* de forma genérica. Todos esses percentuais foram calculados a partir das 193 respostas obtidas nesta questão. Além disso, ressalta-se, o terceiro maior percentual de não respondentes, 5,7% do total de respostas obtidas nessa questão. Para esse questionamento, o ambiente de trabalho, na opinião dos respondentes, não depende dos superiores ou líderes, mas sim dos servidores e da estrutura que esses servidores dispõem para trabalhar, conforme já previsto por Walton (1975); Westley (1979) e Fernandes (1996).

QUADRO 5 – Fatores que contribuem para a qualidade do ambiente de trabalho

RESPOSTAS	N. de respostas	% total
Relacionamento com colegas	73	29,5
Condições de trabalho	66	26,7
Relacionamento com superior	14	5,7
Servidores motivados	13	5,3
Reconhecimento	11	4,5
Remuneração justa	11	4,5
Responsabilidade	10	4
Objetivos bem definidos	07	2,8
Liderança	06	2,4
Outros	17	6,9
Não respondeu ou resposta inadequada	19	7,7
TOTAL	**247**	**100**

Fonte: Autoria própria (2017).

Questionados quanto aos fatores externos que afetam seu trabalho (Quadro 6), grande parte dos respondentes salientou o caráter *financeiro*, 36,6%. Essa resposta corrobora a inferência de que o servidor não atribui ao seu empregador a responsabilidade por sua situação econômica. Logo depois seguem *transporte (18,3%)* e *família* (14,3%). "*Nenhum*" foi a resposta dada por 11,7% dos respondentes. Pode-se inferir, então, que esses indivíduos apenas seriam afetados por fatores internos.

QUADRO 6 – Fatores externos que afetam o desempenho no trabalho

RESPOSTAS	N. de respostas	% total
Finanças (dívidas)	84	36,6
Transporte	42	18,3
Família	33	14,3
Nenhum	27	11,7
Saúde	18	7,8
Moradia	13	5,7
Segurança pública	04	1,7
Falta de apoio nos setores	01	0,4
Não respondeu	08	3,5
TOTAL	**230**	**100**

Fonte: Autoria própria (2017).

No quesito seguinte (Quadro 7) foram buscadas algumas explicações acerca do que dependeria do próprio servidor para que houvesse qualidade de vida no trabalho. Foi percebida certa fuga da resposta, ou mesmo que o servidor procurou atribuir ao outro a responsabilidade por sua QVT, uma vez que 27,7% dos mesmos ou não responderam ou conferiram uma resposta inadequada ao que foi perguntado. Entre os servidores que realmente responderam à questão, a maioria, 30,2%, destacou a *solidariedade* como resposta à questão. A *responsabilidade* foi também citada por 12,8% dos servidores respondentes. Enquanto isso, o "respeito", colocado como uma das principais reivindicações em outras questões do estudo, apareceu apenas em quinto lugar, quando relacionado à própria atitude do servidor. Tal fato demonstra incoerência entre o que foi reclamado pelo servidor e o que ele pode oferecer para que haja qualidade de vida em seu trabalho.

O fator "responsabilidade", no que tange à forma de desempenhar uma tarefa, está presente em três dos modelos consultados para esta pesquisa: Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Hackman e Oldham (1975), o que confirma a importância dessa variável para a promoção da QVT.

QUADRO 7 – Influência do servidor para a QVT

RESPOSTAS	N. de respostas	% total
Solidariedade	45	30,2
Responsabilidade	19	12,8
Motivação	13	8,7
Tranquilidade/Equilíbrio	10	6,7
Respeito	09	6,0
Resposta insatisfatória	29	11,6
Não respondeu	24	16,1
TOTAL	**149**	**100**

Fonte: Autoria própria (2017).

Quanto ao que dependeria dos gestores para que houvesse QVT (Quadro 8), 29,5% dos respondentes ressaltaram o *respeito*, como algo que se encontra em falta no órgão. Ob-

servou-se, também, que a *valorização* (19,5%), a responsabilidade de proporcionar uma *boa remuneração* (16,3%) e o *diálogo* (16,3%) foram outros pontos que, segundo os entrevistados, seriam inerentes à figura dos gestores, tendo por fim a qualidade de vida no trabalho. Aparentemente três, das quatro variáveis que mais se destacaram, ilustram uma situação de descontentamento com a relação entre o servidor e a gestão organizacional. Para essa pergunta, é válido ainda destacar que, por se tratar de um órgão estadual, o seu gestor não tem poder de decisão acerca do caráter remuneratório do servidor.

QUADRO 8 – Influência da gestão para a QVT

RESPOSTAS	N. de respostas	% total
Respeito	56	29,5
Valorização	37	19,5
Proporcionar boa remuneração (plano de cargos e salários)	31	16,3
Diálogo	31	16,3
Condições físicas	11	5,8
Capacidade de liderança	07	3,6
Plano de saúde	03	1,6
Nada	03	1,6
Não respondeu	11	5,8
TOTAL	**190**	**100**

Fonte: Autoria própria (2017).

Após realizadas as descrições e análises relativas aos dados obtidos junto aos servidores participantes do estudo, parte-se, na sequência, para a elaboração das considerações finais do estudo, com vistas a alcançar os objetivos aqui propostos.

5 – Considerações finais

Inserido nos estudos voltados para a análise da gestão pública, o objeto desta investigação contemplou o tema da gestão de pessoas, com ênfase na QVT dos servidores públicos esta-

duais. É importante registrar que não apenas pesquisas voltadas para a análise de políticas públicas, mas também voltadas para o cotidiano dos servidores públicos, em particular daqueles que desenvolvem suas funções na área-meio da administração direta estadual, estão inseridas no contexto das pesquisas voltadas para o setor público.

De caráter exploratório, o estudo buscou propor frentes de atuação para um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) a partir da análise de aspectos que, na opinião dos servidores públicos estudados, são intervenientes na sua qualidade de vida em ambiente de trabalho. O instrumento empregado se mostrou apropriado e apontou para variáveis presentes em modelos já consagrados pela literatura, possibilitando o alcance dos resultados pretendidos, inclusive fazendo emergir importantes questões em torno dos processos e estilo da gestão do órgão.

Algumas considerações que podem ser estabelecidas a partir do conjunto de informações e análises contidas nesta pesquisa apontam que as respostas relacionadas ao "*caráter financeiro*" prevaleceram, em todas as questões em que surgiu, como uma das quatro categorias mais vezes mencionada, estando como resposta a cinco das sete perguntas realizadas.

A categoria "*respeito*", por sua vez, foi identificada como resposta em três das sete perguntas utilizadas pela pesquisa, aparecendo como a segunda variável mais presente, conforme as colocações dos respondentes. Logo em seguida, merecem destaque respostas relacionadas ao ambiente físico de trabalho e à necessidade de reconhecimento, principalmente por parte dos gestores.

Alguns fatores podem estar, contudo, pontualmente contribuindo para que tais avaliações ocorram. Entre esses, pode-se mencionar o elevado nível de escolaridade dos profissionais da organização e o fato de que grande parte deles ser proveniente de autarquias e fundações extintas há mais de dez anos, sendo os mesmos absorvidos pela organização em estudo. Esses ór-

gãos ofereciam melhores condições salariais e de *status* quando comparadas ao conjunto da administração pública direta.

A leitura combinada dos dados aponta o que, na opinião dos respondentes, deveriam ser as linhas de ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) a ser implantado pelo órgão: busca por um trabalho que conduza à realização pessoal do indivíduo, provido de remuneração adequada, com melhor ambiente físico e psicossocial, galgado na solidariedade entre as pessoas e no respeito e valorização profissional, por parte dos gestores.

Com isso, sugerem-se ações que divulguem os resultados da organização e a importância de trabalho realizado por setor, fortalecendo a imagem organizacional e o sentimento de orgulho e satisfação de pertencer ao órgão. Além disso, em que pese o fato de os gestores da organização não terem influência direta sobre a variável remuneração, recomenda-se a realização de estudo para estruturação do plano de cargos, carreiras e salários dos servidores. Para a melhoria do ambiente físico e psicossocial, algo a ser realizado seria a constituição de uma equipe multidisciplinar, cedida, temporariamente, por outros órgãos da administração estadual, a ser composta por técnico em segurança no trabalho, médico do trabalho, assistente social e psicólogo, para realização de testes, exames e atendimentos especializados. Quanto às ações voltadas às relações interpessoais, recomenda-se a criação de eventos periódicos de socialização. Esses eventos poderiam celebrar os aniversariantes do bimestre, o alcance das metas organizacionais ou as datas relacionadas à área da saúde, de maneira a criar espaços para a confraternização dos servidores.

Está, portanto, ao alcance da atual equipe gestora da organização a possibilidade de implantação de ações capazes de reduzir efeitos negativos do trabalho no serviço público, promovendo o desenvolvimento de pessoal e a qualidade de vida daqueles que prestam serviços aos pares, colegas do serviço público estadual, na condição de trabalhadores em atividade-meio.

Ainda foi possível constatar que o quadro funcional do órgão evidencia perfil de envelhecimento. Por isso, dentro de um prazo de cinco a dez anos poderá ocorrer um volume elevado de aposentadorias. Associado a esse fato, o coletivo pesquisado também reclama por iniciativas de *preparo para a aposentadoria* e por ações de assistência para que possam enfrentar com segurança situações futuras.

Apresentadas essas considerações, destaca-se o processo do estudo então realizado: 1) aplicação de formulário com questões abertas acerca do entendimento dos servidores sobre QVT; 2) sistematização, consolidação e síntese das respostas dadas ao formulário; 3) definição das linhas de atuação para o PQVT, baseando-se na síntese das respostas; e 4) priorização das ações a serem realizadas. Com isso, há a expectativa de que os procedimentos e instrumentos utilizados neste estudo possam ser replicados pelos demais órgãos do Estado, de maneira a proporcionar um diagnóstico do nível de qualidade de vida no trabalho em todo o conjunto do serviço público estadual, e que abram caminho para a realização de novos estudos em instituições da administração direta e indireta, procurando descrever, de forma mais detalhada, o contexto da gestão de pessoas estadual.

No que se refere aos estudos dessa natureza, defende-se que quaisquer decisões conclusivas, ainda que baseadas em dados científicos, não resistem a uma crítica mais rigorosa, tendo em vista a subjetividade presente na matéria tratada. Por essa razão, sugere-se um amplo diálogo com a categoria de servidores, no âmbito do órgão, antes que sejam priorizadas as linhas de intervenção.

6 – Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARBOSA, S. C.; MÁXIMO, T. A. C. O. (Orgs). **O que o trabalho provoca?** Estudos sobre as repercussões do trabalho na saúde dos trabalhadores. Campina Grande: EDUEPB, 2016.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2007.

BRACARENSE, C. F. *et al*. Qualidade de vida no trabalho: discurso dos profissionais da Estratégia Saúde da Família. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 542-548, Dec. 2015.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: casos clínicos. Editora Dublinense, 2017.

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

FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C.. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP**, v. 26, n. 2, p. 296-306, 2015.

FERREIRA, R. R. *et al*. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**. v. 44, n. 2, p. 147-157, abr/maio/jun 2009.

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

FREITAS, L. G.; AUGUSTO, M. M.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, v. 20, n. 1, p. 34-55, 2014.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Appllied Psychology**. v. 60, n. 2, p. 159-176, 1975.

HUSE, E.F.; CUMMINGS, T.G. **Organization development and change**. 3. ed. St Paul: ed. Minn, 1985.

LEVERING, R. Confiança e cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 4, p. 14-20, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, 1996.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Qualidade de vida no trabalho: análise da produção científica entre 2006 e 2015. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 3, 2016.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. Elsevier: Rio de Janeiro, 2016.

SOUZA, F. M. A. *et al*. Qualidade de vida no trabalho: auto–realização humana e motivação. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v. 3, n. 2, p. 13, 2017.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G. R. F. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 3-22, ago. 2014.

VARGAS, F. E. B. Trabalho, emprego, precariedade: dimensões conceituais em debate. **Caderno CRH**, v. 29, n. 77, p. 313-331, 2017.

WALTON, R. E. Quality of working life: What is this? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, 1975.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W.A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-23, 1979.