



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

**JESSICA DE SOUSA MENESES**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS BINACIONAL – OIAPOQUE – AP,  
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2019**

JESSICA DE SOUSA MENESES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS BINACIONAL – OIAPOQUE – AP, DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Gestão de Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

FORTALEZA - CEARÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Meneses, Jessica de Sousa .

Qualidade de vida no trabalho: na percepção dos servidores técnico-administrativos do Campus Binacional ? Oiapoque ? AP, da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) [recurso eletrônico] / Jessica de Sousa Meneses. - 2019.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 114 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Fortaleza, 2019.

Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

1. Qualidade de vida no Trabalho. 2. Servidores Públicos. 3. Universidade. 4. Percepção. I. Título.

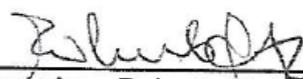
JESSICA DE SOUSA MENESES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS BINACIONAL – OIAPOQUE –  
AP, NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

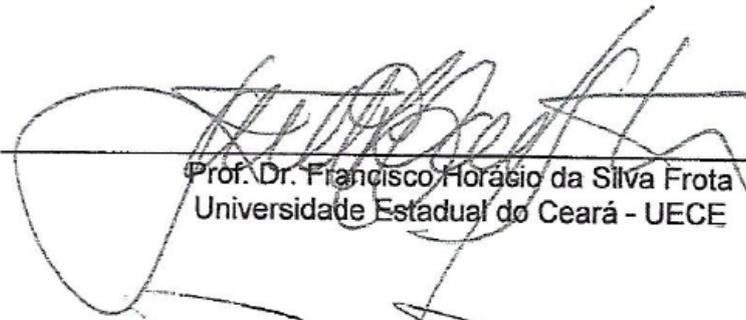
Aprovada em: 02/07/2019

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (Orientador)  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



---

Prof. Dr. Francisco Horácio da Silva Frota  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



---

Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo  
Universidade Estadual do Ceará - UECE

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pois é dEle, por Ele e para Ele todas as coisas. Obrigada por ter oportunizado viver este sonho com meus colegas, por ter criado condições e preparado o caminho para todos nós. Obrigada por se fazer presente todos os dias e em todos os lugares.

Aos meus pais, em especial, minha mãe, por desde a minha tenra idade ter despertado em mim o interesse pelos estudos e por sua forte atuação na defesa da educação pública, gratuita e de qualidade, motivo de orgulho a toda nossa família. Gratidão por ter compartilhado este sonho, que no início era só seu, mas que hoje está sendo nosso, ingressamos juntas e concluiremos juntas.

Ao meu esposo Isaac por todo amor, compreensão e auxílio durante esta caminhada no Mestrado. Sempre presente e parceiro, desde a preparação, aprovação e conclusão. A ti, todo o meu amor.

Aos meus irmãos, que mesmo de longe têm sido presentes, torcendo e orando junto comigo para que tudo desse certo.

Aos meus amigos pessoais pela torcida, incentivo e apoio.

Aos meus amigos do Sindicato da UNIFAP, por terem acreditado e transformado a realização deste mestrado em uma luta coletiva. A vocês todo o meu respeito e força para continuarmos lutando em prol da nossa categoria.

Aos professores da UECE, em especial, o prof. Roberto Pinto pela disposição, aprendizado, paciência, auxílio e orientação durante toda essa jornada.

Ao professor Alexandre Galindo pela grande contribuição não somente a minha pesquisa, mas a toda turma. Gratidão pelo apoio, orientação e auxílio na conclusão deste estudo.

À UNIFAP por ter oportunizado a qualificação de quarenta servidores, entre eles trinta e seis técnicos administrativos.

E, por fim, aos colegas respondentes desta pesquisa, que dispuseram seu tempo precioso para responder ao questionário e entrevista. Sem vocês esta pesquisa não teria razão de existir.

E a todos os colegas de trabalho, e àqueles que embora não tenham sido citados, mas que contribuíram de alguma forma para concretização deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo buscou conhecer a Política de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvida na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), bem como verificar a percepção dos servidores técnico-administrativos do Campus Binacional quanto à sua QVT. Para esta investigação, foi aplicado questionário em escala *Likert*, com 40 servidores técnicos, com base no modelo teórico de QVT de Richard Walton (1973). No mesmo questionário, foram também apresentadas questões abertas para captação de informações acerca da percepção conceitual de qualidade de vida e a influência do Oiapoque na vida dos servidores. Além dos questionários, foram realizadas entrevistas com o Diretor do Campus e com a Chefe da Divisão de Qualidade de Vida. O tratamento quantitativo dos dados foi realizado por meio da estatística descritiva, tendo sido realizados cálculos de percentuais, médias e frequências, utilizando o *software* Excel®. Quanto ao tratamento qualitativo, este se deu por meio da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977). Constatou-se que não há uma Política de Qualidade de Vida no Trabalho na UNIFAP e a maioria dos servidores técnicos estão insatisfeitos quanto a sua QVT, encontrando satisfação apenas na categoria Integração Social na Organização. Os principais influenciadores da insatisfação dos servidores estão relacionados à saúde ocupacional, a assistência médica para servidores e familiares (compensação justa), capacitação (uso e desenvolvimento de capacidades), e condições de trabalho. Este estudo limitou-se ao Campus Binacional, por este ser um campus localizado no extremo norte do estado do Amapá, estar em um município transfronteiriço, ser o segundo maior campus da UNIFAP, e por ter sido durante quatro anos, o local de trabalho da pesquisadora. Sugere-se para uma próxima pesquisa com este público, que sejam utilizados outros modelos de estudo de QVT, por exemplo, o método biopsicossocial. Também se sugere a extensão das pesquisas para os demais campi da UNIFAP. Por fim, sugere-se investigar como se dá a percepção de QVT destes trabalhadores, e detectar os fatores mais limitantes e preponderantes, considerando as adversidades e as características de cada campus, confrontando os resultados diferentes.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no Trabalho. Servidores Públicos. Universidade. Percepção.

## ABSTRACT

This study aimed to know the Working Quality of Life Policy developed at the Federal University of Amapá (UNIFAP), as well as to verify the perception of the technical-administrative servers of the Binational Campus regarding its WQL. For this investigation, a questionnaire was used on a Likert scale, with 40 technical servants, based on the theoretical WQL model of Richard Walton (1973). In the same questionnaire, open questions were also presented to capture information about the conceptual perception of quality of life and the influence of Oiapoque life's servant. In addition to the questionnaires, interviews were conducted with the Campus Principal and with the Head of the Quality of Life Division. The quantitative data treatment was performed using descriptive statistics, and percentages, averages and frequencies were calculated using Excel® software. As for qualitative treatment, this was done through the Content Analysis, proposed by Bardin (1977). It was found that there is no Working Quality of Life Policy at UNIFAP and most technical staff are dissatisfied with their WQL, finding satisfaction only in the category of Social Integration in the Organization. The main influencers of servant dissatisfaction are related to occupational health, medical care for servants and family members (fair compensation), training (use and development of skills), and working conditions. This study was limited to the Binational Campus, because it is a campus located in the extreme north of the state of Amapá, It is a transboundary town, it is the second largest campus of UNIFAP, and because it has been for four years the researcher's workplace. It is suggested for an upcoming research with this public that other models of WQL study be used, for instance, the biopsychosocial method. It is also suggested to extend the research to other UNIFAP campuses. Finally, it can be suggested to investigate how the perceived WQL of these workers occurs, and to detect the most limiting and preponderant factors, considering the issues and characteristics of each campus, confronting the different results.

**Keyword:** Working Quality of Life. Public Servants. University. Perception

## LISTA DE QUADROS

|                    |  |           |
|--------------------|--|-----------|
| <b>Quadro 1 -</b>  | <b>Evolução dos Modos de Produção Econômica.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>Quadro 2 -</b>  | <b>Síntese das Principais Teorias sobre Motivação Organizacional....</b>   | <b>26</b> |
| <b>Quadro 3 -</b>  | <b>Modelo das Características do Emprego de Hackman e Oldham...</b>  | <b>27</b> |
| <b>Quadro 4 -</b>  | <b>Propriedade do Trabalho.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>Quadro 5 -</b>  | <b>Síntese das Características de Trabalho que têm Sentido<br/>Associadas aos Princípios de Organização.....</b> | <b>29</b> |
| <b>Quadro 6 -</b>  | <b>Evolução do Conceito de QVT.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>Quadro 7 -</b>  | <b>Categorias Conceituais de QVT Proposta por Walton.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>Quadro 8 -</b>  | <b>Modelo de Dimensões da QVT em Westley.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Quadro 9 -</b>  | <b>Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho do Modelo de<br/>Westley.....</b>                                | <b>38</b> |
| <b>Quadro 10 -</b> | <b>Fatores e Elementos que Influenciam o Projeto de Cargo e a<br/>Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>         | <b>40</b> |
| <b>Quadro 11 -</b> | <b>As Dimensões de QVT de Hackman e Oldham (1974).....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Quadro 12 -</b> | <b>As Variáveis de QVT de Limongi-França (1996).....</b>   | <b>44</b> |
| <b>Quadro 13 -</b> | <b>Indicadores e metas do Programa de QVT na UNIFAP.....</b>   | <b>48</b> |

## LISTA DE TABELAS

|                    |   |           |
|--------------------|---|-----------|
| <b>Tabela 1 -</b>  | <b>Volume de Horas Trabalhadas por Ano em Países da OCDE.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>Tabela 2 -</b>  | <b>Índice de Desenvolvimento Humano Municipal e seus componentes - Município - Oiapoque – AP.....</b>                                   | <b>55</b> |
| <b>Tabela 3 -</b>  | <b>Distribuição dos Respondentes por Ter Filhos.....</b>  | <b>66</b> |
| <b>Tabela 4 -</b>  | <b>Análise Demográfica.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>Tabela 5 -</b>  | <b>O Sr.(a) Considera que Possui Qualidade de Vida no Trabalho?.....</b>  | <b>69</b> |
| <b>Tabela 6 -</b>  | <b>Média da percepção dos servidores quando segmentas pelo sexo, nível do cargo e faixa etária – Compensação Justa e Adequada.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>Tabela 7 -</b>  | <b>Média da percepção dos servidores quando segmentados por sexo, nível do cargo e faixa etária – Compensação Justa e Adequada.....</b> | <b>71</b> |
| <b>Tabela 8 -</b>  | <b>Média da Percepção dos Servidores Quanto às Condições de Trabalho.....</b>   | <b>72</b> |
| <b>Tabela 9 -</b>  | <b>Média da Percepção dos Servidores Quanto ao Uso e Desenvolvimento de Capacidades.....</b>  | <b>75</b> |
| <b>Tabela 10 -</b> | <b>Média da Percepção dos Servidores Quanto a Integração Social na Organização.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>Tabela 11 -</b> | <b>Média da Categoria Igualdade de Oportunidade e Crescimento e Crescimento na Carreira.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>Tabela 12 -</b> | <b>Integração Social na Organização.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>Tabela 13 -</b> | <b>Frequência da Satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em Função do Tempo.....</b>  | <b>81</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 1 - Distribuição dos Respondentes de Acordo com o Sexo.....</b>                              | <b>64</b> |
| <b>Gráfico 2 - Distribuição dos Respondentes de Acordo com a Faixa Etária.....</b>                      | <b>65</b> |
| <b>Gráfico 3 - Distribuição dos Respondentes de Acordo com o Estado Civil.....</b>                      | <b>65</b> |
| <b>Gráfico 4 - Distribuição dos Respondentes de Acordo com o Tempo de Serviço na UNIFAP.....</b>        | <b>67</b> |
| <b>Gráfico 5 - Distribuição dos Respondentes por Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho.....</b>    | <b>68</b> |
| <b>Gráfico 6 - Quanto ao Ambiente de Trabalho Limpo/Arrumado.....</b>                                   | <b>73</b> |
| <b>Gráfico 7 - Equipamentos e Materiais Disponíveis.....</b>  | <b>74</b> |
| <b>Gráfico 8 - Investimento em Treinamento e Capacitação.....</b>                                       | <b>76</b> |
| <b>Gráfico 9 - Percepção dos Servidores Quanto a Segurança no Emprego (Estabilidade Funcional).....</b> | <b>77</b> |

## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2</b>     | <b>OBJETIVOS.....</b>   | <b>15</b> |
| 2.1          | OBJETIVO GERAL.....   | 15        |
| 2.2          | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 15        |
| <b>3</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>16</b> |
| 3.1          | O SER E O TRABALHO.....   | 16        |
| 3.2          | TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....  | 18        |
| <b>3.2.1</b> | <b>Escola das Relações Humanas.....</b>                                       | <b>24</b> |
| 3.3          | QVT: CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....                                       | 29        |
| <b>3.3.1</b> | <b>Principais Modelos de Análise de QVT.....</b>                              | <b>32</b> |
| 3.3.1.1      | Modelo de Walton.....   | 32        |
| 3.3.1.2      | Modelo de William Westley.....  | 35        |
| 3.3.1.3      | Modelo de Werther e Davis.....  | 39        |
| 3.3.1.4      | Modelo de Hackman e Oldham.....   | 41        |
| 3.3.1.5      | Modelo Biopsicossocial e Organizacional de Limongi-França.....                | 44        |
| 3.4          | PROGRAMA DE QVT NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ.....                         | 46        |
| <b>4</b>     | <b>OIAPOQUE CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>5</b>     | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>57</b> |
| 5.1          | TIPOLOGIA DA PESQUISA.....  | 57        |
| 5.2          | CAMPO DE INVESTIGAÇÃO.....  | 58        |
| 5.3          | SUJEITOS DA PESQUISA.....   | 58        |
| 5.4          | COLETA DE DADOS.....  | 59        |
| 5.5          | ANÁLISE DE DADOS.....   | 61        |
| <b>6</b>     | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                             | <b>63</b> |
| 6.1          | PESQUISA QUANTITATIVA.....  | 63        |
| <b>6.1.1</b> | <b>Perfil dos Servidores Técnico-Administrativos do Campus Binacional....</b> | <b>63</b> |
| <b>6.1.2</b> | <b>Análise dos resultados por categoria.....</b>                              | <b>69</b> |
| 6.2          | PESQUISA QUALITATIVA.....   | 83        |
| <b>6.2.1</b> | <b>Percepção qualitativa dos servidores técnicos sobre sua QVT.....</b>       | <b>83</b> |
| <b>6.2.2</b> | <b>Percepção qualitativa dos gestores sobre a política de QVT.....</b>        | <b>87</b> |
| <b>6.2.3</b> | <b>Percepção qualitativa das observações feitas no Campus Binacional.....</b> | <b>91</b> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>7</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>101</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>104</b> |
|          | <b>APÊNDICE.....</b>  | <b>111</b> |
|          | APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES<br>TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (ADAPTADO)..... | 112        |

## 1 INTRODUÇÃO

Os cenários político e econômico no Brasil, atualmente em crise, provocam profundas mudanças, principalmente no funcionalismo público, o qual vem sofrendo com a precarização das instituições e das relações de trabalho, minimização do Estado no âmbito social, perdas de direitos e crescente número de ataques à condição de servidores públicos, o que abre espaço para uma série de questionamentos e reflexões acerca das percepções da qualidade de vida no trabalho desses servidores, aí incluídos os técnico-administrativos das Universidades Públicas, entre elas a Universidade Federal do Amapá (UNIFAP).

Durante muito tempo a universidade pública brasileira foi vista pelo Estado como estratégica para o desenvolvimento do País e tem, hoje, o grande desafio da expansão do ensino superior com qualidade. Dentro da política de expansão e melhoria do ensino superior no Brasil, criou-se em 2013 o Campus Binacional, localizado no município do Oiapoque a aproximadamente 600 km da capital Macapá, município transfronteiriço, com uma população até então de 24.263 habitantes (IBGE, 2019), não contava com nenhuma Instituição de Ensino Superior no município.

De maneira geral, há carência de estudos focados nas condições de trabalho dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE) nas Universidades, ressaltando a necessidade de pesquisas com esta categoria, visto que desempenham importantes funções nas Instituições de Ensino Superior (IES), dando suporte às atividades administrativas, e auxiliando nas atividades correlatas de ensino, pesquisa e extensão.

Destaca-se a necessidade de estudar a dinâmica da implantação e funcionamento do Campus Binacional e aprofundar as pesquisas acerca da categoria de trabalhadores técnicos que o compõe, bem como a atuação e a contribuição profissional destes para as atividades da Universidade Federal do Amapá, observando sua percepção de satisfação enquanto servidores públicos da educação superior.

O objetivo geral deste estudo é investigar a qualidade de vida percebida pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Amapá, lotados no Campus Binacional do Oiapoque, analisando a partir das percepções dos servidores que trabalharam e daqueles que estão em exercício no Campus, registrando a sua visão acerca das condições de trabalho e qualidade de vida.

Um dos motivos que justifica a escolha desta temática é que a pesquisadora integrou a categoria de servidores Técnicos Administrativos em Educação no Campus Binacional de 2014 até 2018, verificando-se que, desde a implantação do Campus Binacional

em 2013, o índice de exonerações, redistribuição, licenças para tratamento de saúde e remoções é bastante alto entre os TAE daquela unidade, considerando o tempo e o número de servidores do Campus.

As questões que nortearão esta investigação são as seguintes: Como os servidores técnicos percebem sua qualidade de vida no trabalho? Como se manifestam os fatores de QVT nos servidores técnicos de uma Universidade localizada no extremo norte do Brasil? A universidade garante condições mínimas para permanência desses servidores no seu ambiente de trabalho? Há alguma política assistencial a estes servidores no que se refere à saúde, prevenção e cuidados da integridade física, mental, social e controle de doenças? Como a política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo aplicada no Campus Binacional? Como os gestores se comportam e percebem a QVT no Campus Binacional? Há diferenças de percepção entre os servidores quando segmentados por gênero, idade ou cargo?

Acredita-se que com este estudo seja dado início a uma série de reflexões a respeito das relações de trabalho na Universidade, entre a categoria de trabalhadores técnicos-administrativos e gestores. Sendo, portanto, uma ferramenta para importantes e futuras análises da gestão, podendo vir a ser utilizada como recurso e suporte de informação para o processo de planejamento das ações de gestão de pessoas no Campus Binacional, bem como nos demais *campi* da Universidade Federal do Amapá.

Sabe-se que a qualidade do serviço oferecido depende muito de quem o oferece, portanto é necessário saber as condições às quais o prestador de serviço está submetido, pois esta qualidade de serviço é que define a imagem da instituição frente à sociedade (BERNARDO, 2014). Ainda segundo Bernardo (2014, p.10): “Quando se analisa que o rendimento do trabalhador está relacionado às ações da organização e ao ambiente que ela proporciona aos seus colaboradores [trabalhadores], nota-se o forte indício da importância de se manter um nível desejável na qualidade de vida do trabalhador (QVT), a fim de suprir de forma satisfatória e simultânea as demandas da organização e do funcionário”.

Os estudos sobre QVT envolvem questões relacionadas à relação interpessoal, à saúde ocupacional e às condições de trabalho oferecidas pelas organizações aos servidores. Tais fenômenos instigam a investigação e o interesse dos gestores, principalmente quando se leva em consideração a abordagem de que o indivíduo se mostra mais motivado a exercer com qualidade suas tarefas, se estiver satisfeito com as condições de trabalho oferecidas pela organização (FISHER, 2012).

A insatisfação e desmotivação no trabalho não devem ser encaradas como algo natural pelos administradores, ainda mais quando os índices de abandono de emprego (em

plena crise de desemprego), doenças ocupacionais, licenças para tratamento de saúde, e reclamações tanto por parte dos acadêmicos, docentes e gestores se avolumam tão rapidamente. O enfoque e a preocupação com a QVT não são menos relevantes quando se trata de organizações públicas. Pelo contrário, quando há uma postura voltada para a gestão da qualidade de vida no serviço público, esta contribuirá para além da promoção do bem-estar dos trabalhadores e, também, beneficiará toda a sociedade com atendimento de qualidade (GARCIA, 2013).

Para realização desta pesquisa, o percurso metodológico adotou procedimentos quantitativos e qualitativos, uma vez que não são mutuamente excludentes, podendo ser utilizados de forma complementar. Para Vergara (2009, p.18) é por meio dos procedimentos quantitativos que os dados podem ser tratados via técnicas de estatísticas simples, como a análise de frequências, ou de outras mais complexas, como a análises fatoriais e de variância, pois estas privilegiam as frequências, as ocorrências de determinados termos. Já o método qualitativo enfatiza o que é significativo, relevante, o que pode não ser realizada por meio do emparelhamento ou da construção interativa de uma explicação. Refere-se à construção de uma explicação com base nas relações entre as categorias. Para Minayo (2010, p. 14), “a pesquisa qualitativa busca uma compreensão única do fenômeno em estudo. Trabalha com o universo de significados, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Nesta perspectiva, acredita-se ser de muita valia a análise e compreensão da QVT dos trabalhadores da UNIFAP/Campus Binacional para que medidas efetivas possam ser tomadas em relação ao trabalho dos servidores técnico-administrativos.

De acordo com Walton (1973), a QVT pode ser percebida através de oito categorias: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social da vida no trabalho. Tais categorias descritas irão auxiliar no diagnóstico da qualidade de vida dos trabalhadores objeto deste estudo, a partir da sua percepção.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer a Política Pública de Qualidade de Vida no Trabalho adotada pela Universidade Federal do Amapá.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Amapá, lotados no Campus Binacional do Oiapoque, sobre a qualidade de vida no trabalho percebida por eles.
- b) Descrever como os servidores técnico-administrativos e gestores percebem a qualidade de vida no trabalho no Campus Binacional.
- c) Identificar as categorias de QVT para os servidores técnico-administrativos.
- d) Aprender os fatores mais relevantes e limitantes de QVT existentes na UNIFAP.
- e) Registrar como a política de QVT vem sendo aplicada no Campus Binacional.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca do referencial teórico adequado para trabalhar Qualidade de Vida no Trabalho entre servidores públicos de uma instituição federal de ensino, faz-se necessário trabalhar com fontes bibliográficas que ajudem a contextualizar trabalho, indivíduo e administração pública, buscando compreender a QVT como uma ferramenta de gestão necessária às organizações.

#### 3.1 O SER E O TRABALHO

Segundo a etimologia, a palavra trabalho é originária do latim - *tripalium*, três paus – e era utilizada para designar um antigo aparelho de tortura, que servia para atar condenados (SAMPAIO, 2004, p. 50). Contudo, com o decorrer do tempo, a palavra trabalho passou a referir-se também às atividades laborais realizadas por camponeses, artesãos, agricultores, entre outros. Atualmente passou a ser compreendida como “uma atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento.” (FERREIRA, 2009, p. 19).

Percebe-se, hoje, que a relação do indivíduo com o trabalho transpassou a barreira do econômico, da relação da mão de obra, da força de trabalho, *versus* salário, remuneração. Trabalho, para o indivíduo contemporâneo, é elemento social central, é a identidade do indivíduo, muitas vezes é o que dá sentido à própria existência. Não raras vezes acompanhamos pessoas abandonarem seus empregos por não se identificarem com os cargos que ocupam, por não se sentirem confortáveis naquele ambiente de trabalho, por desejar mudar de profissão, por cansaço de fazer a mesma coisa durante muitos anos, e por uma série de outros motivos que fogem à questão salarial ou estabilidade funcional.

Mais do que uma atividade qualquer, o trabalho apresenta-se como a identidade do ser humano, para quem significa o cumprimento do seu dever de provedor da família; para a mulher a conquista ao direito do trabalho representa liberdade e igualdade entre todos, homens e mulheres; para os jovens o início da vida adulta. Enfim, ter um trabalho significa ser alguém com importância e valor para a sociedade. Kurogi (2008) afirma: o trabalho que, em grande parte se concretiza em organizações, tem o significado de sustento e satisfação de necessidades do trabalhador. É por meio do trabalho que os indivíduos obtêm o sustento econômico e a viabilização de suprimentos indispensáveis à sobrevivência humana (KUROGI, 2008). Corrêa et al. (2012) complementam que o trabalho é considerado uma

atividade enobrecedora capaz de contribuir para a construção de uma identidade e um sentido à vida social, tanto que ao se apresentar desarticulado e destituído de significados ou incompatível com a dimensão social do indivíduo, o trabalho pode ser percebido como indesejado.

No período do Renascimento surge a concepção de que o trabalho é inerente ao ser humano e que a atividade artesã trazia certa maestria para quem a dominava. Paralelamente a essa ideia, surge o calvinismo, o qual valorizou o trabalho ao criar uma ideologia favorável ao lucro, ao trabalho árduo e ao enriquecimento pessoal. Weber (2000) salienta a religião como elemento fundamental no processo de valorização do trabalho. Em sua obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, uma de suas obras mais conhecidas, o sociólogo alemão indica que os protestantes consideravam a dedicação ao trabalho como uma virtude e que essa visão ajudou o capitalismo a ter sucesso em países protestantes. Martinho Lutero justificava o enriquecimento como fruto do esforço pessoal e da graça de Deus.

Contudo, Weber (2000) salienta:

O espírito de intenso trabalho, de progresso, ou como se queira chamá-lo e cujo despertar se esteja propenso a atribuir ao Protestantismo, não deve ser entendido, como é a tendência, como uma alegria de viver ou por qualquer outro sentido ligado ao Iluminismo. O velho Protestantismo de Lutero, Calvino, Knox e Voet tinha bem pouco a ver com o que é hoje chamado de progresso (WEBER, 2000, p. 16). [...] Não devemos ter a esperança de encontrar nos fundadores ou nos representantes de tais movimentos religiosos os promotores daquilo que chamamos de espírito do capitalismo, com o sentido de finalidade de vida. Não podemos garantir que a ambição de bens materiais, concebidos como um fim em si mesmos, fosse para qualquer um deles um valor ético positivo. (WEBER, 2000, p. 39)

No contexto histórico, somente após a Revolução Industrial é que surgem os conceitos “classe operária”, “burguesia industrial”, “força de trabalho assalariada”. É quando os trabalhos passaram a ser burocratizados, racionais, organizados não mais como simples oficinas de artesãos, mas sim em fábricas; empregou-se um ritmo de alta produção, culminou no consumo em massa, e promoveu certa urbanização, o que para Weber (2000) era o novo espírito, o espírito do moderno capitalismo que fez o trabalho.

Do ponto de vista histórico-econômico, o trabalho nada mais é do que “a atividade desenvolvida pelo ser humano sob determinada forma para produzir a riqueza. São as condições históricas que lhe dão validade e estabelecem o seu limite” (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2006, p. 5). Sob esta ótica do trabalho *versus* produção de riquezas, vamos ao encontro dos dois maiores modelos de produção e de dominação: o socialismo e o capitalismo. O embate entre eles já gerou guerras e continua a ser instrumento de poder e

dominação sobre vários países. Enquanto, o primeiro defende a distribuição equitativa da produção, no capitalismo o trabalhador não receberia a justa compensação pela riqueza que produziu e pelo tempo que trabalhou. E é essa diferença que garantiria o lucro do capitalista, que é o proprietário dos meios de produção (OLIVEIRA, 2006).

Para Garcia (2013, p.23) com o advento do capitalismo, as relações de trabalho do feudalismo foram aos poucos sendo rompidas, separando o camponês e o artífice dos seus meios de produção, transformando-os em trabalhadores livres, que por sua vez, eram obrigados a vender o que lhes restava para sobreviver: a força de trabalho. Quem compra essa força de trabalho é o burguês do capitalismo, proprietário dos meios de produção. O trabalho torna-se mercadoria (OLIVEIRA, 2006). Ou seja, os trabalhadores ficaram livres da coerção do escravismo e do servilismo, mas em contrapartida ficaram presos às exigências do mercado.

Garcia (2013, p. 24) apresenta a evolução dos modos de produção econômica, vejamos:

**Quadro 1 - Evolução dos Modos de Produção Econômica**

| <b>PERÍODO</b>             | <b>CARACTERÍSTICAS</b>  |
|----------------------------|---|
| <b>Pré-história</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As comunidades tribais praticavam a coleta vegetal, a agricultura, a caça, a pesca e a criação de animais.</li> <li>• Com o tempo a relação com os recursos naturais torna-se seletiva e sistemática</li> <li>• O ser humano torna-se sedentário. Surge a produção de excedentes.</li> </ul>   |
| <b>Antiguidade</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge o chamado modo de produção asiático.</li> <li>• A base econômica da produção continuava a ser o trabalho rural.</li> <li>• A produção do campo sustentava a incipiente vida urbana.</li> <li>• Predominava a mão-de-obra escrava.</li> </ul>   |
| <b>Idade Média</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transição entre o trabalho escravo e o servil, mas com a permanência da dominação, da coerção e do trabalho compulsório.</li> <li>• Predomina o chamado modo de produção feudal.</li> </ul>  |
| <b>Idade Moderna</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O advento do capitalismo transforma as condições políticas, sociais e tecnológicas.</li> </ul>   |
| <b>Idade Contemporânea</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O capitalismo industrial torna o trabalhador livre da coerção do escravismo e do servilismo, mas em contrapartida o tornou preso às exigências do mercado.</li> <li>• No decorrer dos séculos XIX e XX, especialmente devido aos movimentos operários e às pressões sindicais, o trabalhador passou a ser beneficiado pela legislação em sua relação com o capitalista.</li> </ul> |

Fonte: GARCIA (2013, p. 24).

### 3.2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A história inicial das teorias da administração é marcada pela implantação de modelos organizacionais propostos por grandes administradores, tais quais: Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford, Max Weber, Elton Mayo, Chester Bernard. Cada um trouxe sua

visão sobre as formas e modelos de organização do trabalho ideal, aquela em que garantisse a melhor e maior produtividade possível, abordando diferentes variáveis como: estrutura, tecnologia, processos, divisão do trabalho, estratégias, cultura, liderança e outros aspectos (DELLAGNELO, 2000).

Considera-se como a primeira grande estruturação de um modelo de organização do trabalho no modo capitalista de produção o de Frederick Taylor. Tal modelo, criado no final do século XIX, foi denominado pelo autor como “Administração Científica”, sendo referenciado também como taylorismo. Em seu modelo, Taylor apresentou a organização científica do trabalho (OCT), cuja expectativa consistiu na operacionalização do modelo teórico.

Tal sistema foi construído sobre quatro princípios: planejamento, seleção, controle e cooperação, pois o cenário, até então, era de total descontrole e nenhuma uniformidade quanto à forma de se trabalhar. Cada operário tinha a responsabilidade de executar o trabalho da maneira que lhes conviesse, estando ao seu critério a escolha do instrumento de trabalho, não havendo nenhuma gerência, tampouco orientação no processo produtivo.

Apesar do nome “Administração Científica”, Taylor não desenvolveu sua pesquisa para fins científicos, mas para obter informações exatas a fim de auxiliar os operários a fazerem seu trabalho melhor e no menor prazo de tempo. Segundo Braverman (1987, p.85-86), Taylor não buscava a melhor maneira de trabalhar (em geral), “mas uma resposta ao problema científico de como controlar melhor o trabalho alienado”. Focava no estudo da tradição dos trabalhadores quanto ao conhecimento do ofício a fim de extrair o que encontrava de melhor em termos de produtividade.

Trindade (2004, p.42) resume o modelo de organização do trabalho de Taylor como:

Um modelo que veio com o objetivo de substituir o ritmo natural de trabalho do operário e sua escolha quanto aos meios de se chegar ao resultado por um sistema de regras impositivas de sistemas de trabalho. Com isso, pretendia eliminar desperdícios e perdas sofridas pelas indústrias devido a momentos de ociosidade do trabalhador e conseqüentemente elevar ainda mais os níveis de produtividade.

O modelo taylorista pode ser compreendido como o auge da divisão entre “concepção e execução do trabalho”, sendo que a concepção não poderia ser realizada pelos operários porque esses não gozavam de tempo nem dinheiro para estudar o ofício. Cabia aos “cientistas do trabalho” – no caso, os engenheiros, administradores e supervisores – a coleta

das informações sobre o trabalho que era realizado. Aos operários cabia, tão somente, a execução.

Nesse contexto, administradores e engenheiros coletavam com cada trabalhador o conhecimento tradicional e, assim, classificava, tabulava e o reduzia a regras e fórmulas, ficando restrito aos “cientistas do trabalho” o conhecimento do ofício por inteiro, redistribuindo-o por partes, isto é, ensinando cada trabalhador a fazer apenas uma ínfima parte do todo (TRINDADE, 2004, p.36)

Este modelo ficou conhecido como uma das formas de organização do trabalho em que mais se contribuiu para a eliminação do sentido do trabalho, pois eliminou a noção do conjunto de produção, o trabalhador perdeu a compreensão da parte que lhe cabia, da sua importância no processo de trabalho e, conseqüentemente, da sua contribuição para com a sociedade.

Na visão de Taylor, se o saber descoberto pelo operário ficasse apenas sob seu conhecimento, este se limitaria a utilizá-lo apenas para seu próprio benefício, isto é, para aumentar o seu próprio salário ou para trabalhar menos, o que classificou como “indolência sistemática do trabalho”, causadora da miséria, pois o fazia produzir muito menos do que a sua possibilidade. Paulo Sérgio do Carmo (2005) complementa afirmando que, no pensamento, as raízes estavam fincadas no entendimento de que quanto mais o trabalhador fizer “corpo mole” maior será o acúmulo de serviços, evitando assim a sua demissão. E ainda minimiza a atitude dos trabalhadores, apontando mais como “solidariedade de classe” somada “a própria segurança do emprego”. Para o autor, os trabalhadores adotaram uma postura defensiva para garantir maior oferta de trabalho.

Taylor acreditava que o conhecimento não poderia ficar de forma alguma restrita aos operários, vistos como resistentes às mudanças e apegados à tradição. Para ele, cabia à organização a apropriação deste saber, e esta deveria difundir o conhecimento, cientificamente, pelo conjunto da empresa, com benefícios para ambas às partes: trabalho e capital (HELOANI, 1994, p. 20).

O modelo taylorista em seu primeiro princípio, o planejamento, desbancou o estudo da capacidade de cada trabalhador, e focou na busca pelas maneiras mais rápidas e eficientes de executar a tarefa – “*the one best way*” –, visando à racionalização da produção, a fim de evitar o desperdício de insumos e de tempo, economizando mão de obra, suprimindo gastos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo, famoso estudo do “tempo útil”. Neste período, a sociedade do trabalho iniciou uma preocupação obsessiva pelo relógio, que é a manifestação concreta do tempo transformado em mercadoria.

Nietzsche prevendo o espírito que predominaria nas eras seguintes, afirmou “Tem-se vergonha do repouso; a meditação mais demorada causa remorso. Reflete-se com o relógio na mão, da mesma forma como se almoça com os olhos fixos no pregão da Bolsa.” (CARMO, 2005, p.60).

Com esta racionalização do tempo, os trabalhadores passaram a repetir as mesmas tarefas durante todo o dia, em ritmo intenso, o operário passou a adaptar-se ao ritmo da máquina, as tarefas eram cada vez mais simplificadas, o que em questão de dias ou de horas um novo operário não qualificado era capaz de dar conta da tarefa, e por um salário cada vez mais irrisório. Suas tarefas constituíam em puxar alavancas, apertar botões, supervisionar painéis e vigiar equipamentos ou alimentar as máquinas. Cabia aos “cientistas do trabalho” organizar, controlar e vigiar, nos mínimos detalhes, a execução da tarefa, determinando o que e como fazer em um curto espaço de tempo – a ideia do “*the one best way*” (CARMO, 2005)

Na visão de Taylor, incluindo o sistema de remuneração por produtividade, seu método beneficiaria os mais produtivos e puniria os indolentes. Entretanto, seu método choca no modo dissimulado da eficácia da produção, onde coloca os “cientistas do trabalho”, pagos para pensar, e os operários, para não pensar, tornando o trabalhador uma massa bruta destituída de capacidade crítica e de satisfação, por não realizar atividades criativas. Segundo Paulo Sérgio do Carmo:

Observando a evolução tecnológica, verifica-se que a primeira revolução foi a da desvalorização do braço humano pela concorrência que lhe moveu a máquina e a segunda foi a da máquina de calcular assumindo o papel do cérebro. Depois de longo período de crescimento da produção causado pelos inventos da Revolução Industrial, o homem tornou-se apenas um apêndice da máquina. No final do século XIX, o fator humano passa a merecer mais atenção, não por um inesperado humanismo, mas porque o homem já não acompanhava o ritmo desejado da produção (CARMO, 2005, p.41).

Taylor acreditava que o aumento da produtividade iria beneficiar financeiramente não só o patrão como também o trabalhador. Contudo, na prática isso não ocorreu. Ao contrário, segundo Laureano (2010) a monotonia, o tédio e, em consequência, a idiotização do serviço fez com que muitos trabalhadores deixassem os seus postos de trabalho e buscassem outros empregos, provocando uma indesejável rotatividade excessiva nas fábricas.

Dando prosseguimento à escola de Administração Científica, Henry Ford empreendedor estadunidense, fundador da *Ford Motor Company*, em 1914, tornando-se o primeiro empresário a implantar a linha de montagem em série, que consistia na utilização da esteira mecânica com a função de maximizar o controle sobre o processo de trabalho já instaurado pelo sistema de Taylor.

Ford aplicou alguns princípios já apregoados por Taylor, como divisão do trabalho, operações fragmentadas e simplificadas, equipamentos especializados e pouco flexíveis, ritmo de trabalho controlado pela máquina, distinção entre concepção e execução, subordinação à supervisão imediata e, sobretudo, produção em massa para abastecer o mercado de consumo (Silva, 1993). A grande novidade de Ford foi a introdução da esteira mecânica na linha de montagem, processo em que os trabalhadores ficavam ajustados à esteira transportadora, e as peças eram colocadas junto ao operário que deveria encaixá-las na porção principal. Assim cada trabalhador fazia uma única tarefa, a baixo custo. Desta forma, introduziu a produção em massa de automóveis em menos tempo e a um menor custo.

Ford aperfeiçoou o sistema taylorista de gerir a produção industrial, podendo ser caracterizado até mesmo como uma extensão ou superação da administração científica de Taylor. Além do mais, Ford introduziu o dia de trabalho de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros, que ele estabelecera no ano anterior em Dearborn, Michigan (HARVEY, 2005, p. 121).

Segundo Harvey (2005), o modelo instalado por Ford embora garantisse aos trabalhadores renda e tempo para o lazer, eram medidas propostas com a intenção não de proporcionar bem-estar aos trabalhadores, mas para garantir que estes teriam tempo e dinheiro para consumir os produtos que eles mesmos produziam em massa nas fábricas. Conseqüentemente, este ciclo de produção de massa significa consumo de massa, o que acarretou problemas sociais, psicológicos e políticos para a classe trabalhadora.

Pinheiro (2012, p. 27) pontua que:

A emergência dessa fase promissora fundamentou-se no ideal keynesiano, como forma de superar a crise iniciada nos anos 1930, que conduziu o capitalismo a um período de recessão. O empenho para responder a essa crise se efetivou num conjunto de políticas econômicas pautadas no pensamento de John Maynard Keynes, que defendia a intervenção estatal para combater o desemprego.

Ademais, o modelo fordista, para Heloani (1994,) foi ao limite da potencialidade do trabalho parcelar, esbarrando na mesma limitação do modelo taylorista. Ford em sua linha de montagem elevou o grau de mecanização do trabalho, reduziu ainda mais a iniciativa e autonomia dos operários, eliminou o operário zeloso ou preguiçoso, pois ambos trabalhavam na mesma marcha de produção, já que estava estabelecido um grau de padronização de mão-de-obra. A ideia de Ford era que através da esteira transportadora, o operário ficava fixado em seu posto, e as peças e os componentes é que vinham até ele, desta forma “nenhum homem

precisa dar um passo”]; dizia Ford (CARMO, 2005, p.44). Tal modelo é muito bem representado no filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin, de 1936.

A crise do fordismo inicia-se na metade do século XX quando os operários cansados, por não suportar mais a repetição das atividades e o tédio por passar a maior parte do tempo calados em uma atividade desprovida de sentido, somada à postura autoritária e coercitiva da gerência científica – eram frequentemente chamados para corrigir as deformações e enganos cometidos, tal qual no taylorismo. Tudo isso fez com que aumentassem os conflitos, as taxas de *turnover* – num período de pleno emprego, absenteísmo, greves e sabotagens, as quais a gerência procurava administrar concedendo incentivos salariais. Contudo, sem sucesso (ANTUNES, 2007, p. 43).

Conforme Harvey (1992), já no período inicial da crise (1965-1973), fordismo e o keynesianismo demonstravam a sua incapacidade de dar conta das contradições inerentes do capitalismo. Esta incapacidade estava dada pela rigidez na totalidade do padrão de acumulação vigente; nos investimentos, no sistema de produção em massa, nos mercados consumo e de trabalho e no Estado de bem-estar – que exigia uma forte arrecadação para garantir as políticas sociais. No caso particular da rigidez no trabalho (gestão e organização), havia uma resistência e um poder sindical extremamente fortes que impediam mudanças ou qualquer flexibilização, principalmente até 1973. (DRUCK, 1995, p. 67-68).

Ademais, o movimento operário que antes conseguia rebelar-se contra aquele padrão de trabalho e de vida começou a enfraquecer/esgotar. Assim, a resistência dos trabalhadores foi um fator importante para abrir caminho ao movimento do Capital.

As novas propostas ao modelo taylorista/fordista tiveram como principal elemento de mudança à flexibilidade nas operações, através dos avanços tecnológicos, e o surgimento do método da “acumulação flexível”, cuja característica principal apoia-se justamente na flexibilidade de todos os elementos até então enrijecidos pelos postulados tayloristas/fordistas: processos de trabalho, mercados de trabalho, produtos e padrões de consumo (HARVEY, 2005, p. 140).

Enfim, o modo de acumulação flexível ou de capital, é resultado da necessidade de o capitalista superar a crise e, senão manter, buscar a maior taxa de lucros possível. Neste sentido, se destaca especialmente o modelo toyotista ou modelo japonês.

Segundo Antunes (2007, p. 34), os traços constitutivos do toyotismo podem ser assim resumidos:

Ao contrário do fordismo, a produção sob o toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se

procede na produção em série e de massa do fordismo. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque) é garantido pelo *just in time*.

As principais consequências do modelo toyotista, conforme Antunes (2007) define, são: 1) crescente redução do proletariado fabril estável, que se desenvolveu na vigência do fordismo; 2) incremento do novo proletariado, do subproletariado fabril e de serviços, o que tem sido denominado mundialmente de trabalho precarizado (terceirizados, subcontratados, entre outras formas assemelhadas); 3) aumento significativo do trabalho feminino, que tem sido absorvido, preferencialmente, no universo do trabalho precarizado e desregulamentado; 4) incremento dos assalariados médios e de serviços, ainda que o setor de serviços já presencie níveis acentuados de desemprego; 5) exclusão dos jovens e dos idosos do mercado de trabalho; 6) inclusão precoce de crianças no mercado de trabalho; 7) expansão de trabalhadores de diversas partes do mundo, que participam do processo de produção e de serviços.

Com base nos três modelos pode-se inferir que sempre foram modelos desenvolvidos com foco no produto, na produção, e não nos produtores. As condições objetivas (concretas de realização do trabalho) e subjetivas (no plano intelectual, motivação e satisfação psicológica dos trabalhadores) sempre ficaram em segundo plano para as organizações (ANTUNES, 2007).

### **3.2.1 Escola das Relações Humanas**

Com a evolução das escolas de administração no início do século XX e as mudanças nos contextos social e econômico dos Estados Unidos, iniciaram-se importantes estudos sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, surgindo a Escola de Relações Humanas, que trouxe, para além dos estudos comportamentais, a qualidade de vida no trabalho. Para Garcia (2013) destacam-se nesta Escola os estudos desenvolvidos por Elton Mayo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho, a motivação destes para a obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida do trabalhador. Seus estudos foram desenvolvidos na Western Electric Company (Hawthorne, Chicago), entre 1927 e 1932, dos quais resultou o nascimento da Escola de Relações Humanas.

Ainda segundo Garcia (2013), outros pesquisadores, também incluídos na Escola de Relações Humanas, desenvolveram trabalhos tão valorosos e reconhecidos quanto o de Mayo. São eles: Abraham Maslow, criador da hierarquia das necessidades, composta por

cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, estima, social e autorrealização; Douglas McGregor, autor da Teoria X e Y, considerava a existência de certos indivíduos que só estabelecem relação de compromisso com os objetivos da organização a partir do compromisso com os objetivos e das recompensas à sua consecução, por outro lado há também indivíduos que não só aprendem a aceitar as responsabilidades, como passam a procura-las, busca a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais. Inclusive várias das dimensões de McGregor são analisadas e consideradas em programas de QVT.

Maximiano (2006) discorre sobre Frederick Herzberg, autor da teoria dos fatores higiênicos e dos fatores motivadores, cujo estudo desenvolvido detectou que os entrevistados (engenheiros e contadores) associavam a insatisfação com o trabalho ao ambiente organizacional, e a satisfação ao conteúdo. Sendo denominados de fatores higiênicos aqueles incapazes de promover satisfação, mas cuja ausência produz insatisfação, abrangendo a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salário, *status* e segurança. Os fatores motivadores são os geradores de satisfação, compreendendo: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento. Percebe-se que os fatores motivadores estão mais ligados ao próprio indivíduo, enquanto os fatores higiênicos dizem respeito à organização.

Diante das inúmeras teorias motivacionais criadas, em especial a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, e a Teoria X e Y de McGregor, pode-se afirmar, conforme Garcia (2013), que ainda não há nenhuma teoria que consiga explicar perfeitamente a motivação dos empregados. Contudo, a visão trazida por estes teóricos dentro da Escola de Relações Humanas foi crucial para entender o ser humano como parte do processo produtivo, sua subjetividade e as implicações no mundo do trabalho, sendo objeto de estudo por várias ciências, como Sociologia, Medicina, Psicologia, Economia, Administração e Engenharia.

Neste sentido, percebe-se que cada ciência contribui para melhorias no modo de vida do ser humano dentro e fora do seu ambiente de trabalho, os estudos buscam melhorar, preservar a integridade física, mental e social do indivíduo.

**Quadro 2 - Síntese das Principais Teorias sobre Motivação Organizacional**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>HIERARQUIA DAS NECESSIDADES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divide as necessidades humanas em cinco grupos distintos e hierarquizados, na forma de uma pirâmide: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.</li> <li>• As necessidades são manifestadas seguindo uma sequência, sendo que as básicas são atendidas antes das elevadas.</li> </ul>   |
| <b>TEORIA DOS DOIS FATORES</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O comportamento dos trabalhadores é balizado por dois tipos de fatores: higiênicos e motivacionais.</li> <li>• Os fatores higiênicos referem-se às condições do ambiente organizacional (remuneração, benefícios e perfil da chefia). Não aumentam a satisfação, mas sua ausência causa insatisfação.</li> <li>• Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas (crescimento profissional e realização individual).</li> </ul> |
| <b>TEORIA “X” E TEORIA “Y”</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A teoria X é mecanicista e pragmática, considerando os trabalhadores naturalmente preguiçosos e indolentes.</li> <li>• A teoria Y, mais moderna, enxerga o trabalhador como alguém que pode ter prazer no trabalho, com potencial para aprender, assumir responsabilidades e mudar de atitude quando necessário.</li> </ul>  |

Fonte: GARCIA (2013, p. 31).

Limongi-França (2009) considera que outras ciências têm dado sua contribuição ao estudo do QVT. Neste sentido, afirma que a Administração procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais para atingir resultados em ambientes organizacionais cada vez mais complexos, mutáveis e competitivos, levando-se em consideração a Psicologia que juntamente com a Filosofia demonstram a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho, assim como a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho, e a Sociologia, que resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.

Renata Schirrmeister relata a partir dos trabalhos de Walton (1985) e Albuquerque (2002), que:

Houve efetivamente uma mudança de paradigma nos modelos de Administração: desde o paradigma do controle, que é a viga mestra da administração científica, fundamentado no trabalho individual, para o paradigma do comprometimento, fundamentado no trabalho em grupo. Com isto, intensificaram-se as práticas de gestão de qualidade de vida no trabalho nas escolas de administração. (SCHIRRMEISTER, 2006, p. 19).

Atualmente, o entendimento que se tem da relação entre o ser humano e trabalho é que além de buscar o próprio sustento, o indivíduo trabalha almejando algo mais, ele busca reconhecimento, satisfação, desenvolvimento de suas habilidades e crescimento profissional.

Segundo Morin (2001, p. 11), o trabalhador precisa ver sentido no que faz, e para tanto seu trabalho precisa ter seis características: é realizado de forma eficiente e leva a um resultado, é intrinsecamente satisfatório, moralmente aceitável, fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, garante a segurança e a autonomia e mantém o indivíduo ocupado com uma atividade programada, com um começo e um fim, com horários e uma rotina diária.

Portanto, é compreensível que estando o indivíduo satisfeito com o trabalho que faz e encontrando sentido nisto, a percepção de qualidade de vida no trabalho poderá vir a aumentar, o que vem a contribuir ainda mais para a produtividade e cumprimento de metas da organização (FEITOSA, 2014, p.24).

Nesta intenção de buscar compreender a relação de sentido dos trabalhadores com as organizações, foram desenvolvidos alguns modelos para organizar o trabalho e estimular o comprometimento dos trabalhadores com as organizações. Entre eles está o de Hackman e Oldham que propuseram o modelo das características do emprego, no qual tentam explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

Segundo o modelo de Hackman e Oldham, três características contribuem para dar sentido ao trabalho, conforme o Quadro 3:

**Quadro 3 - Modelo das Características do Emprego de Hackman e Oldham**

| <b>Características do emprego</b> |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>A variedade das tarefas:</b>   | A capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências.   |
| <b>A identidade do trabalho:</b>  | A capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável.   |
| <b>O significado do trabalho:</b> | A capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social. |

Fonte: MORIN (2001, p. 3)

Outros importantes estudos do comportamento organizacional foram desenvolvidos por Emery e por Eric Trist, do Instituto Tavistock de Londres. Estes estudos buscaram compreender as razões que levavam ao comprometimento do indivíduo no seu trabalho, suas motivações intrínsecas e extrínsecas. Emery (1964, 1976) e Trist (1978) propuseram a chamada abordagem dos sistemas sociotécnicos. Esse modelo visa organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e que o desempenho organizacional possa ser melhorado. Trata-se, de fato, de organizar o trabalho de

maneira a corresponder às motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores (Morin, 2001).

No quadro a seguir, apresentam-se as propriedades do trabalho desenvolvidas por esses autores.

**Quadro 4 - Propriedade do Trabalho**

| Condições do emprego           | O trabalho em si                      |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| • Um salário justo e aceitável | • Variedade e desafios                |
| • Estabilidade no emprego      | • Aprendizagem contínua               |
| • Vantagens apropriadas        | • Margem de manobra, autonomia.       |
| • A segurança                  | • Reconhecimento e apoio              |
| • A saúde                      | • Contribuição social que faz sentido |
| • Processos adequados          | • Um futuro desejável                 |

Fonte: KETCHUM E TRIST (1992, p. 11) *apud* Morin (2001, p.3).

Considerando que essas duas metodologias foram desenvolvidas entre 1994 e 1998, e as organizações passaram por mudanças profundas desde então, tanto do ponto de vista intrínsecos quanto extrínsecos, percebe-se que elas (as metodologias) têm ainda bastante valia quando se estudam os sentidos e o comprometimento dos indivíduos com o trabalho. Fato este comprovado nos estudos de Estelle Morin (2001) quando elaborou um estudo sobre os sentidos do trabalho para os administradores, utilizando como amostra estudantes de administração e administradores. Vale destacar que a amostra de administradores era do médio e alto escalão de empresas de diversos setores do Quebec e da França (MORIN, 2001, p.4).

Como resultado desta pesquisa, concluiu-se que os princípios apresentados nos modelos de Hackman e Oldham e de Emery e Trist representam recursos concretos para organizar o trabalho de tal forma que alie qualidade de vida e eficácia organizacional. Isto está sintetizado no Quadro 05, com as características do trabalho associadas aos 14 princípios de organização de Morin, à luz dos modelos de Hackman e Oldham e de Emery e Trist.

**Quadro 5 - Síntese das Características de Trabalho que têm Sentido Associadas aos Princípios de Organização**

| Um trabalho que tem sentido é um que...                          | Características do trabalho                     | Princípios da organização  |
|--|---|--|
| <b>É realizado de forma eficiente e leva a um resultado</b>      | Finalidade                                      | Clareza e importância dos objetivos.   |
|  | Eficiência                                      | Utilidade, valor dos resultados.   |
| <b>É intrinsecamente satisfatório</b>                            | Aprendizagem e desenvolvimento das competências | Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa        |
|  | Realização e atualização                        | Desafios e ideais  |
|  | Criatividade e autonomia                        | Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas |
|  | Responsabilidade                                | <i>Feedback</i> sobre o desempenho   |
| <b>É moralmente aceitável</b>                                    | Retidão das práticas sociais e organizacionais  | Regras do dever e do saber viver em sociedade                                      |
|  | Contribuição social                             | Valores morais, éticos e espirituais.  |
| <b>É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias</b> | Afiliação e vinculação                          | Trabalho em equipe   |
|  | Serviço aos outros                              | Relações do tipo cliente–fornecedor  |
| <b>Garante a segurança e a Autonomia</b>                         | Independência financeira                        | Salário apropriado e justo   |
|  | Saúde e segurança                               | Boas condições de trabalho   |
| <b>Mantém ocupado</b>  | Ocupação  | Carga de trabalho adequada   |

Fonte: Morin (2001, p. 11)

Percebe-se que, para além das definições e características do trabalho, ele precisa fazer sentido para os indivíduos dentro das organizações. Este estudo dos sentidos do trabalho em muito se aproxima dos estudos de QVT. E a partir desta ideia, os próximos tópicos buscarão apresentar a QVT como ferramenta de gestão, elencando as categorias de Richard Walton, considerada um dos principais modelos de análise de QVT, mas também apresentaremos outros modelos tão importantes quanto o de Walton.

### 3.3 QVT: CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Ao longo do tempo, as sociedades têm enfrentado várias crises, como crise ambiental, crise de valores, crise das relações humanas, entre outras. E, ao se estudar as relações humanas, depara-se com o estudo das relações no espaço onde as pessoas dispõem a maior parte do seu tempo, qual seja o ambiente de trabalho.

Segundo o escritório de St. Louis do Federal Reserve, Banco Central Americano, estima-se que os brasileiros trabalhem em média 1711 horas por ano. Essa taxa colocaria o Brasil em 16º na lista da OCDE, logo atrás dos Estados Unidos e à frente de países como Japão, Reino Unido e Alemanha, quarta economia do mundo e último da lista. Entretanto, o

Brasil não aparece no *ranking* da Organização, por não ser membro da OCDE (BBC BRASIL, 2018).

Conforme o Quadro 06, em que demonstra a média de horas trabalhadas por ano em países membros da OCDE, pode-se perceber que os países onde os trabalhadores trabalham por mais tempo, não necessariamente são os países mais ricos. Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), trabalhadores de países com renda baixa e média tendem a trabalhar por mais tempo do que em países mais ricos, pois contam com os seguintes fatores: maior proporção de trabalhadores autônomos, instabilidades no trabalho e questões culturais (BBC BRASIL, 2018).

**Tabela 1 - Volume de Horas Trabalhadas por Ano em Países da OCDE**

| Posição | País           | Média individual de horas trabalhadas por ano |
|---------|----------------|---|
| 1       | México         | 2225  |
| 2       | Costa Rica     | 2212  |
| 3       | Coreia do Sul  | 2069  |
| 4       | Grécia         | 2035  |
| 5       | Rússia e Chile | 1974  |
| 14      | Turquia        | 1832  |
| 16      | Estados Unidos | 1783  |
| 22      | Japão          | 1713  |
| 26      | Reino Unido    | 1676  |
| 38      | Alemanha       | 1363  |

Fonte: BBC BRASIL, adaptado de OCDE Employment Outlook 2017.

Portanto, observa-se um expressivo uso do tempo no ambiente de trabalho, local onde o ser humano passa boa parte de sua vida – sem contar o tempo diário de deslocamento para ir e vir ao trabalho; nele cria-se uma rede de relacionamento profissional e pessoal, travam-se conflitos, realizam-se transações das mais diversas e concretizam-se objetivos individuais e coletivos.

O trabalho em si torna-se sua identidade para o mundo, ele diz quem você é, o que faz, e a depender dos objetivos individuais de cada trabalhador, na busca de progressão na carreira, submete-se a determinadas normas e ritmo empresarial, tornando-se viciado em trabalho (*workaholic*), desequilibrando as várias dimensões da vida, especialmente a familiar.

Pensando nisso, no impacto do trabalho nas várias dimensões da vida do trabalhador, é que surge o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo Dal Forno e Finger (2015), com base em Fernandes (1999) e Rodrigues (1999), o termo QVT surgiu no começo da década de 1950, na Inglaterra, quando Eric Trist, do *Tavistock Institute*, iniciou os estudos das relações existentes na tríade indivíduo-trabalho-organização, por meio da análise

sociotécnica da organização do trabalho, cujo objetivo era amenizar o sofrimento dos trabalhadores, a partir da reestruturação das tarefas.

Entretanto, somente a partir da década de 1960 que se observa a retomada dos estudos de QVT, diversos autores WALTON, 1973; WESTLEY, 1979; NADLER, LAWLER, 1983; LIMONGI-FRANÇA, 1997 e 2009 começaram a desenvolver e aprofundar ainda mais os conceitos de QVT, avançando na sua compreensão (FEITOSA, 2014, p.26).

Abaixo, pode-se perceber a evolução nos conceitos de QVT criada por Nadler e Lawler (1983) e apresentada por Feitosa (2014).

**Quadro 6 - Evolução do Conceito de QVT**

| CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DE QVT   | CARACTERÍSTICAS OU VISÃO  |
|--------------------------------|---|
| QVT como variável (1959/1972)  | Reação do indivíduo ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.  |
| QVT como abordagem (1969/1975) | Focalizava o indivíduo antes dos resultados da organização. Mas, simultaneamente, procurava trazer melhoria contínua tanto para o colaborador como para o gestor.   |
| QVT como método (1972/1975)    | Enfatizava um conjunto de métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e fazer com que este fosse mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento do cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica. |
| QVT como movimento (1975/1980) | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos colaboradores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente identificados como ideais do movimento para QVT.  |
| QVT como tudo (1979/1983)      | A QVT é tida como um conceito global. É panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade e outros problemas organizacionais.   |
| QVT como nada (Futuro)         | A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. No caso de alguns projetos de QVT no futuro fracassarem, esta não passará de um “modismo” passageiro.   |

Fonte: FEITOSA (2014, p. 26 e 27)

Acrescenta-se a esta discussão o pensamento de Sant’Anna e Kilimnik (2011) sobre o conceito de QVT:

A Qualidade de vida no trabalho tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho (SANT’ANNA ; KILIMNIK, 2011, p.9).

Para Maximiano (2006):

O conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base da QVT, procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os

tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos (MAXIMIANO, 2006, p. 272):

Portanto, percebe-se uma evolução conceitual. Antes, a QVT era tratada apenas como uma reação do indivíduo ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho, excluindo os mais diversos fatores que contribuem para a QVT, tais quais: segurança física e proteção salarial, capacidade de se manter no emprego, as condições do ambiente de trabalho, integração social, as dimensões política, econômica, psicológica e sociológica.

Alguns estudos sobre QVT ganharam notoriedade e destacam-se até hoje, sendo os principais: as oito categorias conceituais de QVT e seus fatores, de Richard Walton, desenvolvido em 1973; o modelo de Hackman e Oldham, proposto em 1975; as quatro dimensões de QVT de William Westley, em 1979; os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais propostos por Werther e Davis, em 1983 (FEITOSA, 2014, p.27).

### 3.3.1 Principais Modelos de Análise de QVT

#### 3.3.1.1 Modelo de Walton

Os estudos de Richard Walton trouxeram para o tema de QVT, além dos fatores inerentes à própria organização e ao trabalhador, uma visão mais ampliada acerca da temática, passando a considerar fatores externos importantíssimos, tais quais: direitos trabalhistas e as leis que os asseguram, a relevância social do trabalho, a imagem da empresa para a sociedade, dentre outros.

No Quadro 07 são apresentadas as oito categorias conceituais de qualidade de vida e seus fatores no trabalho, desenvolvido por Walton como ferramenta de auxílio no diagnóstico e na análise de ações e programas.

**Quadro 7 - Categorias Conceituais de QVT Proposta por Walton**

(continua)

| CATEGORIAS CONCEITUAIS          | FATORES E DIMENSÕES DE QVT   |
|---------------------------------|--|
| 1. Compensação justa e adequada | Equidade interna e externa<br>Renda adequada ao trabalho<br>Justiça na compensação<br>Partilha nos ganhos de produtividade<br>Proporcionalidade entre salários |
| 2. Condições de trabalho        | Jornada de trabalho razoável<br>Ambiente físico seguro e saudável<br>Ausência de insalubridade   |

**Quadro 8 - Categorias Conceituais de QVT P /roposta por Walton**

(conclusão)

| CATEGORIAS CONCEITUAIS                     | FATORES E DIMENSÕES DE QVT  |
|--|---|
| 3. Uso e desenvolvimento de capacidades    | Autonomia<br>Significado da tarefa<br>Identidade da tarefa<br>Habilidades múltiplas<br>Informações sobre o processo de trabalho<br>Autocontrole relativo  |
| 4. Oportunidade de crescimento e segurança | Possibilidade de carreira<br>Crescimento profissional<br>Perspectiva de avanço salarial<br>Segurança no emprego   |
| 5. Integração social na organização        | Ausência de preconceitos<br>Igualdade de oportunidades<br>Mobilidade<br>Relacionamento<br>Senso comunitário   |
| 6. Constitucionalismo                      | Privacidade pessoal<br>Liberdade de expressão<br>Tratamento imparcial<br>Direitos trabalhistas<br>Direitos de proteção ao trabalhador<br>Normas e rotinas |
| 7. O trabalho e o Espaço Total de Vida     | Estabilidade de horários<br>Poucas mudanças geográficas<br>Tempo para lazer e família<br>Papel balanceado no trabalho                                     |
| 8. Relevância Social da Vida no Trabalho   | Imagem da empresa<br>Responsabilidade social da empresa<br>Responsabilidade pelos produtos, serviços e empregados<br>Práticas de emprego                  |

Fonte: Adaptado de WALTON (1973), apud SANTANA e KILIMNIK (2011, p. 12).

Walton procurou abranger as mais diversas dimensões da vida de um trabalhador, abordando o balanceamento entre vida dentro e fora do ambiente de trabalho. Desde a básica compensação justa pelo trabalho realizado até a integração com a vida pessoal, passando pelas sadias relações sociais e os significados simbólicos envolvidos na questão (GARCIA, 2013, p. 47). Para tanto, ele fez os seguintes questionamentos:

Como deveria a QVT ser conceituada e como ela pode ser medida? Quais são os critérios apropriados e como eles são inter-relacionados? Como cada um é relacionado à produtividade? São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (WALTON, 1973, p.11).

A primeira categoria diz respeito à “Compensação Justa e Adequada”, trata da percepção do trabalhador quanto aos seus ganhos na empresa, se há equidade interna e externa, ou seja, se o que ele recebe condiz com o que os colegas da mesma organização ou até mesmo em outras empresas que exercem as mesmas tarefas recebem, e se o valor recebido é o adequado pelo nível de complexidade e responsabilidade das tarefas realizadas. Portanto,

o trabalhador espera justiça na compensação da sua remuneração. Ademais, se há partilha de ganhos de produtividade entre os trabalhadores e se há proporcionalidade entre os seus salários.

A segunda categoria, “As Condições de Trabalho”, trata-se da análise do ambiente físico, verifica se este é seguro, saudável e salubre para se trabalhar, e se a jornada de trabalho é compatível com as atividades exercidas, ou requer horas extras e um tempo maior de trabalho.

A dimensão “Uso e Desenvolvimento de Capacidades” refere-se à autonomia do trabalhador no exercício de suas atividades, bem como o desenvolvimento de habilidades múltiplas. Ademais, se o trabalhador tem conhecimento, ou acesso sobre o processo de trabalho, fazendo com que este tenha o entendimento do significado e identidade de cada tarefa. Ao proporcionar o acesso ao conhecimento e desenvolvimento das habilidades do trabalhador, a organização diretamente está influenciando a autoestima e a produtividade do funcionário e, conseqüentemente, da organização.

“Oportunidade de Crescimento” é a quarta categoria de Walton (1973), e nesta ele engloba as perspectivas de ascensão profissional, as possibilidades de crescimento na carreira, as perspectivas de avanço salarial, bem como a segurança no emprego. Espera-se que as organizações proporcionem mecanismos que assegurem a estabilidade ao trabalhador na organização.

A quinta categoria, “Integração Social na Organização”, refere-se ao clima organizacional e abrange as questões: ausência de preconceitos, independentemente de raça, religião, credo, cor, sexo, orientação sexual, e/ou aparência; tratamento imparcial aos trabalhadores, com igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores, independentemente do *status* ou hierarquia; mobilidade funcional (oxigenação nos setores); relacionamento interpessoal com os demais membros, bem como o senso comunitário e clima organizacional (WALTON, 1973).

O “Constitucionalismo” configura-se como a sexta categoria conceitual de Walton (1973) e engloba o respeito à privacidade de cada indivíduo, considerando que o que ele faz fora da organização, não afeta sua função; a liberdade de expressão, verificando se o indivíduo tem a liberdade de manifestar suas opiniões; tratamento imparcial independentemente do cargo que ocupa; direitos trabalhistas e de proteção ao trabalhador, analisando se a empresa cumpre o que determina a lei perante os seus funcionários; assim como as normas e rotinas, com conhecimento e respeito aos processos.

A sétima categoria, “Trabalho e o Espaço Total de Vida”, objetiva o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Refere-se à estabilidade de horários, se a jornada de trabalho é fixa, instável ou flexível, se há alterações rotineiras nos horários e na carga horária de trabalho de modo que prejudique o planejamento pessoal do trabalhador; se há constante necessidade de deslocamento para outras cidades em viagens temporárias, ou até mesmo mudanças constantes de postos de trabalho, prejudicando a QVT do funcionário e interferindo na relação com seus familiares, diminuindo o tempo para lazer e família.

Quanto à oitava e última categoria, “Relevância Social da Vida No Trabalho”, refere-se à imagem da organização perante seus funcionários, considerando a percepção de responsabilidade social perante a sociedade e seus funcionários, a responsabilidade pelos produtos e serviços destinados aos clientes em geral, além das práticas de emprego ali adotadas (WALTON, 1973).

Apesar de ter sido elaborado em 1973, o trabalho de Walton continua sendo uma referência efetiva para pesquisas na área de gestão da qualidade de vida no trabalho, na medida em que contribui para o entendimento de dimensões de gestão associadas aos princípios de bem-estar das pessoas. (QUEL, 2010, p.46).

### 3.3.1.2 Modelo de William Westley

Outro importante estudo na análise de QVT é o de William Westley, publicado em 1979 nos Estados Unidos, com uma abordagem mais sociotécnica. Enquanto Walton (1973) procurou abranger as mais diversas dimensões da vida de um trabalhador, desde as mais pessoais, passando pelo clima organizacional, constitucionalismo, direitos e normas, até a imagem percebida da empresa, Westley (1979), por sua vez, realiza uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, articulando-as paralelamente à qualidade de vida no trabalho. Para tanto, Westley (1979) classifica e sistematiza os problemas que afetam a QVT em quatro naturezas distintas: Econômica, Política, Psicológica e Sociológica. No Quadro 08, se apontam: a natureza dos problemas, seus sintomas, as ações que deveriam ser adotadas para solucioná-los, os indicadores e as propostas para resolução dos problemas.

**Quadro 9 - Modelo de Dimensões da QVT em Westley**

| <b>Natureza do Problema</b> | <b>Sintoma do Problema/</b> | <b>Agente Resolvente</b>                         | <b>Indicadores/ Consequência</b>  | <b>Propostas/Formas de Reversão</b>  |
|-----------------------------|-----------------------------|--|---|--|
| <b>Econômico (1850)</b>     | Injustiça                   | União dos trabalhadores<br>Sindicatos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfação</li> <li>• Greve</li> <li>• Queda na produtividade /Sabotagem</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação</li> <li>• Divisão dos lucros</li> <li>• Participação nas decisões</li> </ul>                          |
| <b>Político (1850-1950)</b> | Insegurança                 | Autodesenvolvimento<br>Partidos Políticos        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfação</li> <li>• Greve</li> <li>• Queda na produtividade /sabotagem</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho autossupervisionado</li> <li>• Conselho de trabalhadores</li> <li>• Participação nas decisões</li> </ul> |
| <b>Psicológico (1950)</b>   | Alienação                   | Agentes de mudança                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinteresse</li> <li>• Absenteísmo</li> <li>• Rotatividade</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecimento das tarefas</li> </ul>   |
| <b>Sociológico</b>          | Anomia                      | Grupos de Trabalho<br>Equipe de alta performance | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimento de insignificância do trabalho</li> <li>• Absenteísmo;</li> <li>• Rotatividade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos sociotécnicos aplicados aos grupos</li> </ul>   |

Fonte – Adaptado de GARCIA (2013, p. 47)

De acordo com Westley (1979) cada uma dessas naturezas deve ser analisada, separadamente, na busca de soluções para os problemas encontrados. Destaca-se que em sua classificação não foram levados em consideração os fatores relacionados aos aspectos biológico e/ou ambientais. Para o autor, para cada tipo de problema há um sintoma prejudicial à percepção de QVT pelo indivíduo que, se não solucionado, prejudicará a sua produtividade e a percepção da imagem organizacional, corroborando, assim, com os pensamentos de Huse e Cummings (1985), que afirmam que quando um indivíduo está satisfeito a sua produtividade aumenta.

Para Feitosa (2014), a natureza dos problemas estudados por Westley (1979) provoca sentimento de injustiça (desigualdade salarial), insegurança (instabilidade no emprego), alienação (não visualização de possibilidades de autorrealização, ou seja, baixa autoestima) e anomia (sentimento de falta de significado do trabalho).

O estudo das condições de trabalho passou a ser desenvolvido após a Revolução Industrial (Sant'Anna, Kilimnik e Moraes, 2011), quando os problemas de ordens econômicas e políticas, como segurança e injustiça salarial passaram a ser mais discutidos. Fey e Treichel comentam:

[...] Revolução Industrial por muitos considerada a grande transformadora das relações de trabalho, produção e industrial. Conforme o pensamento de Donkin (2003, p. 73), “a Revolução Industrial alterou o emprego, tornando-o modelo mais reconhecível de ocupação e também a mais adequada das palavras para designar a ocupação de um indivíduo”. Surgiu, então, o emprego, o controle das horas, a

divisão do trabalho, o operariado e o salário. As relações patrão/empregado e a luta por direitos trabalhistas começaram a aparecer no cenário das organizações. Trabalho infantil, condições de higiene precárias, excesso de horas trabalhadas e atividades exercidas sem segurança foram, aos poucos, combatidos. Após reivindicações e conquistas, os direitos trabalhistas mostraram-se concedidos e estabelecidos e direitos básicos, como hora de almoço, hora extra, férias, assistência à saúde e previdência, passaram a ser certezas na vida do trabalhador. (FEY; TREICHEL, 2007, p. 2)

Para Pedroso *et al* (2010) “as exigências por segurança de emprego através da descentralização do poder e a justa remuneração através da participação nos lucros e resultados perduraram por décadas. Sendo alcançadas em um processo gradativo que se estendeu até a metade do século XX.” Hoje, os sindicatos dos trabalhadores possuem legitimidade para representar a classe trabalhadora e tentar buscar soluções para os problemas existentes, as greves continuam a ser um dos principais indicadores de insatisfação salarial e insegurança.

Ressalta-se que os problemas relacionados à insegurança e à injustiça não minimizam os problemas relacionados à alienação e anomia. Westley (1979) trata estes problemas como independentes e distintos.

Após a II Guerra Mundial, a maioria dos países industrializados avançou na questão das leis de proteção ao direito do trabalhador, resolvendo em parte os problemas da insegurança e da injustiça, muito inflamados durante a crise de 1929. Contudo, a solvência desses problemas cedeu lugar a novos problemas: a alienação e a anomia (PEDROSO *et al*, 2010).

A alienação nada mais é do que a “separação entre o trabalho e a personalidade do colaborador. Podendo surgir quando o trabalho se torna prejudicial ou priva o colaborador de ser o indivíduo que ele realmente é” (PEDROSO *et al*, 2010). A alienação termina por ser o resultado entre as expectativas que o colaborador possuía do seu trabalho e a sua atual satisfação com o seu trabalho. Tornando-se prejudicial quando o indivíduo não consegue visualizar possibilidades que o levem à autorrealização. Os principais indicadores da alienação são: desinteresse pela atividade, absenteísmo e *turnover* (rotatividade), cabendo aos agentes de mudança o diagnóstico e a proposição de enriquecimento das tarefas a fim de minimizar ou solucionar o problema (WESTLEY, 1979).

Quanto à anomia, decorre de problemas de ordem sociológica, cujo significado implica ausência ou menor grau de responsabilidade e autonomia do processo de trabalho. Surgiu após a era pós-industrial entre os colaboradores que, diferentemente das eras anteriores, não vivenciaram a fome ou a falta de suprimentos básicos. As manifestações operárias realizadas na década de 1960 fazia apologia a um trabalho associado aos valores

morais da sociedade. Então, foi percebido que os operários, quando executam uma atividade simplesmente pelo recebimento do salário, têm seu desempenho abaixo do desejável. No entanto, “quando os trabalhadores executam uma atividade porque estes realmente desejam fazê-la, por julgarem-na significativa e estarem satisfeitos com esta, o seu desempenho passa a apresentar níveis que transcendem o desejável” (PEDROSO; PILATTI, 2010). Assim, o trabalho se torna mais significativo e menos anômico.

Pedroso e Pilatti (2010) apresentam, conforme o Quadro 09, indicadores para cada dimensão do modelo de Westley. Seus indicadores propõem a operacionalização e a possibilidade de quantificação do modelo de qualidade de vida no trabalho de Westley (1979). Pedroso *et al* (2010) propõem um instrumento de avaliação de QVT construído a partir das dimensões e indicadores elencados por aquele autor. As questões também compõem o Quadro 9 (abaixo).

**Quadro 10 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho do Modelo de Westley**

| DIMENSÃO                    | INDICADORES   | QUESTÕES   |
|-----------------------------|---|--|
| ECONÔMICO                   | Equidade salarial   | O quanto você está satisfeito com seu salário?   |
|                             | Remuneração adequada  | O quanto você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa que você trabalha?   |
|                             | Benefícios  |  |
|                             | Local de trabalho   |  |
|                             | Carga horária   | O quanto você está satisfeito com as suas condições de trabalho?   |
| Ambiente externo            |   |  |
| POLÍTICO                    | Segurança no emprego  | O quanto você sente medo de perder o seu emprego?  |
|                             | Retroinformação   | Em que medida você recebe informações a respeito do seu desempenho no trabalho?  |
|                             | Atuação sindical  | Em que medida os seus superiores permitem que você expresse a sua opinião?   |
|                             | Liberdade de expressão  |  |
|                             | Valorização do cargo  |  |
| Relacionamento com a chefia |   |  |
| PSICOLÓGICO                 | Criatividade  | O quanto seu emprego requer que você realize atividades variadas e diversificadas, de forma que você não realize as mesmas atividades todos os dias? |
|                             | Nível de desafio  |  |
|                             | Desenvolvimento pessoal   | O quanto o trabalho que você realiza é reconhecido e valorizado?   |
|                             | Desenvolvimento profissional<br>Realização potencial<br>Autoavaliação | Em que medida você aprende coisas novas por meio da empresa em que você trabalha, através de cursos ou simplesmente realizando o seu trabalho?       |
| SOCIOLOGICO                 | Variedade de tarefa   | O quanto você está satisfeito com a sua equipe de trabalho?  |
|                             | Participação nas decisões   | O quanto você está satisfeito com as normas da empresa que você trabalha?  |
|                             | Autonomia   | Em que medida você possui autonomia para escolher a forma como realizar as suas tarefas no trabalho?   |
|                             | Relacionamento interpessoal   |  |
|                             | Grau de responsabilidade  |  |
| Valor pessoal               |   |  |

Fonte: Pedroso e Pillati (2010)

Portanto, para Westley (1979, p. 46), todas “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial”.

A fala de Westley nos remete aos tempos da Revolução Industrial quando o tema QVT surgiu como um movimento de reação à visão do trabalho extremamente mecanizado, e apresentou o trabalhador não apenas como uma peça que funciona dentro de um sistema de engrenagem, mas sim como o centro motor, peça fundamental no processo de produção, dotado de saberes, responsabilidades, autonomia, e que precisava ser visto sob uma nova ótica, uma visão humana, participativa, integrativa, e que oferecesse um ambiente com boas condições laborais para o desenvolvimento das tarefas com satisfação e bem estar.

### 3.3.1.3 Modelo de Werther e Davis

Outro modelo de análise de QVT é o de Werther e Davis, publicado também nos Estados Unidos, em 1981. Sua publicação ocorreu na forma de um capítulo do livro *Human Resources and Personnel Management*, o qual foi intitulado *Quality of Work Life*. A versão em português do referido livro foi publicada em 1983, sob o título “Administração de Pessoal e Recursos Humanos”.

Cabe destacar que o crescente número de estudos sobre QVT nos Estados Unidos, nos anos 1970 e 1980, se deve ao fato de que os EUA e o mundo passaram a vivenciar uma das piores crises mundiais, associando a crise do sistema monetário internacional à do petróleo. Com o forte embargo à venda de petróleo bruto aos EUA e à Europa por parte das nações árabes, a economia mundial entrou em crise, principalmente a americana. A produção sofreu firme redução em tempos de alta demanda, o preço do barril subiu cerca de 400% em três meses. A economia americana estava mergulhada em altas taxas de inflação e desemprego, pior crise desde a de 1929. A situação e só não foi pior, pois os EUA eram menos dependentes do petróleo árabe, e tomaram medidas de cautela relativas às reservas que possuíam e ao consumo. O cenário vivenciado de estresse, medo, desemprego, estimulou a realização de estudos acerca da qualidade de vida no trabalho, enfatizando, prioritariamente, o projeto de cargo nas organizações (PEDROSO *et al*, 2009).

Werther e Davis surgem como defensores da ideia de que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais compõem os elementos que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho. Instigados em estudar a interrelação entre

o tripé formado pelo projeto de cargo, satisfação e produtividade, elaboraram um modelo de avaliação de QVT fundamentado nos três fatores (organizacionais, ambientais e comportamentais) entendendo que estes deverão atuar conjuntamente. Para os autores Werther e Davis (1983) uma boa QVT, para a maioria dos indivíduos, significa ocupar um cargo interessante, produtivo, desafiador e satisfatório. Segue no Quadro 10 o modelo proposto por Werther e Davis (1983):

**Quadro 11 - Fatores e Elementos que Influenciam o Projeto de Cargo e a Qualidade de Vida no Trabalho**

| FATORES ORGANIZACIONAIS   | FATORES AMBIENTAIS   | FATORES COMPORTAMENTAIS                         |
|---|--|---|
| Propósito;<br>Objetivos;<br>Organização;<br>Departamentos;<br>Cargos;<br>Atividades | Sociais;<br>Culturais;<br>Históricos;<br>Competitivos;<br>Econômicos;<br>Governamentais;<br>Tecnológicos | Necessidade de RH;<br>Motivação;<br>Satisfação. |

Fonte: Werther e Davis (1983)

Percebe-se que os fatores organizacionais estão relacionados à eficiência organizacional, referindo-se às práticas, métodos e sistemas de trabalho que visam reduzir o tempo e esforço dos trabalhadores e, através disso, alcançar a motivação do trabalhador e obter o aumento da produtividade e eficiência da organização. (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Não obstante, faz parte da análise dos fatores organizacionais a abordagem mecanística, fluxo de trabalho, e práticas de trabalho. Para Pedroso e Pilatti (2010) “a especialização é um elemento-chave no projeto de cargos. Os colaboradores que se especializam em poucas tarefas repetitivas, de modo geral, apresentam maior desempenho”.

Os fatores ambientais referem-se mais às expectativas que o trabalhador tem em relação ao seu trabalho, portanto consideram na análise os elementos sociais; culturais; históricos; competitivos; econômicos; governamentais e tecnológicos da organização. Sendo papel dos Departamentos de Pessoal, quando da contratação, levar em consideração as habilidades e a disponibilidade dos colaboradores que ocuparão o cargo e, também, as suas expectativas sociais. Para Pedroso e Pilatti (2010):

Ao longo das décadas os colaboradores se tornaram mais instruídos, tornando-se detentores de maior expectativa em relação à qualidade de vida no trabalho. Com efeito, o projeto de cargo deve atender às expectativas dos trabalhadores. Projetar cargos sem considerar tais expectativas sociais pode resultar em insatisfação e desmotivação, as quais podem reduzir a qualidade de vida no trabalho. Pode, também, dificultar o preenchimento de vagas de determinados cargos.

Quanto aos fatores comportamentais, estes abrangem as “necessidades de recursos humanos; o tipo de cargo, autonomia, identidade na tarefa, variedade na tarefa, *feedback* relacionado ao desempenho profissional, dentre outros que podem levar a motivação e a satisfação dos trabalhadores” (FEITOSA, 2014, p. 34). Considerando ainda que as organizações devem proporcionar ao trabalhador um ambiente que lhe permita satisfazer as suas necessidades individuais: autonomia, variedade, identidade da tarefa, e retroinformação.

Ainda segundo o modelo de QVT de Werther e Davis (1983) inúmeros são os fatores de influência na organização, entretanto o cargo é o principal deles, para um projeto de cargo devem-se levar em consideração os elementos ambientais, organizacionais e comportamentais. Entretanto, Pedroso e Pilatti (2010, p.202) destaca uma contradição entre os elementos comportamentais e organizacionais, pois segundo os autores:

...os elementos comportamentais do projeto de cargo sugerem que seja concedida maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação, ao passo que os elementos organizacionais pregam uma maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Nessa perspectiva, os cargos mais eficientes serão insatisfatórios, enquanto os cargos satisfatórios serão ineficientes. Esse imbróglio constitui um grande problema aos projetistas de cargo.

O que, para Pedroso e Pilatti (2010), não cumpre o objetivo de um programa de QVT, pois “por mais que tenha valorizado, ou procurado valorizar, o bem-estar do trabalhador, a premissa de um programa de qualidade de vida no trabalho é concebida em associação com o aumento da produtividade”.

Não que Werther e Davis tenham deixado de lado o quesito produtividade, mas ao abordar os elementos organizacionais (maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.) em seus estudos, estes se tornaram imperceptíveis aos colaboradores e quando comparado aos elementos comportamentais (maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação) gerou certa contradição, influenciando na análise negativa do modelo de QVT dos autores.

#### 3.3.1.4 Modelo de Hackman e Oldham

Outro estudo de destaque na área de QVT é o de Hackman e Oldham (1975), estes focaram mais no estudo de psicologia organizacional, não se preocupando tanto em estudar o ambiente laboral em si, mas somente a abordagem comportamental dos trabalhadores. Hackman e Oldham foram os pioneiros na quantificação de instrumentos de avaliação da qualidade de vida no trabalho, propuseram um escore denominado “Potencial Motivador do

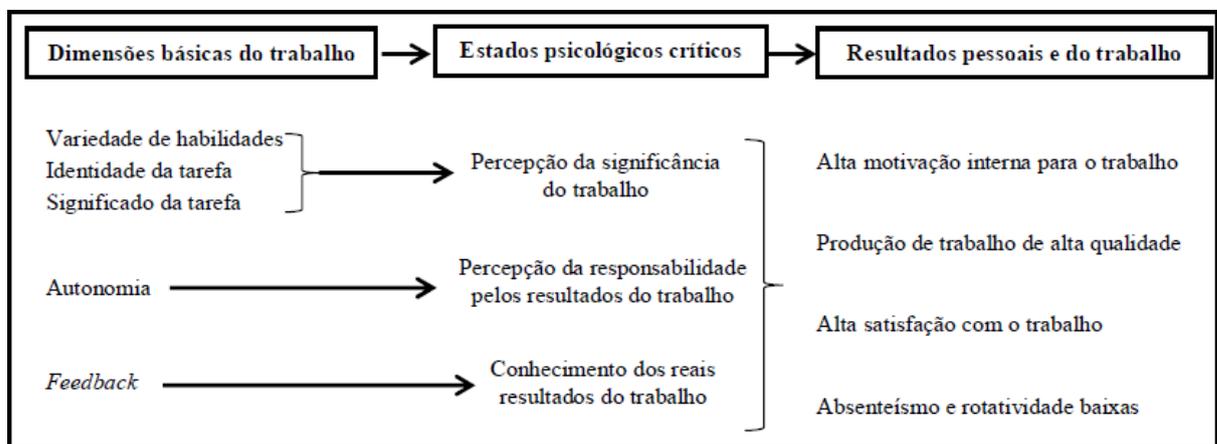
Trabalho”, identificaram três estados psicológicos críticos que são criados por meio das dimensões básicas da tarefa, são eles: percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho e os conhecimentos dos reais resultados do trabalho (FEITOSA, 2014).

Pedroso e Pilatti (2009, p.2) explicam que:

Os Estados Psicológicos Críticos são processos individuais que não podem ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho, portanto, é preciso determinar propriedades do trabalho que sejam passíveis de avaliação e mudança, e que possuam influência direta nos Estados Psicológicos Críticos.

Nesta perspectiva Hackman e Oldham propõem o seguinte modelo:

**Figura 1 – Modelo de Hackman e Oldham**



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975) apud Feitosa (2014, p.35)

As dimensões básicas do trabalho de Hackman e Oldham são assim explicitadas por Pedroso e Pilatti (2009, p.12):

**Variedade da Tarefa:** o quanto um emprego requer variedade atividades na execução do trabalho, utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador;

**Identidade da Tarefa:** o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem um início em um fim lógico;

**Significância da Tarefa:** o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanta na própria organização ou externamente a esta;

**Autonomia:** o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o seu trabalho e determinar os procedimentos que serão empregados para realizá-lo;

**Feedback:** grau com o qual a execução das atividades laborais proporciona ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho.

Apesar das críticas ao modelo de Hackman e Oldham, por este focar apenas em um único elemento do contexto QVT, qual seja a satisfação, este se tornou importantíssimo para todos que buscavam entender mais sobre QVT, pois em seu modelo há uma estruturação

da teoria em um instrumento de avaliação quantitativo. “Enquanto demais modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho são teóricos qualitativos, Hackman e Oldham operacionalizaram os indicadores propostos em seu modelo em uma escala polarizada do tipo Likert.” (PEDROSO & PILLATI, 2009, p. 14), onde se encontra o “Potencial Motivador do Trabalho – (PMT)” através do seguinte cálculo:

$$\frac{\text{variedade da tarefa} + \text{identidade da tarefa} + \text{significância da tarefa}}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

As dimensões de QVT identificadas por Hackman e Oldham, estão apresentadas no Quadro 11:

**Quadro 12 - As Dimensões de QVT de Hackman e Oldham (1974)**

| <b>DIMENSÕES</b>     | <b>HACKMAN E OLDHAM (1974)</b>  |
|----------------------|---|
| <b>VARIEDADE</b>     | Qual é o nível de variedade presente no seu trabalho? Isso é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?   |
|                      | Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.  |
|                      | Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.  |
| <b>AUTONOMIA</b>     | Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isso é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?  |
|                      | Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.  |
|                      | Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.  |
| <b>IDENTIDADE</b>    | O quanto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Isso é, uma atividade que possui início e fim óbvio? Ou é apenas uma etapa de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?             |
|                      | Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.   |
|                      | <i>Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.</i>   |
| <b>FEEDBACK</b>      | O quanto você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho? Isso é, você tem conhecimento se o seu trabalho tem sido bem executado através de algum "feedback" que colegas de trabalho ou supervisores fornecem? |
|                      | O simples fato de realizar o trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem eu venho o fazendo.   |
|                      | <i>Meu trabalho fornece poucas informações sobre o desempenho com o qual eu o realizo.</i>  |
| <b>SIGNIFICÂNCIA</b> | De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?  |
|                      | A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.  |
|                      | <i>Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.</i>   |

Fonte: PEDROSO e PILATTI (2009), adaptado pela autora

A pontuação do PMT (Potencial Motivador do Trabalho) varia entre 1 e 343, sendo utilizado o valor 125 como ponto de referência. Os valores iguais ou superiores a 125 são considerados satisfatórios, enquanto os valores inferiores a 125 são considerados insatisfatórios. Embora este modelo de Hackman e Oldham apresente esse pioneirismo quanto à quantificação da variável qualidade de vida no trabalho, também apresenta fragilidades e não leva em consideração o ambiente laboral, o que será imprescindível em estudos de QVT, especialmente neste estudo, que contempla as condições de trabalho dos servidores técnicos da Universidade Federal do Amapá – Campus Binacional.

### 3.3.1.5 Modelo Biopsicossocial e Organizacional de Limongi-França

A abordagem biopsicossocial (BPSO-96) criada por Limongi-França, em 1996, configura-se como um instrumento de critérios de análise biológica, psicológica, social e organizacional, o que segundo a autora são os quatro aspectos que integram o cotidiano do trabalhador. Seu modelo de análise é focado no indivíduo e na sua interação com o trabalho, ou seja, representa apenas o lado do trabalhador, embora trate de indicadores organizacionais (PINTO, 2013, p.36).

Limongi-França observou as variáveis qualitativas sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, e a partir de então descreveu seu significado e listou as melhorias e as dificuldades específicas de cada área de investigação do instrumento BPSO-96. A seguir, no Quadro 12, apresenta-se o modelo de variáveis de Limongi-França (1996), contemplando as quatro áreas de investigação, relacionando-as com o Significado de QVT, as melhores e as dificuldades, conforme a abordagem da autora.

**Quadro 13 - As Variáveis de QVT de Limongi-França (1996)**

(continua)

| Área de Investigação | Significado de QVT                             | Melhorias   | Dificuldades   |
|----------------------|--|---|--|
| <b>BIOLÓGICA</b>     | Saúde;<br>Segurança;<br>Ausência de acidentes. | Sistema de alimentação;<br>Ginastica laboral;<br>Controle de doenças. | Existência de tarefas perigosas;<br>Ausência por licenças médicas;<br>Necessidades de alimentação e repouso. |
| <b>PSICOLÓGICA</b>   | Amor;<br>Paz;<br>Realização profissional       | Valorização do funcionário;<br>Desafios;<br>Sistema de participação.  | Cobrança excessiva de resultados;<br>Relacionamento entre empregados;<br>Falta de motivação e interesse.     |

**Quadro 14 - As Variáveis de QVT de Limongi-França (1996)**

(continua)

| Área de Investigação  | Significado de QVT                              | Melhorias  | Dificuldades  |
|-----------------------|---|--|---|
| <b>SOCIAL</b>         | Confiança;<br>Amizade;<br>Responsabilidade.     | Educação para o trabalho;<br>Benefícios familiares;<br>Atividades culturais e desportivas. | Falta de qualificação de profissionais;<br>Condições culturais e econômicas dos empregados;<br>Problemas familiares dos empregados. |
| <b>ORGANIZACIONAL</b> | Investimento;<br>Humanismo;<br>Competitividade. | Clareza nos procedimentos;<br>Organização geral;<br>Contato com o cliente.                 | Processo de produção e tecnologia;<br>Pressão dos clientes;<br>Preparo da documentação.   |

Fonte: Limongi-França (1996, p.248)

Conforme observado, o modelo de Limongi-França (1996) é um instrumento de extração de informações sobre QVT, na perspectiva do indivíduo, não conseguindo, por si só, repassar aos gestores as informações do todo da organização, sobre todas as perspectivas de QVT, ficando restritas somente as perspectivas dos trabalhadores. Desta forma, Pinto (2013, p.37) assegura que, de posse das informações, os gestores devem adotar e melhorar as ações/programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, visando o bem-estar organizacional e dos indivíduos.

Inclusive, após a consolidação do modelo de BPSO-96, Limongi-França aperfeiçoou sua teoria e desenvolveu o modelo conceitual de competência para qualidade de vida no trabalho, abordando uma avançada perspectiva de gestão e QVT. Seu novo modelo traz os conceitos de qualidade de vida no trabalho, produtividade, legitimidade, perfil do gestor, práticas e valores, competência GQVT. Entende, a autora, que os trabalhadores sentiriam que a organização poderia proporcionar um ambiente de trabalho voltado para o bem-estar do empregado, com reflexos positivos no seu desempenho.

Neste sentido, ressaltamos que os importantes estudos desenvolvidos por Limongi-França, pesquisadora e professora brasileira, autora de destaque sobre qualidade de vida no trabalho, apresentam uma visão nova e avançada de gestão, por meio do modelo conceitual de competência para QVT, tomando como base o BPSO-96, o que facilita na elaboração de novos estudos, principalmente em organizações públicas. Entretanto, seu modelo ainda não está consolidado como o modelo de Walton (1973), utilizado neste estudo.

### 3.4 PROGRAMA DE QVT NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ

Assim como os estudiosos da área têm dificuldades em definir o melhor modelo de QVT, os gestores públicos também não conseguem entender o conceito, a abrangência e, por consequência, a importância da promoção à prática de QVT no serviço público. Para Ferreira (2009), existem poucas iniciativas e poucos programas específicos que contemplem ações que beneficiem o ambiente de trabalho nas diversas instituições governamentais. Tal fato pode acontecer por ser garantida ao servidor público a estabilidade no emprego, e salários relativamente maiores que os praticados nas iniciativas privadas, fatos estes que podem levar gestores públicos a crerem que esses elementos são suficientes para garantir QVT aos servidores públicos.

Damasceno e Alexandre (2012) explicam que, para além da estabilidade dos servidores públicos, outros elementos interferem na pouca disseminação de QVT no serviço público, como a falta de qualificação gerencial de gestores, a má vontade do trabalhador e a falta de comprometimento do servidor. Complementa com a ideia de que a falta de programas de promoção da QVT no setor público reflete negativamente na motivação do funcionário e também contribui para a ocorrência de crise de identidade da organização.

Acredita-se que uma das razões da crise de identidade dos servidores técnicos das universidades é o desconhecimento ou ausência de controle total das políticas públicas desenvolvidas, no qual eles conhecem somente parte do processo e possivelmente não compreendem a importância da sua ação no resultado final. E esta ausência de conhecimento de todo o processo resulta em um ambiente desmotivador e alienante. O trabalho torna-se, então, uma desgastante e massacrante rotina que irá se repetir por todo ano e no ano seguinte, até que o servidor busque outra instituição para desenvolver suas atividades profissionais. “Isso ocorre porque o TAE é contratado para compor o processo de desenvolvimento das atividades meio e não das atividades fim da universidade. Por isso, há grande probabilidade de ocorrer alienação do indivíduo quanto ao seu trabalho desempenhado” (CASTRO, 2017, p.10).

Para Castro (2017):

Na organização pública, o trabalhador tende a possuir os mesmos problemas que um trabalhador de uma organização privada. A necessidade de se atingir metas, cumprir horários e tarefas, acúmulo de atividades, também assombram o funcionalismo público. É notório os casos de LER, DORT, estresse e demais problemas de saúde mental que preenchem diversas entidades governamentais, incluindo as universidades (CASTRO, 2017, p.6).

Ciente do dilema enfrentado por esta categoria de trabalhadores, compreendendo o processo expansionista das universidades, ocorrido através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras – REUNI, e a realidade da Universidade Federal do Amapá, em especial do Campus Binacional, busca-se compreender se o trabalhador técnico-administrativos em Educação da UNIFAP/Binacional, lotado naquele campus, está satisfeito com o seu trabalho, como ele percebe as suas condições de trabalho, e o quanto estas condições influenciam na sua percepção de qualidade de vida.

De 2007 até 2018, o Governo Federal buscou promover melhorias de QVT a seus servidores, por meio dos ministérios, e dos demais órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, ao estabelecer o compromisso de implantar programas e ações que contemplem, principalmente, a saúde e a segurança.

Entre as principais medidas adotadas pelo Governo Federal esteve a criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Federal (SIAS), instituído pelo Decreto nº 6.833 – de 29/04/2009, com o objetivo de coordenar e integrar ações e programas nas áreas da assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da Administração Federal Direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal.

A Divisão de Qualidade de Vida na UNIFAP foi criada por meio da Resolução n.º 01 do CONDIR, em 27 de março de 2013, com o objetivo de implementar políticas e ações permanentes na gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, assim como ao atendimento psicossocial e multiprofissional de servidores. Ao longo deste tempo a Divisão tem realizado atividades de promoção a saúde e qualidade de vida.

Visando potencializar as atividades desenvolvidas por esta Divisão, foi elaborado, em 2015, o Programa de Qualidade de Vida que deveria ter sido implantado na Universidade ainda naquele ano, conforme processo 23125.000432/2015-02.

Em consulta ao processo, observa-se que o objetivo estratégico do Programa de Qualidade de Vida é atender cerca de 80% dos servidores com ações de saúde física, mental, social, e emocional, de forma contínua. A gestão do Programa ficaria a cargo do Comitê de QV a ser formado por um representante de cada Pró-reitoria, um representante do sindicato dos docentes, do Sindicato dos Técnicos Administrativos e da Unidade Básica de Saúde, devendo a manifestação ser de interesse pessoal, esperando-se contar com servidores entusiasmados, com espírito cooperativo e criativo.

Entre os indicadores e metas do Programa de QVT na UNIFAP estão:

**Quadro 15 - Indicadores e metas do Programa de QVT na UNIFAP**

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Indicador 1</b> | <b>Índice de Servidores com sobrepeso e obesidade</b>   |
| Fórmula            | $(n.^{\circ} \text{ de sobrepeso e obesos} / n.^{\circ} \text{ total de servidores}) * 100$   |
| Meta               | Reduzir em 10% o índice de prevalência de sobrepeso e obesidade entre os servidores da instituição.   |
| <b>Indicador 2</b> | <b>Índice de Servidores com diabetes</b>  |
| Fórmula            | $(n.^{\circ} \text{ de diabéticos} / n.^{\circ} \text{ total de servidores}) * 100$   |
| Meta               | Reduzir em 10% a incidência do diabetes Tipo 2 e realizar o acompanhamento de 100% dos servidores que já se encontram nesta situação                |
| <b>Indicador 3</b> | <b>Índice de Servidores com hipertensão arterial</b>  |
| Fórmula            | $(n.^{\circ} \text{ de hipertensos} / n.^{\circ} \text{ total de servidores}) * 100$  |
| Meta               | Reduzir em 10% a incidência da hipertensão arterial sistêmica e realizar o acompanhamento de 50% dos servidores que já se encontram nesta situação. |
| <b>Indicador 4</b> | <b>Índice de Servidores ativos fisicamente</b>  |
| Fórmula            | $(n.^{\circ} \text{ de servidores ativos} / n.^{\circ} \text{ total de servidores}) * 100$  |
| Meta               | Aumentar em 20% a quantidade de servidores que praticam algum tipo de exercício físico.   |
| <b>Indicador 5</b> | <b>Índice de Satisfação no Trabalho</b>   |
| Fórmula            | $(n.^{\circ} \text{ de servidores satisfeitos} / n.^{\circ} \text{ total de servidores}) * 100$   |
| Meta               | Aumentar em 20% a quantidade de servidores que estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido.   |

Fonte: Programa de Qualidade de Vida na UNIFAP (2015)

Entre os requisitos para implantação do Programa de QVT na UNIFAP estão: Construção de um ambiente específico para a realização das ações de Qualidade de Vida; Formação de equipe multiprofissional; Formação de Comitê de Qualidade de Vida (CQV); Estabelecimento de parcerias com órgãos que disponibilizem os serviços não contemplados pela equipe; Disponibilizar ações e atividades que contemplem o calendário anual de saúde; Criação de projetos sustentáveis e executáveis; Divulgação do programa e adesão de novos usuários. Para tanto, estavam previstas parcerias externas (SESI, SENAC, GEAP) e internas (Pró-reitorias, coordenações de cursos, Sindicatos dos docentes e dos técnicos administrativos, Unidade Básica de Saúde).

Conforme informado pela Gestora da Divisão de Qualidade de Vida, o Programa de Qualidade de Vida não conseguiu ser executado no todo. Em primeiro lugar, pois poucas pessoas se dispuseram a participar; em segundo, pela ausência de espaço específico para a realização das ações de Qualidade de Vida; em terceiro, pela ausência de recursos destinados à execução do Programa, o que resultava em caber aos servidores do Comitê arcar com todas as despesas das ações.

Entretanto, apesar do Programa de QVT não estar implantado na UNIFAP, algumas ações ali previstas estão ou já foram executadas por meio da Divisão de Qualidade de Vida. Até o presente momento, esta divisão existe administrativamente apenas no Campus Marco Zero (sede da UNIFAP).

O Campus Binacional conta com a Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP), unidade responsável por todas as atividades que envolvem a política de recursos humanos,

ficando a cargo desta unidade, atuar como suporte da PROGEP no campus. Ademais, foi criado, por meio da Portaria 0639/2019, o Comitê de Qualidade de Vida do Campus Binacional, que visa prestar assessoria à COGEP.

Os demais campi (Mazagão e Santana), em razão da proximidade com o Campus Sede (Macapá), não possui em seu quadro unidade administrativa que trabalhe especificamente com a política de gestão de pessoas. Entretanto, os servidores participam das atividades no campus Marco Zero ou, até mesmo, são contemplados com visitas e ações do serviço de saúde itinerante.

Dentre os programas mencionados no Planejamento Estratégico da Divisão de Qualidade de Vida (DQV/UNIFAP) estão:

- a) Programa de Atividades Culturais e Lazer;
- b) Programa de Educação alimentar e nutricional;
- c) Programa de Integração Relacional Psicossocial;
- d) Programa de práticas corporais e atividades físicas;
- e) Programa de preparação e valorização do aposentado;
- f) Programa Educação em saúde na UNIFAP;
- g) Clube de Vantagens.

Dentre os programas mencionados, observa-se que apenas o Programa de Educação Alimentar e Nutricional está em ação, sendo desenvolvido por meio de ações como o Projeto Menos 5, que consiste em reeducação alimentar e é destinado a todos os servidores, sendo acompanhado pela equipe de nutricionistas e psicólogos lotados na DQV, e contando ainda com Oficinas de Nutrição destinadas tanto para os servidores quanto para seus filhos. Também deve-se citar o programa de rádio Dicas da Nutri, apresentado todas as quartas-feiras, a partir das 14 h, com foco na promoção do autocuidado e da autonomia alimentar. O Programa de Integração Relacional Psicossocial é programa que atua com frequência, sendo realizado sempre no ingresso dos novos servidores, com apresentação da UNIFAP e discussão sobre temas pertinentes ao trabalho, como: estágio probatório, progressão por capacitação, incentivo a qualificação, ética no serviço público, entre outros. Também ocorrem, esporadicamente, ações de cursos e oficinas integrativas que buscam melhorar as relações de trabalho e rodas de conversas e palestra sobre prevenção ao suicídio, prevenção ao câncer de mama e de próstata, principalmente nos meses de alusão à prevenção de tais doenças: setembro, outubro e novembro.

Quanto aos demais programas, não foi observada nenhuma ação.

As ações envolvendo os aposentados são preparadas pela Divisão de Pagamentos dos Aposentados, vinculada ao Departamento de Administração de Pessoal, no qual a maior preocupação está em questões burocráticas que envolvem o processo de aposentadoria, e não em ações ou iniciativas de preparação e valorização do aposentado. Este ano foi iniciado um Projeto de Pesquisa em parceria com a Coordenação de Medicina que visa resgatar a memória e acompanhar os servidores aposentados quanto à assistência à saúde física e mental.

Para Ferreira *et al* (2009), os principais desafios para a implantação de um programa de QVT no serviço público são: proporcionar a melhoria da QVT dos servidores, conseguir a adesão e envolvimento da alta administração, investir na capacitação gerencial, promover a mudança da cultura organizacional e obter aderência de terceirizados, estagiários e cedidos.

Neste sentido, faz-se necessário investigar quais os principais desafios enfrentados pelos gestores quanto à implantação de um Programa de QVT no Campus Binacional e o quanto a ausência deste Programa tem afetado os servidores ali em exercício. Para tanto, foram entrevistados o Diretor do Campus e a Chefe da Divisão de Qualidade de Vida (DQV).

Segundo a Chefe da DQV, os principais desafios para implantação de uma Política de QVT, bem como a implantação do Programa de Qualidade de Vida, são: falta de recursos financeiros para realização das ações, falta de uma equipe multiprofissional no Oiapoque, pouca iniciativa por parte dos servidores em querer contribuir com a construção da política, não conscientização dos servidores, incluindo os gestores, de que QVT não é responsabilidade de uma pessoa ou uma unidade, pois a Política é macro e depende do envolvimento dos mais diversos setores desta Instituição.

Na análise dos resultados será detalhada por categoria a percepção dos servidores, as ações ou iniciativas que foram desenvolvidas ou que estão em vias de serem implantadas pela gestão da UNIFAP.

#### 4 OIAPOQUE CONTEXTUALIZAÇÃO

O município de Oiapoque está localizado no extremo norte do Brasil, fronteira com a Guiana Francesa, no estado do Amapá, a cerca de 590 km de Macapá, capital do referido estado. Segundo o IBGE (2019), a população estimada em 2018 era de 26.627 habitantes, representando um aumento de mais de seis mil pessoas quando comparado com os dados do último censo de 2010 que apontou uma população de 20.509 habitantes, sendo o 4º município mais populoso do estado.

Apesar do aumento populacional significativo nos últimos dez anos, o município não tem apresentado melhorias significativas na qualidade de vida dos seus habitantes, ademais, da sua posição geográfica fronteiriça, a estrutura fundiária e socioeconômica apresenta muita carência de políticas públicas em infraestrutura, elementos essenciais para o seu desenvolvimento econômico (VILHENA SILVA, 2013).

Ainda segundo o IBGE (2019) em 2016, o salário médio mensal em Oiapoque era de dois salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 6,3%. Quando comparado com os outros municípios amapaenses, ocupava a posição 8 de 16 em relação ao salário médio mensal e a 7ª de 16 em relação a população ocupada. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 42,5% da população nessas condições, o que colocava na posição 1 de 16, dentre as cidades do estado.

Ressalta-se que o município de Oiapoque está em uma posição geográfica fronteiriça, sendo a única da América do Sul a ter um ponto de confluências com um país europeu, é o contato estabelecido entre o estado do Amapá, ente federado do Brasil, e a Guiana Francesa, um departamento ultramar da França na América do Sul.

Para Gutemberg Vilhena (2013):

Oiapoque apresenta uma influência direta do comportamento econômico, social, político e cultural de comunas da Guiana Francesa como de Camopi, Saint-Georges-de-l'Oyapock e Cayene. As influências são, evidentemente, uma marca das cidades gêmeas de um modo geral que as confere certa singularidade (VILHENA, 2013, p.12).

E essa influência de comportamento se reflete em muito no cotidiano dos oiapoqueenses que sonham com a possibilidade de ganharem salários maiores do lado francês, ou de se aventurarem nos garimpos ilegais da Guiana, ou de se tornarem comerciantes e venderem produtos a preços exorbitantes – dificultando para os brasileiros que ali residem e

não ganham em euros como na Guiana. Estes são exemplos de como a posição geográfica afeta as interações espaciais entre as cidades gêmeas de Oiapoque e Saint-George-de-l'Oyapock, o que acaba se refletindo na percepção que têm os habitantes da primeira sobre sua qualidade de vida.

Sobre esse espaço fronteiriço, destaca-se o fato de o Oiapoque carregar consigo a fama não somente de ser terra esquecida pelo Estado, mas principalmente como um lugar de passagem marcado pelo garimpo e espaço propício para a prostituição. O sociólogo Carlos Cariacás (2016, p. 1), professor da Universidade Federal do Amapá, destaca que:

Quem por lá aparece vindo, sobre tudo, do sul e sudeste do país imagina ser uma paragem ao estilo bague-bague a italiana, marcada pela prostituição e tráfico de drogas. E isto se deve muito a televisão que colabora para a excentricidade do lugar com informações fantasiosas, na esperança de conferir o exótico. Mas nada disto se avista, para decepção dos que aportam com esperanças de conferir o exótico.

Este cenário de prostituição vultosa, comércio de drogas e ouro ilegal já não se apresenta de forma tão explícita. Apesar de ser tema assíduo nas falas da comunidade e nos noticiários da TV, hoje já não se faz de maneira tão devassada. Segundo Carlos Cariacás (2016), no passado havia inúmeros bordéis, a praça do município ficava lotada de garimpeiros e franceses que buscavam prostitutas, os garimpeiros andavam pelas ruas ostentando colares e anéis de ouro como símbolo de poder e dinheiro. Era o Eldorado do Brasil.

Estudo realizado por Silva (2006) retrata Oiapoque como rota do comércio sexual juvenil internacional com destino a Guiana Francesa e Suriname, onde, segundo o autor, há no município de Oiapoque uma rede de prostituição com muitos tentáculos, são hotéis e bares transformados em pontos de encontro entre brasileiras e guianenses. Esse cenário é também relatado pela então Deputada Federal Ann Pontes (PMDB), em 2004, na 2ª Sessão Legislativa Ordinária da Câmara dos Deputados, quando na ocasião a deputada era membro da CPI que apurou as ações da rede de prostituição infantil no país:

“A prostituição, por exemplo, tornou-se uma das principais fontes de renda na cidade do Oiapoque. Ali, franceses e guianenses atravessam a fronteira para fazer programas com garotas brasileiras que são levadas ao município com a esperança de, um dia, conseguir passar para o outro lado. O Oiapoque é hoje a porta de entrada para a prostituição internacional. Na região atua uma rede de aliciamento de crianças e adolescentes, citada em vários relatórios sobre o tráfico de menores, para fins de exploração sexual.” (BRASIL, 2004, p. 40)

A expressão “o outro lado” trazida na fala da deputada Ann Pontes retrata bem o significado do que é viver em Oiapoque. É viver a ilusão, o sonho, o desejo de uma vida próspera do outro lado da fronteira. Essa condição do Oiapoque como ponto de partida para a

Guiana Francesa é muito forte, ainda, e continua a mexer com o imaginário dos brasileiros que se deslocam de diferentes regiões do Brasil para o Oiapoque na busca da travessia para Guiana, pois sonham com a possibilidade de ganhar muito dinheiro.

Entretanto, muitos ainda aproveitam a fronteira para ganhar a vida com o comércio legal ou até mesmo o ilegal. Entre eles estão aqueles que já se arriscaram muito nos garimpos, tiveram suas vidas sob a mira da morte tanto por questões de saúde<sup>1</sup> quanto de segurança, e agora trabalham como pescadores, ou nas ruas do centro como vendedores ambulantes negociando todo tipo de mercadoria, artesanato local, lanches, cd's, *pendrive*, carregador de bateria de celular, caixas de som, entre outros produtos. Além disso, é muito comum encontrar cambistas de euro e ouro – prática ilegal – catraieiros<sup>2</sup>, moto-taxistas e taxistas que também comercializam euros ou “pirateiros” – pessoas que realizam transporte regular de passageiros entre Macapá e Oiapoque em veículos particulares, normalmente *pick-ups* com tração 4x4.

Percebe-se por meio da historicidade que a cidade de Oiapoque teve seu *boom* populacional em razão da corrida pelo ouro, o comércio local começou a surgir justamente para abastecer os garimpeiros e os guianenses que por lá transitavam. No entanto, com o declínio do ouro e o aumento das ações cada vez mais intensivas por parte da polícia francesa (*gerdarmerie*) e da polícia brasileira, a população garimpeira e muitos pequenos comerciantes que viviam desse movimento, hoje estão recorrendo a outras atividades.

Destaca-se que embora, hoje, o município conte com a forte presença do Estado no que concerne à segurança pública: Polícia Militar, Civil, Federal, Rodoviária Federal, Exército, Marinha, o combate às drogas, à prostituição infantil, e ao comércio ilegal de ouro e euro continuam sendo bandeiras de lutas, pois estes crimes acontecem às claras na cidade, principalmente, na região central.

Segundo Carlos Cariacás (2016):

É comum ouvir da boca dos moradores da época do garimpo uma exaltação a liberdade antes existente na cidade. Liberdade sem obstáculos, ausentes da atuação da polícia, de controles estatais, de fiscalização. É o típico exemplo de teorias que pregam a absoluta possibilidade de liberdade humana (CARIACÁS, 2016, p.5).

Diz Vilhena Silva (2013):

---

<sup>1</sup> Os garimpeiros arriscam suas vidas nos garimpos que ficam localizados na mata da Guiana Francesa. Quando ficam doentes, com malária – por exemplo, eles continuam lá, tomam bebidas, usam drogas, principalmente Tecon, que ajuda a segurar a malária; não cura, mas alivia. Fora os riscos de morte por parte de outros garimpeiros, ali configura-se um espaço sem lei, matam e roubam um ao outro. A polícia francesa quando chega lá queima tudo, fica com o ouro deles, prende e mandam de volta para o Brasil. É uma confusão (VILHENA SILVA, p.101)

<sup>2</sup> Homens que fazem o transporte de passageiros entre Oiapoque e Saint George em catraias, que são pequenas embarcações de madeiras impulsionadas por motor a diesel.

Os setores econômicos de ambos os lados do limite internacional são influenciados pela posição geográfica fronteiriça. Isto quer dizer que não somente as medidas do poder central e das unidades federadas de cada lado interessa aos habitantes de forma isolada, pois as políticas públicas e outras medidas de cada lado influenciarão direta e indiretamente o comportamento do outro lado da fronteira, como foi constatado no caso influência de Saint-Georges-de-l'Oyapock em Oiapoque e vice-versa (SILVA, 2013, p.12).

Segundo dados do IBGE (2019), entre 2000 e 2010 o Oiapoque teve um crescimento populacional de mais de 50%, ultrapassando os três municípios mais populosos do estado do Amapá (Macapá, Santana e Laranjal do Jari), saltando de 12.886 habitantes, em 2000, para 20.509, em 2010. Infelizmente, este crescimento populacional não foi acompanhado de políticas públicas eficientes que promovessem o desenvolvimento dos municípios. Hoje, as cidades enfrentam problemas sérios de violência, desigualdade social, desabastecimento de água, alimentos e energia, falta de saneamento básico, comunicação e assistência à saúde.

Os principais fatores que dificultam a vida dos que residem na fronteira, mais especificamente, são: o acesso ao município por meio da Rodovia BR 156, e o problema de geração de energia.

O primeiro acarreta uma série de problemas, pois o trecho entre Calçoene e Oiapoque, com 173 km de estrada de terra, dificulta o fluxo de veículos entre Oiapoque e a capital, encarecendo significativamente os preços dos produtos oriundos de Macapá, principalmente em períodos chuvosos, quando a BR 156 fica repleta de atoleiros, obrigando os moradores a passar dias sem poder sair ou entrar no município. Aqueles que se aventuram a enfrentar a estrada ficam dias parados no meio do caminho, dentro dos ônibus ou em carros particulares.

O segundo problema, é a energia elétrica no município, elemento essencial para o conforto humano e o desenvolvimento econômico e social. Sem disponibilidade de energia elétrica, fica quase impossível oferecer serviços de saúde, comunicação, informação, iluminação, além da inovação dos meios de produção.

Atualmente, a energia elétrica do município é obtida por meio de uma usina composta por quatro geradores a óleo diesel, operada pela empresa Soenergy, e a distribuição é realizada pela Companhia Elétrica do Estado do Amapá (CEA). Com a BR 156 intransitável no período chuvoso, a cidade vivencia períodos de racionamento energético, pois o combustível demora mais tempo para chegar. Ocasionalmente ocasionando efeito dominó nos demais serviços, como a perda do sinal de TV, das redes de comunicação, especialmente de telefonia celular e de Internet.

Apesar de a cidade contar com um posto da CEA, o órgão atende apenas as demandas da região central, deixando todo o restante do município desassistido. Esta situação “obriga” os habitantes das áreas desassistidas a buscarem energia elétrica por meio de “gatos” (ligações clandestinas), ou gerador particular de energia. Com este descontrole há constantes quedas de energia elétrica, pois a rede não suporta a demanda adicional oriunda das ligações clandestinas.

Em relação à educação, Vilhena Silva (2013) destaca que o município de Oiapoque teve uma evolução significativa quanto aos recursos federais, “levando-se em consideração os valores anuais entre 2004 e 2010. No entanto, tais valores ainda são insuficientes para suprir a demanda de um município cujo crescimento populacional e também de alunos é elevado”.

De acordo com o IBGE (2019):

Em 2015, os alunos dos anos iniciais da rede pública da cidade tiveram nota média de 3.7 no IDEB. Para os alunos dos anos finais, essa nota foi de 3.9. Na comparação com cidades do mesmo estado, a nota dos alunos dos anos iniciais colocava esta cidade na posição 8 de 16. Considerando a nota dos alunos dos anos finais, a posição passava a 1 de 16. A taxa de escolarização (para pessoas de 6 a 14 anos) foi de 96 em 2010. Isso posicionava o município na posição 9 de 16 dentre as cidades do estado e na posição 4570 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

Abaixo, segue a Tabela com o Índice de Desenvolvimento Humano do município de Oiapoque – AP, elaborado pelo Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil, levando em consideração: Educação, longevidade e renda.

**Tabela 2 - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal e seus componentes - Município - Oiapoque - AP**

| IDHM e componentes   | 2000   | 2010                |
|--|--------|---------------------|
| <b>IDHM Educação</b>   | 0,321  | 0,527               |
| % de 18 anos ou mais com fundamental completo  | 30,51  | 46,35               |
| % de 5 a 6 anos na escola  | 76,12  | 89,74               |
| % de 11 a 13 anos nos anos finais do fundamental REGULAR SERIADO ou com fundamental completo | 29,17  | 78,23               |
| % de 15 a 17 anos com fundamental completo   | 19,62  | 38,02               |
| % de 18 a 20 anos com médio completo   | 6,54   | 18,83               |
| <b>IDHM Longevidade</b>  | 0,715  | 0,779               |
| Esperança de vida ao nascer  | 67,89  | 71,71               |
| <b>IDHM Renda</b>  | 0,673  | 0,693               |
| Renda per capita   | 526,35 | 598,38 <sup>3</sup> |

Fonte: PNUD, Ipea e FJP apud Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil (2010)

Para além destes critérios, podem-se destacar também as deficiências no saneamento básico, constatando que o município de Oiapoque não conta com uma rede de esgoto tratada, a água dos domicílios é oriunda de poços artesianos ou amazonas, e que o lixão (área pública de depósito de resíduos sólidos) fica a apenas um km da sede do município. Os munícipes, no intuito de espantar os insetos e outros vetores, utilizam fogo para eliminar o lixo (pirólise), provocando uma fumaça tóxica que se espalha pelo Oiapoque.

Quanto à saúde, o município conta com um Hospital Estadual e Postos de Saúde sob responsabilidade da Prefeitura. Conforme dados levantados no *site* da Secretária de Saúde do Amapá o Hospital de Oiapoque conta com uma equipe de 18 médicos, entre as especialidades de Anestesiologia, Cirurgia Geral, Ginecologia e Obstetrícia, Ortopedia e Traumatologia, Clínica Médica, Pediatria e Neonatologia.

Conforme IBGE (2019), “a taxa de mortalidade infantil média na cidade é de 13.26 para 1.000 nascidos vivos. As internações devido a diarreias são de 0.1 para cada 1.000 habitantes. Comparado com todos os municípios do estado, fica nas posições 11 de 16 e 12 de 16, respectivamente”.

Frente ao exposto, verifica-se que apesar do imaginário popular reverberar expressões como “do Oiapoque ao Chui”, e “Aqui começa o Brasil”, ou “única fronteira brasileira com um território europeu” como pontos positivos, o município de Oiapoque ainda passa por situações que há décadas não é mais presente nas demais regiões do país, o município sofre pelo distanciamento da capital, pela não integração ao sistema de energia elétrica nacional, pelo isolamento em período chuvoso em decorrências das péssimas condições de trafegabilidade na BR 156, pelas más condições da rede de telefonia.

Todos esses problemas são frutos de um dos principais fatores limitantes ao desenvolvimento do Oiapoque, o isolamento político, este isolamento tem culminado na ausência de políticas públicas eficazes para o crescimento do município nas áreas da educação, saúde, saneamento básico, planejamento urbano, e na falta de um diálogo com acordos produtivos com a Guiana Francesa, com a criação de políticas que de fato melhorem o sistema migratório, as relações comerciais, a cooperação e a solidariedade entre os dois países.

## 5 METODOLOGIA

A fim de descrever da melhor forma os aspectos metodológicos deste trabalho, a metodologia encontra-se subdividida nos seguintes itens: tipologia da pesquisa, campo de investigação, sujeitos da pesquisa, coleta e análise dos dados.

### 5.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Por se tratar de estudo de percepções dos servidores e gestores do Campus Binacional, cuja finalidade é contribuir na compreensão da realidade social, com foco empírico na QVT, é justificável a escolha pelo método quanti-qualitativo, pois “no campo da administração há um contexto favorável à utilização de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo” (GOMES e ARAUJO, 2005, p. 8), ademais, quando da utilização de tal abordagem o pesquisador recolhe dados riquíssimos em pormenores descritivos (pessoas, locais e conversas) e de complexo tratamento estatísticos (BOGDAN, 1994).

Conforme Sylvia Vergara (2009), a metodologia pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser definida como descritiva, visto que serão expostas características de determinada população. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa de campo (através de entrevistas e questionários).

Quanto às categorias teóricas a serem trabalhadas neste estudo, serão utilizadas as oito categorias de QVT propostas por Richard Walton (1973), a fim de identificar a percepção dos servidores técnicos administrativos quanto as suas Condições de trabalho, Organização do trabalho, Integração Social, Participação, Saúde, Compensação, Comunicação e Imagem da Organização, por meio de uma abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de questionários conforme modelo de Walton (adaptado) e entrevistas com o Diretor do Campus Binacional e Chefe da Divisão de Qualidade de Vida.

A escolha pelo modelo de Walton se deu por este abranger as mais diversas dimensões a ser analisada em uma Instituição, desde as condições de trabalho, ambiente físico, infraestrutura, passando pelas normas, constitucionalismo, direitos trabalhistas até a participação dos trabalhadores nas decisões, *feedback* da chefia, integração social, relevância social, autonomia; sendo um modelo largamente aplicado entre os estudiosos de QVT no Brasil e no mundo.

Walton dispõe da ideia que a QVT é representada na humanização do trabalho e na responsabilidade social, envolvendo o atendimento das necessidades e aspirações do

indivíduo pela reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado à formação de equipes de trabalho, com um poder de autonomia e melhoria do ambiente organizacional (SANTOS, 2012).

## 5.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

Esta investigação foi realizada no Campus Binacional da Universidade Federal do Amapá, localizado município do Oiapoque, situado no extremo norte do Estado do Amapá, a 600 km da capital Macapá, cuja população estimada em 2018 é de 26.627 habitantes (IBGE, 2019).

Ressalta-se que se optou por desenvolver a pesquisa no Campus Binacional, por ser o 2º maior Campus da UNIFAP, com uma população de servidores jovens, sem vícios institucionais arraigados, cujo perfil facilita a aceitação em participar da pesquisa, pois quando tratamos com servidores com mais tempo de exercício, e principalmente em universidades mais maduras, constata-se descrença na importância das pesquisas, e que estas possam de alguma forma contribuir com melhorias para instituição. Ademais, a pesquisadora, quando do início desta pesquisa, era servidora técnico-administrativa no referido Campus, trabalhou no durante 04 anos, de 2014 a 2018.

## 5.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram definidos como sujeitos desta investigação os servidores técnicos administrativos que trabalham e aqueles que já trabalharam no Binacional e atualmente desempenham seu trabalho em outro Campus da UNIFAP. Esta medida foi tomada, pois durante esta pesquisa ocorreu Processo Seletivo de Remoção e, assim, um número significativo de servidores foi removido e outros ainda se encontram aguardando a finalização do processo de remoção. Ademais, os servidores recém-chegados ao Campus estão ainda em fase de adaptação. Sendo assim nossa amostra vem assim discriminada;

- a) Gestores - Direção do Campus e Chefe da Divisão de Qualidade de Vida;
- b) Nível superior - Administradores, Psicólogo, Técnicos em Assuntos Educacionais, Analista de T.I. e Bibliotecários;
- c) Nível Médio: Técnico em Informática, Assistentes em Administração;
- d) Nível Fundamental: Auxiliares Administrativos.

#### 5.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foram utilizados os seguintes instrumentos, um roteiro semiestruturado de entrevista aplicado com o Diretor do Campus e com a Chefe da Divisão de Qualidade de Vida para obtenção dos dados qualitativos; um questionário aplicado com os servidores técnico-administrativos para obtenção dos dados quantitativos e qualitativos. Destaca-se que o questionário aplicado com os técnicos era de perguntas abertas e fechadas. Ambos os instrumentos encontram-se nos Apêndices desta dissertação. E, por último, a observação pessoal da pesquisadora durante as visitas, onde constatou *in loco* a vivência do Campus Binacional para posterior análise qualitativa.

Quanto ao questionário, este está dividido em três partes, a primeira diz respeito ao perfil dos sujeitos pesquisados, como: cargo que ocupa, tempo na instituição, estado civil, filhos, gênero, como parte da caracterização dos elementos da amostra estudada, a segunda com questões relacionadas à percepção da qualidade de vida no trabalho, desde as questões estruturais do Campus bem como do município de Oiapoque, perpassando pelas variáveis psicossociais como: integração social, valorização, participação, saúde, compensação, comunicação, e imagem da instituição, e a terceira com questões abertas para os servidores discorrer com mais liberdade sobre o significado de qualidade de vida no trabalho, os fatores mais limitantes e determinantes em relação ao município de Oiapoque. .

O modelo de questionário foi baseado nas oito categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho propostos por Walton (1973), utilizando a escala *Likert*, de 1 a 7, com 39 questões ligadas a: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo, O Trabalho e o Espaço Total de Vida, Relevância Social da Vida no Trabalho.

Com a aplicação do questionário em uma escala do tipo *Likert*, de 1 a 7, como escala de satisfação e insatisfação, temos o seguinte desenho: (1) muito insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) pouco insatisfeito, (4) indiferente, (5) pouco satisfeito, (6) satisfeito, e (7) muito satisfeito. Mattar (2001) afirma que dentre as principais vantagens desse tipo de escala estão explícitas a clareza e facilidade de construção, o uso de afirmações que não estão expressamente ligadas à atitude estudada e a magnitude de respostas permitidas expostas.

De acordo com Pinheiro (2012, p. 62):

A escala de Likert, ou escala somatória, foi construída tendo como base a Escala de Thurstone e diz respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, isto é, representam várias assertivas sobre um assunto. Porém, ao contrário das escalas de Thurstone, os respondentes não apenas respondem se concordam, ou não, com as afirmações, mas, também, informam qual seu grau de concordância ou discordância. Para tanto, é atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 99) algumas das vantagens do uso dos questionários são: economia de tempo; obtenção de grande número de dados; alcance maior de um número de pessoas simultaneamente; abrangência de uma área geográfica mais ampla; obtenção de respostas mais rápidas e maior liberdade nas respostas em razão do anonimato. Dentre as desvantagens, ainda de acordo com as autoras, estão: percentagem pequena no retorno dos questionários; grande número de perguntas sem respostas; devolução tardia das respostas; dificuldade de compreensão, por parte dos informantes e impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.

Para não incorrer nas desvantagens apresentadas acima, várias foram as estratégias adotadas para o alcance da meta, 80 % de taxa de respostas dos indivíduos, posto que a amostra é pequena, 40 servidores. Os questionários foram disponibilizados na internet por meio da ferramenta Formulários do Google Drive. Foi estabelecido um prazo para respondê-lo, e dada ampla divulgação entre a categoria dos trabalhadores técnico-administrativos e ao gestor do Campus. A pesquisadora entrou em contato com todos os sujeitos da pesquisa por telefone, e-mail, e presencialmente.

No site foram publicados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os objetivos da pesquisa, o prazo para respondê-la, o perfil dos sujeitos da pesquisa, o contato com a pesquisadora. O e-mail institucional foi necessário para fins de garantir a integridade da pesquisa, de modo que um servidor não respondesse mais de uma vez a pesquisa. Ademais, foi assegurando aos participantes o direito ao sigilo das informações prestadas, portanto, o e-mail institucional foi solicitado, mas não fez parte dos dados armazenados, não podendo ser feita a identificação do autor e suas respostas.

A escolha pelo meio eletrônico (*online*) justifica-se pela liberdade que os sujeitos da pesquisa têm para responder ao questionário, ademais, possibilita aos sujeitos da pesquisa respondê-los no momento em que lhes for mais conveniente, sem qualquer interferência da pesquisadora. Entretanto, alguns servidores optaram pelo envio das respostas via e-mail, para tanto foi disponibilizado o questionário em Word a estes servidores, outra estratégia também adotada consta das visitas setoriais, em que a pesquisadora aplicou os questionários com os servidores que ainda não tinham respondido. Durante a coleta 2 servidores recusaram

participar, e 3 manifestaram interesse, mas não responderem nem durante as visitas setoriais tão pouco pelo formulário eletrônico.

Quanto às informações dos gestores foram coletadas por meio de entrevistas presenciais em separado, com perguntas semiestruturadas, na qual, ocorreu uma discussão ampla da Política de Qualidade de Vida, bem como, das condições e da intenção da Direção Geral e da Divisão de Qualidade de Vida em proporcionar melhores condições de trabalho aos servidores do Campus Binacional, e promover ações que gerem Qualidade de Vida no Trabalho. As entrevistas foram gravadas e transcritas com a devida autorização dos entrevistados.

A opção pela entrevista semiestruturada decorre das ideias de Triviños (1987) que diz: deve-se privilegiar esse tipo de entrevista porque esta, ao tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária, enriquecendo a investigação.

Após a coleta dos dados, foi dado início a fase de tratamento e análise dos resultados, que consiste em responder aos problemas da pesquisa, as perguntas propostas, a encontrar as respostas às questões que norteiam a pesquisa, alcançando, portanto, aos objetivos da pesquisa.

## 5.5 ANÁLISE DE DADOS

O processo de tratamento e análise dos dados foi dividido em dois momentos, em razão da natureza quanti-qualitativa da pesquisa. Para o tratamento qualitativo dos dados, utilizamos o método da análise de conteúdo, e para o tratamento quantitativo utilizamos os métodos da estatística descritiva.

Segundo Vergara (2009) a análise de conteúdo é considerada como uma técnica para o tratamento de dados que tem como fundamento identificar o que está sendo dito a respeito sobre um determinado tema.

Bardin (2016, p. 42) a define como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Em resumo, Bardin (2016) caracteriza a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e trazer o enriquecimento dos dados que são coletados em uma pesquisa.

Dentre o conjunto de técnicas da análise de conteúdo, este estudo utilizou a análise categorial, ou análise de categorias, pois conforme Bardin (2016) a categorização fornece, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Sendo esta representação de fundamental importância para a compreensão dos elementos de análise, pois os agrupa em categorias análogas.

[...] funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação de temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples (BARDIN, 2016, p. 153).

Para consecução desta técnica, foram seguidos os passos propostos por Bardin (2016): (a) pré-análise, referente à seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; (b) exploração do material, diz respeito à implementação destes procedimentos; (c) tratamento dos dados e interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação.

Quanto ao tratamento quantitativo, os dados foram tratados por meio da Estatística Descritiva por ser uma técnica utilizada para descrever e resumir os dados coletados, sem distorção ou perda de informação. Huot (2002, p. 60) define a estatística descritiva como um conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos. Ou seja, envolve a organização, resumo e representação dos dados. Para tanto, neste estudo a ferramenta utilizada foi o *software Microsoft Excel®*, versão 2010, para apresentação dos gráficos e tabelas.

A seguir será apresentada a análise dos resultados.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados dos tratamentos quantitativo e qualitativo dos dados coletados nas pesquisas de campo, assim como as análises elaboradas a partir desses tratamentos. A primeira seção constituiu-se de seis questões fechadas a respeito do perfil econômico e sociodemográfico dos respondentes.

Na segunda seção, foram analisados os resultados a partir das oito categorias de qualidade de vida no trabalho propostos por Richard Walton (1973), através de 44 questões fechadas. E por último, a terceira seção do questionário foi composta por quatro questões discursivas, nas quais os servidores teriam mais liberdade para discursar sobre o significado de qualidade de vida no trabalho e os fatores limitantes e determinantes em relação ao município de Oiapoque.

- a) O que é Qualidade de Vida no Trabalho para Sr(a)?
- b) Se pudesse resumir Qualidade de Vida no Trabalho em uma só palavra, qual seria?
- c) O Sr (a) considera que possui Qualidade de Vida no Trabalho? Se Sim, cite os 5 fatores/características mais relevantes para essa afirmativa. Se não, cite os 5 fatores/características que limitam/prejudicam a existência de Qualidade de Vida no Trabalho.
- d) Em relação ao município de Oiapoque (infraestrutura e serviços), o quanto ele tem influenciado(ou) na sua Qualidade de Vida?

### 6.1 PESQUISA QUANTITATIVA

A seguir, encontram-se os aspectos relacionados à pesquisa quantitativa deste trabalho, tais como o perfil dos servidores técnico-administrativos e os testes das hipóteses supracitadas.

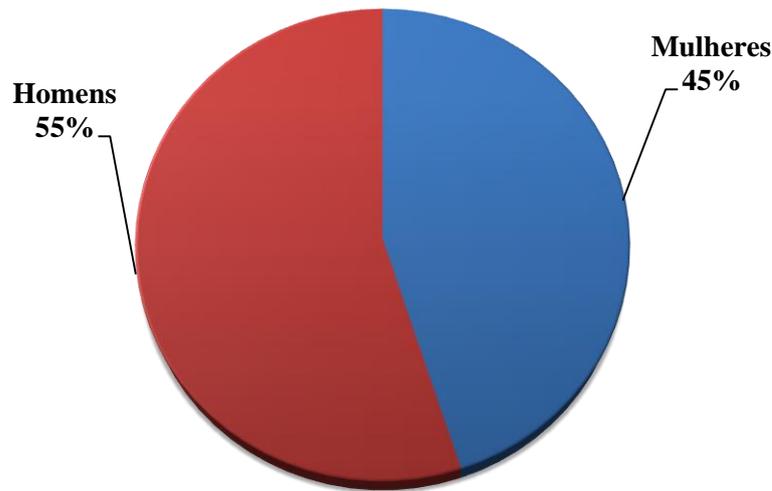
#### 6.1.1 Perfil dos Servidores Técnico-Administrativos do Campus Binacional

Conforme mencionado anteriormente, a primeira parte da caracterização dos elementos investigados refere-se à análise do perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos para a amostra estudada, tais como: sexo, faixa etária, estado civil, se têm ou

não filhos, tempo de serviço, nível de instrução no cargo. Desse modo, foi realizada uma análise descritiva e foram elaborados tabelas e gráficos para ilustrar os resultados apurados.

Ao todo, foram aplicados 40 questionários com servidores técnico-administrativos do Campus Binacional, sendo a sua maioria 55% do sexo masculino e 45% do sexo feminino, conforme ilustra o Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Distribuição dos Respondentes de Acordo com o Sexo**

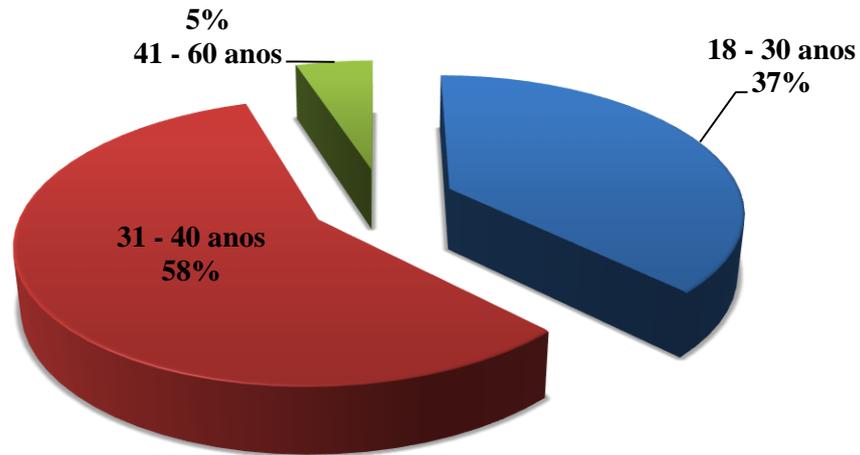


Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

Vale ressaltar que o número de servidores aptos a participarem da pesquisa era de 45 servidores, contudo cinco servidores não demonstraram interesse em participar da pesquisa. Quando questionados sobre o não preenchimento do questionário, dois argumentaram que não tinham interesse, e outros três disseram que a pesquisa era interessante que iriam responder depois, mas de fato nunca responderam. Foram realizadas duas tentativas de aplicação do questionário presencialmente, na oportunidade foi explicado sobre o sigilo como fator essencial para a pesquisa, mas ainda sim, não se dispuseram a responder naquele momento, tão pouco por meio eletrônico.

No que se refere à distribuição por faixa etária, ilustrada no Gráfico 2, verificou-se que a maioria dos respondentes se encontra entre 31 e 40 anos, totalizando 23 respondentes, 58% da amostra, e 37% entre 18 -30 anos, totalizando 15 servidores. Portanto percebe-se que 38 servidores, 95% da amostra, estão entre 18-40 anos, uma população bastante jovem e que dada esta característica há reflexos expressivos em vários outros fatores, tais quais a formação acadêmica, número de filhos. Apenas 2 servidores apresentam idade superior a 40 anos, sendo uma servidora com 42 anos, e um servidor com 60 anos.

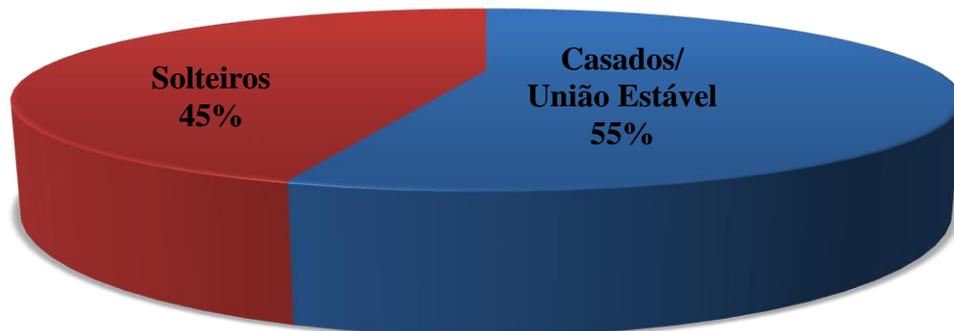
**Gráfico 2 - Distribuição dos Respondentes de Acordo com a Faixa Etária**



Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

No que diz respeito ao estado civil, conforme Gráfico 3, 55% declararam ser Casados ou em União Estável, o que mostra que a maioria possui família e precisa da atividade para prover ou ajudar a prover o sustento familiar. 45% dos respondentes afirmaram ser solteiros.

**Gráfico 3 - Distribuição dos Respondentes de Acordo com o Estado Civil**



Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

Ao serem questionados se têm ou não filhos, 47,5% da amostra afirmaram SIM e 52,5% informaram NÃO. Dos que declaram ter filhos, 22,5% são mulheres, e 25% homens, e daqueles que declararam não ter filhos 27,5% são homens e 25% são mulheres.

Verifica-se, na Tabela 3, que há uma relação de equilíbrio entre ter ou não filhos, pouco mais de 50% dos respondentes não têm filhos, o que corresponde ao perfil atual das

famílias brasileiras, tal cenário está aliado a um maior nível de escolaridade, e ao fato de as mulheres estarem adiando a maternidade e focando no ingresso no mercado de trabalho, ademais as famílias estão buscando ter menos filhos. A taxa de fecundidade baixou da média de 2,38 filhos por mulher para, apenas 1,86, seguindo a tendência de queda na natalidade observada no país desde 1960, quando a média era de seis filhos por família (CENSO, 2011).

**Tabela 3 - Distribuição dos Respondentes por Ter Filhos**

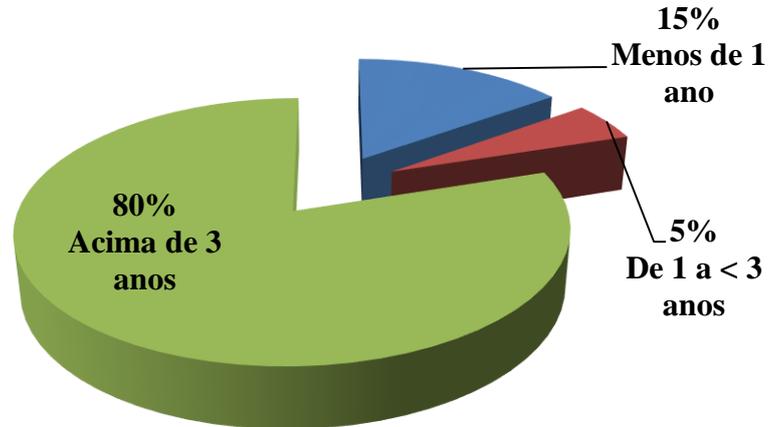
| Tem filho |            | Frequência |           | Percentual |            |
|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| Sim       |            | 19         |           | 47,5%      |            |
| Não       |            | 21         |           | 52,5 %     |            |
| Tem filho |            |            | Tem filho |            |            |
|           | Frequência | Percentual |           | Frequência | Percentual |
| Mulheres  | 9          | 47,3%      | 10        | 47,61 %    |            |
| Homens    | 10         | 52,63%     | 11        | 52,38 %    |            |

Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

Quanto ao tempo de trabalho na universidade, observa-se que 15% dos entrevistados trabalham há menos de um ano, 20% ainda estão em período probatório, ou seja, entre 1 a 3 anos de trabalho, e 80% já trabalham na universidade pelo tempo de 3 a 5 anos.

Conforme-se verifica no Gráfico 4, 80% da amostra já trabalham na Universidade há pelo menos 3 anos, tal fato pode ser explicado pela ausência de concursos públicos para Técnicos Administrativos. Desde criação do Campus Binacional, para esta carreira de servidores técnicos administrativo, só houve quatro concursos públicos, um em 2012 quando ainda era Campus Norte, um em 2013, foi o maior concurso até então para o Campus Binacional, abrangeu vários cargos e foi o que de fato deu início ao Campus Binacional, outro em 2015, exclusivo para Bibliotecário e Psicólogo e outro em 2018 para Técnicos em Assuntos Educacionais, Assistente em Administração e Administrador. Este último concurso, não refletiu em aumento no quadro de servidores, pois se tratou apenas de reposição das vagas dos servidores que foram removidos para o Campus Sede. O Campus Binacional atualmente conta com 24 servidores técnico-administrativos.

**Gráfico 4 - Distribuição dos Respondentes de acordo com o Tempo de Serviço na UNIFAP**



Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

No que diz respeito ao nível de instrução do cargo que ocupa 35% ocupam cargo de nível superior, e 60% cargos de nível médio, e 5% cargo de nível fundamental. Embora 26 servidores ocupem cargos de nível Fundamental ou de Ensino Médio, 18 possuem cursos de nível superior. E sete estão em fase de conclusão de curso.

Este fator deve-se levar em consideração, pois a educação está associada ao aumento da capacidade produtiva dos indivíduos e à expansão das potencialidades das pessoas. Por isso, o crescimento econômico, de longo prazo, está relacionado ao nível educacional da população, enquanto a distribuição dos benefícios desse crescimento depende, em grande medida, da disseminação da educação (PINHEIRO, 2012).

Durante as entrevistas foram relatados casos de trancamento e abandono de cursos, pois embora trabalhem em uma Instituição de Ensino Superior, a UNIFAP (Campus Binacional) não oferta os cursos o qual eles estavam concluindo, e também não há oferta desses cursos na modalidade à distância. Mas também foram relatados, casos de servidores que iniciaram novos cursos.

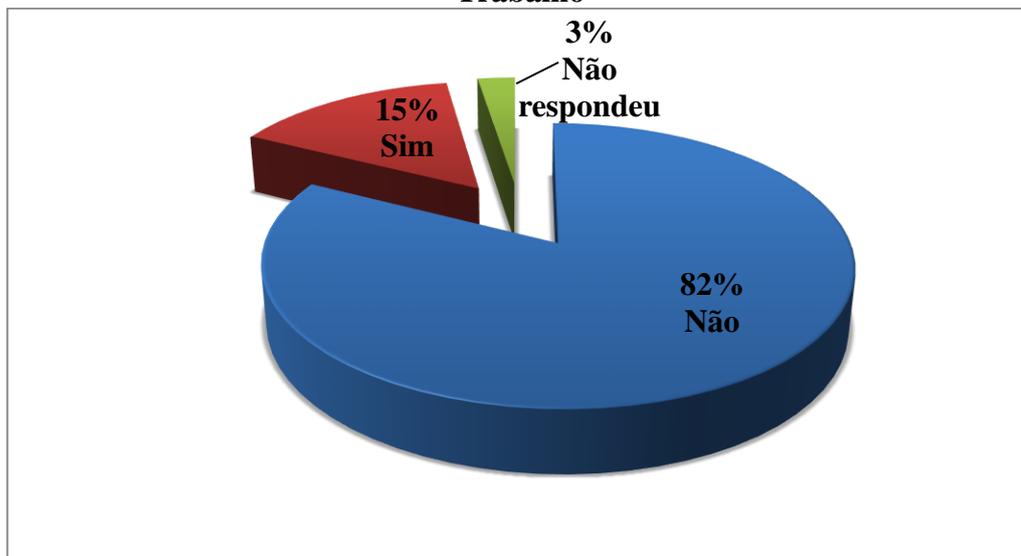
Esta busca por uma maior qualificação e requalificação permanente dos profissionais, tem se configurado como uma prioridade, dadas as exigências do mundo globalizado. Outro sim, pode se inferir que a busca por maior qualificação deve-se aos incentivos financeiros observados no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (Lei 11.091/2005), que prevê um percentual de incentivo à qualificação, que pode chegar até 25% casos de graduação, 30% no caso de especialização e 52%, para o nível de mestrado, e 75% para o nível de doutorado.

**Tabela 4 - Análise Demográfica**

| <b>Gênero</b>               | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Feminino</b>             | 18                | 45%               |
| <b>Masculino</b>            | 22                | 55%               |
| <b>Idade</b>                | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
| <b>18 a 30 anos</b>         | 15                | 37,5%             |
| <b>31 a 40 anos</b>         | 23                | 57,5%             |
| <b>41 – 60 anos</b>         | 2                 | 5%                |
| <b>Tempo na Instituição</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
| <b>Menos de 1 ano</b>       | 6                 | 15%               |
| <b>De 1 a 3 anos</b>        | 2                 | 5%                |
| <b>De 3 a 5 anos</b>        | 32                | 80%               |
| <b>Nível do cargo</b>       | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
| <b>Ens. Fundamental</b>     | 2                 | 5%                |
| <b>Ens. Médio</b>           | 24                | 60%               |
| <b>Ens. Superior</b>        | 14                | 35%               |

Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

Questionados se consideram que têm qualidade de vida no trabalho, 82% dos servidores técnico-administrativos responderam que NÃO; 15% que SIM, e 3% não responderam. Esses dados podem ser observados no Gráfico 5.

**Gráfico 5 - Distribuição dos Respondentes por Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

**Tabela 5 - O Sr.(a) Considera que Possui Qualidade de Vida no Trabalho?**

|                        | Frequência | Percentual |
|------------------------|------------|------------|
| <b>Sim</b>             | 6          | 15%        |
| <b>Não</b>             | 33         | 82%        |
| <b>Não responderam</b> | 1          | 3%         |
| <b>Total</b>           | 40         | 100%       |

Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

A despeito da qualidade de vida percebida pelos servidores, e a fim de verificar as diferenças de percepção que fossem estatisticamente significantes entre os servidores, segmentamo-los por sexo, faixa etária e nível do cargo (Nível Superior ou Nível Médio/Fundamental). A seguir, apresenta-se a análise dos resultados das questões que versam sobre as condições objetivas e subjetivas de trabalho dos servidores técnicos administrativos do Campus Binacional de Oiapoque - Amapá.

### 6.1.2 Análise dos resultados por categoria

As análises dos resultados serão apresentadas da mesma forma que o questionário, ou seja, dividida em dois momentos: 1. Qualidade de Vida no Trabalho (segundo as categorias de Walton) e 2. Condições objetivas e subjetivas do município de Oiapoque que influenciam na qualidade de vida dos servidores.

Cada categoria foi analisada de forma individualizada e apresentada por meio da Estatística Descritiva, com apresentação de gráficos e tabelas. Após a apresentação dos dados foram feitas algumas considerações sobre estes, buscando interpretar e sintetizar as informações. Como já esclarecido, as questões objetivas foram apresentadas aos sujeitos em forma de afirmativas e as opções de respostas seguiram a escala de Likert com sete itens, que são: 1. MI (Muito insatisfeito), 2. I (Insatisfeito), 3. PI (Pouco Insatisfeito), 4. N (Indiferente), 5. PS (Pouco Satisfeito), 6. S (Satisfeito), 7. MS (Muito Satisfeito).

Dando início as análises o Tabela 6 faz referência a primeira categoria conceitual de QVT, a Compensação justa e adequada, o que segundo Walton (1973), trata da percepção do trabalhador com relação à sua remuneração, ao comparar se o que recebe da organização condiz ao que os colegas de trabalho recebem (equidade interna) e com o que as pessoas que exercem a mesma função em outras organizações auferem (equidade externa). Abrange não somente questões salariais, mas benefícios assistenciais, como atenção a saúde ao servidor e familiares.

Ressalta-se que o campo de pesquisa se trata de uma instituição pública federal, com salários regidos por lei, onde os servidores são enquadrados pela Lei 11.091 - Plano de

Cargos e Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, conforme nível de instrução e complexidade do cargo que ocupam. Neste sentido, os servidores são enquadrados em cinco níveis A, B e C (Fundamental), D (Médio), E (Superior). No Campus Binacional há apenas servidores dos níveis C, D, E.

**Tabela 6 - Média da percepção dos servidores quando segmentas pelo sexo, nível do cargo e faixa etária – Compensação Justa e Adequada**

| COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA |             |                           |                           |       |
|------------------------------|-------------|---------------------------|---------------------------|-------|
| Fonte de Variação            | Variáveis   |                           |                           | Média |
|                              | Remuneração | Remuneração x atribuições | Benefícios da Instituição |       |
| Mulheres                     | 4,28        | 4,06                      | 3,28                      | 3,87  |
| Homens                       | 4,14        | 3,59                      | 2,86                      | 3,53  |
| Superior                     | 4,85        | 4,31                      | 2,62                      | 3,93  |
| Fund/Médio                   | 3,85        | 3,54                      | 3,27                      | 3,55  |
| Faixa etária 1 (18-30)       | 4,27        | 3,73                      | 3,2                       | 3,73  |
| Faixa etária 2 (31 - 40)     | 4,09        | 3,74                      | 2,74                      | 3,52  |
| Faixa etária 3 (41-70)       | 5           | 5                         | 5,5                       | 5,17  |
| Média Geral                  | 4,2         | 3,8                       | 3,05                      | 3,68  |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Percebe-se através da Tabela 6 que a média calculada para a satisfação das mulheres quanto a **Compensação Justa e Adequada** é de 3,87, superior a dos homens 3,53. Observa-se também que apesar da diferença salarial significativa entre servidores de nível superior e nível Fund./Médio, a média entre estes grupos não chega a ser expressiva, sendo a média dos de nível superior (3,93) e níveis Fund./Médio (3,55).

Outra fonte de variação bem destacada, diz respeito à percepção dos servidores quando segmentados por faixa etária. Nota-se uma visão positiva dos servidores compreendidos na faixa etária de 41-70 anos, atingindo a média 5,17, média superior a mediana da escala (4,00). Isto significa dizer que no quesito remuneração e benefícios os servidores com idade a partir de 41 anos estão mais satisfeitos com sua remuneração do que os com idade menor.

Tal característica poderia ser analisada da perspectiva de que são servidores que estavam no mercado de trabalho, percebendo remuneração mínima, ou muitas vezes até mesmo desempregados, e que agarraram a oportunidade do concurso público como garantia de melhores salários, com uma carga horária de trabalho mais flexível. Diferentemente dos servidores mais jovens que estão ingressando no mundo do trabalho recentemente, e que tem

a Universidade como o primeiro degrau de uma longa jornada em busca de melhores empregos, tanto por questões salariais, quanto por formação.

Como mencionado anteriormente na seção 6.1.1, 26 servidores ocupam cargos de nível Fundamental ou de Ensino Médio, contudo 18 possuem formação de nível superior. E sete estão em fase de conclusão de curso. Ou seja, esses podem estar insatisfeitos com seus salários por estarem em cargos de nível inferior a sua formação acadêmica.

Vejamos agora, na Tabela 7 a percepção dos servidores técnicos quanto aos benefícios assistenciais proporcionados pela Instituição ao servidor e a seus familiares.

**Tabela 7 - Média da percepção dos servidores quando segmentados por sexo, nível do cargo e faixa etária – Compensação Justa e Adequada**

| COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA |                                      |                                 |   |                |       |
|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---|----------------|-------|
| Fonte de Variação            | Variáveis                            |                                 |   |                | Média |
|                              | Assistência médica para funcionários | Assistência médica p/familiares | Preocupação da UNIFAP com a sua saúde ocupacional | Ações de saúde |       |
| Mulheres                     | 2,11                                 | 2,11                            | 1,89  | 2,06           | 2,83  |
| Homens                       | 2,27                                 | 2,00                            | 2,00  | 2,23           | 2,73  |
| Superior                     | 2,54                                 | 2,38                            | 2,08  | 2,31           | 3,01  |
| Fund/Médio                   | 2,08                                 | 1,92                            | 1,92  | 2,12           | 2,67  |
| Faixa etária 1 (18-30)       | 2,07                                 | 2,00                            | 1,87  | 2,07           | 2,74  |
| Faixa etária 2 (31 - 40)     | 2,26                                 | 2,04                            | 1,96  | 2,17           | 2,71  |
| Faixa etária 3 (41-70)       | 2,50                                 | 2,50                            | 2,50  | 2,50           | 3,64  |
| Média Geral                  | 2,20                                 | 2,05                            | 1,95  | 2,15           | 2,77  |

Fonte: Dados da pesquisa. (2019). A média apresentada acima é da categoria em geral, levando se em consideração outras fontes de variação e variáveis.

Nota-se uma baixa muito grande na percepção dos servidores do Campus Binacional em relação às **ações de saúde, assistência médica para funcionários e familiares, e percepção da preocupação da Instituição com a saúde ocupacional dos seus servidores.**

Quanto à variável **assistência médica para funcionários**, 32 (80%) dos servidores insatisfeitos, 4 (10%) indiferentes, e apenas 4 (10%) satisfeitos, a média geral nesta categoria ficou em 2,20, e quanto à **assistência para familiares** 32 (80%) dos servidores estão insatisfeitos, 7 (17,5%) indiferentes, e apenas 1 (2,5%) satisfeitos, e uma média de 2,05, em uma escala de 1-7. Percebe-se um índice de insatisfação muito grande tanto para assistência ao servidor quanto para familiares.

Quanto à percepção dos servidores em relação à **preocupação da UNIFAP com a saúde ocupacional dos servidores**, 36 (90%) servidores demonstraram insatisfação, 1 (2,5%) permaneceu indiferente, e apenas 3 (7,5%) servidores estão satisfeitos, a média geral foi de 1,95, muito abaixo da mediana 4, demonstrando uma situação gravíssima, principalmente, por envolver a saúde dos servidores. Tal situação pode-se entender como um reflexo da ausência de ações de saúde no Campus Binacional, tanto que há percepção negativa também no item **ações de saúde no Campus Binacional**, 34 (85%) servidores insatisfeitos, 3 (7,5%) indiferentes, e apenas 3 (7,5%) satisfeitos, alcançando a média de 2,15.

Em resumo, nota-se um índice de insatisfação altíssimo entre os servidores (2,77) no quesito **Compensação Justa e adequada**, sendo as variáveis influenciadoras para insatisfação os benefícios assistenciais aos servidores.

A segunda categoria a ser analisada será **Condições de Trabalho**, que diz respeito à **jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, e ausência de insalubridade**.

**Tabela 8 - Média da Percepção dos Servidores Quanto às Condições de Trabalho**

| CONDIÇÕES DE TRABALHO    |                                     |                            |                     |                             |                                     |       |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------|
| Fonte de Variação        | Variáveis                           |                            |                     |                             |                                     | Média |
|                          | Equipamento e materiais disponíveis | Qualidade dos equipamentos | Jornada de trabalho | Ambiente de trabalho seguro | Ambiente de trabalho limpo/arrumado |       |
| Mulheres                 | 2,50                                | 2,28                       | 4,56                | 3,00                        | 4,11                                | 3,29  |
| Homens                   | 2,91                                | 3,09                       | 3,64                | 3,27                        | 4,00                                | 3,38  |
| Superior                 | 2,23                                | 2,23                       | 3,62                | 2,69                        | 4,00                                | 2,95  |
| Fund./Médio              | 3,04                                | 3,00                       | 4,31                | 3,42                        | 4,15                                | 3,58  |
| Antigos (<4 anos)        | 2,69                                | 2,72                       | 4,03                | 3,07                        | 4,17                                | 3,34  |
| Novos (>=4 anos)         | 2,82                                | 2,73                       | 4,09                | 3,36                        | 3,73                                | 3,35  |
| Casados                  | 2,62                                | 2,48                       | 3,86                | 3,05                        | 4,05                                | 3,21  |
| Não casados              | 2,84                                | 3,00                       | 4,26                | 3,26                        | 4,05                                | 3,48  |
| Faixa etária 1 (18-30)   | 2,80                                | 3,13                       | 4,27                | 3,33                        | 4,07                                | 3,52  |
| Faixa etária 2 (31 - 40) | 2,61                                | 2,39                       | 3,83                | 2,83                        | 3,91                                | 3,11  |
| Faixa etária 3 (41-70)   | 3,50                                | 3,50                       | 5,00                | 5,50                        | 5,50                                | 4,60  |
| Média geral              | 2,73                                | 2,73                       | 4,05                | 3,15                        | 4,05                                | 3,34  |

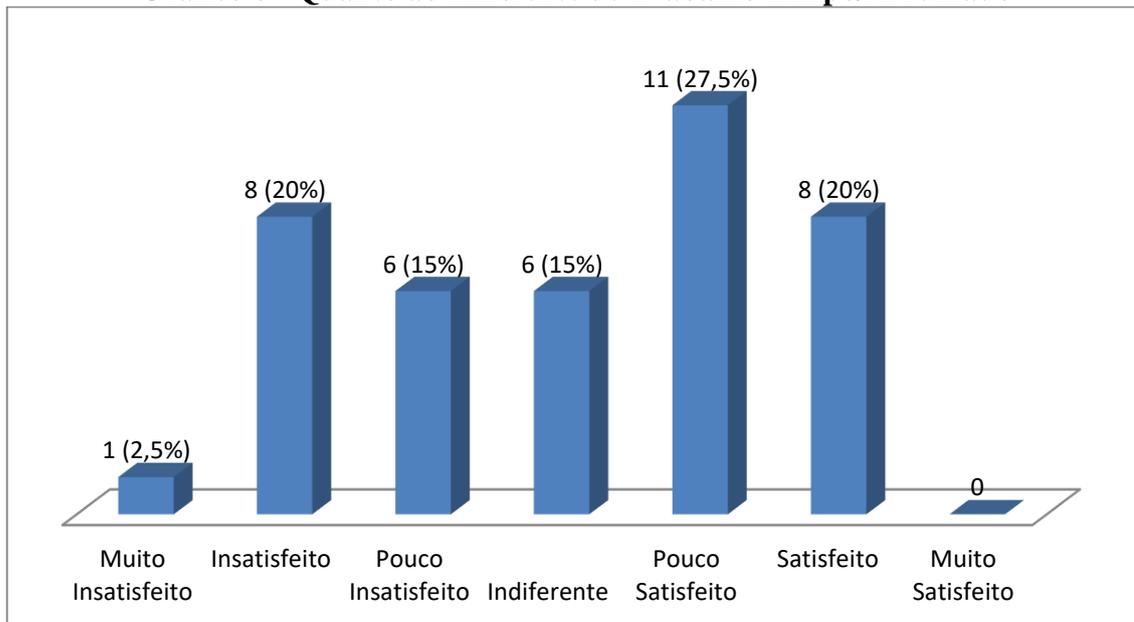
Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

Quanto a esta categoria, percebe-se a satisfação dos servidores na variável jornada de trabalho e ambiente de trabalho limpo e arrumado, alcançando a média 4,05, média superior à mediana da escala.

Quando analisada ponto-a-ponto, percebe-se que a **jornada de trabalho** para 14 (35%) servidores é insatisfatória, 11 (27,5%) indiferentes, e 15 (37,5%) satisfatória.

Quanto a variável **ambiente de trabalho limpo e arrumado** 48% demonstraram satisfação, 38% demonstraram insatisfação, e 15% afirmaram ser indiferente. A média entre os entrevistados foi de 4,05, portanto média superior a mediana da escala, o que pela apresentação do gráfico 6 e da Tabela 08, demonstra que o ambiente de trabalho se apresenta limpo e arrumado, o qual consideramos um bom resultado. A análise desta variável se faz necessário considerando que os trabalhadores passam grande parte do seu dia no trabalho, e este deve ser um espaço saudável, organizado e agradável.

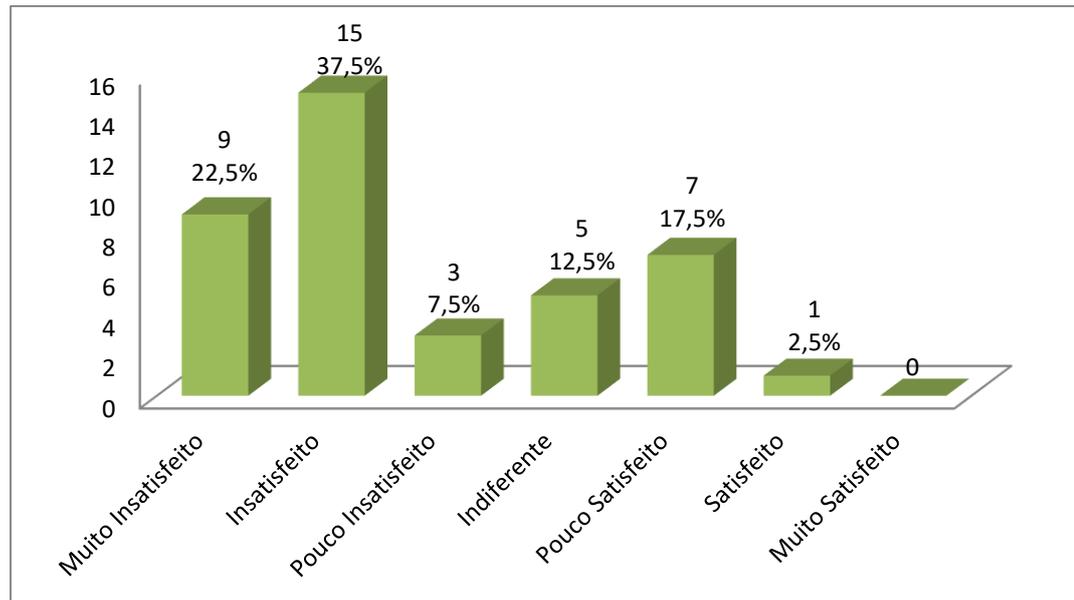
**Gráfico 6 - Quanto ao Ambiente de Trabalho Limpo/Arrumado**



Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

No quesito **equipamentos e materiais disponíveis** temos um índice de insatisfação de 67,5%, e uma média de 2,73. Isto talvez se deva ao fato da indisponibilidade de materiais de insumos, papel, toner, impressora, água potável, materiais necessários na jornada de um servidor administrativo, bem como da conexão com a internet.

**Gráfico 7 - Equipamentos e Materiais Disponíveis**



Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

Tão necessário quanto a quantidade de equipamentos e materiais disponíveis é a **qualidade dos equipamentos e materiais**. Na análise percebe-se que essas duas variáveis tiveram índices de percepção semelhantes, 70% de servidores insatisfeitos, média de 2,73 na escala de 1 a 7. Isto talvez se deva a falta de adequação ergonômica da mobília, cadeiras não reclináveis e não giratórias, mesas em altura incompatível com as cadeiras.

Quanto a variável **ambiente de trabalho seguro**, a média obtida foi de 3,15, e um percentual de 56% dos servidores técnico-administrativos insatisfeitos.

Em resumo, na categoria **Condições de Trabalho** percebe-se um índice de insatisfação relativo, sendo os fatores mais problemáticos os equipamento e materiais disponíveis, a qualidade dos equipamentos, e a segurança no ambiente de trabalho.

Em análise a terceira categoria **Uso e Desenvolvimento de Capacidades**, foram levantadas as seguintes variáveis: autonomia na execução do trabalho, planejamento das próprias atividades, a complexidade e variedade das tarefas, informações sobre os processos de trabalho, retorno de informação por parte da chefia imediata sobre o resultado do seu trabalho (feedback), investimento em treinamento e capacitação, repercussão das suas ideias e sugestões nas tarefas de trabalho.

As variáveis: **autonomia na execução do trabalho, complexidade e variedade das tarefas, e retorno de informação por parte da chefia** foram os fatores mais bem avaliados pelos servidores, conforme tabela a seguir.

**Tabela 9 - Média da Percepção dos Servidores Quanto ao Uso e Desenvolvimento de Capacidades**

| USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES |                       |                                      |  |                             |   |       |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------|---|-------|
| Fonte de Variação                    | Variáveis             |                                      |  |                             |   | Média |
|                                      | Autonomia no trabalho | Complexidade e variedade das tarefas | Informações sobre os processos de trabalho | Feedback da chefia imediata | Investimento em treinamento e capacitação |       |
| Mulheres                             | 4,39                  | 3,83                                 | 3,61                                       | 4,22                        | 2,33                                      | 3,75  |
| Homens                               | 4,14                  | 4,18                                 | 3,55                                       | 4,18                        | 2,41                                      | 3,68  |
| Superior                             | 4,31                  | 4,15                                 | 3,92                                       | 4,00                        | 2,38                                      | 3,84  |
| Fund./Médio                          | 4,27                  | 3,92                                 | 3,42                                       | 4,31                        | 2,38                                      | 3,64  |
| Antigos (<4 anos)                    | 4,14                  | 4,00                                 | 3,59                                       | 4,31                        | 2,31                                      | 3,70  |
| Novos (>=4 anos)                     | 4,55                  | 4,09                                 | 3,55                                       | 3,91                        | 2,55                                      | 3,73  |
| Casados                              | 4,43                  | 4,29                                 | 3,71                                       | 4,38                        | 2,38                                      | 3,97  |
| Não casados                          | 4,05                  | 3,74                                 | 3,42                                       | 4,00                        | 2,37                                      | 3,42  |
| Faixa etária 1 (18-30)               | 4,40                  | 4,20                                 | 3,67                                       | 4,53                        | 2,20                                      | 3,79  |
| Faixa etária 2 (31 - 40)             | 3,96                  | 3,74                                 | 3,30                                       | 3,83                        | 2,35                                      | 3,50  |
| Faixa etária 3 (41-70)               | 6,50                  | 6,00                                 | 6,00                                       | 6,00                        | 4,00                                      | 5,57  |
| Média geral                          | 4,25                  | 4,03                                 | 3,58                                       | 4,20                        | 2,38                                      | 3,71  |

Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

Entretanto, nota-se como fatores insatisfatórios as **informações sobre o processo do trabalho, repercussão das ideias e sugestões nas tarefas de trabalho**, e o mais agravante, o **investimento em treinamento e capacitação**.

Quanto à **complexidade e variedade das tarefas**, 45% dos servidores demonstraram satisfação, contra 35% de insatisfação, e 20% indiferentes. Possivelmente à ausência de capacitação esteja influenciando no bom desenvolvimento das tarefas, ou até mesmo limitando os servidores de realizarem atividades mais complexas.

No quesito “**Informações sobre os processos de trabalho**”, 45% de servidores demonstraram insatisfação, 37,5% satisfação, e 17,5% indiferentes. Esse fato talvez seja em virtude da pouca autonomia do Campus, os processos apenas iniciam-se no Campus Binacional, cabendo os demais trâmites processuais e decisões ao Campus Marco Zero.

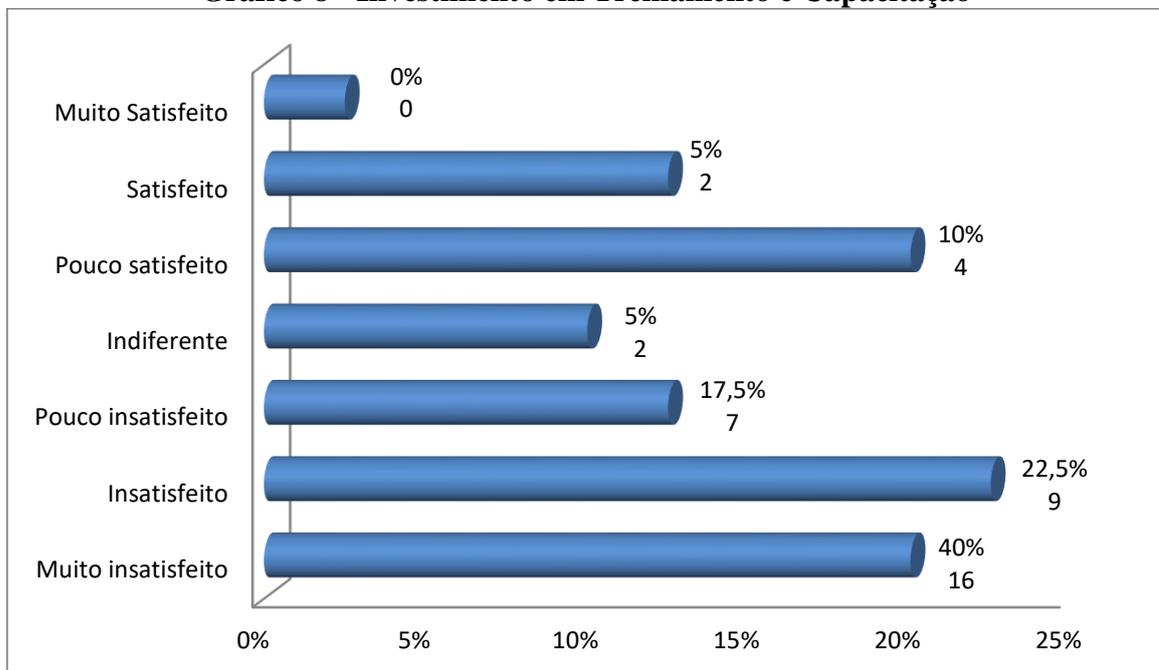
O fator “**feedback da chefia**” foi avaliado com 52,5% de servidores satisfeitos, 32,5% insatisfeitos e 15% indiferentes. O recebimento do feedback para os servidores configura-se como uma importante ferramenta para identificação dos pontos fortes e dos pontos que precisam ser ajustados, para que desta forma os trabalhadores possam melhorar

naquilo que precisa, corrigir as falhas, e aperfeiçoar o que está bom e assim os resultados possam ser alcançados plenamente.

O último quesito a ser analisado dentro desta categoria é “**Investimento em treinamento e capacitação**”. A capacitação é elemento primordial para o desenvolvimento do servidor e da instituição, a média desta variável foi de 2,87 em uma escala de satisfação de 1 a 7, revelando um estado preocupante, 80% dos servidores estão insatisfeitos.

Logo abaixo apresentamos o gráfico da percepção dos servidores técnico-administrativos quanto ao investimento em treinamento e capacitação na UNIFAP.

**Gráfico 8 - Investimento em Treinamento e Capacitação**



Fonte: Dados da pesquisa. (2019)

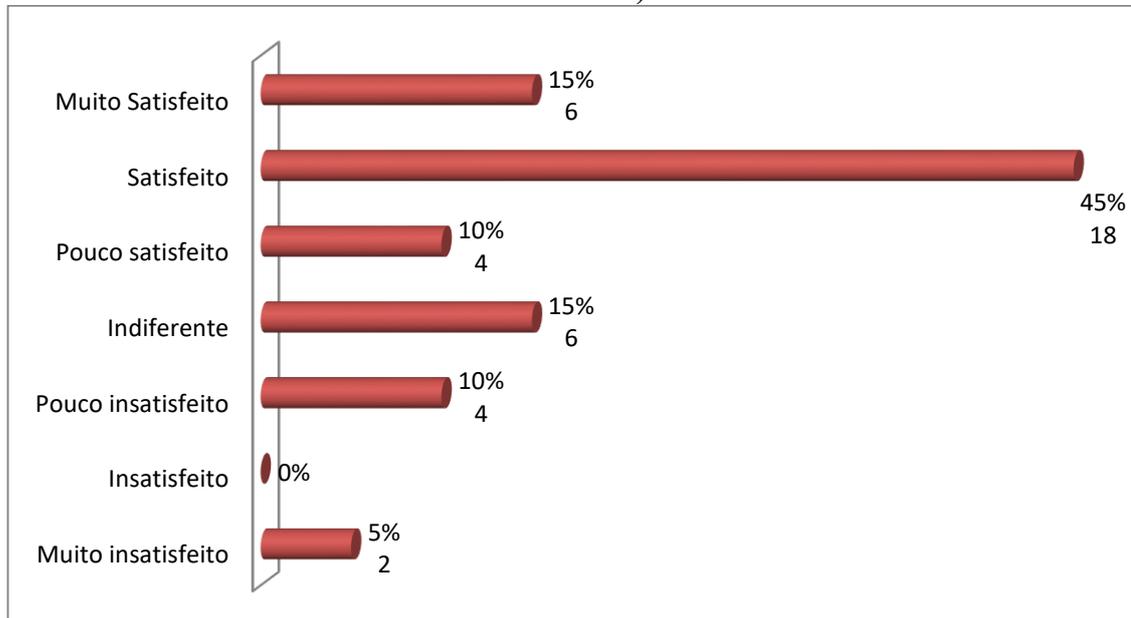
Verifica-se que 80% dos servidores estão insatisfeitos quanto ao investimento em treinamento e capacitação. Tal indicador foi preponderante na média abaixo do esperado da categoria “**Uso e desenvolvimento de capacidades**”, alcançando a média 3,78 na escala de 1 a 7.

Próxima categoria a ser estudada é “**Oportunidade de Crescimento e Segurança**”. Dentro desta categoria foram analisados cinco fatores: **1. Possibilidades de crescimento na carreira; 2. Perspectiva de avanço salarial; 3. Segurança no emprego (estabilidade); 4. Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; 5. Reconhecimento do trabalho por incentivos não-financeiros.**

Quanto a variável **possibilidade de crescimento na carreira**, 55% dos servidores técnico-administrativos do Campus Binacional encontram-se insatisfeitos com o seu desenvolvimento na carreira, e quanto à **perspectiva de avanço salarial** 50% estão insatisfeitos, 32,5% satisfeitos, e 17,5% permaneceram indiferentes. Tal insatisfação pode ser em razão: 1) Menor salário pago na Administração Pública Federal; 2) Impossibilidade constitucional da ascensão (mudança de nível); 3) Designação para cargos de chefia por critérios políticos e não técnicos; 4) Falta de regulamentação do Adicional de Penosidade.

Quanto à **segurança no emprego (estabilidade funcional)**, 70% dos servidores entrevistados demonstraram satisfação quanto à estabilidade funcional, 15% estão insatisfeitos, e 15% indiferentes, conforme demonstrado no Gráfico 09. Destaca-se que a estabilidade funcional é uma garantia constitucional a todos os servidores públicos. Muitos indivíduos, inclusive, escolhem ser servidores públicos justamente por conta da estabilidade, por esta causar um sentimento de conforto, e possibilitar planejar sua vida com mais tranquilidade.

**Gráfico 9 - Percepção dos Servidores Quanto a Segurança no Emprego (Estabilidade Funcional)**



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Um dos princípios-chave do Novo Serviço Público, de acordo com Denhardt (2012), seria “dar valor as pessoas, não apenas à produtividade”. Pensando nisso é que se foi analisado o indicador “**Reconhecimento do trabalho por incentivos não financeiros**”. Conforme dados da pesquisa, 45% dos servidores demonstraram insatisfação, 32,5%

satisfação, e 22,5% indiferentes. O reconhecimento profissional foi citado 9 vezes como fator de qualidade de vida no trabalho.

A quinta categoria a ser analisada “**Integração Social na Organização**”, foram abordados Igualdade de tratamento e oportunidade, Ausência de preconceitos (cor, raça, religião, sexo), Relacionamento respeitoso no dia a dia entre chefias e subordinados, Companheirismo do grupo de trabalho no ambiente de trabalho, companheirismo do grupo de trabalho fora do ambiente de trabalho, conforme tabela a seguir.

**Tabela 10 - Média da Percepção dos Servidores Quanto a Integração Social na Organização**

| INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO |  |                          |                           |  |   |       |
|----------------------------------|--|--------------------------|---------------------------|--|---|-------|
|                                  | Variáveis                              |                          |                           |  |   |       |
| Fontes de variação               | Igualdade de tratamento e oportunidade | Ausência de preconceitos | Relacionamento respeitoso | Companheirismo no ambiente de trabalho | Companheirismo fora do ambiente de trabalho | Média |
| Mulheres                         | 3,78                                   | 5,44                     | 4,89                      | 5,72                                   | 5,22  | 5,01  |
| Homens                           | 2,91                                   | 4,45                     | 5,00                      | 4,82                                   | 5,09  | 4,45  |
| Ens. Superior                    | 3,69                                   | 4,85                     | 4,85                      | 5,77                                   | 5,08  | 4,85  |
| Ens. Fund/Médio                  | 3,08                                   | 4,88                     | 4,92                      | 4,88                                   | 5,12  | 4,58  |
| Antigos (<4 anos)                | 3,21                                   | 4,79                     | 4,86                      | 5,24                                   | 5,14  | 4,65  |
| Novos (>=4 anos)                 | 3,55                                   | 5,18                     | 5,18                      | 5,18                                   | 5,18  | 4,85  |
| Casados                          | 3,95                                   | 5,14                     | 5,52                      | 5,29                                   | 4,67  | 4,91  |
| Não casados                      | 2,58                                   | 4,63                     | 4,32                      | 5,16                                   | 5,68  | 4,47  |
| faixa etária 1 (18-30)           | 3,13                                   | 5,00                     | 5,47                      | 5,27                                   | 5,20  | 4,81  |
| faixa etária 2 (31 - 40)         | 3,26                                   | 4,83                     | 4,57                      | 5,17                                   | 5,09  | 4,58  |
| faixa etária 3 (41-70)           | 5,00                                   | 5,00                     | 5,50                      | 5,50                                   | 5,50  | 5,30  |
| Média Geral                      | 3,30                                   | 4,90                     | 4,95                      | 5,23                                   | 5,15  | 4,71  |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se que a mais agravante desta categoria diz respeito a variável **igualdade de oportunidade e crescimento**, enquanto as mais bem avaliadas são: **ausência de preconceitos, companheirismo do grupo no ambiente de trabalho, companheirismo do grupo de trabalho fora do ambiente de trabalho.**

Os dados da variável “**Igualdade de oportunidade e crescimento**” muito se assemelha a variável “**Crescimento na carreira**”, tanto que apresentam médias similares, conforme demonstra a Tabela 11.

**Tabela 11 – Média da Categoria Igualdade de Oportunidade e Crescimento e Crescimento na Carreira**

|  |  | Insatisfeitos | Satisfeitos | Indiferente | Total | Média |
|--|--|---------------|-------------|-------------|-------|-------|
| <b>Igualdade de oportunidade e crescimento</b> |  | 20            | 11          | 9           | 40    | 3,30  |
| <b>Crescimento na carreira</b>                 |  | 18            | 17          | 5           | 40    | 3,70  |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto à **ausência de preconceitos**, 62,5% de servidores demonstraram estar satisfeitos com o ambiente de trabalho, apenas 5 servidores demonstraram insatisfação (12,5%) e 10 servidores permaneceram indiferentes a assertiva (25%). Este fato pode ser em decorrência do ambiente de trabalho muito diverso, diverso em cor, raça, gênero, e religião.

Na análise da variável **companheirismo no ambiente de trabalho**, foi constatado um ambiente amigável, em que 65% dos servidores demonstraram estar satisfeitos quanto ao relacionamento respeitoso entre chefias e subordinados, 75% de satisfação em relação ao companheirismo com os pares no ambiente de trabalho, e 65% de satisfação quando fora do ambiente de trabalho.

Em resumo, 59% das respostas dos servidores quanto às assertivas da categoria **Integração Social na Organização** foram satisfatórias, 22% insatisfatória, e 19% indiferentes, conforme apresentado no Tabela 12 – Integração Social na Organização.

**Tabela 12 - Integração Social na Organização**

|                    | MI | I   | PI | IND | PS    | S     | MS  | Total |
|--------------------|----|-----|----|-----|-------|-------|-----|-------|
| <b>Frequência</b>  | 14 | 20  | 10 | 38  | 27    | 67    | 24  | 200   |
| <b>Porcentagem</b> | 7% | 10% | 5% | 19% | 13,5% | 33,5% | 12% | 100%  |

Fonte: Dados da pesquisa (2019). Legenda: MI (Muito Insatisfeito); I – Insatisfeito; PI – Pouco Insatisfeito; IND- Indiferente; PS- Pouco Satisfeito; S-Satisfeito; MS- Muito Satisfeito

A seguir discutiremos a próxima categoria **Constitucionalismo**, na qual aborda: (1) Cumprimento dos direitos trabalhistas pela organização – percepção dos servidores quanto ao cumprimento das legislações por parte da UNIFAP; (2) Privacidade pessoal – ou seja, se o

que o trabalhador faz fora da Instituição não afeta sua função; (3) Liberdade de expressão (diálogo) – se os trabalhadores sentem-se livres para se expressarem; (4) Normas e rotinas – verificar se há acesso as normas gerais e se há debate, participação dos servidores para construção das normas institucionais; e por último, (5) Transparência, publicidade e conhecimento das metas institucionais.

Quanto ao primeiro aspecto “**Cumprimento dos direitos trabalhistas pela organização**”, 15 servidores (35%) disseram estar insatisfeitos, 5 (12%) indiferentes, e 21 (52,5%) estão satisfeitos, a média desta variável em uma escala de 1 a 7 ficou em 3,98, abaixo da mediana 4.

No item “**Direito a privacidade pessoal**”, 28 (70%) disseram estar satisfeitos com seu direito a privacidade, 5 (12,5%) disseram estar insatisfeitos, e 7 (17,5%) permaneceram indiferentes. Alcançando uma média de 4,83 em uma escala de 1 a 7, o que demonstra satisfação de boa parte dos sujeitos pesquisados.

Quanto ao fator “**Liberdade de expressão**”, 24 (60%) disseram estar satisfeitos, 7 (17,5%) insatisfeitos, e 9 (22,5%) indiferente. A média desta variável na escala de 1 a 7 ficou em 4,65.

Na variável “**Normas e rotinas**” foi verificado a percepção dos servidores quanto ao acesso as normas gerais, se há debate, se os servidores participam ativamente da construção das normas institucionais. Segundo os dados da pesquisa, 22 servidores (55%) demonstraram satisfação quanto ao item, (22,5%) insatisfeitos, e 9 (22,5%) indiferentes.

Por último, “**Transparência, publicidade e conhecimento das metas institucionais**” esse foi o item mais negativo percebido pelos servidores dentro da categoria Constitucionalismo, 18 (45%) satisfeitos, 16 (40%) insatisfeitos, 6 (15%) indiferentes.

A próxima categoria a ser analisada é: “**Trabalho e Espaço Total de Vida**”, nesta buscou se avaliar o equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho e na vida pessoal, quanto tempo é destinado para a vida familiar, tempo para lazer, o quanto o trabalho influencia nas atividades fora da Universidade, e por último a regulamentação dos processos de transferências (remoção/redistribuição).

Na análise da variável “**equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho e na vida pessoal**”, segundo os dados da pesquisa, 19 (47,5%) disseram estar insatisfeitos, 12 (30%) satisfeitos, 9 (22,5 %) indiferentes. Em relação ao **tempo familiar**, 23 (57,5%) insatisfeitos, 12 (30%) satisfeitos, 5 (12,5%) indiferentes. Quanto ao **tempo para o lazer**, 22 (55%) insatisfeitos, 10 (25%) satisfeitos, 8 (20%) indiferentes. Possivelmente a insatisfação dos servidores quanto ao tempo dispensado no trabalho e na vida pessoal se dá pela não

implantação da flexibilização da jornada de trabalho no Campus Binacional. Vejamos a Tabela 13 que traz a frequência da Satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em Função do Tempo.

**Tabela 13 - Frequência da Satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em Função do Tempo**

|  | MI   | I     | PI    | IND   | PS  | S     | MS   | Total |
|--|------|-------|-------|-------|-----|-------|------|-------|
| <b>Equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho e na vida pessoal</b> | 4    | 10    | 5     | 9     | 4   | 6     | 2    | 40    |
|  | 10%  | 25%   | 12,5% | 22,5% | 10% | 15%   | 5%   | 100%  |
| <b>Tempo familiar</b>  | 1    | 12    | 10    | 5     | 4   | 7     | 1    | 40    |
|  | 2,5% | 30%   | 25%   | 12,5% | 10% | 17,5% | 2,5% | 100%  |
| <b>Tempo para o lazer</b>  | 3    | 11    | 8     | 8     | 2   | 6     | 2    | 40    |
|  | 7,5% | 27,5% | 20%   | 20%   | 5%  | 15%   | 5%   | 100%  |

Fonte: Dados da pesquisa (2019). Legenda: MI (Muito Insatisfeito); I – Insatisfeito; PI – Pouco Insatisfeito; IND- Indiferente; PS- Pouco Satisfeito; S - Satisfeito; MS- Muito Satisfeito

O fator, “**Influência do trabalho nas atividades fora da Universidade**”, busca analisar a influência do trabalho nas diversas dimensões da vida, na família, na igreja, no lazer, no grupo de amigos. O trabalho diz muito sobre quem somos, e o que fazemos, afinal é nele que o indivíduo passa boa parte do dia, então cabe analisar se o trabalho tem influenciado positiva ou negativamente. Segundo dados da pesquisa, 13 (32,5%) disseram estar insatisfeitos, 19 (47,5%) satisfeitos, 8 (20%) indiferentes, e uma média de 4,13.

Em relação ao ponto “**Regulamentação dos processos de transferências (remoção/redistribuição)**”, podemos afirmar que foi o mais bem avaliado pelos servidores, talvez este ponto devesse estar em “**Normas e Rotinas**”, variável analisada na categoria anterior. Entende-se que, por tratar-se da regulamentação da movimentação dos servidores, fosse mais prudente analisar dentro daquela categoria, e não desta.

Ao analisar os dados, observa-se que 14 (35%) dos servidores encontram-se insatisfeitos, 16 (40%) satisfeitos, e 10 (25%) indiferentes. Observou-se que os servidores com mais de 3 anos na Instituição são os que percebem como positivo a **Regulamentação**, e os mais novos como negativo. A média dos servidores com mais de 3 anos de exercício no Campus é 4,38, enquanto a média dos mais novos 3,64. Há de ser considerado, que a época da coleta dos dados, a Instituição estava com Edital de Remoção em aberto, o que pôde ter influenciado nas respostas.

A última categoria a ser analisada é “**Relevância Social da Vida no Trabalho**”, esta categoria busca observar a percepção dos servidores quanto à imagem da Instituição interna e externa, a responsabilidade social, a satisfação com a preocupação da instituição

com a qualidade dos serviços prestados a sociedade, e por fim, sobre sua qualidade de vida na Instituição.

A primeira variável “**Imagem interna e externa da UNIFAP**: orgulho de fazer parte dela” foi percebida por 24 (60%) servidores como positiva, demonstrando satisfação com a imagem da UNIFAP perante a sociedade, orgulho em fazer parte dela. Entretanto, 9 (22,5%) demonstraram insatisfação, e 7 (17,5%) permaneceram indiferentes, alcançando uma das melhores médias entre a oito categorias avaliadas, 4,65.

Quanto ao fator “**Responsabilidade social externa**”, o objetivo era verificar como os servidores percebem a imagem da instituição diante da sociedade. Para 26 (65%) servidores estão satisfeitos com a responsabilidade social da Universidade no Oiapoque, 11 (27,5%) estão insatisfeitos, e 3 (7,5%) permaneceram indiferentes. A média desta variável ficou em 4,60. Isto pode ser decorrente do fato da UNIFAP ser a única Instituição de nível superior no município, possuindo aproximadamente 1000 alunos, oportunizando o acesso ao ensino superior a uma comunidade isolada, distante da capital, e carente dos mais diversos serviços básicos.

Quanto à “**Responsabilidade social interna**, que diz respeito à imagem da instituição diante de seus servidores, esta foi avaliada negativamente pela maioria dos sujeitos, segundo os dados da pesquisa 17 (42,5%) servidores insatisfeitos, 16 (40%) satisfeitos, e 7 (17,5%) permaneceram indiferentes, a média desta variável ficou em 3,63. Esta percepção negativa pode ser o reflexo, o somatório da análise das demais categorias, observa-se que apenas as categorias **Integração Social na Organização e Constitucionalismo** obtiveram médias positivas, ou seja, superior a mediana da escala, 4,71 e 4,33 respectivamente.

Em relação à percepção dos servidores quanto à **preocupação da instituição com a qualidade dos serviços prestados a sociedade**, 19 (47,5%) servidores insatisfeitos, 3 (7,5%) indiferentes, 18 (45%) satisfeitos, e uma média de 3,93 na escala de satisfação.

Por fim, foi questionado aos servidores sobre a **percepção de qualidade de vida na Instituição**, apurou-se que 28 (70%) servidores estão insatisfeitos, 5 (12,5%) satisfeitos, e 7 (17,5%) indiferentes, alcançando uma média de 2,73, uma das médias mais baixas dentre as variáveis apresentadas.

Na próxima seção será analisada qualitativamente as respostas dos servidores, bem como apresentado a visão da Direção do Campus e da Divisão de Qualidade de Vida.

## 6.2 PESQUISA QUALITATIVA

A seguir encontram-se os aspectos relacionados à pesquisa qualitativa deste trabalho, tais como: a percepção dos servidores sobre sua QVT, a percepção dos gestores (Diretor do Campus e Chefe da Divisão de Qualidade de Vida) quanto a Política de Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade, em específico, no Campus Binacional, e por fim, a análise qualitativa das observações feitas por esta pesquisadora no local de trabalho.

### 6.2.1 Percepção qualitativa dos servidores técnicos sobre sua QVT

O tratamento qualitativo será dado conforme a literatura presente neste estudo, detendo-se sobre as oito categorias de Walton. Estas categorias analíticas auxiliaram na interpretação da percepção dos servidores técnico-administrativos do Campus Binacional, a respeito da sua qualidade de vida no trabalho, as categorias apresentadas foram: **Compensação justa e adequada, Condições de trabalho, Uso e desenvolvimento de capacidades, Oportunidade de crescimento e segurança, Integração social na organização, Constitucionalismo, Trabalho e o espaço total de vida, e Relevância social da vida no trabalho.**

Apesar de alguns estudiosos serem críticos as categorias de Walton quando aplicadas no setor público, percebe-se neste estudo a aplicação de todas as categorias para o público entrevistado, conforme demonstrado a seguir.

Quando questionados sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho para eles, muitos servidores responderam que seria dispor de um ambiente físico com condições adequadas para trabalhar, ter recursos financeiros e humanos disponíveis, possuir um ambiente harmonioso, prazeroso, livres de pressões, possuir autonomia, ser consultado nas decisões, grau de satisfação das necessidades pessoais que o funcionário consegue obter enquanto exerce sua função.

Observou-se que os servidores dispõem de conceitos bem abrangentes quanto à definição de qualidade de vida no trabalho. Destacamos abaixo, algumas falas dos servidores:

Conjunto de ações/condições aplicadas no ambiente de trabalho, que visam o bem estar físico, mental e social do trabalhador

Qualidade de vida é poder contar com uma gestão de RH totalmente voltada para o acompanhamento do processo de desenvolvimento social e cultural dos trabalhadores, considerado todos os aspectos da cultura e do clima organizacional, fazendo com que o trabalhador/servidor se sinta bem no ambiente de trabalho.

Qualidade de vida no trabalho depende de vários fatores importantes como o respeito, valorização, confiança, reconhecimento, flexibilidade de horário, fornecimento de atendimentos essenciais como médico, odontológico, nutricional, psicológico, dentre outros que proporcionem a qualidade de vida dos servidores e de seus familiares, porém, esses serviços precisam ser contínuos e não uma vez ao ano. O correto seria que tivessem todos esses profissionais lotados no Campus Binacional e não emprestados do Marco Zero.

Trabalhar com ânimo e alegria, em uma instituição que se preocupe com o bem estar social de seus servidores, que forneça condições dignas de trabalho, e que crie projetos voltados para melhoria do lazer, e com amparo da saúde física e principalmente psicológica de seus servidores.

Incentivos, oportunidades de crescimento profissional e da carreira, reconhecimento!

Percebe-se que os servidores associam QVT ao cuidado da Instituição com a saúde física e mental dos seus funcionários (**Compensação justa e adequada**), **aos recursos materiais e ao espaço físico (Condições de trabalho)**, **desenvolvimento social e cultural (Integração social na organização)**, **senso de responsabilidade a partir das competências, atribuições e capacidades dos trabalhadores (Uso e desenvolvimento de capacidades)**, oportunidade de crescimento profissional e na carreira (**Oportunidade de crescimento e segurança**).

Após definirem qualidade de vida no trabalho, os servidores receberam o seguinte questionamento: Se pudesse resumir Qualidade de Vida no Trabalho em uma só palavra, qual seria. As respostas mais citadas foram: harmonia, satisfação, paz, saúde, bem-estar, reconhecimento, investimento. Apenas um servidor preferiu não responder a esta pergunta.

Observa-se que ao resumir qualidade de vida, colocando os servidores na condição de destacar em uma única palavra o que para ele seria qualidade de vida, a maioria pontuou elementos das relações humanas (integração social), a valorização e o reconhecimento da Instituição para com seus trabalhadores, e a associação com os aspectos ligados a saúde. Apenas dois servidores pontuaram aspectos ligados ao financeiro, como investimento e recursos.

Também lhe foram questionados, se eles consideravam possuir Qualidade de Vida no Trabalho? Se Sim, que citassem os 5 fatores/características mais relevantes para essa afirmativa. Se não, que citassem os 5 fatores/características que limitam/prejudicam a existência de Qualidade de Vida no Trabalho.

Seis servidores afirmaram que sim, entretanto uma das respostas foi dada com base na nova lotação do servidor, qual seja Macapá. Vejamos as respostas positivas:

Sim. Nutricionista, médico, cursos, atividades e esportes, mas só em Macapá (Masculino)

Sim. Motivação, bem estar, saúde, satisfação pessoal, capacitação. (Feminino)

Sim. Ambiente agradável, companheirismo por parte dos colegas, chefia aberta a sugestões, participativa, autonomia nas decisões. (Masculino)

Sim. Local adequado (sala) para realizar o trabalho. Harmonia no convívio laboral. Chefia que atribui responsabilidade e confiança. Capacitação oferecida pela instituição. Responsabilidade com o serviço público prestado por parte da instituição. (Feminino)

Em parte sim. Sempre tive boa relação de trabalho com os servidores do Campus e apesar dos problemas de infraestrutura sempre buscava realizar meu trabalho de forma eficaz. (Feminino)

Sim. Ambiente harmônico, quanto às relações com os colegas; Tempo para a família, e outras tarefas; Horário de trabalho sensato que permita realizar o item 2 (06 horas); Orgulho pelo trabalho realizado; Ausência de preconceitos. (Feminino)

Observa-se a predominância do gênero feminino quanto à percepção em possuir qualidade de vida no trabalho, destaca-se também que novamente a harmonia no ambiente de trabalho é elemento recorrente nas falas dos servidores. As relações humanas estão influenciando positivamente as respostas.

Em contrapartida, a maioria mencionou não possuir qualidade de vida no trabalho, citando os mais diversos aspectos relacionados a QVT. Vejamos:

Não. Não ha equipe médica. Não há projetos que melhorem as relações interpessoais entre os servidores do interior. Não há estrutura física adequada. Não há materiais de qualidade. Não há motivação. Não há valorização do servidor do interior

Não: 1 - Falta de infraestrutura 2 - Assistência a saúde 3 - Programas de capacitação 4 - Assistência por parte da gestão aos campus distante 5 - Programas de assistência ao servidor

Não. Fatores: 1) Falta de estrutura adequada no município de Oiapoque. 2) Administração da instituição, o famoso RH, ausente do Campus Oiapoque na questão "Qualidade de vida" aos servidores do Campus; 3) Falta de profissionais altamente qualificados no Campus. 4) Falta de equipamentos e objetos para um bom ambiente/local que possa atender os servidores. 5) Ausência de programas voltados ao Campus Oiapoque.

Não. Devido falta de materiais básicos para o trabalho, não regulamentação da flexibilidade do horário, desmotivação por falta de reconhecimento, falta de respeito por parte de alguns docentes, e principalmente o Campus de Oiapoque é esquecido em relação à diversas ações e eventos realizados no Marco Zero, somente em raras ocasiões acontecem atendimentos médicos, nutricionais e outros, mas quando são solicitados pelos servidores do Binacional, não existe um cronograma anual de ações pra possibilitar o mínimo de qualidade de vida aos servidores de Oiapoque.

Não. 1 não há acessibilidade adequada para servidores com deficiência ou temporariamente deficientes no campus binacional. 2 bebedouros com pouca manutenção, acabam perdendo uso pelo excesso de sujeira. 3 Não há SIAAS para atendimento em Oiapoque, o que gera ruído na comunicação com chefia imediata

perante doença e afins. 4 Não há internet de qualidade para trabalhar o que por vezes gera stress nos servidores públicos.5 A estrutura do campus não acompanha o crescimento anual de académicos, servidores e atividades. Gerando um aperto e outros constrangimentos de modo geral.

Não. Falta de assistência de modo generalizado em uma região descoberta de qualquer política institucional de valorização funcional.

Observa-se que na visão daqueles que afirmam não possuir qualidade de vida no trabalho, os servidores enfocam mais em questões relacionadas à infraestrutura, material de expediente, programas de capacitação, ações de QVT e assistência a saúde.

Por fim, foi questionado em relação ao município de Oiapoque (infraestrutura e serviços), o quanto ele tem influenciado (ou) na Qualidade de Vida deles. Ressaltamos a importância desta assertiva em razão do Campus Binacional estar inserido no município de Oiapoque, município este com uma série de particularidades, e que podem refletir na percepção de QVT dos servidores.

Para alguns servidores o município do Oiapoque tem influenciado negativamente na sua qualidade de vida, entre os aspectos apresentados estão a precariedade do município, principalmente em relação à infraestrutura, e serviços básicos como saúde e educação.

O município de Oiapoque, ainda é muito precário com quesitos básicos como saúde e educação que são de péssimas qualidades, o deslocamento para a capital é muito desgastante. O município não oferece qualidade de vida.

O município de Oiapoque é carente de muitos serviços públicos essenciais para a população, por isso, durante o tempo que passei no município, ele não contribuiu para que pudesse julgar como bom a minha qualidade de vida. Não influenciou.

Oiapoque assim como a maioria dos municípios brasileiros possui várias dificuldades, principalmente em relação a precariedade da BR 156 e a alguns serviços essenciais como saúde e educação, o que compromete a qualidade de vida dos cidadãos que vivem aqui.

Influência muito, pois não se tem muitas opções de lazer, os serviços de saúde e educação são precários.

As limitações locais e institucionais afetam na satisfação de fazer um trabalho que parece não ter perspectiva de melhoramento

O município de Oiapoque em relação a infraestrutura e serviços “deixa a desejar”, posto que possui uma infraestrutura deficitária: não possui saneamento básico, calçadas etc e os serviços da saúde, por exemplo, não atende a expectativa da população.

Consideravelmente, eu diria 70%. O Município de Oiapoque é o quarto maior município do Amapá, com aproximadamente 24 mil habitantes, sofre com o péssimo estado da BR-156, epidemia da febre chikungunya, precárias condições urbanas e a conturbada relação de fronteira com a Guiana Francesa. Isso tudo sem contar com as constantes interrupções no fornecimento de energia elétrica

Na perspectiva de alguns servidores, principalmente daqueles que são oriundos do próprio Oiapoque, a visão é mais positiva em relação ao município. É possível observar que estes indivíduos destacam a tranquilidade da cidade:

Tem influência positiva, ao contrário do trabalho que eu executava onde estava lotado, o município me proporciona tranquilidade.

Por já morar aqui a algum tempo, já acostumei aos serviços prestados, sou acostumado com tudo isso porém pra quem vem de fora é bem complicado.

O fato da estrutura de Oiapoque ser ruim não influenciou diretamente na minha qualidade de vida, pois eu compensava de outras formas, com atividade física, passeios, estudos.

Deixou a desejar em relação à infraestrutura e os serviços são limitados, porém o lugar é muito tranquilo.

Em algumas coisas, tais como: O aprendizado diário adquirido através da prestação do serviço laboral. O prazer de poder ajudar a sociedade acadêmica Em relação a infraestrutura precária verifica-se que este é um fator que contribui para que eu possa buscar melhorar a qualidade do serviço prestado e buscar novas oportunidades para melhorar o espaço e aumentar a infraestrutura e comodidade para que assim possa atender as demandas de cada setor.

Quanto à estrutura física trouxe pouca qualidade e condições para a execução dos trabalhos; e quanto à integração social me trouxe vida emocional satisfatória.

Pode se, então, constatar que os servidores técnicos administrativos do Campus Binacional possuem conhecimentos, inclusive, com uma visão bem ampliada sobre o que seja qualidade de vida, sua influência no desempenho pessoal, profissional e institucional. Foram observadas também a presença das oito categorias de Walton nas falas, e a influência do município de Oiapoque na qualidade de vida dos trabalhadores.

## 6.2.2 Percepção qualitativa dos gestores sobre a política de QVT

A fim de analisar a opinião dos gestores quanto à percepção de qualidade de vida no Campus Binacional, verificar se há alguma política ou ação de iniciativa da gestão em implantar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, foram realizadas duas entrevistas, umas com o Diretor do Campus Binacional, e outra com a chefe da Divisão de Qualidade de Vida (DQV), estas foram analisadas de acordo com as oito categorias de Walton (1973), modelo utilizado neste estudo: **Compensação justa e adequada, Condições de trabalho, Uso e desenvolvimento de capacidades, Oportunidade de crescimento e segurança, Integração social na organização, Constitucionalismo, Trabalho e o espaço total de vida e Relevância social da vida no trabalho.**

Inicialmente foi questionado o que eles entendiam sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Para os gestores qualidade de vida no trabalho são todas as ações voltadas para a garantia das melhorias das condições de trabalho, para a promoção da saúde e do bem estar dos servidores durante suas atividades laborais, em consequência, que deixem os servidores felizes.

Quando questionados se o Campus Binacional desenvolve ou já desenvolveu ações de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, o Diretor do Campus afirmou que nos últimos dois anos, período este, em que ele esteve a frente da Direção do Campus, foram desenvolvido algumas ações que visem a melhoria na qualidade de vida no trabalho, por meio de parcerias com o Exército Brasileiro.

Ainda segundo o Diretor do Campus no ultimo ano com a redução de servidores, a Coordenação de Gestão de Pessoas, que é a unidade responsável por essas ações de QVT, o Campus não conseguiu realizar mais ações. Mas, que este ano eles têm buscado parcerias com a Divisão de Qualidade de Vida para dar continuidade às ações, pois nos últimos todas as ações foram feitas de modo isoladas, sendo de iniciativas apenas do Campus Binacional.

Quando os dirigentes foram questionados acerca da possibilidade de implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. O Diretor alegou que o fato do Campus estar distante há mais de 500 km da sede, é necessária a implantação de um programa de QVT no Campus, sobretudo que vise à melhoria das relações de trabalho mediação de conflitos, e da saúde emocional do servidor, com ações pontuais e outras contínuas.

A chefe da Divisão de Qualidade de Vida apresentou o processo físico em que demonstra o interesse da PROGEP em implantar um programa de QVT. Todavia, afirmou que o processo está parado por falta de dinheiro, e de material humano. Pois a Comissão que ficaria a frente do Programa de QVT não necessariamente seria composta apenas por servidores da Divisão de Qualidade de Vida, e sim, de servidores dos mais diversos setores que demonstrem interesse pela temática.

Quando questionados sobre quais os benefícios que esse Programa poderia trazer para o Campus Binacional, os gestores apontaram a valorização do servidor enquanto ser humano, promoveria bem estar no trabalho, tornaria os trabalhadores felizes e estes dariam maior visibilidade sobre suas atividade para o chefe imediato e para a comunidade acadêmica, ou seja, apresentaria melhoras de rendimento e produtividade. Ademais, evitaria problemas e agravos de saúde.

Os gestores também foram questionados sobre o porquê das ações de QVT que ocorrem no Campus Marco Zero, não acontecem também no Campus Binacional. Foi exposto

por ambos, que essas ações não acontecem no Binacional devido à limitação orçamentária e de pessoal, bem como por problemas de infraestrutura do Campus.

Segundo a DQV sempre na elaboração do plano de ação da Divisão é pensado e incluído o Binacional, entretanto em razão do orçamento eles conseguiram ir uma única vez ao Campus. Outro ponto, é que o Binacional também tem poucos servidores e apenas um profissional da saúde. Mas que todas as ações e atendimentos da Divisão são destinadas a todos os servidores, independente do Campus onde esteja lotado.

Os gestores afirmaram que este ano estão buscando melhorias na comunicação e efetivação das relações entre a DQV e o Campus Binacional.

Dando continuidade a análise, foi questionado aos gestores: quais os principais desafios ou barreiras que você enfrenta ou enfrentaria para implementar um Programa de QVT no Campus. Entre os principais desafios apontados estão: limitação de comunicação e orçamentaria, bem como o entendimento do que seja qualidade de vida.

Segundo o Diretor do Campus, as ações do Programa de QVT deveriam focar mais na melhoria das relações interpessoais e na resolução dos conflitos, realizando ações que aproximem as categorias técnico e docente, até mesmo porque o Campus é composto por servidores oriundos de outros estados ou de Macapá, e ficam longe das suas famílias.

Para a gestora da DQV as principais dificuldades encontradas para implementar um programa de QVT em Oiapoque é a de pessoal e a orçamentária, pois os servidores de Macapá não conseguem ir até o Oiapoque, pois não há diárias e passagens que cubram os deslocamentos dos servidores, e o Campus Binacional também não tem profissionais que se disponha a realizar as atividades. Outra alternativa seria a realização de parcerias com outros órgãos e empresas, entretanto até o presente momento tiveram pouco retorno.

Em seguida, perguntou-se ao Diretor quais os principais fatores de influencia na Qualidade de Vida dos servidores do Campus Binacional, o mesmo reportou que para esta análise ele trabalha com dois fatores, ou dimensão, que seriam os fatores interno e externo. Na primeira dimensão, fator interno, tem-se o ambiente de trabalho, o Campus Binacional, que ainda está em processo de construção, mas que conta com oito coordenações de cursos, quatro coordenações administrativas, não possuindo ainda a estrutura adequada para o funcionamento pleno do trabalho.

A segunda dimensão, e que de forma alguma poderia ser deixada de lado na análise, é em relação à infraestrutura urbana de Oiapoque, em sua fala o Diretor mencionou que desde a sua chegada ao município em 2016, muito pouco se tem avançado em infraestrutura e serviço, questões básicas para o desenvolvimento dos municípios, o mesmo

apontou que a cidade não tem calçada, saneamento, área de lazer, somente recentemente inaugurou-se uma praça, mas que esta já está tendo seu uso desvirtuado com atividades ilícitas. É necessário então, que tenham parcerias aproximadas entre os órgãos e o município.

No que se refere à percepção da gestão em relação à satisfação dos servidores no dia a dia de trabalho, o Diretor do Campus percebe elevado nível de insatisfação tanto em relação ao Campus quanto ao município, e que esta insatisfação ocorre de modo generalizado entre as categorias docentes e técnicos. E que esta insatisfação tem culminado em elevado número de pedidos de remoção. O mesmo abordou que o concurso de remoção termina sendo uma válvula de escape para os servidores migrarem para outros campi da universidade

O concurso de remoção, no entanto, para a gestão do Campus não é tão positiva uma vez que não há reposição, tão pouco acréscimo de vagas para o Campus, apenas perda do número de servidores.

Outra alternativa, criada pela gestão do campus para minimizar a insatisfação dos servidores, e promover melhorias na qualidade de vida dos servidores., em especial, para os servidores técnicos, foi estudar a implantação da jornada flexibilizada de trabalho, de modo que os servidores trabalhando em turnos contínuos, ele possa dispor de tempo para lazer, atividade física, estudar.

Por fim, foi questionado sobre como ele tem percebido sua qualidade de vida na instituição. Em resposta, o diretor afirmou que ingressou na Instituição em julho de 2016, e que a expectativa criada em torno do nome Binacional, fez com que ele pensasse que houvesse parcerias entre Brasil e França consolidadas. O mesmo continuou afirmando que a infraestrutura tanto do município quanto do Campus foi um choque, pois não há estrutura mínima.

Ademais, tem percebido, em conversas com representantes do município, que dentro de um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo, não há perspectivas de melhorias. Em sua visão, a situação é de abandono e esquecimento, outro fato que tem dificultado o desenvolvimento do município é a paralisia da obra da BR 156, cerca de 130 km de poeira no verão e atoleiro no inverno. O mesmo é oriundo de um município do interior do Ceará, e lá apesar de um município pobre, conta com infraestrutura mínima.

Segundo o gestor do Campus sua qualidade de vida reduziu significativamente desde a sua chegada ao Oiapoque, citou que já adoeceu várias vezes, e que a vivência é muito diferenciada da de General Sampaio, sua cidade natal. O mesmo informou que quando entra de férias ele sente esta diferença, mas que permanece no Campus Binacional em razão do emprego, e como militante da educação, acredita no poder de transformação do Oiapoque em

razão da educação. Para ele, além da questão do emprego há o desafio de poder contribuir em favor da população do Oiapoque.

Pode-se constatar que, diante das categorias de QVT propostas por Walton (1973), apenas cinco delas foram mencionadas pelos gestores entrevistados:

- 1 **Condições de Trabalho:** falta de infraestrutura no Campus e no Oiapoque, jornada de trabalho ideal para os servidores;
- 2 **Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** Autonomia na execução das tarefas, feedback da chefia, informações sobre o processo de trabalho.
- 3 **Integração social na organização:** relacionamento respeitoso entre os servidores, igualdade de tratamento, companheirismo no ambiente de trabalho.
- 4 **Trabalho e espaço total de vida:** equilíbrio de tempo entre vida profissional e pessoal, tempo para o lazer e para a vida familiar.
- 5 **Relevância Social da Vida no Trabalho:** orgulho de ser professor e militar em prol da educação, senso de responsabilidade social externa e interna, responsabilidade da Universidade pelo serviço prestado no Oiapoque.

Compreende-se que os gestores, no geral, tem conhecimento sobre a política de qualidade de vida no trabalho, demonstrando profissionalismo e conhecimento ampliado na discussão, entretanto com focos diferenciados. O Diretor do Campus enfatizou bastante as relações interpessoais, a resolução dos conflitos e a infraestrutura do Campus, enquanto a Chefe da Divisão de Qualidade de Vida focou na saúde dos servidores.

### **6.2.3 Percepção qualitativa das observações feitas no Campus Binacional**

A fim de conhecer a percepção dos servidores do Campus Binacional para além das falas descritas no questionário, e para além da vivência da servidora quando esteve trabalhando no Campus Oiapoque, a pesquisadora realizou a pesquisa de campo dos dias 21 a 23 de outubro de 2018.

A Instituição objeto deste estudo foi implantada no município de Oiapoque no ano de 2007, iniciando com a denominação de Campus Norte, com a oferta, apenas, do Curso de Licenciatura Intercultural Indígena, cujo objetivo era formar professores para as escolas indígenas do estado. Sendo o primeiro curso implantado no campus, com corpo docente e infraestrutura próprias (UNIFAP, 2013).

Conforme o Plano de Desenvolvimento do Campus Binacional (2016, p. 4), em 2011, foi dado início à construção de novos edifícios, com o objetivo de ampliar a capacidade do Campus e receber novos cursos. E através da Resolução N° 01/2013 do CONSU/UNIFAP, o então Campus Norte foi transformado em Campus Binacional, oferecendo seis cursos de licenciatura: Letras-Francês, História, Geografia, Pedagogia, Intercultural Indígena e Ciências Biológicas; e dois cursos de bacharelado: Direito e Enfermagem. Os primeiros ingressos de turmas aconteceram no primeiro semestre de 2014, via processo seletivo (vestibular) e ENEM.

De acordo com a Resolução N° 01/2013 do CONSU/UNIFAP, o Campus Binacional surge com o objetivo de:

- I - promover o desenvolvimento educacional, social, econômico e ambiental;
- II - favorecer a construção da criticidade, da investigação científica, cultural e tecnológica;
- III - formar profissionais qualificados nas diversas áreas do conhecimento, dentro de uma perspectiva ética, humana e ambiental contribuindo para as futuras gerações com uma sociedade mais coletiva;
- IV - contribuir para o crescimento regional e nacional apoiando-se na busca da excelência para uma Amazônia econômica, ambiental e socialmente mais equilibrada.

Em visita, constatou-se que atualmente o Campus Binacional é composto por quatro prédios, sendo dois alugados, e dois prédios próprios. No Bloco A, funcionam: a Direção do Campus, Biblioteca, Sala de Informática, Divisão de Registro e Controle Acadêmicos e sete salas de aula. Ao lado, está o Prédio B, onde funcionam as coordenações de cursos, banheiros e laboratórios de cursos. Na rua ao lado, funciona a Casa Administrativa, uma vila de três casas geminadas, cada casa abrigando um setor administrativo. No 3° andar do Edifício Comercial Colares, localizado no centro da cidade, funcionam salas de aulas e no térreo funciona o Auditório. Não há unidades administrativas nesse prédio.

Por conta dessa geografia, dessas descentralizações prediais, inúmeras foram as reclamações relatadas pelos servidores, por exemplo, ausência de Internet, inacessibilidade no prédio Colares, má acústica das salas de aulas e administrativas, espaços inadequados para o trabalho, banheiros com defeitos, falta de água, telefonia e transporte.

A ausência de espaço adequado para o trabalho é uma das principais queixas quanto às condições de trabalho. Foram relatados: uso do banheiro para armazenamento de combustível; corredores funcionando como salas; improvisação de uma “vila de kitnets” em Casa Administrativa; ausência de uma copa para os servidores fazerem suas refeições. Segundo o Diretor do Campus, este problema de espaço será resolvido com a entrega dos Blocos B e C, a conclusão da obra estava prevista para 2016. Mas por problemas na gestão do

contrato, a obra ainda não avançou. Está prevista a inauguração do projeto de urbanização do Campus para maio de 2019.

Ademais dos problemas estruturais, os servidores também precisam lidar com problemas na comunicação, já que o Campus Binacional não conta com telefone institucional. Assim, os servidores utilizam seus próprios telefones para se comunicarem com o Campus Marco Zero e, ainda sim, as operadoras de telefonia passam dias fora de funcionamento, isolando o município. Quanto à Internet, o Campus conta com uma rede bem aquém do esperado, atualmente disponível apenas para os servidores, e computadores da Biblioteca para uso dos alunos. Para além dos problemas institucionais, é necessário considerar a localização do Campus porque estes problemas de comunicação não são particularidade da UNIFAP, e sim de todo o município do Oiapoque.

Quanto à equipe de trabalho, o corpo técnico dispõe em sua maioria de profissionais da área administrativa, contando apenas com um profissional da saúde, 01 psicólogo, fato este limitador de acesso dos servidores aos demais serviços de saúde.

Foi observado que apesar do município contar com vários órgãos federais, incluindo a UNIFAP, o município não conta com uma unidade do Sistema Integrado de Assistência a Saúde do Servidor Público Federal (SIAAS), órgão responsável por coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo. Registra-se que a atenção à saúde foi por diversas vezes citadas tanto no questionário quanto nas entrevistas.

Quanto à jornada de trabalho, foi observado que os servidores cumprem a jornada de 40 horas semanais, em regime de dois turnos de trabalhos, das 08:00 às 12:00 e das 14:00 às 18:00, exceto aqueles lotados na Biblioteca. Este ponto da jornada de trabalho está em discussão no Campus, pois os servidores tem interesse em fazer jornada continua de trabalho, organizada em 2 períodos de 6 horas ininterruptas, abarcando os turnos manhã, tarde e noite, pois o horário de funcionamento da instituição ficaria das 08:00 às 20:00.

Entretanto, para o cumprimento da jornada ininterrupta faz-se necessário ao menos 2 servidores na Unidade, para que um flexibilize com o outro, o que em muitas unidades do Campus Binacional não é possível, posto que tem apenas um servidor lotado em cada unidade. Essa impossibilidade do cumprimento da jornada flexibilizada foi relatada algumas vezes durante a visita, e até mesmo posto nos questionários, como um fator negativo para qualidade de vida dos servidores.

Foram observados que quanto aos equipamentos e materiais disponíveis, o índice de insatisfação é bastante alto, há escassez de materiais de escritório, elementos necessários na jornada de um servidor administrativo, bem como dos problemas de conexão com a internet foram os principais elementos observados.

Quanto à qualidade dos equipamentos e materiais disponíveis, segundo a Norma Regulamentadora n.º 17 (NR-17), do Ministério do Trabalho e Emprego define que “todos os equipamentos que compõem um posto de trabalho devem estar adequados às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.” Ainda, de acordo com a NR 17, para o trabalho manual sentado (caso dos profissionais técnico administrativos), as bancadas, mesas, escrivaninhas devem proporcionar condições de boa postura, visualização e operação e devem atender aos seguintes requisitos mínimos:

- a) Ter altura e características da superfície de trabalho compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida dos olhos ao campo de trabalho e com a altura do assento;
- b) Ter área de trabalho de fácil alcance e visualização pelo trabalhador;
- c) Ter características dimensionais que possibilitem posicionamento e movimentação adequados dos segmentos corporais.
- d) Altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida;
- e) Borda frontal arredondada;
- d) Encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar.

Quanto a variável ambiente de trabalho seguro foi observado o uso do corredor de emergência como sala administrativa, o que impede a fuga dos servidores em caso de incêndio. Ademais, foi observado também a existência de vários extintores, distribuídos entre os 3 prédios que compõem o Campus Binacional, entretanto os servidores não tem conhecimento de como utiliza-los. E o mais agravante, foi verificar o armazenamento de combustível no banheiro da Coordenação de Administração e Planejamento (COAP).

Verificou-se que os servidores lotados na COAP realizam os mais diversos serviços possíveis, como troca de lâmpadas, reparos no telhado, cabeamento da internet, limpeza da caixa d'água, serviços típicos de manutenção predial, abastecem os ônibus.

Outro fato constatado quanto à segurança no trabalho é o transporte entre Macapá e Oiapoque no carro institucional, modelo *pick-up*, utilizado para trazer mercadorias - inclusive, combustível, ou levar servidores e acadêmicos para visitas de campo, reuniões, tarefa em que os servidores técnicos assumem a função de motorista.

Quanto a variável uso e desenvolvimento de capacidades notou-se que os servidores possuem pouca autonomia, tornando o Binacional ainda muito dependente do Campus Sede. Este ponto foi levantado em entrevista com o Diretor do Campus na qual apontou maiores articulações com a gestão em busca de maior autonomia para o Campus Binacional.

A autonomia na execução das tarefas é elemento imprescindível para manter qualidade de vida no trabalho dos servidores do Campus Binacional. Um dos aspectos negativos notados por esta autora neste estudo, diz respeito à ausência de descentralização das decisões, a pouca autonomia do Campus como um todo, inabilidade da gestão superior da UNIFAP em delegar autoridade e descentralizar decisões, não utilização de todo o potencial dos servidores do Campus Binacional, provocando sentimentos de desconfiança, desmotivação e subutilização da equipe.

A pesquisadora buscou ouvir os servidores que apontaram insatisfação neste item, e foi apontado pelos servidores que o principal problema diz respeito à ausência de capacitação quanto ao uso do sistema, processo de compras, e fiscalização de contratos. As principais dificuldades foram apontadas pelos servidores lotados na Coordenação de Administração e Planejamento, os demais servidores entrevistados disseram não sentir dificuldades na realização das tarefas, sendo tal fato, de acordo com a autora, decorrente do baixo grau de complexidade das atividades desempenhadas, resumindo-se a serviços protocolares.

Esta ausência de autonomia tem prejudicado os servidores quanto ao conhecimento do processo de trabalho, foi verificado que os processos apenas iniciam-se no Campus Binacional, cabendo os demais trâmites processuais e decisões ao Campus Marco Zero. e esse percurso pelo Campus Marco Zero é desconhecido por parte dos servidores do Binacional, sendo relatada por alguns servidores a dificuldade de comunicação e relacionamento entre o Campus Marco Zero – Binacional.

Quanto à capacitação, cursos e treinamentos, elementos primordiais para o desenvolvimento do servidor e da instituição foram feitas pesquisas documentais e orais para verificar o funcionamento destas atividades.

Segundo levantamento na Divisão de Capacitação e Educação Profissional (DCEP), unidade responsável pela organização e coordenação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UNIFAP, quando o PAC foi criado em 2007 a verba destinada era razoável e dava para realizar uma série de cursos na UNIFAP, inclusive enviar servidores para participar de treinamentos e eventos fora do estado. Contudo, a partir da crise de 2014 o

orçamento nas universidades foi contingenciado, reduzindo o número de cursos, treinamentos e participações dos servidores em eventos de capacitação.

Ainda segundo dados da DCEP, em 2016 foram realizados 30 cursos de capacitação, no qual 245 servidores técnico-administrativos concluíram pelo menos um curso, sendo que quatro cursos foram realizados na modalidade à distância; e quatro cursos foram realizados no Campus Binacional de Oiapoque. Já em 2017 com a oferta do Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas na Universidade Estadual do Ceará - UECE, o orçamento da capacitação ficou todo voltado para o Mestrado, não resultando em atividades de capacitação presencial, os 12 cursos previstos para 2017 foram realizados à distância ou semipresenciais. Em 2018 houve a oferta de 12 cursos, todos realizados no Campus Sede, com a participação de 07 servidores do Campus Binacional em um dos cursos Campus Binacional.

Destaca-se que foram aprovados no Programa de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas cinco servidores do Campus Binacional, sendo quatro servidores técnicos, e uma docente.

Quanto a variável oportunidade de crescimento e segurança, verificou-se que por tratar-se de uma instituição pública federal, quase todos os elementos desta categoria estão pautados em lei: salários, estabilidade, desenvolvimento na carreira, salvo o reconhecimento do trabalho por incentivos não-financeiros, ficando este a cargo das instituições proverem. Portanto, são indicadores rígidos, que estão ensejados em lei.

Na primeira análise temos “Possibilidade de crescimento da carreira”, os servidores técnico-administrativos por força da lei 11.091/2005 – PCCTAE evoluem na carreira de duas formas, mediante progressão por capacitação ou progressão por mérito. Vejamos:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Quanto a variável possibilidade de crescimento na carreira e perspectiva de avanço salarial notou-se a insatisfação dos servidores. Com base em alguns relatos, pode-se

inferir que tal insatisfação pode ser em razão: 1) Menor salário pago na Administração Pública Federal; 2) Impossibilidade constitucional da ascensão (mudança de nível); 3) Designação para cargos de chefia por critérios políticos e não técnicos; 4) Falta de regulamentação do Adicional de Penosidade.

Reforça esta insatisfação a impossibilidade da ascensão (mudança de nível), por exemplo: se um servidor ingressa no serviço público no cargo de assistente administrativo (nível médio), e este conclui uma graduação, mestrado ou até mesmo doutorado, ainda sim, este será assistente administrativo nível médio, o fato de possuir títulos não lhe permite mudar de nível, o direito que lhe é concedido é de receber um Incentivo a Qualificação, conforme a titulação, e este incorpora a remuneração. Cabe lembrar que dos 26 servidores de nível fundamental ou médio do Campus Binacional, 18 possuem graduação e especialização, 7 estão em fase de conclusão de curso, 1 em mestrado e outros três servidores de nível superior estão concluindo mestrado.

Percebeu-se que o entendimento de crescimento na carreira está muito atrelado a perspectiva de avanço salarial. O que conforme explicitado acima, os salários dos servidores são definidos por lei, entretanto há outras formas dos servidores melhorarem sua remuneração com o incentivo a qualificação, progressão por capacitação e/ou mérito, e ocupar cargo de chefia.

Quanto à segurança no emprego (estabilidade funcional), foi ouvido relatos de que eles escolheram ser servidores públicos justamente por conta da estabilidade, por esta causar um sentimento de conforto, e possibilitar planejar sua vida com mais tranquilidade.

Destaca-se que a estabilidade é garantida pela Constituição Federal de 1988, e assegurada também na Lei 8112/90. A estabilidade funcional decorre após três anos de efetivo exercício, conforme Art. 41 da Constituição Federal de 1988:

Um dos princípios-chave do Novo Serviço Público, de acordo com Denhardt (2012), seria “dar valor as pessoas, não apenas à produtividade”. Pensando nisso é que se foi analisado o indicador “Reconhecimento do trabalho por incentivos não financeiros”.

Segundo os princípios do Novo Serviço Público, o reconhecimento profissional está relacionado não somente a parte motivacional do servidor, mas também a busca do interesse público por meio de investimento em conhecimento e em habilidades do servidor público e em ações de qualidade de vida no trabalho (PINTO et al., 2012). Entre estas ações estão a valorização e o reconhecimento do servidor público.

Verificou-se que na UNIFAP há o reconhecimento formal, emitido via portaria institucional, e há o reconhecimento informal emitido pelas chefias e pelos pares ao elogiar o trabalho, uma ideia, uma ação, ou uma atitude dos trabalhadores.

Quanto a variável companheirismo no ambiente de trabalho e fora dele, foi constatado um clima amigável, harmonioso, integrativo, e respeitoso. Pode se inferir, que esse companheirismo entre os servidores em muito se deve ao fato da maioria ser oriunda de outras cidades, não tendo em Oiapoque base familiar, e assim acabam por buscar nos próprios colegas de trabalho essa união, apoio, encarando um ao outro como família. Muitos compartilham o mesmo aluguel, moram em vilas de kitnet, reúnem-se aos domingos e feriados para almoçar, ir aos balneários, assistir um jogo, entre outras atividades integrativas.

Outra variável observada foi “Cumprimento dos direitos trabalhistas pela organização”, durante a visita as principais queixas estavam em torno do recebimento ao adicional de penosidade (aux. Fronteira), e ao auxílio transporte, muitos servidores apontam como direito líquido e certo, alguns judicializaram o pedido, porém nem todos conseguiram. Então, as queixas apresentadas giram em torno dessa regulamentação que concede direito a alguns e a outros não.

No ponto “Direito a privacidade pessoal”, verificou-se que a vida dos servidores fora dos muros da UNIFAP não tem afetado o trabalho, o que na análise desta pesquisadora é muito positivo. Contudo, foi dito por alguns servidores que há uma confusão entre o seu papel como servidor e como morador de Oiapoque, o que é natural, considerando a dinamicidade do município de Oiapoque, uma cidade pequena.

Quanto ao fator “Liberdade de expressão”, foi observado que os indivíduos que avaliam este fator como negativo, associam liberdade de expressão com participação na tomada de decisões.

Na variável “Normas e rotinas” foi verificado a percepção dos servidores quanto o acesso as normas gerais, se há debate, se os servidores participam ativamente da construção das normas institucionais, muitos demonstraram estar satisfeitos. Importante mencionar como se dá a construção das normas na UNIFAP, na maioria dos casos são de iniciativas da gestão superior, e construídas pelas Pró-reitorias, mas existem também aquelas que nascem nas unidades administrativas como proposição, e são encaminhadas para as Pró-reitorias e posterior aprovação no Conselho Superior (CONSU). O CONSU reserva 7 vagas para representação de servidores técnicos, na última eleição, em 2016, 2 servidores do Campus Binacional foram eleitos e ajudaram a construir e aprovar importantes Resoluções para os

servidores daquele Campus, tais quais: Resolução 019/2016 – Resolução do Concurso de Remoção; Resolução 015/2017 – Flexibilização da Jornada de Trabalho.

Por último, “Transparência, publicidade e conhecimento das metas institucionais” foi detectado por esta servidora como um dos fatores mais negativo percebido pelos servidores dentro da categoria Constitucionalismo. Os servidores desconhecem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual contém as metas institucionais para os 4 anos seguintes, não foi encontrado o Planejamento Estratégico do Campus Binacional, entretanto quanto a transparência e publicidade foi observado que no Campus há um Mural da Transparência onde são postados notícias, relatórios do uso dos recursos financeiros com viagens e passagens, editais, entre outras.

Na análise da variável “Trabalho e Espaço Total de Vida”, foi observado que a principal queixa dos servidores que manifestaram reação negativa em relação ao tempo dispensado no trabalho e na vida pessoal se dá pela não flexibilização da jornada de trabalho no Campus, o que para muitos servidores fazer-se cumprir 40 horas semanais de trabalho é exaustivo e prejudicial nas demais atividades, como lazer, fazer caminhada, academia, entre outros.

Outro ponto bem presente durante a visita foi a discussão em relação a “Regulamentação dos processos de transferências (remoção/redistribuição)”.

Observou-se que os servidores com mais de 3 anos na Instituição são os que percebem como positivo a Regulamentação, e os mais novos como negativo. Tanto que a média dos servidores com mais de 3 anos de exercício no Campus é 4,38, enquanto a média dos mais novos 3,64. Entretanto, há de ser considerado que a época da coleta dos dados, a Instituição estava com Edital de Remoção em aberto, o que pôde ter influenciado nas respostas.

Quando indagados do por que da negativa, os servidores apontaram que os critérios adotados no Edital são injustos, são amplos e não valorizam os servidores com mais tempo na Instituição. Ademais, a época da coleta de dados, foi observado que muitos servidores não poderiam participar do Edital, pois não tinham 18 meses de efetivo exercício na Instituição, critério este estipulado em Resolução e no Edital. Portanto, teve essa influência negativa na percepção dos servidores mais novos.

Quanto ao fator “Responsabilidade social externa”, verificou-se que para os servidores a UNIFAP está cumprindo seu papel de responsabilidade social no Oiapoque. Foi informado que a UNIFAP possui aproximadamente 1000 alunos, oportunizando o acesso ao ensino superior a uma comunidade longínqua, isolada, pobre e sem acesso a diversos serviços

básicos. A chegada do ensino superior público foi vista com bons olhos e como uma oportunidade de ascensão social para os oiapoquenses, tanto que já ocorreram diversas manifestações na cidade em apoio à permanência do Campus em Oiapoque.

Os diversos projetos de extensão também têm contribuído com a responsabilidade social da Instituição e melhorado a percepção dos moradores em relação à Universidade, há projetos de saúde nas comunidades indígenas, aulas de informática, preparação para ENEM e Concursos, formação cidadã nas escolas, curso de língua francesa, entre outros.

Por fim, constatou-se que a percepção de qualidade de vida na Instituição, é muito baixa, 70% (28) dos servidores estão insatisfeitos, e apenas 12,5% (5) estão satisfeitos, e 7 (17,5%) indiferentes.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida desta pesquisa, como mencionado na introdução, era conhecer como os servidores técnico-administrativos do Campus Binacional percebem sua qualidade de vida no trabalho? Para tanto, fez-se necessário conhecer a política pública de Qualidade de Vida no Trabalho adotada pela Universidade Federal do Amapá aplicada aos servidores do Campus Binacional de Oiapoque. Buscar entender esta política, se a universidade garante condições mínimas para permanência desses servidores no seu ambiente de trabalho, se há alguma política assistencial a estes servidores no que se refere à saúde, prevenção e cuidados da integridade física, mental, e social, compreender como a política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo aplicada no Binacional, como os gestores se comportam e percebem a QVT no Campus Binacional.

Utilizou-se das oito categorias de Walton (1973) para verificação da satisfação dos servidores quanto a sua qualidade de vida no trabalho. Percebeu-se insatisfação quanto à remuneração, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidade, oportunidade de crescimento, trabalho e espaço total de vida, relevância social da vida no trabalho, encontrando satisfação nas categorias integração social na organização e constitucionalismo.

Diante do contexto em que o Campus Binacional está inserido, foram coletados dados qualitativos, por meio de questionário com os técnicos e entrevistas com os gestores, para compreensão da influência do Oiapoque na dinâmica do trabalho, percebeu-se que o Oiapoque tem influência direta na qualidade de vida dos servidores, registrou-se ausência de espaços para lazer, dificuldade de acesso, e saúde.

Foram elaborados cinco objetivos específicos.

No primeiro objetivo específico buscou-se conhecer a percepção dos servidores quanto a sua qualidade de vida no trabalho. Observou-se que os servidores dispõem de conceitos bem abrangentes quanto à definição de qualidade de vida no trabalho, para estes, QVT está associado ao ambiente físico, as condições adequadas para trabalhar, ter recursos financeiros e humanos disponíveis, possuir um ambiente harmonioso, prazeroso, livres de pressões, possuir autonomia, ser consultado nas decisões, grau de satisfação das necessidades pessoais que o funcionário consegue obter enquanto exerce sua função.

Percebeu-se, através das categorias analíticas, que os servidores associam QVT ao cuidado da Instituição com a saúde física e mental dos seus funcionários (**Compensação justa e adequada**), aos recursos materiais e ao espaço físico (**Condições de trabalho**), desenvolvimento social e cultural (**Integração social na organização**), senso de

responsabilidade a partir das competências, atribuições e capacidades dos trabalhadores (**Uso e desenvolvimento de capacidades**), oportunidade de crescimento profissional e na carreira (**Oportunidade de crescimento e segurança**).

Em resumo, para a maioria dos servidores, QVT está ligada aos aspectos das relações humanas (integração social), a valorização e o reconhecimento da Instituição para com seus trabalhadores, e o cuidado com saúde dos trabalhadores. Apenas dois servidores pontuaram aspectos ligados ao financeiro, como investimento e recursos (remuneração).

No segundo objetivo específico, buscou-se descrever como os servidores técnico-administrativos e gestores percebem sua QVT no Campus Binacional. Observou-se a predominância do gênero feminino quanto à percepção em possuir qualidade de vida no trabalho, enquanto os de gênero masculino foram mais negativos. A harmonia no ambiente de trabalho foi elemento recorrente nas falas dos servidores. O bom convívio no trabalho e fora dele, bem como, o cumprimento das normas, a liberdade de expressão foram os aspectos mais bem avaliados. Em contrapartida, a saúde ocupacional e os investimentos em capacitação foram os mais negativados, mas também foram levantadas questões relacionadas à infraestrutura, e aos equipamentos disponíveis.

Em geral, a maioria mencionou não possuir qualidade de vida no trabalho, sendo as médias mais negativas entre os homens, servidores casados e com filhos, na faixa etária entre os 31-40 anos. Os servidores com idade superior a 41 anos avaliaram positivamente todas as oito categorias, exceto compensação justa e adequada.

O terceiro e quarto objetivo específico tiveram como propósito identificar as categorias de QVT e apreender os fatores mais relevantes e limitantes de qualidade de vida no Campus Binacional. Entre os servidores técnicos foram identificadas a presença de todas as oito categorias de Walton, e conforme mencionado acima, os fatores mais limitantes estão relacionadas à saúde ocupacional, a assistência médica para servidores e familiares (compensação justa), capacitação (uso e desenvolvimento de capacidades), e condições de trabalho.

Já entre os gestores, puderam-se constatar, de acordo com as respostas dadas por eles, as seguintes categorias analíticas: **Condições de Trabalho**: falta de infraestrutura no Campus e no município de Oiapoque, jornada de trabalho ideal para os servidores; **Uso e Desenvolvimento de Capacidades**: Autonomia na execução das tarefas, feedback da chefia, informações sobre o processo de trabalho. **Integração social na organização**: relacionamento respeitoso entre os servidores, igualdade de tratamento, companheirismo no ambiente de trabalho. **Trabalho e espaço total de vida**: equilíbrio de tempo entre vida profissional e

pessoal, tempo para o lazer e para a vida familiar. À análise da fala do diretor do Campus acrescenta-se a: **Relevância Social da Vida no Trabalho**: orgulho de ser professor e militar em prol da educação, senso de responsabilidade social externa e interna, responsabilidade da Universidade pelo serviço prestado no Oiapoque.

Quanto ao último objetivo específico, este teve como propósito registrar como a política de QVT vem sendo aplicada no Campus Binacional. Constatou-se que não há uma Política de Qualidade de Vida na Universidade, que há apenas um programa de QVT criado em 2015, entretanto este está criado apenas documentalmente, não existindo na prática.

Observou-se que há ações de QVT na Universidade, sendo estas planejadas anualmente por meio do Plano de Ação da Divisão de Qualidade de Vida, este tem com base um estudo de demanda e pesquisa de satisfação elaborada ao fim do ano para execução no ano seguinte. Contudo, as ações não alcança o Campus Binacional por motivos de ausência de recursos financeiros e humanos. Ressalta-se que há um enfoque maior nas ações de saúde, em especial àquelas dispostas no Calendário de Saúde, e de valorização do servidor aposentado e ações de combate ao assédio moral na universidade.

Portanto, quanto ao objetivo desta pesquisa, de buscar conhecer a Política de Qualidade de Vida no Trabalho e verificar a percepção dos servidores técnico-administrativos do Campus Binacional quanto a sua QVT, observou-se que não há uma política de QVT definida, e a maioria dos servidores percebem negativa sua qualidade de vida.

Este estudo limitou-se ao Campus Binacional, por este ser um campus localizado no extremo norte do estado do Amapá, estar em um município transfronteiriço, ser o segundo maior campus da UNIFAP, e por ter sido durante 4 anos, o local de trabalho desta pesquisadora.

Durante esta pesquisa, observou-se que algumas categorias de análises não se tornaram relevantes quando trabalhadas dentro do setor público, por exemplo, oportunidade de crescimento, por esta está pautada em leis, o que independe da manifestação da Instituição, cabendo a esta apenas o cumprimento. Verificou-se também que os aspectos mais sociais, típicos das relações humanas e o ambiente foram os mais destacados pelos servidores, portanto, sugere-se para uma próxima pesquisa com este público, que seja utilizado outros modelos de estudo de QVT, por exemplo, o método biopsicossocial.

Sugere-se ainda ampliar este estudo, alcançando os demais campi da Universidade Federal do Amapá, investigar como se dá a percepção de QVT destes trabalhadores, e detectar os fatores mais limitantes e preponderantes, considerando as adversidades e as características de cada campus, confrontando os resultados diferentes.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; CHANG JÚNIOR, J. Comprometimento Organizacional: uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo. **Revista De Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.

ALMEIDA, Carina Santos de; RAUBER, Alexandre Luiz. **Oiapoque, aqui começa o Brasil: a fronteira em construção e os desafios do Desenvolvimento Regional**. **Revista do Desenvolvimento Regional - Redes** - Santa Cruz do Sul, v. 22, n. 1, p.12-15, jan.-abr, 2017. Disponível em: < <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/8532>> Acesso em: 14 jun.2019.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Perfil Oiapoque**. [S.l.;s.n], 2013. Disponível em: <[http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/oiapoque\\_ap](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/oiapoque_ap)>. Acesso em: 13 jun.2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2016

BERNARDO, Karine Marques. **Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2014. 154f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional). Departamento de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Catalão – GO, 2014. Disponível em: < <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4494>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 19 fev. 2019 .

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

CARIACÁS, Carlos. A Moral Religiosa sob a Liberdade: Memória de “(Ex) Ploques” Do Oiapoque do Tempo do Garimpo. **Revista Tropos**, v. 5, n. 2, p.12-15, dez.2016

CARMO, Paulo Sérgio. **A Ideologia do Trabalho**. São Paulo: Moderna, 2005.

CASTRO, Ana Caroline de Souza. **Os Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior**. 2017. 200f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-

Graduação em Sociologia, Faculdade de Ciências Sociais (FCS), Universidade Federal de Goiás, Goiânia -GO, 2017. Disponível em: <  
<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/7393>> Acesso em: 19 fev. 2018.

CENSO DEMOGRÁFICO 2010. **Características da população e dos domicílios**: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

CORRÊA, D. A.; OSWALDO, Y. C.; SPERS, V. E. R; GRAZIANO, G. O.; ANDRADE, S. I.; SANTOS, M. R. dos. **Qualidade de vida no trabalho**: uma análise crítica da produção bibliográfica brasileira na área de gestão. Paris:[s.n], 2012. Disponível em :  
<<http://www.transformare.adm.br/anais/ArtigoDalila-et-al.-Qualidade-de-vida.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

CORREA, R. S. **Política de Recursos Humanos de Carreira na Administração Pública**. 2013. 143f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas e Sociais, Centro de Ciências Naturais e Humanas, Universidade Federal do ABC, Santo André – SP, 2013. Disponível em: <  
[pesquisa.ufabc.edu.br/cientometria/pos-graduacao/politicas-publicas/OC2-0.html](http://pesquisa.ufabc.edu.br/cientometria/pos-graduacao/politicas-publicas/OC2-0.html)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

DAL FORNO, Cristiano; FINGER, Igor da Rosa. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, abr./jun. 2015.

DAMASCENO, T. N. F. ALEXANDRE, J. W. C. A Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Serviço Público: Conceitos e análises. Científica DR. **Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, v.2, n.3, p.33-36, jul/dez, 2012. Disponível em: <  
[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/13235/1/2012\\_art\\_tnfdamasceno.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/13235/1/2012_art_tnfdamasceno.pdf)> Acesso em: 27 mar. 2018.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas formas organizacionais**: ruptura com o modelo burocrático? 2000. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2000. Disponível em:  
<<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78997>>. Acesso em: 05 jun. 2018

DENHARDT, R.B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIA DO TRABALHO: **quais os países onde as pessoas trabalham mais horas?**. BBC News Brasil, website, 01 de maio de 2018. Disponível em: <  
<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43902759>> Acesso em: 01 jun. 2018.

DRUCK, M. G. **Terceirização**: (des)fordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico da Bahia. 1995. 139f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) , Universidade de Campinas, Campinas, 1995.

FEITOSA, Thaís Vieira Nogueira. **Qualidade de Vida no Trabalho em Condições Extremas**. 2014. 129f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Centro de

Estudo Sociais Aplicados, Programa de Pós Graduação em Administração , Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, 2014. Disponível em: <[www.uece.br/ppga/index.php/arquivos/doc\\_download/129-thaisvieira](http://www.uece.br/ppga/index.php/arquivos/doc_download/129-thaisvieira)>. Acesso em: 04 mar 2018.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Francisca Daniele. **A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. 2011. 167f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 44, n.2, p. 147-157, jun, 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417531005>> Acesso em: 28 mar. 2018

FEY, Michele B.; TREICHEL, Adriana. Qualidade de Vida nas Organizações: uma estratégia na gestão de pessoas. **Revista de Divulgação Técnico-Científico do ICPG.**, v.3, n.10, p.22-26, jan/jun. 2007.

FISCHER; F. M. Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador. **Revista Saúde Pública**, v.46, n.3, p.401-406, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/rsp/2012.v46n3/401-406/pt>>, Acesso em: 13 jun.2019.

FROSSARD, M. C. **Qualidade de Vida no Serviço Público – um programa para a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro - RJ, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/3294>> Acesso em: 01 jun. 2018

GARCIA, Ysrael Moura. **Qualidade de vida no trabalho**: percepção dos técnicos Administrativos do IFCE. 2013. 182f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/8045>>. Acesso em: 02 fev 2018

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Fabricio Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração**: uma visão holística do objeto em estudo. (Anais) VIII Seminário em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (FEA/USP). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da FEA/USP. São Paulo - SP, 2005. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n.2, p. 159-170, 1975.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 14.ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.
- HUOT, Réjean. **Métodos quantitativos para as ciências humanas**. Lisboa: . Instituto Piaget, 2002.
- HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Panorama Cidades**. [S.l]:IBGE, 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ap/oiapoque/panorama>>. Acesso em: 13 jun.2019.
- KUROGI, M. S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista Ciências Gerenciais**, v.12. , n.16, p.34-37, set.2008.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAUREANO, Delze dos Santos. **O meio ambiente e o trabalho: a dignidade humana neste espaço**. [S.l]: Portal EcoDebate, 2010. Disponível em: <<https://www.ecodebate.com.br/2010/09/30/o-meio-ambiente-e-o-trabalho-a-dignidade-humana-neste-espaco-artigo-de-delze-dos-santos-laureano/>> Acesso em: 30 out. 2018
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**. 1996. 212f. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- MACHADO, Rosane do Carmo. **O ambiente ergonômico em instituição de ensino superior e seu reflexo na atividade docente e na qualidade de vida na organização**. 2009. 249f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106675>>. Acesso em: 01 jun. 2018

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia (NR 17)**. Brasília: MT, 2010. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>. Acesso em: 03 jun.2019.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001.

OLIVEIRA, Ivan de; RODRIGUES, Maria do Socorro de Souza; MOURA, Sylvana Holanda (orgs.) – **Os cursos de tecnologia: memórias do percurso e avaliação de uma experiência bem-sucedida**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2010

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; PICININ, Claudia Tania. Os germes da destruição da qualidade de vida no trabalho: análise do modelo de Westley. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 15, n. 144, p.38-42, maio 2010. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd144/qualidade-de-vida-no-trabalho-modelo-de-westley.htm>>. Acesso em: 10 set. 2018

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; CANTORANI, José Roberto Herrera. Os elementos do projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho: analogia do modelo de Werther e Davis. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 14, n. 136, p.23-27, set. 2009. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd136/qualidade-de-vida-no-trabalho-modelo-de-werther-e-davis.htm>>. Acesso em: 11 set. 2018

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v.01, n. 02, p. 8-15, jul./dez. 2009, p. 08-15.

\_\_\_\_\_. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. In: VILARTA et al. **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas, SP: IPES, 2010.

PINHEIRO, Valdênia Ferreira. **Condições de trabalho do profissional de secretariado executivo no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará**. 2012. 158f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/8044>> Acesso em: 23 mar. 2018

PINTO, Lauisa Barbosa. **Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em Minas Gerais**. 2013. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade

Federal de Lavras, Lavras – MG. 2013. Disponível em:  
<<http://repositorio.ufla.br/handle/1/1238>> Acesso em: 10 mar.2019

PINTO, L.B.; VILAS BOAS, A.A.; PAULA, A.V. Qualidade de vida no trabalho e o novo serviço público: proposta de um modelo compreensivo. In: Encontro de administração pública e governança da ANPAD, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petropolis: Vozes, 1999.

SAMPAIO, Jäder do Reis (org.) – **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2. ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 2004.

SANT'ANNA, A. S; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, A. S; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de Vida no Trabalho**: abordagens e fundamentos. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elizabete. **Políticas Públicas**: coletânea. Brasília: ENAP, 2007.

SCHIRRMEISTER, Renata; LIMONGI FRANÇA Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho em Equipes Multicontratuais: um estudo em um Instituto de Pesquisas Tecnológicas. Natal: ANPAD, 2007.

SECRETARIA DE SAÚDE DO AMAPÁ. **Quadro de Servidores Da Secretaria de Saúde do Amapá**. Disponível em: <<https://saude.portal.ap.gov.br>>. Acesso em 12: fev. 2019.

SILVA, Bortolaia. "Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 80". In: **Sobre o "modelo japonês"**. São Paulo: Edusp, 1993.

SILVA, José Guilherme C. da. **Oiapoque**: uma parábola na floresta, estado, integração e conflitos no extremo norte da amazônia brasileira. 2006. 154f. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará. Belém, 2006. Disponível em:  
<[http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2540/6/Dissertacao\\_OiapoqueParabolicaFloresta.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2540/6/Dissertacao_OiapoqueParabolicaFloresta.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2019.

TRINDADE, Fernanda Esmério. **Administração Científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho**: possibilidades de coexistência? um estudo de caso na indústria têxtil catarinense. 2004. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86767>>. Acesso em: 02 set 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. **Resolução n.º 01/2013 - CONDIR, de 27 de março de 2013**. Cria em sessão ordinária no dia 26 de março de 2013 a Pró-Reitoria de

Planejamento - PROPLAN, PróReitoria de Gestão de Pessoas, - PROGEP, Pró-Reitoria de Cooperação e Relações Interinstitucionais - PROCRI e demais unidades administrativas no âmbito da UNIFAP. Macapá, 2013. Disponível em: <  
<http://www2.unifap.br/drh/files/2014/11/Res.-nº-01-2013-Cria-Pró-reitorias.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução N.º 01/2013 – CONSU, de 14 de janeiro de 2013.** Transforma o Campus de Oiapoque em Campus Binacional. Macapá, 2013. Disponível em: <  
<http://www2.unifap.br/consu/files/2013/02/Resolução-nº-01-2013-Campus-Binacional.pdf>> .Acesso em: 14 dez. 2018

\_\_\_\_\_. Campus Binacional do Oiapoque. **Plano de Desenvolvimento do Campus Binacional de Oiapoque.** Oiapoque: UNIFAP, 2016. Disponível em: <  
<http://www2.unifap.br/oiapoque/files/2016/04/PLANO-DE-DESENVOLVIMENTO-DO-CAMPUS-BINACIONAL.pdf>> Acesso em: 15 jun.2016.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na UNIFAP.** Macapá: UNIFAP, 2015.

QUEL, L.F. **Gestão da Qualidade de Vida nas Organizações:** o pilar humano da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada. 2010. 223f. Tese Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009

VILHENA, Gutemberg Silva. Desenvolvimento econômico em cidades da fronteira amazônica: ações, escalas e recursos para Oiapoque-AP, **Confins**, v.17, n. 23, p. 22-27,2013.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 15. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, v.15, n.1, p. 11-21,1973.

WERTHER, W.; 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. 111-123, 1979.

## APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário aplicado com os servidores técnico-administrativos (Adaptado)

|   |  |
|---|--|
| <b>Seção 01 - Dados Gerais</b>  |  |
| Nível do cargo que ocupa: ( ) C – Ens. Fund. ( ) D – Ens. Médio ( ) E – Ens. Superior |  |
| Sexo: ( ) F ( ) M   | Tempo na Instituição (anos/meses): _____ Idade (anos): _____ |
| Estado civil: ( ) Solteiro ( ) casado/união estável ( ) viúvo ( ) separado/divorciado |  |
| Tem filhos: ( ) Sim, quantos? _____ ( ) Não   |  |

**Seção 02**

**Questões Relacionadas à Qualidade de Vida No Trabalho**

Expresse sua opinião em termos de grau de insatisfação/satisfação em relação aos blocos abaixo, assinalando com um X o número correspondente a sua resposta, conforme a seguinte escala:

- |                            |                          |                            |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1. MI (Muito insatisfeito) | 2. I (Insatisfeito)      | 3. PI (Pouco Insatisfeito) |
| 4. N (Indiferente)         | 5. PS (Pouco Satisfeito) | 6. S (Satisfeito)          |
| 7. MS (Muito Satisfeito)   |                          |                            |

| <b>01 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 Comparando sua remuneração com a dos demais servidores da instituição                               |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.2 Comparando sua remuneração, com a paga por outras instituições públicas e privadas                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.3 Sobre os benefícios oferecidos pela instituição   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.4 Assistência médica para funcionários  |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.5 Assistência médica para familiares  |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.6 Equidade externa: salário comparado com os demais do mercado  |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.7 Sobre a preocupação da instituição com a sua saúde ocupacional                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 1.8 Sobre as ações de instrução e conscientização da saúde,   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.1 Quantidade de equipamentos e materiais disponíveis  |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.2 Qualidade de equipamentos e materiais disponíveis   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.3 Jornada de trabalho que não seja exaustiva  |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.4 Ambiente físico de trabalho seguro (periculosidade)   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.5 Ambiente de trabalho limpo e arrumado   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.1 Autonomia na execução do trabalho   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.2 Possibilidade de planejar as próprias atividades  |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.3 Variedade das tarefas (complexidade)  |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.4 Informações sobre o seu processo de trabalho  |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.5 Retorno de informação por parte da sua chefia imediata sobre o resultado do seu trabalho (feedback) |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.6 Investimento em treinamento e capacitação   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.7 Em relação a repercussão das suas ideias e sugestões nas tarefas de trabalho                        |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 Possibilidade de crescimento na carreira  |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.2 Segurança no emprego (estabilidade)   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.3 Perspectiva de avanço salarial  |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.4 Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional  |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.5 Reconhecimento do trabalho por incentivos não-financeiros   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|  |          |          |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5.1 Igualdade de tratamento e oportunidades  |          |          |          |          |          |          |          |
| 5.2 Ausência de preconceitos (cor, raça, religião, sexo)   |          |          |          |          |          |          |          |
| 5.3 Relacionamento respeitoso no dia a dia entre chefias e subordinados                                    |          |          |          |          |          |          |          |
| 5.4 Companheirismo do grupo de trabalho no ambiente de trabalho  |          |          |          |          |          |          |          |
| 5.5 Companheirismo do grupo de trabalho fora do ambiente de trabalho                                       |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>CONSTITUCIONALISMO</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| 6.1 Cumprimento dos direitos trabalhistas pela organização   |          |          |          |          |          |          |          |
| 6.2 Direito a privacidade pessoal  |          |          |          |          |          |          |          |
| 6.3 Liberdade de expressão (diálogo)   |          |          |          |          |          |          |          |
| 6.4 Normas e rotinas: acesso para debate de normas gerais.   |          |          |          |          |          |          |          |
| 6.5 Quanto a transparência, publicidade e conhecimento das metas institucionais                            |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| 7.1 Equilíbrio entre o tempo dispensado no trabalho e na vida pessoal                                      |          |          |          |          |          |          |          |
| 7.2 Tempo para a vida familiar   |          |          |          |          |          |          |          |
| 7.3 Tempo para lazer   |          |          |          |          |          |          |          |
| 7.4 Estabilidade de horários   |          |          |          |          |          |          |          |
| 7.5 Proteção contra transferências (remoção/redistribuição)  |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| 8.1 Imagem interna e externa da UNIFAP: orgulho de fazer parte dela.                                       |          |          |          |          |          |          |          |
| 8.2 Responsabilidade social externa (Como você percebe a imagem da instituição diante da sociedade)        |          |          |          |          |          |          |          |
| 8.3 Responsabilidade social interna (Como você percebe a imagem da instituição diante de seus servidores?) |          |          |          |          |          |          |          |
| 8.4 Sua satisfação com a preocupação da instituição com a qualidade dos serviços prestados a sociedade?    |          |          |          |          |          |          |          |
| 8.5 Sobre sua qualidade de vida na instituição   |          |          |          |          |          |          |          |

### Seção 3 - Significado de Qualidade de Vida no Trabalho

O que é Qualidade de Vida no Trabalho para Sr(a)?

---

Se pudesse resumir Qualidade de Vida no Trabalho em uma só palavra, qual seria?

---

O Sr (a) considera que possui Qualidade de Vida no Trabalho? Se Sim, cite os 5 fatores/características mais relevantes para essa afirmativa. Se não, cite os 5 fatores/características que limitam/prejudicam a existência de Qualidade de Vida no Trabalho.

---

Em relação ao município de Oiapoque (infraestrutura e serviços), o quanto ele tem influenciado(ou) na sua Qualidade de Vida?

---

### Apêndice B - Roteiro de entrevista com o Diretor do Campus e Chefe da Divisão de Qualidade de Vida– Adaptado Bernardo (2014)

1. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
2. O Campus Binacional desenvolve ou já desenvolveu ações de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho?
3. Como você avalia a possibilidade de implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho?
4. Quais os benefícios que esse Programa poderia trazer para o Campus Binacional?
5. Baseado nas ações de QVT que ocorrem no Campus Marco Zero, como Projeto Menos 5, campanhas de prevenção ao suicídio, câncer de mama e próstata, ações de integração social, dentre outras, por que estes não acontecem também no Campus Binacional?
6. Quais os principais desafios ou barreiras que você enfrenta ou enfrentaria para implementar um Programa de QVT no Campus?
7. Quais os principais fatores que você acredita que influenciam na Qualidade de Vida dos servidores do Campus Binacional?
8. Como você percebe a satisfação dos servidores no dia a dia de trabalho?
9. E quanto a você, como você percebe sua qualidade de vida na instituição?