

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O IMPACTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOBRE A  
PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

**ADAM MARCEL ALMEIDA PINTO**

**MANAUS  
2015**

**O IMPACTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOBRE A  
PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

**ADAM MARCEL ALMEIDA PINTO**

**O IMPACTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOBRE A  
PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM  
EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão de Operações e Serviços.

**ORIENTADOR: PROF. DR. CLÁUDIO DANTAS FROTA**

**MANAUS  
2015**

### Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

P659i Pinto, Adam Marcel Almeida  
O impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a  
Produtividade dos Servidores Técnico-Administrativos em  
Educação do Instituto Federal do Amazonas / Adam Marcel  
Almeida Pinto. 2015  
113 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Cláudio Dantas Frota  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Produtividade. 3. Serviço  
Público Federal. 4. IFAM. I. Frota, Cláudio Dantas II. Universidade  
Federal do Amazonas III. Título

ADAM MARCEL ALMEIDA PINTO

O IMPACTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOBRE A  
PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
EM EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS

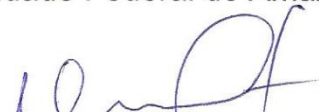
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 23 de setembro de 2015.

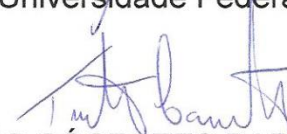
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. TRISTÃO SÓCRATES BAPTISTA CAVALCANTE, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

*A Deus por sempre estar presente de inúmeras formas em minha vida e nunca desistir de mim.*

*A minha querida avó Edir da Silva Cardoso, a minha admirável mãe Ana Paula da Silva Almeida, a minha amada esposa Enayle Kamila Andrade da Costa e, a razão de minha vida, meu estimado filho Arthur Marcel Costa Almeida.*

*Aos servidores do IFAM que participaram da Pesquisa de Campo, pela paciência e boa vontade.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por me acompanhar durante toda vida, mostrando sua presença, de inúmeras formas, nas mais diversas situações vivenciadas por mim, nunca me deixando desistir de algo que possa me fazer bem. Agradeço por me dar forças nos momentos mais difíceis, mesmo quando tudo parecia dar errado havia sempre um caminho pelo qual eu pudesse prosseguir, por estar presente em todas as minhas tomadas de decisão, por ter me abençoado com uma família e amigos maravilhosos, por fazer com que eu estivesse, sempre quando precisei, no lugar certo com as pessoas corretas.

A minha querida avó Edir da Silva Cardoso, exemplo de ser humano querido por todos e capaz de tocar no coração de qualquer pessoa através de seus valiosos conselhos, sempre demonstrando muita força e fé, mesmo nos momentos mais difíceis. A minha admirável mãe Ana Paula da Silva Almeida que sempre me instruiu a seguir o caminho do bem, servindo de exemplo e comprovando, através de sua experiência de vida, que a partir dos estudos podemos alcançar todos os nossos objetivos sem, contudo, deixar de sermos honestos, humildes e bondosos com todos. A minha amada esposa Enayle Kamila Andrade da Costa que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e motivando, criando nosso filho de forma admirável e fornecendo condições suficientes para que eu pudesse continuar estudando, muitas das vezes, à custa de seus sacrifícios e objetivos de vida. Ao meu estimado filho Arthur Marcel Costa Almeida, por suportar minhas ausências em alguns momentos, sendo a razão de minha existência e motivação para sempre buscar coisas melhores em minha vida. Agradeço, também, a todos os familiares que direta ou indiretamente contribuíram neste processo.

Ao meu orientador do trabalho, o Professor Doutor Cláudio Dantas Frota, primeiramente, por me aceitar como orientando, e, posteriormente, por me guiar pelo caminho que deveria seguir para a conclusão do trabalho de pesquisa, sempre muito acessível e objetivo que, através de sua experiência e gentileza, conseguiu organizar minhas ideias e representá-las de forma escrita no trabalho. Agradeço também ao Professor Doutor Daniel Nascimento e Silva que, através de sua paciência e didática, me apresentou seu admirável método de conduzir uma pesquisa científica, capaz de demonstrar como pesquisar, tratar, coletar e validar os

dados utilizados no trabalho. E, ainda, agradeço ao Professor Doutor Jonas Gomes da Silva pela consideração e boa vontade em responder todos os meus questionamentos.

Aos amigos e amigas, Aline Silva de Souza, Anderson Carlos Lima Bentes, Anderson Lincoln Violante Araújo, Carla de Albuquerque Dias, Erlison Soares Lima, Gizelle Chaar Negreiros, Lílian Freire Noronha, Marlise Pinto Azedo, Remo Lima Cunha, Renata de Aguiar Garcia e Zenóbia Menezes de Brito, por sempre me incentivarem a continuar no curso, pelas vibrações positivas emanadas e pela ajuda na coleta de dados.

Aos responsáveis pela oferta do Curso no IFAM, Prof<sup>a</sup>. Dr(a). Ana Mena Barreto Bastos e Prof. Msc. Gyovanni Augusto Aguiar Ribeiro.

E ainda, a todos os colegas que participaram da pesquisa de campo realizada nas Unidades do Centro, Distrito, Zona Leste e Reitoria do IFAM.

*“A verdadeira batalha começa quando  
você acha que não aguenta mais”*

*Mestra Genkai - Yu Yu Hakusho*



## RESUMO

Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade são fenômenos comuns no cotidiano das relações trabalhistas, enquanto aquele representa julgamentos individuais em relação ao ambiente de trabalho de empregados, este traduz o objetivo principal dos gestores de empresas e órgãos públicos. Para isto, os empregadores procuram investir cada vez mais em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho para seus funcionários, no entanto, em muitos casos os resultados obtidos não são satisfatórios, porém, se aplicados de forma coletiva, podem gerar benefícios para ambas as partes. Com o intuito de investigar este possível vínculo, foi realizado um estudo de caso em 250 servidores Técnico-Administrativos lotados em quatro Unidades do Instituto Federal do Amazonas. O Instrumento de Pesquisa proposto foi um Questionário, elaborado com base em 6 questões que abordam dados pessoais e 22 dimensões de QVT, com o objetivo de registrar o impacto que cada uma delas exerce em relação à produtividade dos servidores. Dos casos registrados, foi possível traçar um perfil dominante de servidores com características globais e individuais de cada Unidade estudada. Satisfação com o Trabalho e Condições de Trabalho foram variáveis bem conceituadas, em todas as Unidades, pelos servidores em relação ao seu impacto com a produtividade, já a Liderança obteve resultados expressivos no *Campus* Manaus Centro, Oportunidades de Crescimento foram destaques no *Campus* Manaus Distrito Industrial, assim como Acesso à Informação no *Campus* Manaus Zona Leste, e, ainda, Comprometimento da Instituição com seus servidores na Reitoria. Portanto, o estudo revelou diferenças e semelhanças entre as avaliações das dimensões de QVT em relação à produtividade, evidenciando que as ofertas de ações em QVT devem ser diferenciadas para cada Unidade, uma vez que os perfis dos servidores representam características próprias de seu *Campus* de lotação.

**Palavras-chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho, Produtividade, Serviço Público Federal.

## ABSTRACT

Quality of Life at Work and Productivity are common phenomena in daily labor relations, while that is individual judgments about the employee work environment, this represents the main objective of companies and public agencies managers. To this end, employers seek to invest more in Quality of Life Programs at Work for its employees, however, in many cases the results are not satisfactory, however, if applied collectively, can generate benefits for both parties . In order to investigate this possible link, it conducted a case study in 250 Technical and Administrative servers who works into four units of the Instituto Federal do Amazonas. The proposed research instrument was a questionnaire, prepared based on six questions that address personal data and 22 dimensions of QWL, in order to record the impact that each of them has in relation to the productivity of the employees. Of the reported cases, it was possible to trace a dominant profile staff with global and individual characteristics of each study unit. Satisfaction with Work and Working Conditions were reputable variables, in all Units, the employees in relation to its impact on productivity, since the leadership achieved significant results in Campus Manaus Centro, Growth Opportunities were highlights Campus Manaus Distrito Industrial as well as Information Access Campus Manaus Zona Leste, and also commitment of the institution with its staff at the Rectory. Therefore, the study revealed differences and similarities between the evaluations of QWL dimensions in relation to productivity, showing that the offerings in QWL should be differentiated for each unit, since the profiles of servers represent characteristics of your Campus stocking

**Keywords:** Quality of Work Life, Productivity, Federal Public Service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Participação percentual dos setores econômicos nas ocupações totais na economia brasileira: anos selecionados entre 1995 e 2012 (em %)	46
Figura 3.1 Distribuição geográfica do IFAM	52
Figura 4.1 Distribuição de servidores nas Unidades de Manaus do IFAM	60
Figura 4.2 Amostra da pesquisa	61
Figura 5.1 Lotação dos entrevistados (%)	80
Figura 5.2 Estado Civil dos entrevistados (%)	81
Figura 5.3 Gênero dos entrevistados (%)	82
Figura 5.4 Idade dos entrevistados (%)	83
Figura 5.5 Formação dos entrevistados (%)	84
Figura 5.6 Tempo de serviço dos entrevistados (%)	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Crescimento no número de servidores do IFAM .....	17
Tabela 1.2 – Quantidade de ações em QVT no IFAM .....	18
Tabela 1.3 – Tipos de Atividade de QVT .....	19
Tabela 1.4 – Setores, informações e fontes da pesquisa .....	21
Tabela 2.1 – Características de Serviços e Produtos Manufaturados .....	45
Tabela 4.1 – Ações em QVT no IFAM.....	56
Tabela 4.2 – Quantidade de TAEs nas unidades estudadas X Ano.....	60
Tabela 4.3 – Dimensões que afetam a QVT dos servidores no IFAM.....	62
Tabela 4.4 – Confiabilidade do Questionário.....	65
Tabela 4.5 – Afastamentos via SIAPE-Saúde.....	67
Tabela 4.6 – Exemplo da Massa de Dados da Pesquisa .....	69
Tabela 5.1 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM - 2013 .....	71
Tabela 5.2 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM - 2014 .....	73
Tabela 5.3 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM - 2015 .....	75
Tabela 5.4 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM – 2013, 2014 e 2015 .....	78
Tabela 5.5 – Matriz de Correlação entre variáveis .....	88
Tabela 5.6 – Médias e Desvios-Padrão por Unidade envolvida .....	92
Tabela 5.7 – Resumo da amostragem no CMC .....	93
Tabela 5.8 – Resumo da amostragem no CMDI .....	93
Tabela 5.9 – Resumo da amostragem no CMZL.....	94
Tabela 5.10 – Resumo da amostragem na Reitoria .....	94
Tabela 5.11 – Resumo da amostragem geral das Unidades estudadas .....	94
Tabela 5.12 – Maiores médias obtidas nas Unidades estudadas .....	95

## LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1 - Índice de Absenteísmo.....	58
Fórmula 2 - Índice de turnover ou Rotatividade.....	58
Fórmula 3 - Coeficiente Alfa de Cronbach .....	65

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APF – Administração Pública Federal  
AUDIN – Auditoria Interna  
CID – Classificação Internacional de Doenças  
CGBQV – Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida  
CGDP – Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas  
CGGP – Coordenação Geral de Gestão de Pessoas  
CMC – *Campus* Manaus Centro  
CMDI – *Campus* Manaus Distrito Industrial  
CMZL – *Campus* Manaus Zona Leste  
COPI – Comissão de Organização e Planejamento da Integração de novos servidores  
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas  
DIPLAN – Diretoria de Planejamento  
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas  
DOU – Diário Oficial da União  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
IES – Instituição de Ensino Superior  
IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
GEAP – Fundação de Seguridade Social  
PDA – Plano de Desenvolvimento Anual  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho  
PROEN – Pró-Reitoria de Ensino  
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão  
PRPPGI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica  
PROAD – Pró-Reitoria de Administração  
PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional  
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho  
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira  
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos  
SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal

SPF – Serviço Público Federal

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

UORG – Unidade Organizacional

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Do contexto ao problema .....	15
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Delimitação do Estudo.....	20
1.5 Estrutura do Trabalho.....	22
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	23
2.1 Uma definição do construto QVT .....	23
2.2 Modelos explicativos de QVT .....	25
2.2.1 Modelo de Richard Walton (1973) .....	25
2.2.2 Modelo de Hackman & Oldham (1975) .....	29
2.2.3 Modelo de Westley (1979).....	29
2.2.4 Modelo de Davis & Werther (1983) .....	30
2.2.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983) .....	31
2.3 Estado da arte da QVT.....	31
2.4 QVT e Produtividade .....	41
2.5 Produtividade em Serviços.....	43
2.6 Produtividade X Serviço Público Federal .....	46
2.7 Pesquisas sobre QVT associada à Produtividade.....	48
3. PERFIL DA INSTITUIÇÃO E DO SETORES RESPONSÁVEIS PELA OBTENÇÃO DE DADOS.....	51
3.1 Perfil do IFAM.....	51
3.2 Perfil da CGBQV .....	53
3.3 Perfil da CGGP.....	54
4. METODOLOGIA.....	54
4.1 Revisão Bibliográfica .....	55
4.2 Análise Documental.....	56
4.3 Determinação do Universo e da Amostra da Pesquisa .....	59
4.4 Planejamento da Pesquisa.....	61
4.5 Coleta de dados .....	64



4.6 Apuração e tratamento de dados .....	65
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	70
5.1 Absenteísmo e Rotatividade.....	70
5.1.1 Principais enfermidades dos servidores .....	77
5.2 Perfil dos servidores entrevistados.....	79
5.3 Resultados da aplicação do Questionário sobre o Impacto da QVT na produtividade dos servidores envolvidos .....	87
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
6.1 Limitações e Sugestões para novos estudos .....	101
7. REFERÊNCIAS.....	103
ANEXO A .....	110
ANEXO B .....	111
APÊNDICE A.....	112
APÊNDICE B.....	113

## 1. INTRODUÇÃO

Este item aborda o contexto da presente pesquisa onde é feita uma breve abordagem sobre os principais temas estudados, tais como Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e produtividade com foco nos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Ademais, apresenta a justificativa, delimitação do assunto, objetivos e estrutura do projeto.

### 1.1 Do contexto ao problema

A busca pela captação e retenção de bons profissionais vem se tornando uma grande preocupação dos gestores nas empresas. Nos dias de hoje, as oportunidades de emprego estão em alta e fazem com que os empregadores procurem meios de tornar as atividades laborais mais prazerosas para seus empregados, de forma a mantê-los satisfeitos e produtivos durante sua jornada de trabalho.

Esta preocupação atinge, inclusive, o Serviço Público Federal (SPF), uma vez que a realização de Concursos Públicos tornou-se uma realidade bastante próxima de qualquer pessoa que almeja ingressar ou se promover na carreira pública. Não há “fidelização” de servidores no SPF, a qualquer momento um excelente servidor do órgão X pode prestar concurso para o órgão Y e ser aprovado, portanto, nestes casos, a saída de um funcionário depende exclusivamente dele mesmo. Nessa situação, o empregador pode interferir apenas antes da execução do processo decisório de desligamento do servidor.

Esta intervenção pode ser feita proporcionando um melhor ambiente de trabalho ao servidor, ou seja, criando uma atmosfera agradável para que o funcionário permaneça na empresa o maior tempo possível. Para o pesquisador Vanderberg (1999), a ação mencionada acima pode ser denominada como intenção de rotatividade, onde, em outras palavras, significa o índice de possibilidade provável pelo qual o funcionário almeja deixar a organização no futuro próximo e, portanto, é uma unidade mensurável em relação à frequência com que os trabalhadores cogitam, planejam e desejam

se desligar da empresa onde trabalham. Ao analisar tais variáveis deste fenômeno da intenção de rotatividade, o empregador tem em seu poder dados de valores inestimáveis capazes de antecipar os possíveis atos de seus subordinados, através da compreensão do atual contexto organizacional e tomar atitudes satisfatórias antes que seu funcionário execute sua intenção, a fim de minimizar a rotatividade da empresa. Siqueira *et al.* (2004) mencionam em suas pesquisas que as principais características que influenciam neste processo são a satisfação, condições de trabalho e características individuais. Sob uma perspectiva minuciosa, verificamos que as características mencionadas anteriormente são todas subjetivas, o que dificulta e enfatiza ainda mais a necessidade de um conhecimento mais profundo nesta relação empregado X empregador.

Para obter os resultados mencionados acima, uma alternativa se tornou bastante utilizada nas práticas gerenciais modernas: o investimento em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). No entanto, para a correta execução destes programas, é necessário levar em consideração alguns procedimentos, por exemplo: como planejar um programa de bem-estar e qualidade de vida, quais são os pontos-chaves de um programa bem sucedido, como conseguir apoio dos líderes para o programa e como demonstrar os benefícios e justificativas da implantação de um PQVT na organização.

Em muitos casos, o que se observa é que estes procedimentos não são considerados, logo o órgão não consegue obter resultados satisfatórios em seus funcionários. O programa é executado de forma imediatista, sem planejamento estratégico e os devidos investimentos. Geralmente, alguns gestores tentam implantar algo que foi bem sucedido em um determinado órgão, mas que, por alguma razão, não conseguiu lograr êxito no local onde trabalha. Esta situação resulta em altos custos para a Administração Pública Federal (APF), como por exemplo: aumento do absenteísmo, aumento no índice de rotatividade e na redução da produtividade dos servidores, considerando seu baixo índice de participação nestes programas.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma autarquia federal da APF, com a missão de promover com

excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento da Amazônia. Sua visão é tornar-se referência nacional em educação, ciência e tecnologia.

Ao longo dos anos, o IFAM cresceu bastante em pouco tempo, não apenas fisicamente, mas também em relação ao número de seus servidores, conforme mostram os dados a seguir:

**Tabela 1.1 – Crescimento no número de servidores do IFAM**

ANO	QUANTIDADE DE SERVIDORES
2010	933
2011	995
2012	1027
2013	1045
2014	1218
2015	1552*

\* Quantitativo que representa até o mês de Abril  
Fonte: SIAPE.

Como a necessidade do aumento no número de servidores, neste órgão, estava sendo atendida, surgiram então, aparentemente, novas preocupações desta Administração, tais como, reduzir o número de absenteísmo e rotatividade, como também aumentar a produtividade entre seus servidores. Para isto, a Instituição vem apoiando ações de Qualidade de Vida no Trabalho entre seus servidores.

Nesse contexto, o presente trabalho irá propor resposta ao seguinte problema: as dimensões de QVT no IFAM influenciam na produtividade de seus servidores Técnico-Administrativos em Educação?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar o impacto da Qualidade de Vida no Trabalho na Produtividade de servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nas Unidades de Manaus do Instituto Federal do Amazonas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar dados e ações referentes à Qualidade de Vida no Trabalho no IFAM;
- Identificar as principais dimensões que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores em suas Unidades de lotação;
- Analisar o impacto de cada dimensão na produtividade dos servidores envolvidos na pesquisa;
- Sistematizar sugestões de melhoria na oferta de ações em QVT nas Unidades contempladas no estudo.

### 1.3 Justificativa

Considerando o crescimento no número de servidores do IFAM em mais de 50% nos últimos cinco anos, uma nova intenção por parte dos gestores foi gerada, ou seja, a retenção desta mão de obra. Para isto, a alta gerência passou a dar mais atenção em ações de QVT, em conformidade com a tabela a seguir:

**Tabela 1.2 – Quantidade de ações em QVT no IFAM**

ANO	QUANTIDADE DE AÇÕES EM QVT
2013	1
2014	6
2015	3*

\* Quantitativo que representa até o mês de Abril  
Fonte: IFAM (2014)

Para Ferreira (2006), algumas das práticas mencionadas na tabela seguinte, são classificadas como QVT assistencialista, ou ainda, uma espécie de ofurô corporativo, uma vez que aumenta a resistência (efeitos dos problemas) dos servidores para lidar em ambientes hostis, todavia não consegue combater diretamente a fonte (causa) dos problemas existentes em uma organização. Portanto, depois de algum tempo, algumas dessas ações perdem sua credibilidade em relação aos servidores participantes, uma vez que são ineficazes, ou seja, não combatem o verdadeiro causador do mal-estar entre os servidores e, ainda, na maioria das vezes, não são vistos com a devida seriedade e importância por parte das chefias, sendo implantados apenas para atender novas exigências de algumas legislações específicas.

Em pesquisa feita por FERREIRA e colaboradores (2009) as principais atividades de QVT realizadas no SPF estão mencionadas na tabela a seguir:

**Tabela 1.3 – Tipos de Atividade de QVT**

<b>Físico-corporais</b>	<b>Eventos Coletivos</b>	<b>Suporte Psicossocial</b>
Academia	Apresentação artísticas dos servidores	Acolhimento das pessoas afastadas, em reabilitação ou readaptação
<i>Aikido</i>	Campanhas assistenciais	Acompanhamento psicossocial
Alongamento	Coral	Curso de Pintura
Atividades Posturais	Feiras	Curso de Línguas
Caminhada	Festas	Grupos de Apoio
Capoeira	Palestras	Incentivo ao estudo
Dança de Salão	Semana de Qualidade de Vida	Inclusão digital
Ginástica Laboral	Semana do Servidor	Orientações e ambientações do servidor na Instituição
Ginástica Localizada	Torneio e competições	Preparação para Aposentadoria
Hidroginástica		Readaptação e reabilitação funcional
<i>Jump fit</i>		
Medicina preventiva e saúde bucal		
Natação		
Reeducação alimentar		
<i>Yoga</i>		

Fonte: FERREIRA et al. (2009)

Segundo Rodrigues (1994), desde o início das relações trabalhistas, já havia uma preocupação com a QVT dos funcionários, uma vez que ela sempre esteve relacionada à produtividade. No decorrer da História, o termo QVT sofreu algumas modificações até chegar a sua nomenclatura atual, no entanto, sua essência sempre foi pautada na satisfação e bem-estar do trabalhador durante a realização de suas atividades laborais.

Sobre esta perspectiva, desde o ano de 2013, o IFAM proporciona algumas ações de QVT para seus servidores. No entanto, em conformidade com os documentos internos do setor competente, até o momento, não foi realizado nenhum acompanhamento posterior nos servidores envolvidos para uma melhor avaliação da ação. Tanto sob a perspectiva do próprio servidor, no sentido de melhoria na QVT, quanto sob a percepção dos gestores, considerando a produtividade. Esta situação gerou uma redução no número de participantes envolvidos nas ações de QVT.

Acredita-se, então, que a pesquisa é relevante, pois a partir desta será possível:

- a. Alertar os gestores sobre as vantagens do investimento correto em QVT no SPF;
- b. Estimular mudanças culturais na Instituição;
- c. Desvincular a QVT de ações assistencialistas;
- d. Enfatizar a importância que a QVT exerce sobre a Produtividade dos TAEs;
- e. Identificar diferentes níveis de impacto na produtividade de servidores lotados em Unidades distintas;
- f. Proporcionar dados precisos que resultem em ações específicas de QVT em cada Unidade;
- g. Propiciar novos estudos na área de QVT no IFAM, uma vez que é uma pesquisa pioneira na Instituição;
- h. Colaborar com dados científicos para futuras pesquisas no SPF;
- i. Ampliar o limitado rol de pesquisas existentes sobre produtividade de operações e serviços;
- j. Complementar a literatura existente sobre os assuntos principais da pesquisa.

#### **1.4 Delimitação do Estudo**

Em relação ao item mencionado no tópico acima, é possível classificar a pesquisa com as seguintes particularidades:

##### **1. Unidades envolvidas;**

Considerando a magnitude do IFAM, e ainda, a dificuldade de obtenção de dados em áreas mais distantes da capital amazonense, a pesquisa foi realizada nas Unidades localizadas no município de Manaus, ou seja, no *Campus* Manaus Centro (CMC), *Campus* Manaus Distrito Industrial (CMDI), *Campus* Manaus Zona Leste (CMZL) e Reitoria.

No entanto, apesar de contemplar apenas 4 (quatro) das 15 (quinze) Unidades deste Instituto Federal, em termos de quantidade de servidores, elas representam mais de 50% do número total do quadro funcional do IFAM.

## 2. Servidores envolvidos;

A investigação foi feita apenas nos servidores ocupantes do cargo Técnico-Administrativo em Educação (TAE) do IFAM.

## 3. Setores envolvidos;

Os dados secundários da pesquisa, referentes à QVT e dados pessoais, foram obtidos nos setores subordinados à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do IFAM, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1.4 – Setores, informações e fontes da pesquisa**

SETORES	INFORMAÇÕES	FONTES
Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP)	- Dados cadastrais, funcionais, ausências e rotatividade dos servidores;	- SIAPE e SIAFI
Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida (CGQBV)	- Programas de QVT oferecidos aos servidores	- Documentos internos e Relatórios de Auditoria Interna (AUDIN) do IFAM

Fonte: Elaboração própria

A partir do entendimento da tabela anterior, foi estabelecido que, em relação aos PQVTs do IFAM, apenas os oferecidos pela CGBQV são considerados na pesquisa.

## 4. Limitações sistêmicas

Tendo em vista as constantes modificações cadastrais dos servidores deste órgão, a extração de referência do SIAPE, foi realizada no último dia útil do mês de Abril, ou seja, em 30.4.2015. Portanto, as alterações sistêmicas realizadas após essa data não foram consideradas nesta pesquisa.

## 5. Período analisado;

Em todas as análises que foram realizadas no IFAM, foi considerado o período compreendido entre os anos de 2013, 2014 e 2015. Neste último, até o mês de Abril, ou seja, 120 (cento e vinte dias).



### **1.5 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo foi estruturado em sete capítulos. O primeiro foi abordado os aspectos introdutórios do trabalho, contextualização do problema, objetivos geral e específicos, justificativa, delimitação do estudo e a distribuição do conteúdo abordado na dissertação, por capítulo.

No segundo capítulo apresentou-se a revisão da literatura, contemplando o referencial teórico sobre o Serviço Público Federal, QVT e seus modelos de avaliação, produtividade geral e com ênfase em operações e serviços.

O terceiro capítulo demonstrou o perfil e a estrutura organizacional do IFAM, assim como, foram abordados setores específicos responsáveis pelos dados dos servidores como a Pró Reitoria de Administração (PROAD), Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e a Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida do IFAM, bem como os procedimentos adotados por eles.

O quarto capítulo mencionou a metodologia da pesquisa, apresentando o levantamento bibliográfico necessário para o estudo, o planejamento da pesquisa, a coleta de dados, a apuração e tratamento dos dados.

No quinto capítulo foi relatada a análise e discussão dos resultados, obtidos a partir dos questionários sobre os impactos da QVT na Produtividade dos servidores TAEs nas quatro Unidades envolvidas, destacando os detalhes inerentes a cada uma delas, ou seja, evidenciando dimensões gerais e específicas destas Unidades. Este capítulo é composto também por dados referentes ao absenteísmo e rotatividade dos servidores envolvidos.

O sexto capítulo contemplou as considerações finais, ou seja, a correlação entre as dimensões da QVT e a produtividade dos servidores TAEs, e ainda, contém as contribuições do estudo e as limitações da pesquisa. Foram também feitas algumas sugestões consideradas essenciais para a continuidade do tema pesquisado em trabalhos futuros.

Ao término, foram apresentadas as referências, apêndices e anexos utilizados no estudo de caso.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Uma definição do construto QVT**

Singhapakdi e colaboradores (2015) concentram sua explicação sobre o que é a qualidade de vida no trabalho na ideia de necessidades. Essas necessidades são classificadas em duas ordens: superior e inferior. Com base na teoria das necessidades de Maslow, as inferiores são as fisiológicas e segurança; as sociais dizem respeito às necessidades sociais, estima e autorrealização. Isso significa que para uma organização apresentar qualidade de vida no trabalho ambas as ordens de necessidades precisam estar supridas.

As necessidades também são o centro da definição conceitual do construto Qualidade de Vida no Trabalho para Bahrami e colaboradores (2013). No estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho relacionada a características específicas de determinadas carreiras, os autores mencionam que Qualidade de Vida no Trabalho aprimora a qualidade de vida dos trabalhadores de forma a possibilitar o conhecimento de suas necessidades, muitas das vezes desconsideradas em seu ambiente de trabalho.

Parsa e colaboradores (2014) também relacionam Qualidade de Vida no Trabalho com as necessidades dos trabalhadores no que se refere ao desenvolvimento na carreira funcional. Para os autores, Qualidade de Vida no Trabalho está associada ao ambiente organizacional através de inúmeras necessidades de bem-estar dos trabalhadores em suas atividades laborais que podem levar a conquista de progressões em suas carreiras.

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho também está relacionada com as necessidades e desenvolvimento na carreira dos funcionários, de acordo com Pérez e colaboradores (2013). Os autores defendem uma maior humanização no ambiente de trabalho, principalmente, no que tange aos aspectos ergonômicos, ambientes salubres e seguros. Em relação ao desenvolvimento na carreira, sugere-se uma Administração mais eficaz, democrática e participativa com o objetivo de satisfazer as necessidades dos funcionários.

A concepção que Narehan e colaboradores (2014) têm sobre Qualidade de Vida no Trabalho está associada às habilidades dos indivíduos. É na organização do trabalho que se devem criar condições para que os funcionários possam utilizar e/ou melhorar suas habilidades. De acordo com os autores, a empresa pode alcançar este status através de investimentos em remuneração suficiente e justa, integração social e condições de trabalho seguras e saudáveis para seus funcionários.

Sobre Qualidade de Vida no Trabalho, Safina e colaboradores (2015) também a relacionam com a percepção de habilidades individuais, oriundas de um ambiente físico que possua condições satisfatórias de trabalho, resultando em funcionários mais independentes e criativos. A partir desta definição, segundo os pesquisadores, Qualidade de Vida no Trabalho é o nível de satisfação dos empregados.

Na pesquisa de Omar e colaboradores (2014), é exposto um conceito mais amplo de Qualidade de Vida no Trabalho e, ainda, os autores consideram como desafiador a tentativa de criar uma definição consensual. Segundo os pesquisadores, Qualidade de Vida no Trabalho é um fenômeno abrangente, porém com inúmeras facetas, tornando-se, desta forma, uma incumbência árdua sua definição.

Figueira (2014) menciona que a definição para Qualidade de Vida no Trabalho está em contínua transformação, uma vez que se relaciona, diretamente, com as percepções que um indivíduo tem sobre ela. Para estas percepções, a autora utiliza o termo representações. Estas representações apresentam as características de QVT que um indivíduo apresenta dentro de um contexto organizacional no qual estão inseridos que, em suma, estão divididas em duas modalidades: bem-estar no trabalho e mal-estar no trabalho. Esta é baseada em sentimentos desagradáveis experimentados em atividades laborais do indivíduo (tais como aborrecimento, decepção, perturbação), em contrapartida, aquela modalidade refere-se a um sentimento agradável nas atividades laborais (tais como amizade, felicidade e satisfação). A autora menciona também que, entre as modalidades citadas, há uma região de coabitação (zona de coexistência) distinta e característica de cada indivíduo.

Tavani e colaboradores (2014) mencionam a dificuldade em conceituar Qualidade de Vida no Trabalho em sua pesquisa. Segundo os autores, este conceito varia conforme a visão do mundo entre os pesquisadores que trabalham com o tema. Nesta pesquisa, o termo QVT se torna multifásico, ou seja, é utilizado para contabilizar inúmeros fenômenos de registros distintos, correspondente a realidade de uma grande diversidade de grupos sociais que se interagem.

QVT é um fenômeno que representa as avaliações individuais de sujeitos em relação ao seu trabalho, especialmente sobre as suas necessidades e melhoria de suas habilidades, mas que não pode ao trabalho ser circunscrito. Como o ambiente de trabalho muda e mudam também os fatores que lhes causam impacto, a QVT pode ser considerada extremamente sensível aos fatores ambientais e individuais. Dito de outra forma, quando os fatores correlacionados aos ambientes (do trabalho e de fora do trabalho, como é o caso do ambiente familiar) e aos indivíduos se alteram, a QVT sofre alteração imediata. Isso significa que este fenômeno, do ponto de vista da Engenharia de Produção, precisa ser contínua e proximamente acompanhado, dados os impactos que causam às organizações e seus sistemas de produção.

## **2.2 Modelos explicativos de QVT**

A partir da escolha do correto modelo de avaliação, a empresa cria mecanismos precisos para uma melhor tomada de decisão e implantação de um PQVT para seus funcionários. De acordo com o pesquisador Limongi-França (1996), o estudo do modelo mais adequado faz com que a empresa crie mecanismos que propiciem indicadores mais precisos, permitindo uma melhor abordagem de critérios e maior objetividade na avaliação e na definição de ações, uma vez que as variáveis pesquisadas condizem com a realidade vivenciada pelos trabalhadores.

### **2.2.1 Modelo de Richard Walton (1973)**

Ferreira e colaboradores (2009) mencionam Richard Walton como referência nos trabalhos relativos à QVT, pois o considera como um dos principais precursores em abordagem científica nesta área de conhecimento.

Para os autores, Walton considera que a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT. Fato este corroborado no estudo de Rodrigues (1994), uma vez que o autor considera que a QVT faz referência a valores ambientais e humanos, antigamente desconsiderados pelo mundo trabalhista em decorrência do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico das nações.

O modelo de Walton (1973) procura identificar as condições da QVT diante de oito categorias conceituais e suas respectivas dimensões, conforme síntese a seguir:

1. Compensação justa e adequada: é atingida através dos ganhos financeiros obtidos a partir das tarefas laborais realizadas, a partir de critérios de equidade.

- a. Remuneração adequada: relacionada às atividades realizadas. Ex.: quanto maior a complexidade do serviço, maior deverá ser a remuneração.
- b. Equidade interna: equiparação salarial do cargo dentro de uma mesma empresa. Ex.: Um engenheiro da empresa “A” deve receber a mesma quantia que qualquer outro engenheiro da mesma empresa.
- c. Equidade externa: piso salarial do cargo independente da empresa. Ex.: Um engenheiro deve receber, no mínimo, a mesma quantia, independente de onde esteja trabalhando.

2. Condições de trabalho: é a avaliação das condições ambientais que podem influenciar no rendimento de trabalho.

- a. Jornada de trabalho: dias trabalhados
- b. Carga de trabalho: horas por dias trabalhados
- c. Ambiente físico: infraestrutura mínima em uma empresa com o objetivo de oferecer condições razoáveis para que o trabalhador execute suas ações.

- d. Material e equipamento: instrumentos de trabalho necessários para que o funcionário possa exercer suas funções.
- e. Ambiente saudável: condições estruturais e sociais para a correta execução do trabalho.
- f. Estresse: avalia o excesso de demandas e distribuição igualitária de tarefas.

3. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades: ação que avalia o talento humano individual e/ou capital intelectual.

- a. Autonomia: o trabalhador possui condições de trabalhar com liberdade de criação e/ou alteração de rotinas.
- b. Significado da tarefa: a busca pelo sentido total e relevância da execução de determinada tarefa.
- c. Identidade da tarefa: execução completa de uma determinada tarefa, tanto no nível operacional quanto no estratégico.
- d. Variedade de habilidade: identificar as distintas habilidades de cada funcionário
- e. Retro informação: avaliação de cada tarefa executada, buscando retificar os erros e otimizar os ganhos.

4. Oportunidade de crescimento e segurança: planos de cargos e carreiras visando progressão e desenvolvimento.

- a. Possibilidade de carreira: avaliar as vantagens de permanência do cargo atual.
- b. Crescimento profissional: progressões e desenvolvimento na carreira.
- c. Segurança e emprego: estabilidade no cargo.

5. Integração social no trabalho: avalia, basicamente, as relações interpessoais, integração e critérios de decisões hierárquicas.

- a. Igualdade de oportunidades: promoções baseadas no mérito profissional através de ferramentas justas e transparentes.
- b. Relacionamento: relações interpessoais.

- c. Senso comunitário: desenvolvimento coletivo de oportunidades e estratégias organizacionais.

6. Constitucionalismo: direitos e deveres na relação empregado X empregador.

- a. Respeito às leis e aos direitos trabalhistas: exige o cumprimento da legislação trabalhista.
- b. Privacidade social: atendimento à legislação no que tange a privacidade dos trabalhadores
- c. Liberdade de expressão: normas constitucionais e infraconstitucionais acerca da liberdade de expressão.
- d. Normas e rotinas: observação a procedimentos internos e externos padronizados.

7. Equilíbrio entre o trabalho e as demais esferas da vida: baseado em uma das principais preocupações de Walton sobre QVT, ou seja, o envolvimento do indivíduo através da relação estabelecida entre vida pessoal e atividades trabalhistas, buscando o equilíbrio entre essas duas variáveis.

- a. Papel balanceado no trabalho: busca de equilíbrio do tempo destinado a atividades laborais e atividades sociais.
- b. Horário de entrada e saída do trabalho: respeito ao cumprimento de horário tendo em visto o equilíbrio das relações.

8. Relevância social do trabalho: aspectos relacionados à percepção do trabalhador sobre a Responsabilidade Social da Empresa.

- a. Imagem da instituição: o modo como a empresa é vista pela sociedade em geral.
- b. Responsabilidade social da instituição: valores atribuídos pela própria empresa no que tange a sua atuação e obrigações.
- c. Responsabilidade social pelos serviços: qualidade nos produtos e serviços prestados pelos funcionários da empresa.

- d. Responsabilidade social pelos empregados: importância atribuída a cada funcionário dentro da empresa, numa perspectiva individual.

### **2.2.2 Modelo de Hackman & Oldham (1975)**

Com base nos estudos de Rodrigues (1994), o Modelo de Hackman e Oldham apresenta cinco variáveis, distribuídas conforme informações a seguir:

1. Variedade de Habilidades: esta dimensão refere-se aos profissionais com múltiplas habilidades necessárias para realização de uma determinada atividade.
2. Identidade da Tarefa: dimensão idêntica àquela mencionada no Modelo de Walton, portanto possui a mesma descrição.
3. Significância da Tarefa: dimensão idêntica àquela mencionada no Modelo de Walton, portanto possui a mesma descrição.
4. Autonomia: dimensão idêntica àquela mencionada no Modelo de Walton, portanto possui a mesma descrição.
5. Feedback: esta dimensão pode ser associada com a Retro Informação mencionada no Modelo de Walton, ou seja, é o retorno da chefia imediata sobre as atividades feitas pelo funcionário.

### **2.2.3 Modelo de Westley (1979)**

Em conformidade com a pesquisa de Rodrigues (1994), este modelo de QVT é estruturado a partir de quatro indicadores básicos, conforme demonstração a seguir:

1. Econômico: trata-se da equiparação salarial. Variável esta, também tratada em uma das dimensões do Modelo de Walton.
2. Político: diz respeito à segurança de permanência no emprego atual, ou seja, a sensação de estabilidade.
3. Psicológico: são valores subjetivos e individuais dos trabalhadores capazes de aflorar um sentimento de auto realização ao desenvolver suas atividades profissionais.



4. Sociológico: são fatores que envolvem participações coletivas dos trabalhadores. Em suma, resgatam a possibilidade de opinar em decisões correlacionadas aos aspectos trabalhistas como execução e distribuição de tarefas.

#### **2.2.4 Modelo de Davis & Werther (1983)**

O estudo de Rodrigues (1994) interpreta que este Modelo de QVT considera a natureza de um determinado cargo como o fator que mais interfere na vida no funcionário. O modelo classifica em três elementos, ramificadas através de algumas dimensões, as exigências dos cargos existentes, conforme dados a seguir:

1. Elementos organizacionais: envolvem, principalmente, interferências no que tange a eficiência de um determinado trabalho. O fator especialização de uma tarefa dentro da força de trabalho também é considerado neste elemento, levando, assim, a racionalização do trabalho. As dimensões de QVT associadas neste elemento são:

- a. Abordagem mecanicista: elenca, minuciosamente, as tarefas em sua totalidade de um determinado cargo.
- b. Fluxo de trabalho: seguindo os critérios da eficiência, a produção segue o fluxo de trabalho, de forma sequencial, buscando o equilíbrio no processo.
- c. Práticas de trabalho: indica a forma como o funcionário executa suas tarefas laborais.

2. Elementos ambientais: Tratam das habilidades dos funcionários, exigências dos cargos e necessidades da sociedade. As dimensões de QVT associadas neste elemento são:

- a. Habilidades e disponibilidades de empregos: vincula habilidades de trabalhadores com exigências do cargo exercido.
- b. Expectativas sociais: aborda as necessidades da sociedade em geral.

3. Elementos comportamentais: enfatiza, primordialmente, as características comportamentais de um indivíduo. As dimensões de QVT associadas neste elemento são:

- a. Autonomia: Equipara a mesma dimensão estudada nos Modelos de Walton e Hackman & Oldham, portanto sua definição é a mesma mencionada naqueles modelos.
- b. Variedade: Equipara a mesma dimensão estudada no Modelo de Hackman & Oldham, portanto sua definição é a mesma mencionada naquele modelo.
- c. Identidade da tarefa: Equipara a mesma dimensão estudada nos Modelos de Walton e Hackman & Oldham, portanto sua definição é a mesma mencionada naqueles modelos.
- d. Retro informação: Equipara a mesma dimensão estudada nos Modelos de Walton e Hackman & Oldham, portanto sua definição é a mesma mencionada naqueles modelos.

#### **2.2.5 Modelo de Nadler e Lawler (1983)**

Com base nos estudos de Rodrigues (1994), existem quatro dimensões trabalhadas neste Modelo:

1. Participação dos funcionários nas decisões: é semelhante ao conceito da dimensão sociológica do Modelo de Westley.
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalhos autônomos: é o inverso do que é transmitido nos elementos organizacionais do Modelo de Davis & Werther, uma vez que defende a realização de múltiplas tarefas e a descentralização de atividades.
3. Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional: característica peculiar deste Modelo, considerando que vincula benefícios sob uma percepção coletiva de merecimento.
4. Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros: atributo já mencionado nas dimensões do Modelo de Walton.

### **2.3 Estado da arte da QVT**

Há, basicamente, três tipos de pesquisas sobre os fatos e fenômenos organizacionais, de profundo interesse para a Engenharia de Produção. Primeiro, os estudos descritivos, que têm como finalidade descrever, fazer uma espécie de fotografia da realidade. É neste tipo de pesquisas que são descobertas as variáveis componentes dos fatos e fenômenos organizacionais, assim como a organização dessas variáveis em grupos, chamados dimensões analíticas. O segundo tipo são as pesquisas associativas, cujo desafio é responder a questões do tipo “O que isso tem a ver com aquilo?” ou “A está associada a B?”. Em termos práticos, esse tipo de pesquisa visa perceber a presença de uma variável pela presença da outra, se estiverem relacionadas. O terceiro tipo são as pesquisas relacionais, com foco direcionado para a intervenção, experimentação. Essas pesquisas visam medir o impacto de uma ou mais variáveis sobre uma ou mais outras variáveis. Respondem a perguntas do tipo “Qual é a relação de A com B?”.

Como se pode perceber, há um caminho natural de desenvolvimento científico que vai dos estudos descritivos ao relacional, que pode e deve ser compreendido assim: os estudos descritivos permitem ao cientista compreender o mundo e, com o aprofundamento de novos estudos, chegam ao ponto de permitir a alteração do curso comportamental do fenômeno estudado, com a intervenção humana. É exatamente dessa forma que as descobertas recentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho precisam ser compreendidas com a descrição do estado-da-arte sobre este fenômeno.

Como será mostrado a seguir, os estudos mais recentes sobre a QVT não se assentam sobre um único modelo ou tipo de estudo. Pelo contrário, cada pesquisa e grupos de pesquisadores parecem estar conscientes de que não há um modelo capaz de servir de base para a compreensão deste fenômeno nos diversos tipos de organizações. Por essa razão, as pesquisas atuais criam seus próprios modelos. Além disso, um mesmo estudo feito diversas vezes ao longo do tempo, em estratégias longitudinais, também mudam sua dinâmica, como se as variáveis e dimensões analíticas se metamorfose assim, transformassem, inclusive desaparecessem para fazer emergir novas variáveis e dimensões em um processo sem fim.

Por exemplo, o estudo feito por Leonardo (2014) descobriu cinco dimensões explicativas da QVT. Usando estratégia descritiva, o pesquisador detectou 15 variáveis que explicam o comportamento da QVT e as agrupou em cinco dimensões: bem estar físico e mental; relação com outras pessoas, atividades sociais, comunitárias e cívicas; desenvolvimento pessoal e realização; e recreação. Renomeadas, essas dimensões seriam Fisiomaterial, interrelacional, social, autorrealização e lazer. A dimensão fisiomaterial tem duas variáveis explicativas: saúde e conforto material; a dimensão interrelacional é composta de quatro variáveis: relacionamento, filhos, relacionamento íntimo e amigos; a dimensão social é o resultado da presença das variáveis ajudam os outros e participação; a dimensão social é o construto que engloba as variáveis aprendizagem, autoconhecimento, trabalho e comunicação; finalmente, a dimensão lazer contém as variáveis atividades recreativas, entretenimento e recreação.

Esses resultados indicam que as cinco dimensões encontradas representam as maiores cargas explicativas da QVT. Isso deve ser entendido da seguinte forma: do rol de inúmeras variáveis, essas formas que concentraram a quase totalidade dos impactos sobre a QVT, de maneira que as demais variáveis foram eliminadas porque suas cargas de impacto são estatisticamente irrelevantes comparadas com essas 15 aqui listadas. Assim, sob o ponto de vista do estudo de Leonardo (2014), qualquer explicação sobre QVT nas organizações deve levar em consideração as cinco dimensões e suas respectivas variáveis.

Visto assim, superficialmente, este estudo parece tentar uma explicação universal sobre o comportamento do fenômeno, como é intenção de todo estudo verdadeiramente científico. No entanto, esses resultados foram oriundos de apenas uma organização bem particular: idosos aposentados, tanto estatutários quanto celetistas, localizada no Distrito Federal. Isso tem validade externa? Certamente que não, entendida a validade externa como a capacidade de explicar todos os casos de QVT, espécie de inferência estatística. Talvez a validade externa do estudo esteja circunscrita a esse tipo específico de organização e suas características peculiares.

O estudo de Figueira (2014), a partir de uma visão descritiva em sua pesquisa, apresenta duas dimensões analíticas que permitem uma maior compreensão do fenômeno Qualidade de Vida no Trabalho: o Custo Humano do Trabalho (CHT) e Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMICs). O CHT avalia os esforços consumidos de funcionários, em atividades laborais individuais e/ou coletivas, de modo a considerar os aspectos físicos, cognitivos e afetivos das atividades, ou seja, o pensar, o agir e o sentir que caracterizam os perfis dos trabalhadores. Para completar a avaliação do CHT, as EMICs estudam os modos de pensar, sentir e de agir dos trabalhadores a partir de experiências vivenciadas em suas atividades laborais. A partir desta lógica, a autora destaca a possibilidade do pensar antes do agir, propiciando a criação de rotinas padronizadas em atividades do trabalho.

No trabalho citado acima, as dimensões mencionadas foram aplicadas em três amostras do Serviço Público Federal Brasileiro. Na primeira delas, foi utilizado o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida (IA\_QVT) dividido em cinco dimensões: Condições de Trabalho, Organização de Trabalho, Relações Socioprofissionais de Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissional e Elo Trabalho Vida Social. Os itens mais suscetíveis ao mal-estar no trabalho foram identificados como a inexistência de igualdade de oportunidades de crescimento profissional e falta de reconhecimento individual e coletivo. Na segunda amostra foi utilizada a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) em questões subjetivas.

O resultado do trabalho apresentou, o que a autora classifica como cinco Núcleos Temáticos Estruturadores (NTEs) do Bem-Estar no Trabalho, que, por sua vez, são muito semelhantes à algumas dimensões previamente estudadas. São eles: Relacionamento Harmonioso com os colegas, Realização do trabalho e possibilidade de crescimento profissional, Orgulho por contribuir com a Missão Institucional, Relações Socioprofissionais agradáveis ao ambiente de trabalho e Realização com a qualidade das atividades. Todavia, também foram identificados os NTEs de Mal-Estar no Trabalho como sendo: Estilo de Gestão Ineficaz, Dificuldade de Relacionamento, Falta de reconhecimento e de perspectivas de crescimento profissional, sobrecarga de trabalho e Problemas com a Informática, Condições Inadequadas de Trabalho e Ausência de Mal-

Estar. Na última amostra foi utilizado novamente o EAA\_QVT com uma Análise Ergonômica do Trabalho, apontando, novamente, como fator crítico da QVT o Reconhecimento e Crescimento Profissional.

Schmidt e colaboradores (2013) trabalharam com três dimensões, novamente com o método descritivo, ao analisar Qualidade de Vida no Trabalho e a síndrome de burnout em trabalhadores de enfermagem de uma Unidade de Terapia Intensiva de Londrina (PR). No estudo, houve uma tentativa de associar, estatisticamente, todas as dimensões trabalhadas com a Qualidade de Vida no Trabalho.

As dimensões propostas na pesquisa acima foram a Exaustão Emocional, a Despersonalização e Realização Profissional. A primeira, e única que obteve resultados satisfatórios com a associação de QVT, representa sensações de esgotamento físico e/ou emocional através do stress de burnout. A pesquisa aponta que as fontes deste esgotamento são a sobrecarga de trabalho e o conflito pessoal no trabalho. A segunda apresenta quase uma ação de negligência a aspectos laborais do referido funcionário, onde o mesmo passa a produzir apenas o mínimo necessário. Em conformidade com a pesquisa, a fonte causadora desta dimensão é referente à sobrecarga de exaustão emocional. A última dimensão estudada é a Realização Profissional, resumindo-se em sentimentos de improdutividade e incompetência do funcionário, agravados pela falta de recursos, apoio e de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Assim como os autores anteriores, Pérez e colaboradores (2013), também com o método descritivo, estudaram as correlações entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a síndrome de burnout, com o intuito de determinar o efeito do cansaço e sobrecarga no serviço de profissionais em saúde na Cidade do México. As dimensões propostas na pesquisa foram satisfação no trabalho e o conflito trabalho-família.

No desenvolvimento da pesquisa, verificou-se que a sobrecarga no serviço tem alta significância em relação a dois fatores do burnout: exaustão emocional e insatisfação, assim como, nas duas dimensões de QVT: satisfação no trabalho e conflito trabalho-família. Outras conclusões obtidas identificaram um esgotamento emocional maior no sexo feminino, altos níveis de exaustão

em jovens trabalhadores, alto nível de despersonalização em pessoas com menores níveis de instrução, um índice maior de burnout em trabalhadores com maiores demandas em atendimento ao público e, ainda, um nível de exaustão superior em trabalhadores do turno noturno.

No estudo de Penny e colaboradores (2013) foram trabalhadas quatro dimensões explicativas para o fenômeno da Qualidade de Vida no Trabalho. Utilizando, novamente, o método descritivo, os autores analisaram as dimensões com base em dezessete atributos propostos em seu estudo sobre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho de empregados de um cassino em Macau, na China.

As dimensões foram distribuídas em atributos, da seguinte forma: a primeira dimensão, ou seja, as Políticas de Recursos Humanos se dividem nos atributos de Remuneração Justa e Adequada, Benefícios Adicionais, Incentivos e Recompensas, Critérios de Promoção Transparentes e Justos, Oportunidades de Desenvolvimento na Carreira, Treinamento e Atividades Pessoais; a segunda dimensão, também conhecida como o Relacionamento com o grupo de trabalho apresentam os atributos Cooperação, Reconhecimento e Respeito, Cuidados e Apoio, Supervisão e Comunicação; já a terceira dimensão é denominada como Característica de Emprego e apresenta os atributos de Maior Tempo Livre e Trabalho com turnos regulares; a última dimensão estudada são os Ambientes Físicos de Trabalho que apresentam os atributos de Livre Escolha entre área de fumantes e não fumantes, melhor área de descanso e computadores com conexão à Internet.

Através do estudo destas variáveis, foi proporcionada uma melhor compreensão na Qualidade de Vida no Trabalho destes funcionários, evidenciando que a preocupação dos empregadores com as necessidades emocionais dos trabalhadores podem funcionar como atrativos de uma mão de obra ainda mais qualificada para o exercício desta função.

Tavani e colaboradores (2014) elencaram inúmeras dimensões com o objetivo de mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho. A partir de um método descritivo, foram enumeradas cinquenta e três dimensões avaliadas, tais como: tempo para exercer seu trabalho, tomada de decisão participativa, habilidades e trabalho de harmonização, autonomia para o desempenho de tarefas,

diversidade de funções, eficiência, requisitos físicos necessários para realizar as tarefas, ambiente de trabalho, instalação, sensação de pertencer, controle emocional, competitividade, relacionamento com os colegas, relação com os superiores, realização do trabalho em afastamentos, distribuição de tarefas, oportunidade de desenvolvimento na carreira, mobilidade, flexibilidade de horário, comunicação e informação, desvios de função, stress no trabalho, condições de trabalho, desenvolvimento e aprendizagem, ambiente de trabalho, integração no local de trabalho, entre outros.

Os autores destacam também os aspectos de subjetividade na análise de cada dimensão avaliada por um indivíduo em particular. Por exemplo, ao avaliar a dimensão Autonomia, esta pode ser considerada pelo indivíduo “A” como um aspecto positivo em sua relação com QVT, no entanto, esta mesma dimensão, pode ser avaliada negativamente pelo indivíduo “B”, que trabalhe no mesmo local do anterior. E, ainda, os pesquisadores destacam que a avaliação de uma dimensão é constantemente alterada pelo mesmo trabalhador, em um curto espaço de tempo. Por exemplo, o mesmo funcionário que considerou a Autonomia como dimensão positiva, algum tempo depois, pode mudar de opinião e, desta vez, a considerar negativa em relação a sua QVT. Os autores também destacam que a ausência de uma dimensão negativa em um ambiente de trabalho não, necessariamente, o classifica com um nível de QVT positivo, uma vez que os aspectos subjetivos dos trabalhadores sempre devem ser considerados na análise.

Na pesquisa de Marta e colaboradores (2013) foram estudadas sete dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho. O método utilizado no trabalho foi, novamente, o descritivo. No entanto, desta vez, as dimensões foram classificadas em duas categorias principais com o objetivo de facilitar o entendimento das variáveis estudadas na análise das percepções sobre QVT de gerentes das empresas de marketing oriundos da Tailândia, originalmente de costume coletivo, e dos Estados Unidos, por sua vez, de caráter individualista.

As categorias foram divididas em necessidades primárias e secundárias, de acordo com os estudos de Maslow (1970). Os autores sintetizam as necessidades secundárias como sendo saúde/segurança e



familiares/econômicas e, por sua vez, consideram como necessidades primárias a social, estima, auto-realização, conhecimento e estéticas. O estudo demonstrou que as necessidades secundárias dos funcionários de empresas tailandesas são, em geral, menos favorecidas em relação às americanas, uma vez que o Produto Interno Bruto destes países são totalmente diferentes. Todavia, a pesquisa demonstrou que em culturas de países menos desenvolvidos, como é o caso da tailandesa, os funcionários tendem a ser mais participativos nas organizações, de modo a desenvolver um verdadeiro sentimento de presença nas empresas, a partir de bons relacionamentos com os gestores e envolvimento familiar no trabalho.

De forma semelhante à pesquisa anterior, Parsa e colaboradores (2014) também dividiram as mesmas sete dimensões trabalhadas (saúde/segurança, econômicas/familiares, sociais, estima, auto-realização, conhecimento e estética) em duas categorias de necessidades (primárias e secundárias). O estudo propôs uma análise na relação QVT e Progressão na Carreira Acadêmica de funcionários pertencentes a duas Universidades Públicas em Hamandan, no Irã. Como resultados, os índices de QVT da maioria dos participantes possuem um nível moderado e seus níveis de Progressão na Carreira também são elevados, portanto houve indicadores positivos de correlação entre QVT e Progressão na Carreira. A partir destas análises, os pesquisadores concluíram que há significância real entre as variáveis estudadas, causando relevantes impactos sobre o desenvolvimento educacional do país. E, ainda, os autores destacam que a Progressão na Carreira é associada com a aprendizagem de novas idéias, conceitos e fatos que podem melhorar as oportunidades, gerando, assim, características como a auto-eficácia e orientações.

A mesma linha de pesquisa, sobre as sete dimensões mencionadas anteriormente e dois níveis de necessidade, também foram alvo do trabalho de Singhapakdi e colaboradores (2015). Desta vez, a amostra foi direcionada a funcionários de seis empresas de diferentes setores da Tailândia, cujo objetivo é relacionar a Qualidade de Vida no Trabalho com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) destes funcionários. Os pesquisadores mostraram que, neste estudo de validade interna, muitos fatores influenciam QVT x RSC, tais

como tempo de serviço, experiência e idade. No entanto, as variáveis da pesquisa mostraram que o RSC tem influência negativa sobre a QVT (tanto das necessidades primárias, quanto das secundárias), portanto todos os esforços da empresa para melhorar suas próprias crenças e valores de sua imagem são válidos para satisfazer as necessidades primárias e secundárias de seus funcionários.

Lin e colaboradores (2013), utilizando estratégia descritiva e acreditando que a Qualidade de Vida no Trabalho de profissionais em saúde afeta a assistência aos pacientes e as normas institucionais, trabalharam com sete dimensões que tentam explicar o fenômeno da QVT: Bem-estar geral, Relação trabalho X casa, Engajamento do Empregado, Emprego e Satisfação na Carreira, Stress no Trabalho, Condições de Trabalho e Controle no Trabalho.

Os pesquisadores utilizaram a Escala de Qualidade de Vida Relacionada ao Trabalho (Work-related Quality of Life Scale – WRQOLS), com particularidades locais, juntamente com ferramentas que garantam a confiabilidade do novo Modelo para que o mesmo possa ser utilizado em pesquisas futuras de QVT em profissionais da área de saúde, sobretudo enfermeiros, da China. As dimensões foram analisadas duas vezes, em intervalos de duas semanas considerando o primeiro estudo. Os autores concluíram que não houve variações significativas entre as variáveis estudadas, todavia, em todas elas, houve reprodutibilidade das variantes, principalmente no que tange ao Stress no Trabalho.

Utilizando as mesmas sete dimensões citadas no estudo anterior, Sirisawasd e colaboradores (2014) também utilizaram a WRQOLS adaptada para uma versão tailandesa. No estudo, a Escala teve que ser analisada em relação a sua validação e confiabilidade para aplicação na atuação de profissionais da área de saúde, sobretudo enfermeiros, na Tailândia. Idêntica a metodologia anterior, o estudo foi realizado duas vezes com intervalo de duas semanas um do outro. Após aplicação dos testes, verificou-se que não houve diferenças significativas entre as variáveis estudadas e observou-se uma intensa reprodutibilidade, principalmente na dimensão que trata sobre o Stress no Trabalho, ou seja, características idênticas ao estudo anterior.

Na pesquisa de Hou e colaboradores (2013) foi proposto analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, durante os dois primeiros anos, de retorno às atividades laborais de pessoas que sofreram lesões traumáticas, com o objetivo de investigar fatores que facilitem sua permanência nas atividades profissionais. Foram propostas cinco dimensões para serem avaliadas na pesquisa: mobilidade, cuidados próprios, atividades rotineiras, dores/desconfortos e ansiedade/depressão. Os pesquisadores utilizaram estas dimensões com base em um questionário da Qualidade de Vida relacionada à Saúde (Health-related Quality of Life – HRQOL).

Depois de realizada a pesquisa, os autores encontraram uma relação positiva significativa entre o estado de retorno ao trabalho e a HRQOL. Os maiores índices de HRQOL foram associados a menores tempos de permanência no hospital, melhor capacidade de enfrentamento e a participação frequente em atividades rotineiras. Em contrapartida, as dimensões da HRQOL que demonstraram fatores negativos foram registradas em pacientes com maiores sintomas depressivos.

Narehan e colaboradores (2014) utilizaram um Modelo de Avaliação de Qualidade de Vida para analisar os efeitos dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Qualidade de Vida (QV) entre empregados de multinacionais de Bintulu e Sarawak, na Malásia. A pesquisa se baseou em duas dimensões: ambiente de trabalho e facetas de emprego, a partir de estratégias descritivas.

O estudo demonstrou que existem relações significativas entre QVT e QV, em ambas dimensões estudadas na pesquisa, sendo que a dimensão que obteve melhores índices foi o ambiente de trabalho. Os principais fatores influenciadores nesta relação são os associados a aspectos emocionais, tais como: bem-estar, desenvolvimento pessoal, inclusão social e relações interpessoais. Como resultados significativos entre a relação QVT e QV, a empresa obteve taxas reduzidas de rotatividade entre seus funcionários e, ainda, um aumento em sua produtividade, comprometimento e satisfação entre os empregados.

Portanto, os estudos mais recentes sobre as dimensões analíticas da Qualidade de Vida no Trabalho nos mostram que, em geral, são feitos em

amostras restritas com características semelhantes e, tendo como consequência, uma validação interna. As pesquisas dos fatos e fenômenos são feitas com estratégias descritivas, uma vez que se trata de uma área de exploração restrita e limitada, tendo em vista a dificuldade inclusive de encontrar conceitos e definições entre os autores de trabalhos atuais. Informação esta que pode ser comprovada através das inúmeras tentativas, presentes em todas as pesquisas, de relacionar, criar ou validar novas dimensões para o estudo da QVT.

Verifica-se também a existência da aplicação de Modelos de Avaliação da QVT mais primitivos em alguns trabalhos, ou seja, instrumentos que já foram diversas vezes testados em diferentes amostras e que continuam sendo utilizados por diversos pesquisadores. No entanto, há uma tendência de associar respectivas dimensões que mais se aproximam da realidade da amostra estudada, uma vez que, desta forma, a aplicação destas variáveis trarão resultados ainda mais fidedignos a pesquisa proposta. Como já foi visto anteriormente, QVT não é uma constante, mas sim é um fenômeno que precisa ser avaliado constantemente, tendo em vista as inúmeras variáveis subjetivas que o influenciam periodicamente.

## **2.4 QVT e Produtividade**

Para os empregadores, uma das maiores vantagens no investimento em PQVTs para seus funcionários é o aumento da produtividade e, conseqüentemente, nos lucros empresariais. De acordo com os estudos de Conte (2003), uma das principais vantagens da QVT é associar os interesses dos trabalhadores com o das organizações, pois o produto deste investimento garante uma melhor satisfação do trabalhador em sua vida social, pessoal e familiar.

Segundo Timossi e colaboradores (2011), através de pesquisa no banco de dados da CAPES, é a partir do ano de 1989 que são encontrados estudos (teses e dissertações) sobre QVT na área da Administração. No que tange a área de Engenharia de Produção, este fenômeno é abordado desde 1996, ou seja, a partir deste ano, começaram as tentativas de associação da QVT com produtividade.

Pizzolato e colaboradores (2013) justificam a importância da avaliação da QVT para alcançar uma melhoria na produtividade de uma organização, uma vez que a partir desta análise, é possível identificar alguns os pontos críticos do trabalho, principalmente referente a relações interpessoais, ademais permite que a organização trabalhe nestes pontos a fim de reduzi-los, ou até mesmo, eliminá-los. Desta forma, a empresa habilita seu funcionário a desempenhar suas atividades com todo seu potencial.

Gaither e Frazier (2001) também relatam o aumento da produtividade como um dos grandes incentivos ao se investir em QVT. No entanto, os pesquisadores mencionam outros possíveis ganhos, tais como uma menor probabilidade dos funcionários saírem do emprego e migrarem para outro, em outras palavras, a rotatividade, como também, a maior probabilidade de produzirem produtos de alta qualidade.

A partir destas informações, verificamos que uma maior produtividade entre os funcionários pode ser encontrada através de boas práticas de QVT em uma determinada empresa ou órgão público. Uma vez que possibilita a conciliação entre os interesses de servidores e dos gestores. No entanto, lembramos que o investimento sem o devido planejamento nestes programas, pode resultar em prejuízos para a Administração e a não adesão dos funcionários nas ações.

Ainda sobre QVT associada à Produtividade, alguns autores mencionam que:

[...] existe uma relação de causa e efeito entre um sintoma, no caso estresse mental, e exaustivo esforço físico, problemas salariais, jornadas de trabalho excessivas e atividades desinteressantes. Esse tipo de situação leva ao aumento das taxas de absenteísmo, de rotatividade e, conseqüentemente, à redução da produtividade e à perda da competitividade empresarial. Por outro lado, há muitos estudos que demonstram que as empresas de alto desempenho possuem altas taxas de satisfação entre seus empregados (LIMONGI-FRANÇA e ZAIMA, 2002, p. 405).

Os autores, anteriormente, mencionados enfatizam itens como absenteísmo e rotatividade entre os funcionários. Fatores estes que podem ser considerados como elementos de mensuração de QVT e produtividade em uma organização, considerando, neste último caso, que o afastamento do trabalhador resulta na nulidade da produtividade enquanto durar esta ocorrência.

Chiavenatto (2002) trabalha a produtividade como efeito, não como causa, uma vez que a considera como uma relação mensurável entre o produto obtido e os recursos empregados na produção. Para o autor, a produtividade do trabalho humano é igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo nele empregado. Na tentativa de associar QVT à produtividade, o autor menciona que a produtividade depende, acima de tudo, do interesse e motivação das pessoas envolvidas no processo de produção.

Sob a mesma perspectiva de fatores subjetivos que influenciam na produtividade, Souza (2008) defende que são intrínsecos, ao processo produtivo, a motivação dos funcionários, condições físicas, mentais e ambientais do ambiente de trabalho.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho necessita ser vista como fator contribuinte e indispensável para a melhoria da produtividade, ou seja, é o que Ferreira e colaboradores (2009) mencionam em seu trabalho como perspectiva estratégica de abordagem de QVT preventiva:

[...] Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. A indissociabilidade implica em conceber produtividade na sua acepção positiva, ou seja, um meio de exercício do bem-estar;

## **2.5 Produtividade em Serviços**

A produtividade em Serviços ainda é uma área pouco explorada em estudos científicos, uma vez que muitos de seus elementos não possuem padrões fixos ou unidades de medidas formais para sua exploração.

Moreira (2008) evidencia que muitas vezes os métodos de trabalho empregados que provavelmente conduzirão à maior produtividade, são aqueles que mais desagradam às pessoas por irem contra os objetivos e necessidades individuais. Ainda segundo o autor, a administração da produção e operações é uma área de análise de técnicas para tomada de decisões na função produção (indústrias) e ou operações (serviços). Os conceitos e técnicas aplicados à tomada de decisões não se empregam em relação à natureza e o funcionamento de uma máquina, por exemplo, mas sim aos recursos produtivos do ponto de vista administrativo para conseguir melhores desempenhos.

Apesar da dificuldade em mensurar a Produtividade no setor de Serviços, alguns autores esclarecem algumas características relacionadas a este fenômeno, como é o caso de Martins & Laugeni (2002) que, em sua pesquisa, a caracterizam como:

- Intangível;
- Não é armazenável;
- Não tem tempo médio de vida;
- Depende do relacionamento entre pessoas;
- É, em geral, de qualidade subjetiva.

A partir das características listadas, é possível verificar que mensurar este fenômeno não é uma atividade tão simples. Razão pela qual esta atividade é pouco explorada em trabalhos científicos e, ainda, difícil de ser executada nas organizações que tem como produto final a prestação de serviços.

No trabalho de Gaither e Frazier (2001) são expostas algumas características da produção e operações, conforme tabela a seguir. Na pesquisa, os autores ainda relacionaram algumas características de serviços com os Produtos Manufaturados, enfatizando, ainda mais, a diferença entre os produtos finais produzidos.

**Tabela 2.1 – Características de Serviços e Produtos Manufaturados**

<b>Serviços</b>	<b>Produtos Manufaturados</b>
Produtos intangíveis	Produtos tangíveis
Os produtos não podem ser mantidos em estoque	Os produtos podem ser mantidos em estoques
Contato extensivo com o cliente	Pouco contato com o cliente
Tempo de execução breves	Tempo de execução longos
Uso intensivo de mão-de-obra	Uso intensivo de capital
Qualidade de serviço determinada subjetivamente	Qualidade de produto determinada objetivamente

Fonte: GAITHER & FRAZIER (2001)

Uma característica, mencionada na tabela anterior, que é extremamente importante na avaliação do produto final desta relação é o contato com o cliente. Em Serviços, esta característica é intensa, no entanto, nos Produtos Manufaturados, ela não existe. Independente desta variável ser bem explorada ou não, no setor de Serviços, ela pode ser considerada como essencial para a sobrevivência de uma organização onde o produto final é a prestação de serviços, considerando que os funcionários são fundamentais para o bom ou mal desempenho da empresa, uma vez que a partir do contato com o cliente é criada uma relação duradoura ou passageira.

No que tange as principais características negativas da Prestação de Serviços, ou seja, o que pode desestruturar uma organização desta área, o estudo de Barry e Schone (2004) mencionou quatro prováveis motivos que podem ser determinantes para o fracasso destas, conforme listagem a seguir:

- A desconexão estrutural: é a carência de informações entre os membros da organização.
- A administração inadequada: procedimentos administrativos não pautados em estudos científicos.
- Proposições de valor fracas: colocar produtos que não foram testados a disposição de clientes.
- Muita disponibilidade financeira – perdas financeiras consideráveis.

Negri & Cavalcante (2014) fizeram um estudo que demonstra o avanço do setor de serviços, em detrimento da indústria, nos países mais



desenvolvidos (notadamente Estados Unidos e Alemanha), calcado em atividades mais intensivas em tecnologia da informação, foi capaz de sustentar uma trajetória de expansão da produtividade, contribuindo para a ampliação de seu diferencial em relação à economia brasileira.

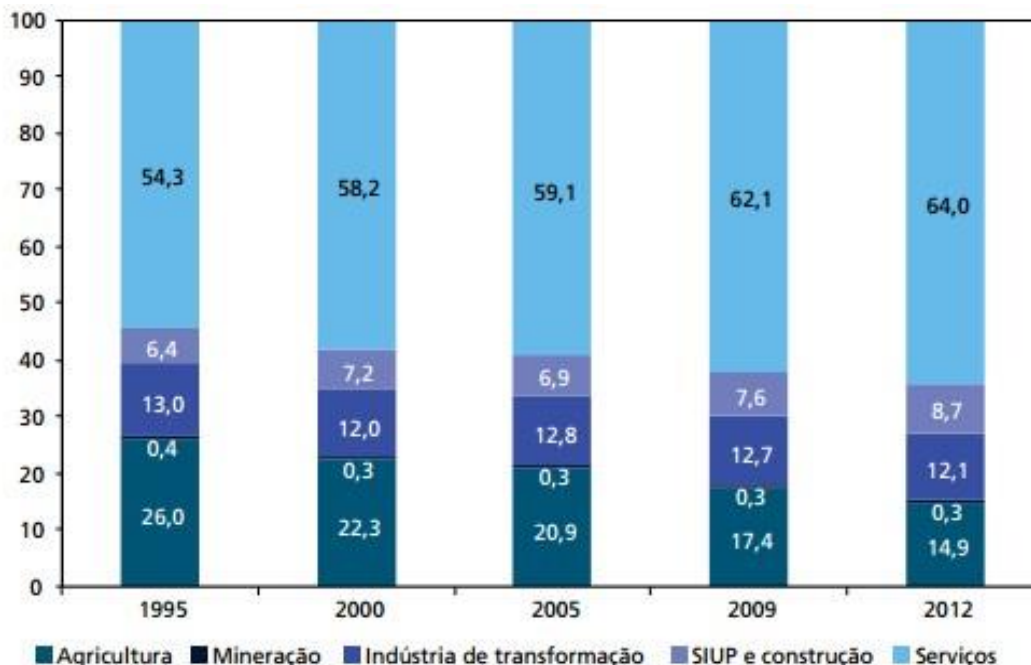


Figura 2.1 Participação percentual dos setores econômicos nas ocupações totais na economia brasileira: anos selecionados entre 1995 e 2012 (em %). Fonte: Produtividade no Brasil – Desempenho e Determinantes. Volume I. IPEA. ABDI. Brasília – DF. 2014. Disponível em: [https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2015/04/produtividade\\_no\\_brasil\\_ipea\\_abdi.pdf](https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2015/04/produtividade_no_brasil_ipea_abdi.pdf). Acesso em 13 mai 2015.

## 2.6 Produtividade X Serviço Público Federal

No que tange ao aspecto legal de produtividade e SPF, o principal ordenamento jurídico brasileiro, ou seja, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, vincula na seção II, em seu artigo 39, parágrafo 7º., alguns incentivos para os órgãos que se destacarem nesta área, *in verbis*:

### Seção II

#### DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

E ainda, na legislação que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei Ordinária nº. 8.112/90, em seu texto, menciona a preocupação da APF em mensurar a produtividade de seus servidores, pelo menos, para efeito de avaliação no ingresso na carreira, ou seja, durante o período de estágio probatório, conforme artigo 20, inciso IV, *in verbis*:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguinte fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V- responsabilidade.

No entanto, o legislador não demonstrou detalhes sobre a forma que esta produtividade possa ser avaliada, deixando, assim, a critério dos próprios órgãos federais estabelecerem seus mecanismos de avaliação para os servidores. Todavia, neste mesmo dispositivo legal, encontramos a possibilidade de concessão de incentivos funcionais para os órgãos que comprovarem um aumento de produtividade entre seus servidores, conforme abaixo, *in verbis*:

Art. 237. Poderão ser instituídos, no âmbito dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os seguintes incentivos funcionais, além daqueles já previstos nos respectivos planos de carreira:

I - prêmios pela apresentação de ideias, inventos ou trabalhos que favoreçam o aumento de produtividade e a redução dos custos operacionais;

## **2.7 Pesquisas sobre QVT associada à Produtividade**

Uma experiência bem sucedida no aumento da produtividade do SPF foi mencionada no sítio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2015), onde com a implantação de um Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a produtividade dos servidores do Ministério das Comunicações subiu 43% em oito meses.

Cunha *et al.* (2014) vinculou QVT e produtividade em seu estudo sobre postos de trabalho em um abatedouro. Foi proposta uma reestruturação do arranjo físico dos trabalhadores, permitindo assim um melhor fluxo nos processos de abate.

A partir da pesquisa de Freitas *et al.* (2014) foi estudada a QVT de servidores TAEs de uma Instituição de Ensino Superior sob oito dimensões diferentes. Na análise, foi possível a identificação dos itens mais críticos em QVT (por meio da Análise dos Quartis) e a mensuração da confiabilidade do instrumento utilizado por meio do uso do coeficiente de alfa de Cronbach.

A proposta de Guerreiro (2013) foi avaliar a QVT dos funcionários e analisar seus reflexos na produtividade organizacional de uma Instituição Federal de Ensino no Amazonas. A pesquisa contemplou uma pesquisa mista, através de questionário com perguntas abertas e fechadas, feita com docentes e TAEs desta Instituição e o modelo proposto para a avaliação da QVT foi o de Werther e Davis, distribuídos em três fatores conforme orientação do modelo. Os principais dados obtidos demonstram que na maioria dos entrevistados existem fatores que comprometem seus rendimentos operacionais, tais como: relações interpessoais e conflito de interesses. Como proposta de melhoria, a pesquisa sugeriu a implantação de um PQVT específico relacionado aos problemas abordados.

Jardim (2012) pesquisou o Clima Organizacional e sua repercussão na produtividade de servidores de uma Pró-Reitoria pertencentes a uma Instituição de Ensino Superior no Amazonas. A autora considerou que a avaliação do indivíduo sobre seu ambiente de trabalho é essencial para o aumento da produtividade. Foram analisadas, através de pesquisa de campo em forma de questionário, seis dimensões: liderança, relacionamento interpessoal, imagem institucional, treinamento e desenvolvimento, comunicação e o ambiente de trabalho. Nas três primeiras foram apresentados resultados satisfatórios, no entanto, nas três últimas, a pesquisa comprovou que são dimensões que precisam ser melhoradas.

No trabalho de Yamaguchi (2012) a QVT de servidores TAEs de uma Instituição Federal de Ensino do Amazonas foi mensurada a partir do Modelo de Richard Walton. As variáveis trabalhadas pelo pesquisador seguiram fielmente as oito dimensões propostas no modelo. Os resultados das análises mostram a QVT sob um aspecto bastante positivo, obtendo índices de unanimidade entre a amostra de variáveis como “identificação de problemas no setor”, “direito a livre expressão” e “orgulho e satisfação por fazer parte da organização”. Todavia, a característica “integração social entre os pares” apresentou menor índice na avaliação da QVT.

Souza (2008) apresentou um modelo inédito, através de Dimensões e Indicadores, para avaliação de QVT de servidores Administrativos em uma IES. Os principais resultados foram:

- Elaboração de um modelo de questionário para avaliação da QVT em uma IES, sob a percepção dos técnico-administrativos, no qual foram consideradas dimensões e subdimensões;
- A Análise de Quartis contribuiu para a identificação dos itens nos quais, as unidades administrativas apresentaram desempenho mais crítico, segundo a avaliação dos técnico-administrativos;
- Emprego de técnicas estatísticas simples (médias), o que permitiu obter a classificação do desempenho, em cada item que compôs o questionário, das unidades administrativas segundo o procedimento de classificação adotado.

Ainda segunda a mesma autora, através da avaliação de QVT a organização poderá realizar ações corretivas relacionadas aos pontos críticos detectados, proporcionando um ambiente mais saudável e propício a um maior comprometimento dos funcionários e um conseqüente aumento de produtividade associado à qualidade dos serviços.

Em seu trabalho, Reis Júnior (2008) criou, validou e aplicou um instrumento de avaliação de QVT, através de um Questionário, considerando os aspectos físicos, psicológicos, pessoais e profissionais dos colaboradores do Paraná. Ele obteve conclusões satisfatórias em todos os aspectos de sua pesquisa, no entanto, atribuiu parte dos resultados às condições propícias de desenvolvimento humano apresentado pelo Estado do Paraná.

Rego (2007) estudou a QVT sob a percepção dos servidores de um Centro Federal de Educação Tecnológica através da aplicação de um questionário baseado no Modelo de Walton e suas oito dimensões de QVT. Segundo a autora, as principais constatações foram:

- Buscar junto ao mantenedor melhorar as questões salariais e os benefícios;
- Desenvolver projetos que contemplem atividades físicas para os servidores;
- Disponibilizar treinamento pertinente às atividades profissionais dos funcionários e às normas de segurança no trabalho;
- Melhorar os processos de difusão da informação dentro da Instituição.

Santos (2006) associou a Ginástica Laboral à Produtividade mostrando resultados satisfatórios, principalmente em relação à redução do absenteísmo entre os funcionários investigados. No entanto, observou-se que sua aplicação tem maior significância em operações e serviços que envolvam desgaste físico (na área de Construção Civil, por exemplo).

### 3. PERFIL DA INSTITUIÇÃO E DOS SETORES RESPONSÁVEIS PELA OBTENÇÃO DE DADOS

#### 3.1 Perfil do IFAM

O IFAM é uma das autarquias federais criadas pelo Decreto Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Segundo Mello (2009), esta Instituição Federal de Ensino possui mais de 100 (cem) anos de atuação, considerando o período de Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM), Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM) e Escola de Aprendizizes e Artífices.

Considerando até o fim do mês de abril de 2015, o IFAM contabiliza cerca de 1.552 (hum mil, quinhentos e cinquenta e dois) servidores, divididos entre 750 (setecentos e cinquenta) docentes e 802 (oitocentos e dois) TAEs. A área de atuação do IFAM contempla treze municípios do Estado do Amazonas, distribuídos em uma Reitoria e quinze unidades, três destas e a Reitoria situadas na cidade de Manaus e doze espalhadas pelo interior do Amazonas, conforme abaixo:

- *Campus Avançado de Manacapuru;*
- *Campus Coari;*
- *Campus Eirunepé;*
- *Campus Itacoatiara;*
- *Campus Humaitá;*
- *Campus Lábrea;*
- *Campus Manaus Centro;*
- *Campus Manaus Distrito Industrial;*
- *Campus Manaus Zona Leste;*
- *Campus Maués;*
- *Campus Parintins;*
- *Campus Presidente Figueiredo;*
- *Campus São Gabriel da Cachoeira;*
- *Campus Tabatinga;*
- *Campus Tefé;*

- Reitoria.



Figura 3.1 Distribuição geográfica do IFAM. Fonte: IFAM.

Disponível em: <http://www.ifam.edu.br>. Acesso em 8 mai 2015.

A estrutura organizacional do IFAM funciona conforme organograma contido no Anexo A do trabalho. Neste, observa-se a existência de cinco Pró-Reitorias que norteiam as principais atividades deste Instituto Federal, distribuídas em: Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PR-PPGI), Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e Pró-Reitoria de Administração (PROAD), cada uma delas com suas respectivas Diretorias Sistêmicas, pelas quais tem abrangência em todas as Unidades do IFAM. Cada uma destas Unidades possui sede própria e autonomia de funcionamento, os Diretores-Gerais são eleitos pelos servidores lotados em seus respectivos *campi*.

A pesquisa atuou, principalmente, nos setores subordinados a PROAD, onde se encontra a área de Recursos Humanos do IFAM, que tem sua nomenclatura de Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), local onde são encontrados os principais dados sobre QVT e Produtividade dos servidores desta Instituição. A estrutura organizacional da DGP, conforme Anexo B, é

composta por quatro Coordenadorias principais: Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), Coordenação Geral de Legislação e Normas (CGLN), Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CGDP) e Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida (CGBQV). Cada uma delas possuem atribuições específicas e servidores distintos responsáveis por gerir a matéria competente de sua Coordenação em todas as Unidades do IFAM.

De acordo com Regimento Geral, a partir das definições de atribuições de cada setor, foi possível verificar onde eram tratadas as áreas de interesse da pesquisa, ou seja, a QVT e os dados pessoais de servidores. A primeira é uma das responsabilidades da CGBQV e a última pode ser extraída em documentos atribuídos a CGGP, tais como quantitativo e movimentação de servidores. Vale lembrar que as duas Coordenadorias são subordinadas a DGP do IFAM.

### **3.2 Perfil da CGBQV**

Em conformidade com o Regimento do IFAM, a Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida tem como finalidade propor políticas, programas, projetos e ações que contribuam para a melhoria da Qualidade de Vida dos servidores ativos, inativos e dependentes. Portanto, a oferta de ações de QVT é uma das preocupações desta Coordenação.

A CGBQV, até o mês de Abril de 2015, era composta por três servidores: dois cargos de Assistente em Administração e um cargo de Assistente Social. Em todos os casos, os servidores cumprem uma jornada de 40 horas semanais e um deles foi contemplado para exercer a Função Gratificada de Nível 1 (FG-1) de Coordenador. Em conformidade com a atribuição de lidar com benefícios dos funcionários, dois servidores deste setor operam também com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos SIAPE (SIAPE).

A Coordenação foi responsável por firmar parcerias com operadores de Plano de Saúde como a Fundação de Seguridade Social (GEAP) e a empresa Aliança Administradora de Benefícios. E, ainda, para gerir os afastamentos de servidores e dependentes por motivo de saúde, formalizou Termo de Cooperação com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) para participar



do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS). O feito mais recente da Coordenação foi firmar parceria com uma academia de ginástica em prol da saúde dos servidores do IFAM.

### **3.3 Perfil da CGGP**

Com base no Regimento do IFAM, a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas tem como seus objetivos, entre outros, o de acompanhar, avaliar e redimensionar o quadro de servidores do IFAM, assim como a movimentação de pessoas. A partir desta informação, foi possível identificar que, em alguns procedimentos característicos deste setor, poderiam ser encontrados dados que quantificam os servidores em cada Unidade de lotação do IFAM, tais como os campi do CMC, CMDI, CMZL e Reitoria. E ainda, foi possível identificar os índices de absenteísmo, rotatividade e as principais CIDs entre os servidores das unidades envolvidas.

A CGGP, até o mês de Abril de 2015, era composta por sete servidores, dividida em quatro Assistentes em Administração, um Contínuo, um Docente e um Técnico em Contabilidade. Em todos os casos, os servidores cumprem uma jornada de 40 horas semanais e possuem acesso ao SIAPE e SIAPE-Saúde para cumprir suas atribuições funcionais. Esta Coordenação possui representantes em todas as Unidades estudadas, fato este que facilitou o pesquisador durante a condução deste trabalho.

## **4. METODOLOGIA**

A metodologia adotada no trabalho trata-se de um estudo de caso, onde Yin (2001) classifica como uma análise empírica que investiga um fenômeno atual da vida real. O tipo da pesquisa é descritiva, utilizando de um método exploratório.

O estudo é de cunho quantitativo, com abordagem combinada onde foram mensuradas e interpretadas as variáveis contidas na pesquisa de modo que suas características, se possível, fossem associadas com o intuito de obter correlação entre elas.

A partir dos objetivos traçados na pesquisa, para uma melhor compreensão, planejamento e distribuição de tarefas, o estudo foi dividido nas seguintes etapas:

1. Revisão Bibliográfica;
2. Análise documental
3. Determinação do Universo e Amostra da Pesquisa;
4. Planejamento da pesquisa;
5. Coleta de dados;
6. Apuração e Tratamento de dados.

#### **4.1 Revisão Bibliográfica**

Neste passo, destaca-se a importância primordial em buscar uma definição ao objeto do estudo. É essencial que o pesquisador tenha conhecimento de sua linha de atuação, portanto, primeiramente, foi pesquisado o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

A busca do conceito de QVT foi realizada em duas bases de dados: os trabalhos científicos disponíveis na comunidade internacional do *Science Direct* e na sociedade brasileira a partir do *Google Scholar*. Em ambos os casos o parâmetro da busca foram as pesquisas científicas mais recentes, ou seja, elaboradas entre os anos de 2013 a 2015, que continham a expressão Qualidade de Vida no Trabalho no título do artigo científico. Todavia, os artigos obtidos no *Google Scholar* foram submetidos a mais uma triagem, ou seja, foram escolhidos apenas os que são classificados com o conceito de avaliação A1, A2, B1, B2 ou B3, em Engenharias, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e, ainda, foram aproveitadas as Teses de Doutorado sobre o assunto.

No entanto, ao obter o conceito de QVT, observam-se inúmeras ocorrências sobre dimensões analíticas que influenciam os assuntos e comportamentos relacionados à QVT. Em consequência deste episódio, foi utilizada a mesma didática anterior, desta vez, com o tema Dimensões Analíticas da QVT.

No que tange os Modelos de QVT e produtividade, foram utilizadas revisões em livros, artigos, dissertações e teses que abordam o tema

mencionado, principalmente, no último caso, no que diz respeito a operações e serviços. Em relação aos Modelos Clássicos de QVT, foram identificados os de Walton, Hackman e Oldham, Westley, Davis e Werther, Nadler e Lawler, e, ainda, inúmeros modelos criados para aplicação em amostras específicas que, em suma, misturam diversas variáveis dos modelos clássicos com dimensões novas criadas para atendimento de uma realidade local. Houve também a revisão nos aspectos de normas constitucionais e infraconstitucionais que vinculam produtividade ao Serviço Público Federal.

#### 4.2 Análise Documental

Na etapa de Análise Documental recorreu-se a documentos internos do IFAM no que tange a busca de informações sobre as ações em QVT oferecidas aos seus servidores. Para isto, primeiramente, foi necessário foi identificar o setor e os servidores competentes que tratam sobre este assunto.

Considerando o Regimento Geral do IFAM (2011), sua estrutura organizacional está dividida conforme organograma disponível no Anexo A. De acordo com o artigo 35 do documento mencionado anteriormente, a Reitoria se divide entre Órgãos Executivos (Pró-Reitorias) e Órgãos de Controle e Assessoramento. Neste contexto, a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) foi o foco deste trabalho, uma vez que é nela onde está situado o único setor que trabalha com a Qualidade de Vida no IFAM, inserido na Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), denominado Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida (CGBQV).

De acordo com a Portaria nº. 106, seção 2, página 13, publicada no Diário Oficial da União (DOU), em 23 de janeiro de 2013, a CGBQV foi então criada no âmbito do IFAM. Desde sua implantação foram oferecidas algumas ações em QVT por esta Coordenação, em conformidade com a tabela abaixo:

**Tabela 4.1 – Ações em QVT no IFAM**

<b>Evento</b>	<b>Período</b>	<b>Organização</b>	<b>Público-alvo</b>
1º Encontro de Educação e Preparação para Aposentadoria	5.11.13 a 6.11.13	CGBQV e SIASS/UFAM	Servidores próximos da aposentadoria e aposentados.
Dia das Mães	5.5.14 a 9.5.14	CGBQV	Servidoras ativas e inativas.

<b>Evento</b>	<b>Período</b>	<b>Organização</b>	<b>Público-alvo</b>
Circuito Saúde e Campanha contra Tabagismo	29.5.14 a 30.5.14	CGBQV e GEAP	Servidores ativos, inativos, pensionistas e estagiários.
Campanha de Vacinação	11.6.14	CGBQV	Servidores ativos, inativos, pensionistas e estagiários.
Servidor Bom de Bola	2º. Semestre de 2014	CGBQV	Servidores ativos, estagiários e contratados.
Dia dos Pais	9.8.14	CGBQV	Servidores ativos, inativos, pensionistas e estagiários.
Dia do Servidor Público	29.10.14	CGBQV e GEAP	Servidores ativos e inativos.
2º Encontro de Educação e Preparação para Aposentadoria	14.11.14	CGBQV e SIASS/UFAM	Servidores próximos da aposentadoria e aposentados.
Dia das Mulheres	13.3.15	CGBQV	Servidoras ativas e inativas.
1ª. Caminhada/Corrida Movimente-se	12.4.15	CGBQV	Servidores ativos, inativos, pensionistas e estagiários.
Curso de Integração para novos Servidores	30.4.15	COPI	Servidores recém admitidos.

Fonte: Adaptado de IFAM (2014)

A partir dos dados levantados anteriormente, buscou-se os motivos pelos quais fizeram com que a Administração do IFAM investisse, de forma crescente, em ações de QVT para seus servidores. A análise documental feita na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), setor vinculado a DGP e PROAD, teve por objetivo realizar um levantamento nos dados referentes à ausência ao serviço, quantidade de servidores, admissões e desligamentos de servidores TAEs do IFAM, nos anos de 2013, 2014 e 2015 (até o mês de Abril), para ser possível realizar o cálculo do índice de absenteísmo e rotatividade. Nos dois primeiros casos foi utilizado o sistema SIAPE em sua versão Extrator de Dados, utilizados pelos servidores da CGGP, e, os dois últimos dados, foram obtidos através de consultas ao DOU.

Uma vez levantados os dados, foram utilizadas as fórmulas encontradas na maioria dos Relatórios de Gestão das IES do Brasil para obtermos os índices de absenteísmo e rotatividade entre os servidores TAEs do IFAM:

$$Absentéismo = \left( \frac{DNT}{QTS \times QTD} \right) \times 100, \text{ onde: (01)}$$

DNT = Dias não trabalhados;

QTS = Quantidade Total de Servidores;

QTD = Quantidade Total de Dias.

No que tange aos dias não trabalhados (DNT), a pesquisa considerou todas as ocorrências de afastamentos do servidor previstas no Sistema SIAPE, obtidos através da CGGP. Em relação a Quantidade Total de Servidores (QTS) foi considerado apenas o quantitativo referente aos funcionários TAEs lotados nas quatro Unidades estudadas (CMC, CMDI, CMZL e Reitoria) e suas variações no decorrer do tempo, em conformidade com a Tabela 4.2. E, ainda, sobre a Quantidade de Dias (QTD), a lógica foi adotar os dias que representam um ano, ou seja, 365 dias (2013 e 2014) e 120 dias (2015).

$$Rotatividade = \left( \frac{(NA + ND)}{2 \times QTS} \right) \times 100, \text{ onde: (02)}$$

NA = Número de Admissões (nomeações e redistribuições);

ND = Número de Desligamentos (Exonerações, Demissões, Portarias de nomeação tornadas sem efeito, redistribuições e vacâncias);

QTS = Quantidade Total de Servidores (TAEs).

Acerca do Número de Admissões (NA), foram consideradas as formas de ingresso no órgão com o instrumento das portarias de Nomeação e Redistribuição, ambas publicadas no Diário Oficial da União e que movimentam servidores TAEs do IFAM. No que tange ao Número de Desligamentos (ND), entraram no quantitativo todos os tipos de Exonerações, Demissões, Portarias de Nomeações tornadas sem efeito, ou seja, onde o candidato aprovado deixou de submeter-se ao processo de investidura em cargo público, e, ainda, redistribuições e vacâncias. Em todos os casos mencionados no trabalho, os

dados foram oriundos de portarias do órgão publicadas no DOU. Em relação a variável da Quantidade Total de Servidores (QTS), a mesma segue raciocínio idêntico ao utilizado no cálculo do Absenteísmo.

Vale lembrar que o processo de Redistribuição apareceu tanto no NA como no ND, fato este que é explicado como uma mobilidade que acontece sempre entre dois órgãos distintos, onde um órgão cede um servidor em troca de outro funcionário, ou, simplesmente, em troca de um código de vaga para um determinado tipo de cargo.

Durante o levantamento das ausências dos TAEs no IFAM, também foi possível identificar as principais ocorrências de doenças que fizeram com que o servidor estivesse ausente em suas atividades laborais. Como critério para demonstração, foram consideradas apenas as cinco CIDs com o maior número de afastamentos e em ordem decrescente, durante os anos de 2013, 2014 até o mês de Abril de 2015. Estas informações foram obtidas através do sistema SIAPE em sua versão SIAPE-SAÚDE.

### **4.3 Determinação do Universo e da Amostra da Pesquisa**

No passo seguinte da pesquisa, foram definidos os critérios de inclusão dos participantes neste levantamento, principalmente, no que tange a lotação e especificidade de cargos entre os servidores atuantes no IFAM. Considerando a elevada quantidade de servidores do Instituto Federal estudado, ademais, a abrangência deste em inúmeros municípios do Estado do Amazonas, e, por fim, o alcance limitado das ações em QVT oferecidas pela CGBQV, foi considerado que a abrangência da pesquisa é apenas dos servidores TAES lotados nas Unidades fixadas em Manaus, ou seja, na Reitoria, CMC, CMDI e CMZL.

Como já foi mostrado em passagens anteriores do trabalho, o número de servidores do IFAM cresceu bastante nos últimos anos. Em relação ao quantitativo de TAEs lotados nas Unidades CMC, CMDI, CMZL e Reitoria, a Tabela 4.2 expressa este crescimento nos últimos três anos. Portanto, os dados representam em sua totalidade, ou seja, o universo da pesquisa o número de 440 servidores com este cargo.

**Tabela 4.2 – Quantidade de TAEs nas unidades estudadas X Ano**

ANO	NÚMERO DE TAES
2013	250
2014	270
2015*	440

\*Até o mês de Abril

Fonte: SIAPE

A partir do Universo da Pesquisa, a etapa seguinte é delimitar sua amostra, ou seja, o número de participantes necessários para assegurar a validade da Pesquisa de Campo. Considerando que a proposta do trabalho é atingir servidores lotados em quatro *campi* distintos, a Figura 4.1 apresentou-se a distribuição dos servidores TAEs por Unidade de lotação.

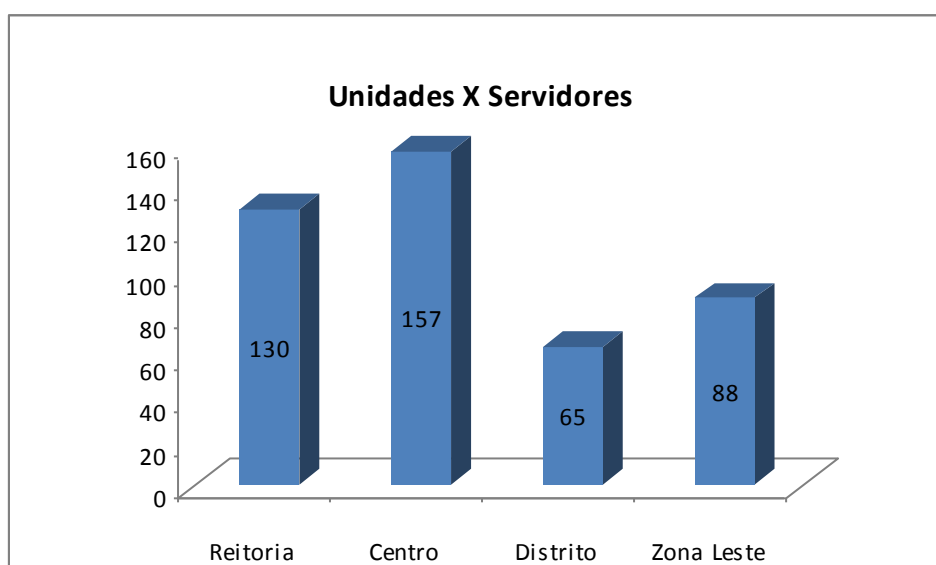


Figura 4.1 Distribuição de servidores nas Unidades de Manaus do IFAM.

Fonte: SIAPE.

Com base nesta distribuição, a amostra foi determinada para representar acima de 50% dos servidores em cada Unidade, uma vez que esta quantidade já assegura a confiabilidade do Instrumento de Pesquisa utilizado, em conformidade com os quantitativos representados na Figura 4.2. Além da quantidade mínima de servidores de cada Campus, não foram adotados mais critérios para a amostra escolhida.

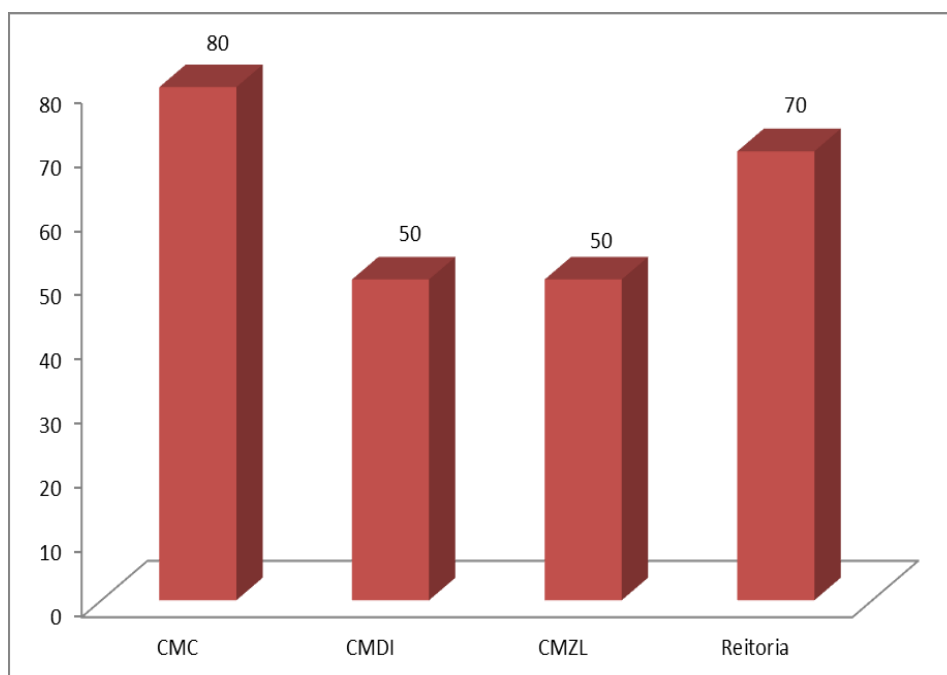


Figura 4.2 Amostra da pesquisa  
Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Planejamento da Pesquisa

O objetivo da etapa seguinte foi realizar o planejamento necessário para mensurar a QVT da amostra na pesquisa. Apesar da existência de inúmeros modelos clássicos de avaliação de QVT, optou-se por trabalhar apenas as dimensões que mais interferem na vida funcional dos servidores em suas respectivas Unidades de lotação. Com esta intenção, foi realizada uma pesquisa informal, através de mensagens eletrônicas e contato telefônico com 80 (oitenta) servidores do IFAM, distribuídos entre 20 (vinte) funcionários de cada Unidade estudada, para responder o seguinte questionamento: quais são os dois fatores que mais afetam sua Qualidade de Vida no Trabalho dentro IFAM?

Os resultados estão apresentados conforme Tabela 4.3. Ao todo foram encontradas 42 (quarenta e duas) variáveis diferentes, relatadas pelos servidores das Unidades estudadas. A partir daí, observou-se que algumas dimensões são similares em todas as quatro, em três ou, ainda, em duas das Unidades. Assim como, verificou-se que algumas Unidades possuem características específicas, uma vez que as dimensões mencionadas são peculiares de um determinado *Campus*.



**Tabela 4.3 – Dimensões que afetam a QVT dos servidores no IFAM**

Alimentação	Desconhecimento de direitos e deveres	Organização Institucional
Área de Lazer no Trabalho	Desvios de função	Planejamento
Atividade física durante jornada de trabalho	Distribuição de tarefas	Plano de Cargos e Carreira
Benefícios	Flexibilidade de horário	Profissionais qualificados
Capacitação	Impessoalidade	Reconhecimento
Clima organizacional	Indicadores	Relação Trabalho X Família
Colaboração e Integração Social	Informação	Relacionamento com chefia imediata
Comprometimento	Infraestrutura	Relações interpessoais
Compromisso	Instrumentos de trabalho	Remuneração
Comunicação	Integração	Resultados
Condições de trabalho	Interferências alheias às atividades laborais	Rotina processual bem definida
Cumprimento de Metas	Liderança	Satisfação
Demanda de trabalho	Localização	Trabalho coletivo (espírito de equipe)
Desconhecimento das atribuições do cargo	Oportunidade de crescimento	Transparência dos atos

Fonte: Elaboração própria

As sete dimensões similares mencionadas em todas as Unidades do IFAM foram: alimentação, condições de trabalho, distribuição de tarefas, infraestrutura, reconhecimento, relações interpessoais e remuneração. As características peculiares, ou seja, específicas de somente uma Unidade estão demonstradas conforme abaixo:

1. Reitoria: Clima Organizacional, Cumprimento de Metas, Desvios de Função, Impessoalidade, Indicadores, Integração, Interferências alheias às atividades laborais, Liderança, Oportunidade de Crescimento, Planejamento, Resultados e Satisfação.

2. CMC: Capacitação, Colaboração e Integração Social, Desconhecimento das atribuições do cargo, desconhecimento de direitos e deveres, Organização Institucional, Plano de Cargos e Carreiras e Relação Família X Trabalho.
3. CMDI: Comprometimento e Informação.
4. CMZL: Profissionais Qualificados.

A partir destas informações, foi elaborado um questionário com respostas objetivas para avaliar os impactos das dimensões em QVT sobre a produtividade dos servidores do IFAM, baseado nas sete características comuns em todas as Unidades e, ainda, em conformidade com as dimensões específicas cada *Campus*. Deste modo, o estudo é capaz de evidenciar resultados mais significativos e precisos para a realidade da amostra estudada, uma vez que os questionamentos foram elaborados a partir da realidade dos próprios servidores desta Instituição.

O instrumento de pesquisa, em sua versão final, está localizado no Apêndice A do trabalho e apresenta as seguintes características:

1. Não é identificável, ou seja, os participantes da pesquisa mantêm o *status* de natureza anônima;
2. Possui seis campos, com respostas fechadas, sobre dados pessoais gerais que tratam de assuntos como *Campus* de Lotação, Estado Civil, Sexo, Idade, Nível de Formação e Tempo de Serviço no IFAM;
3. Apresenta 22 (vinte e duas) dimensões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho baseadas nas características gerais e específicas dos servidores TAEs do IFAM.

A pesquisa sobre os impactos da QVT na produtividade dos servidores é realizada com base nas notas que os participantes atribuíram às dimensões expostas. Cada entrevistado deve atribuir notas de 0 (zero) a 10 (dez), onde notas abaixo de 3 (três) indicam um impacto baixo, notas entre 3 (três) e 7 (sete) apontam impactos medianos e notas acima de 7 (sete) sugerem impactos fortes.

#### 4.5 Coleta de dados

Uma vez elaborado o Instrumento de Pesquisa, foi realizado um teste de aplicação com o objetivo de identificar possíveis erros de interpretação em algum campo do documento. Para isto, foram realizadas 28 (vinte) aplicações do Questionário, ou seja, 7 (cinco) em cada Unidade envolvida no estudo, desta forma, totalizando de 11,2% da amostra escolhida. A partir desta ação, para um melhor entendimento de algumas variáveis mencionadas, optou-se em aprimorar suas redações antes da aplicação real do Questionário. Desta forma, as alterações foram:

1. Inserção de uma orientação para a dimensão Condições de Trabalho, ou seja, foi introduzido o texto, entre parênteses, iluminação, temperatura, ruídos, etc;
2. Inserção do termo “Física” após Infraestrutura;
3. Inserção do termo “Profissional” após Reconhecimento;
4. Substituir o termo “Profissionais Qualificados” por Qualificação Profissional;
5. Inserção do termo “da Instituição com seus servidores” após Comprometimento;
6. Inserção do termo “Acesso à” antes de Informação;
7. Inserção do termo “Institucional” após Planejamento;
8. Substituição do termo “Resultados” para “Retorno (*feedback*) das tarefas executadas;
9. Inserção do termo “com o Trabalho” após Satisfação;

Para a análise do instrumento foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach, apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, adotado por constituir-se em uma das estimativas de confiabilidade para questionários aplicados às pesquisas (OLIVEIRA,2010).

O coeficiente é calculado a partir da variância dos itens individuais e da soma dos itens de cada avaliador, utilizando-se a mesma escala de medição, o coeficiente,  $\alpha$ , com  $\alpha \in [0,1]$ , através da equação:

$$\alpha = \frac{\binom{k}{k}}{\binom{k-1}{k-1}} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right), \text{ onde: } (03)$$

k = número de itens do questionário;

$S_i^2$  = variância do item i;

$S_t^2$  = variância total do questionário

Com a ajuda do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), e, ainda, considerando os 22 (vinte e dois) itens do questionário junto com sua respectiva variância, a consistência do Instrumento de Pesquisa foi obtido em conformidade com a Tabela 4.4, sendo considerado portanto, como um índice satisfatório na pesquisa.

Tabela 4.4 – Confiabilidade do Questionário	
Coefficiente Alfa de Cronbach	Número de Itens (Questionário)
,937	22

Fonte: SPSS

#### 4.6 Apuração e tratamento de dados

Os dados utilizados nesta pesquisa, basicamente, foram submetidos a cinco programas distintos: SIAPE Extrator, SIAPE-Saúde, SIAPENet, Microsoft Excel e SPSS. Em cada caso, foi observada uma sistemática de extração, tratamento e validação das informações que são pormenorizadas a seguir:

O primeiro sistema mencionado, ou seja, o SIAPE Extrator foi utilizado para obtenção de dados secundários, ou seja, informações já existentes no banco de dados institucional e que não sofreram nenhuma alteração com a pesquisa, por exemplo, o quantitativo de servidores do IFAM, suas respectivas cargas horárias e o Campus de Lotação. Após autorização do Diretor de Gestão de Pessoas do IFAM para obtenção dos dados secundários, o operador do SIAPE Extrator escolheu o diretório referente a solicitação proposta, ou seja, o comando SIAPE\_SERVIDOR\_EXTRATOR para, posteriormente, escolher os itens e filtros necessários com o intuito de captar apenas servidores ativos através de suas matrículas SIAPE (excluindo os aposentados e pensionistas),

os funcionários que ainda estão no quadro do IFAM (excluindo os demitidos, exonerados, removidos e redistribuídos), a Unidade Organizacional (UORG) onde o servidor é lotado, sua respectiva carga horária e, finalizando, com o código do cargo para selecionar apenas os servidores TAEs.

Vale lembrar que tanto o órgão quanto as UORGs são representadas e codificadas através de um registro numérico do SIAPE, ou seja, o código que representa cada Órgão Público do Executivo Federal possui 5 (cinco) dígitos, no caso do IFAM é o 26403 e suas UORG possuem dois dígitos que variam entre 02 (zero dois) até 82 (oito dois), representando a Unidade de lotação dos servidores. Na pesquisa em questão foram utilizadas as UORGs 09, 10, 11, 12, 18, 59 e 67, representando o CMC, 14, 15, 16, 17 e 60, exercidas pelo CMDI, 24, 25, 26 e 27, simbolizadas pelo CMZL, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 13, 64, 65, 66 descritas pela Reitoria. Em relação aos códigos dos cargos, estes são identificados por sequência numérica com 6 (seis) dígitos. No caso dos TAEs, todos os servidores que possuem cargo com uma sequência iniciada por 701 são considerados Técnicos-Administrativos em Educação, por exemplo, 701200 é considerado o cargo de Assistente em Administração, 701001 é o cargo de Administrador, entre outros.

O segundo sistema mencionado, ou seja, o SIAPE-Saúde segue, praticamente, a mesma lógica de operação do módulo Extrator, todavia, o diretório utilizado é SIAPE\_AFASTAMENTOS. Novamente é usada a matrícula SIAPE como critério de escolha dos servidores do IFAM, excluindo os aposentados, pensionistas, demitidos, exonerados, removidos e redistribuídos, assim como as respectivas Unidades de Lotação dos servidores, e, ainda, o código de cargo, com o intuito de selecionar apenas os afastamentos de funcionários alvos da pesquisa. Porém, neste caso, foram utilizados três filtros novos: os afastamentos, data inicial e data final da ocorrência. Considerando que a proposta do trabalho possui uma limitação temporária, a captura foi filtrada apenas nos anos de 2013, 2014 até Abril de 2015.

A questão da codificação também foi utilizada nos afastamentos, uma vez que o sistema SIAPE-Saúde utiliza suas ocorrências em forma de códigos numéricos. Para um melhor entendimento, esta seção foi inserida em forma de tabela, conforme dados a seguir:

Tabela 4.5 – Afastamentos via SIAPE-Saúde

Código do Afastamento	Descrição do Afastamento
49	Casamento – EST
54	Doação de Sangue
60	Falecimento de Pessoa da Família - EST
66	Falta – EST
73	Licença Gestante – Prorrogação (EST)
84	Licença Tratamento de Saúde – EST
85	Licença Tratamento de Interesse Particular
86	Licença ao Paternidade
90	Licença por motivo de pessoa doente em família – EST
158	Licença Paternidade
238	Licença Tratamento de Saúde Lei 1711/52
261	Licença Gestante – EST
270	Licença Tratamento de Saúde inferior 15 dias – EST

Fonte: SIAPE-Saúde

Considerando que os módulos do SIAPE Extrator e Saúde utilizam uma interface limitada, trabalhada apenas por códigos numéricos e com um único periférico de entrada via teclado, é necessário que a extração destes dados seja executada em outro sistema, ou seja, o terceiro mencionado neste subitem, por sua vez denominado SIAPENet, em outras palavras, o último ato do SIAPE é transmitir os arquivos gerados para o SIAPENet. Cada extração geram dois arquivos compactados de extensão .gz, após realizadas suas respectivas descompactações, geram arquivos com extensão .txt e .ref. O primeiro pode ser visualizado através de programa *Notepad*, apresentando apenas códigos numéricos sem a presença de lógica, e o último pode ser facilmente lido pelo *Microsoft Excel*, apresentando o nome da variável e o número máximo de caracteres permitidos.

A partir deste momento, foi utilizado o *Microsoft Excel* para formatar os dados obtidos pelo SIAPENet. Com o arquivo .ref aberto em formato .csv (Excel) identificamos os nomes das variáveis e os espaçamentos necessários para que elas sejam inseridas em cada célula do *Excel*. Tendo estas informações como referência, iniciamos o *Microsoft Excel* e acionamos a opção “Abrir arquivo” com todas as extensões possíveis. Após esta ação, foi selecionado o arquivo .txt, gerado pelo SIAPENet, com a opção Largura Fixa. Desta vez, inserimos as larguras das variáveis em conformidade com arquivo de orientação de caracteres e, finalmente, transformamos um arquivo aparentemente sem lógica em uma informação coerente e precisa.

Outra funcionalidade do SIAPENet é gerar os arquivos das principais CIDs em servidores de um determinado órgão, no entanto, é preciso de uma habilitação especial vinculada ao Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS).

O último software utilizado para o tratamento de dados na pesquisa foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), ou seja, o Pacote Estatístico para Ciências Sociais. O software foi baixado do sítio da *International Business Machines* (IBM) em sua versão 19.0 *trial* que expirava em 15 (quinze) dias. A partir dele, foi possível realizar estudos estatísticos para demonstrar a confiabilidade, precisão, validade do questionário proposto na pesquisa. Após ter sido coletado os dados do Questionário referente à participação dos entrevistados, eles foram inseridos em uma planilha do *Microsoft Excel* da seguinte forma:

1. Ao rodar o *Excel*, foi utilizada uma Planilha que apresenta várias células distribuídas em linhas (números) e colunas (letras). Na primeira linha de cada coluna da Planilha foi inserido o nome de uma variável do Questionário, ou seja, se o Instrumento de Pesquisa possui 6 (seis) dados pessoais e 22 (vinte e duas) dimensões da QVT, foram utilizadas 28 (vinte e oito) colunas desta Planilha, em outras palavras, da letra A até a AB. Por exemplo, na posição da célula A1 foi inserido “Unidade”, em B1 “EstCiv” (Estado Civil), em C1, “Sexo”, e assim sucessivamente.
2. Criou-se um Padrão de Resposta para o Questionário obedecendo a uma lógica de posicionamento das variáveis. Por exemplo, na informação “*Campus* de Lotação” os participantes tinham como opção o *Campus* Manaus Centro, *Campus* Manaus Distrito Industrial, *Campus* Manaus Zona Leste e Reitoria posicionadas em uma sequência numérica 1, 2, 3 e 4, respectivamente. Se o entrevistado escolhesse a opção Reitoria, então seria atribuída o valor 4 (quatro) na respectiva posição da variável (coluna) e ordem de posicionamento do entrevistado (linha);

3. A partir das dimensões da QVT, ou seja, a contar da sétima variável (coluna G), a lógica não se baseava mais no posicionamento das opções de resposta, mas sim na nota atribuída pelo participante da pesquisa, isto é, de 0 (zero) a (10) de acordo com a intensidade de impacto da variável sobre a produtividade do entrevistado.

Ao todo, foram utilizadas as respostas da linha 2 (dois) até a 251 (duzentos e cinquenta e um), considerando que a linha 1 (um) foi destinada a nomenclatura das variáveis, assim como foram inseridos dados até 28<sup>a</sup>. (vigésima oitava) coluna, ou seja, a AB. No total, foram trabalhados com 7.000 (sete mil) dados durante a Pesquisa de Campo.

**Tabela 4.6 – Exemplo da Massa de Dados da Pesquisa**

Unid	EstCiv	Sexo	Ida	Form	TS	Alim	CT	DT	IF	RP	RI	Rem	QP	Com	AI	CO	CM
1	2	2	4	3	5	5	3	5	4	3	7	6	6	5	4	5	5
1	1	1	4	4	5	10	4	5	4	10	9	10	10	10	10	3	8
1	2	1	4	2	1	5	7	3	5	3	7	3	5	5	4	5	7
1	1	1	4	4	5	7	7	5	6	3	8	7	9	4	4	8	7
1	3	2	2	2	1	6	8	9	10	10	10	10	9	10	9	10	10
1	1	2	1	2	1	8	8	8	9	10	9	10	10	7	10	9	8
1	1	1	2	5	2	2	5	9	7	10	10	7	5	9	9	10	8
1	1	1	5	2	5	9	10	9	8	9	9	10	9	9	10	8	9
1	1	1	2	3	1	0	7	7	8	9	7	6	8	7	6	5	8
1	2	2	2	3	1	8	5	5	5	5	5	8	5	7	8	7	7
1	3	2	2	4	2	8	9	10	6	5	10	5	8	5	7	7	6
1	2	1	2	4	1	6	8	9	8	9	10	9	10	10	6	8	6
1	1	1	4	5	5	9	8	8	9	8	6	9	10	9	10	10	10
1	3	1	4	3	5	6	6	9	8	8	8	7	7	6	4	4	6
1	1	1	1	3	1	7	5	4	4	7	7	8	7	8	9	10	9
1	2	1	3	3	1	10	7	10	7	10	7	10	10	7	10	5	10
1	2	2	4	4	5	7	7	5	5	7	7	7	5	5	5	5	5
1	2	2	4	3	5	9	10	9	9	10	10	9	9	8	8	9	8
1	1	2	2	3	1	8	10	8	9	6	7	8	7	8	10	7	8
1	1	2	1	2	1	7	6	5	6	5	5	9	6	5	7	5	7
1	2	1	2	3	1	8	10	7	10	10	9	10	9	10	9	10	9
1	2	1	4	4	1	7	9	10	8	10	9	10	9	10	9	9	9
1	2	2	3	2	1	8	10	10	8	10	7	9	7	10	10	10	6

Fonte: Elaboração própria



Após executar a tabulação dos dados no *Microsoft Excel*, iniciou-se o trabalho com o software SPSS. No início, foi necessário cadastrar todas as variáveis na Vista de Variáveis do programa, em todos os casos foram cadastrados com o tipo Numérico, com largura até de 8 (oito) caracteres, as 3 (três ) primeiras variáveis foram consideradas como medidas nominais, as outras 3 (seguintes) como ordinais e o restante, ou seja, as 22 (vinte e duas) dimensões de QVT, foram denominadas como escalares. Após este processo, a tabela com a Massa de Dados, elaborada no *Excel*, foi inserida na Vista de Dados do SPSS.

A partir deste momento os resultados da pesquisa de campo foram gerados utilizando os recursos do software estatístico, tais como tabulações cruzadas, estatísticas descritivas, confiabilidade, entre outros.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Considerando que a pesquisa é composta por diferentes fontes de dados, em conformidade com o capítulo que aborda a Metodologia, e para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, o presente capítulo foi dividido em alguns tópicos, tais como:

1. Absenteísmo e Rotatividade;
2. Perfil dos Servidores entrevistados;
3. Resultados da aplicação do Questionário sobre o Impacto da QVT na produtividade dos servidores envolvidos

### **5.1 Absenteísmo e Rotatividade**

Em conformidade com a Metodologia do trabalho, considerou-se absenteísmo dos servidores TAEs como toda a ocorrência de afastamento ao serviço registrado no SIAPE, ao passo que Rotatividade considera o número de Admissões e Desligamentos de servidores que órgão registrou em um determinado período. Os dados coletados são referentes aos anos de 2013, 2014 e 2015 (até o mês de Abril) e estão apresentados em forma de tabela com três tipos de informação: Tipo de Afastamento, Ocorrência e Dias Afastados. A primeira qualifica o tipo de afastamento, a segunda mostra

quantas vezes o afastamento foi utilizado no respectivo ano e a última quantifica os dias afastados.

De acordo com a Tabela 5.1 foram citados 14 (catorze) tipos de ocorrências diferentes em servidores TAEs, o número de Ocorrências totalizam 701 e os dias afastados alcançam a marca de 7.278 durante todo o ano de 2013.

**Tabela 5.1 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM - 2013**

<b>Tipo de Afastamento</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Dias afastados</b>
Atrasos ou saídas antecipadas	1	1
Casamento	3	24
Falecimento em Pessoa da Família – EST	10	80
Falta – EST	258	400
HIST. EST L1711/52- Lic. Interesse Particular	1	122
Lic. Gestante ( Concedida Administrat.)	8	711
Lic. Gestante (Concedida SIASS)	5	457
Lic. Gestante Prorrogação	2	120
Lic. Paternidade	6	30
Lic. por Motivo de Doença em Pessoa da Família	46	452
Lic. Prêmio Por Assiduidade	3	150
Lic. Tratamento de Saúde	200	4375
Licença Mot. Doença Pessoa Família Inferior a 15 Dias	1	2
Licença Tratamento Saúde Inferior 15 dias	157	354
<b>TOTAL</b>	<b>701</b>	<b>7278</b>

Fonte: SIAPE-SÁUDE. Elaboração própria

Nota-se que, naquele ano, a Falta EST (Estatutário) é o afastamento com maior ocorrência, seguido pela Licença Tratamento de Saúde e Licença Tratamento de Saúde inferior a 15 dias. Todavia, no que tange a quantidade de dias afastados, a Licença Tratamento de Saúde é muito superior a todas as

demais juntas, sendo responsável por mais de 50% dos afastamentos de servidores TAEs do IFAM no ano de 2013.

De posse da quantidade de Dias não Trabalhados (DNT), expresso na tabela anterior, Quantidade Total de Servidores (QTS) TAEs no ano de 2013, identificado na Tabela 4.2, tornou-se possível o cálculo do Absenteísmo para os servidores TAEs em conformidade com a expressão seguinte:

$$\textit{Absenteísmo}(2013) = \left( \frac{7278}{250 \times 365} \right) \times 100$$

$$\textit{Absenteísmo}(2013) = 7,97$$

No que tange a Rotatividade, o Número de Admissões e Desligamentos (NA e ND, respectivamente), foram obtidos através de consulta as Portarias de servidores TAEs do IFAM no Diário Oficial da União (DOU). A partir destes dados, foi utilizada a expressão seguinte:

$$\textit{Rotatividade de}(2013) = \left( \frac{(31 + 44)}{250} \right) \times 100$$

$$\textit{Rotatividade}(2013) = 15$$

Em relação a Tabela 5.2 também foram mencionadas 17 (dezessete) tipos de ocorrências diferentes em servidores TAEs, no que tange ao número de Ocorrências, obteve-se um total de 636 e os dias afastados contaram 8.369 durante todo o ano de 2014.

**Tabela 5.2 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM - 2014**

<b>Tipo de Afastamento</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Dias afastados</b>
Casamento – EST	8	64
Falecimento em Pessoa da Família – EST	15	120
Falta – EST	208	275
Falta Por Motivo Greve – EST	1	10
HIST. EST L1711/52- Lic. Tratamento Saúde	2	12
HIST. EST- Lic. Atividade Política Com Remuneração	2	190
HIST. EST L1711/52- Lic. Interesse Particular 2013 (2 de 3)	0	365*
Lic. Gestante ( Concedida Administrat.) – EST	7	984**
Lic. Gestante (Concedida SIASS) - EST 2013 (2 de 2)	2	143
Lic. Gestante Prorrogação - EST 2014 (1 de 2)	2	71
Lic. Paternidade – EST	2	10
Lic. por Motivo de Doença em Pessoa da Família – EST	37	440***
Lic. Prêmio Por Assiduidade – EST	6	390
Lic. Tratamento de Saúde – EST	174	4353****
Lic. Tratar de Interesses Particulares - EST 2014	3	630
Licença Motivo Doença Pessoa Família Inferior a 15 Dias – EST	3	7
Licença Tratamento Saúde Inferior 15 dias – EST	164	305
<b>TOTAL</b>	<b>636</b>	<b>8369</b>

Fonte: SIAPE-SÁUDE. Elaboração própria

\* 365 dias são referentes a um afastamento que iniciou em 2013

\*\* 249 dias são referentes a cinco afastamentos que iniciaram em 2013

\*\*\* 31 dias são referentes a dois afastamentos que iniciaram em 2013

\*\*\*\* 798 dias são referentes a treze afastamentos que iniciaram em 2013

A partir dos dados coletados, a Falta EST (Estatutário) novamente foi o tipo de afastamento com maiores ocorrências, desta vez no ano de 2014,

seguidas pela Licença para Tratamento de Saúde e a Licença por Motivo de Doença em Pessoa da Família. Em relação quantidade de dias afastados, a Licença para Tratamento de Saúde novamente supera todas as outras ocorrências, envolvendo mais da metade dos dados totais referentes ao ano estudado.

Uma vez obtidos os dados necessários, novamente foram utilizadas as Fórmulas 1 e 2 que tratam do Absenteísmo e Rotatividade, respectivamente. Vale lembrar que a QTS em 2014 alcançou o número de 270 servidores TAEs. Os resultados foram calculados a seguir:

$$Absenteísmo(2014) = \left( \frac{8369}{270 \times 365} \right) \times 100$$

$$Absenteísmo(2014) = 8,49$$

$$Rotatividade(2014) = \left( \frac{(132 + 44)}{270} \right) \times 100$$

$$Rotatividade(2014) = 32,6$$

Na Tabela 5.3, referente aos meses de Janeiro a Abril do ano de 2015, são elencados 13 (treze) tipos de ocorrências diferentes em servidores TAEs, acerca do número de Ocorrências, encontrou-se um total de 177 e os dias afastados contaram 2.035 durante os meses iniciais de 2015.

**Tabela 5.3 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM – 2015**

<b>Tipo de Afastamento</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Dias afastados</b>
Casamento – EST	3	24
Doação x'de Sangue – EST	1	1
Falecimento em Pessoa da Família – EST	2	16
Falta – EST	46	46
HIST. EST L1711/52- Lic. Tratamento Saúde	1	2
HIST. EST L1711/52- Lic. Interesse Particular (3 de 3)	0	120*
Lic. Gestante (Concedida SIASS)	2	152
Lic. Gestante Prorrogação – EST 2014	2	169**
Lic. Paternidade – EST	1	5
Lic. por Motivo de Doença em Pessoa da Família – EST	13	97
Lic. Tratamento de Saúde – EST	52	836
Lic. Tratar de Interesses Particulares – EST 2014	1	449***
Licença Tratamento Saúde Inferior 15 dias – EST	53	118
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>	<b>2035</b>

Fonte: SIAPE-SAÚDE. Elaboração própria

\* 120 dias são referentes a uma ocorrência iniciada em 2013

\*\* 49 dias são referentes a uma ocorrência iniciada em 2014

\*\*\* 360 dias são referentes a três ocorrências iniciadas em 2014

Considerando a abrangência de apenas quatro meses iniciais do ano de 2015, os números obtidos são menores do que os apresentados nas tabelas dos anos anteriores. No entanto, verificou-se, imediatamente, uma grande diferença em relação aos dados anteriores, ou seja, a Licença Tratamento de Saúde inferior a 15 dias é o afastamento com maior número de ocorrências, seguido pela Licença Tratamento de Saúde e, somente após estas, aparecem as Faltas. Em relação aos dias de afastamentos, neste período, a Licença Tratamento de Saúde ainda é a causadora principal desta modalidade, no entanto, desta vez ela não contempla um número superior a metade total dos

dados. Destaca-se, também, que os afastamentos por Licença para tratar de interesses particulares atingem um percentual considerável nesta amostra.

Mais uma vez, a partir dos dados necessários, novamente foram utilizadas as Fórmulas 1 e 2 que tratam do Absenteísmo e Rotatividade, respectivamente, para calcular os índices dos quatro meses iniciais do ano de 2015. Desta vez, a QTS, em 2015, alcançou o número de 440 servidores TAEs e a QTD foi reduzida para 120 dias, uma vez que a proposta de estudo é analisar apenas os quatro primeiros meses do ano de 2015. Os resultados foram calculados a seguir:

$$\textit{Absenteísmo}(2015) = \left( \frac{2035}{440 \times 120} \right) \times 100$$

$$\textit{Absenteísmo}(2015) = 3,85$$

$$\textit{Rotatividade de}(2015) = \left( \frac{(150 + 39)}{440} \right) \times 100$$

$$\textit{Rotatividade de}(2015) = 21,47$$

Ao realizar a comparação dos índices de Absenteísmo e Rotatividade dos servidores TAES do IFAM, nos anos de 2013, 2014 e 2015 (até o mês de Abril), verificamos que ambos sofreram um aumento em suas marcações. Acredita-se que grande parte deste crescimento foi devido a realização de Concurso Público nos dois últimos anos, o que influenciou, principalmente, o índice de rotatividade no que tange ao número de admissões de servidores, uma vez que os marcadores de desligamentos apresentaram-se, aproximadamente, constantes.

Fato relevante é o número de desligamentos realizados até o mês de Abril de 2015, ou seja, até a conclusão do primeiro quadrimestre deste ano, os indicadores mostraram valores quase idênticos em relação ao ano inteiro de 2014. A partir desta análise, verifica-se que o Instituto Federal investigado está

encontrando dificuldades na retenção de sua mão de obra do cargo de TAE, em conformidade com os indicadores de rotatividade.

Em relação ao Absenteísmo, os números indicam um crescimento deste fenômeno, no entanto, as variações entre os valores não apresentam traços tão distantes um dos outros, e, ainda, levando em consideração o aumento no número de servidores, é possível admitir que esta situação possa ser considerada como de acontecimento previsível. Caso o índice de Absenteísmo se mantenha na proporção de crescimento elencada no primeiro quadrimestre do ano de 2015, é possível que, ao término deste ano, o valor seja superior ao de 2014.

### **5.1.1 Principais enfermidades dos servidores**

Considerando o quantitativo expressivo das Licenças para Tratamento de Saúde em servidores TAEs lotados nas Unidades do IFAM envolvidas no estudo, durante os anos de 2013, 2014 e 2015 (até o mês de Abril), optou-se também por extrair do Sistema SIAPE Saúde as principais enfermidades causadoras deste tipo de afastamento. Os dados foram organizados em formato de Tabela, contendo informações do tipo Ano, Classificação Internacional de Doenças (CIDs), Descrição da Ocorrência, Quantidade de Servidores que sofreram desta enfermidade, número de ocorrências por servidor e o total de dias de afastamento. As escolhas do tipo de formatação, quantidade de dados na tabela e os critérios de seleção e ordem foram explicitados na Metodologia do trabalho.

Os dados da Tabela 5.4 mostram 15 (quinze) principais enfermidades dos servidores TAEs, cinco delas para cada ano em análise. Em 2013, a enfermidade que gerou mais dias de afastamentos foi a Neoplasia maligna de encéfalo e de outras partes do sistema nervoso central com lesão invasiva, acometida a um servidor por três vezes, totalizando 420 dias de afastamento. Já em 2014, a principal CID foi a Convalescência após cirurgia, ocorrida 21 vezes em 16 servidores e gerando afastamentos de até 405 dias. Por último, até o mês de Abril de 2015, novamente a CID Convalescência após cirurgia foi a mais utilizada, desta vez ocorrida em 11 vezes em cerca de 10 servidores, alcançando um total de 187 dias de afastamento ao serviço.



Tabela 5.4 – Ocorrências de afastamentos entre servidores do IFAM – 2013, 2014 e 2015

Ano	CIDs	Descrição	Ocorrências	Quantidade de servidores	Dias de afastamento
2013	C728	Neoplasia maligna de encéfalo e de outras partes do sistema nervoso central com lesão invasiva	1	3	420
	F32	Episódios depressivos	9	7	402
	C80	Parto único espontâneo	3	3	360
	S822	Fratura da diáfise da tíbia	3	2	360
	B24	Doença pelo vírus da imunodeficiência humana (HIV) não especificada	2	1	304
2014	Z540	Convalescência após cirurgia	21	16	405
	C50	Neoplasia maligna da mama	2	1	360
	N601	Mastopatia cística difusa	3	1	300
	I69	Sequelas de doenças cerebrovasculares	2	1	270
	S823	Fratura da extremidade distal da tíbia	4	2	221
2015	Z540	Convalescência após cirurgia	11	10	187
	G20	Doença de Parkinson	1	1	180
	C50	Neoplasia maligna da mama	1	1	180
	O82	Parto único por cesariana	1	1	120
	F41	Outros transtornos ansiosos	1	1	160

Fonte: SIAPE-SAÚDE. Elaboração própria

Após análise minuciosa acerca dos dados da tabela anterior, verifica-se uma grande diversidade entre CIDs geradoras de maiores afastamentos nos servidores administrativos do IFAM, com exceção da expressa pelo código Z540, ou seja, a Convalescência após cirurgia, enfermidade comum nos anos de 2014 e 2015, que, sucintamente, equivale ao período de repouso e recuperação de um paciente após realização de alguma cirurgia. É importante frisarmos, também, o aparecimento de doenças de cunho mental (F32 e F41) entre os servidores, no entanto, nesta configuração de dados apenas as situações que foram registradas no sistema estão inseridas no estudo, estas enfermidades são de difícil identificação, até para o reconhecimento pessoal do indivíduo acometido com este problema.

## **5.2 Perfil dos servidores entrevistados**

A partir deste momento os resultados da pesquisa de campo foram gerados utilizando os recursos do software estatístico, tais como tabulações cruzadas, estatísticas descritivas, confiabilidade, entre outros. Apesar do SPSS também gerar os gráficos referentes as variáveis utilizadas na pesquisa, em algumas situações foi necessário formatá-los no *Microsoft Excel*, uma vez que os arquivos ficavam mais apresentáveis, considerando as inúmeras opções de formatação que este *software* apresenta.

Os dados do gráfico seguinte relatam os percentuais de servidores participantes da Pesquisa de Campo distribuídos por Unidades de lotação. O quantitativo foi baseado no número de servidores TAEs de cada *Campus*, ou seja, quanto maior for o número de servidores, maior será também a amostra coletada e vice-versa. A intenção foi de realizar levantamento com mais da metade dos servidores técnico-administrativos de cada Unidade envolvida para que fosse obtido uma maior precisão de dados e confiabilidade das informações contidas na pesquisa. Desta forma, a amostra foi composta de acordo com os seguintes dados: 32% pertencentes ao Campus Manaus Centro, 28% oriundos da Reitoria, 20% lotados no Campus Manaus Distrito Industrial e 20% em exercício no Campus Manaus Zona Leste.

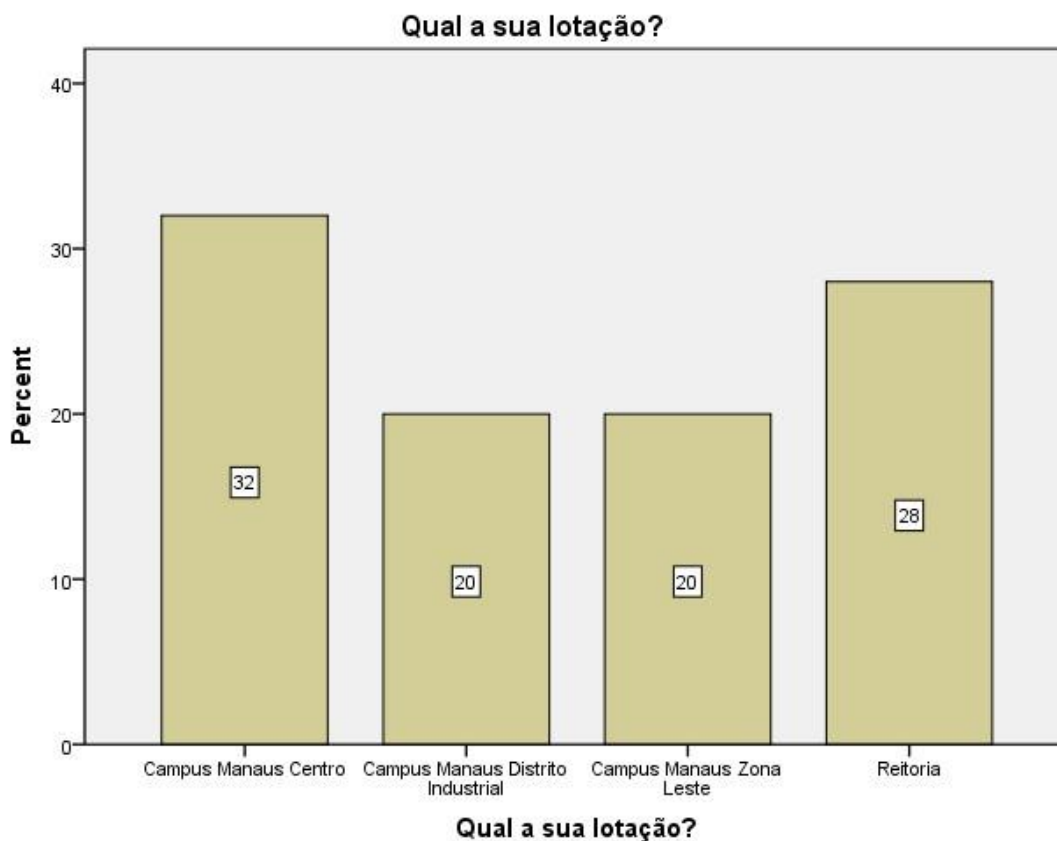


Figura 5.1 Lotação dos entrevistados (%)  
Fonte: Elaboração própria

Da amostragem acima, nota-se que a maioria dos pesquisados pertencem ao *Campus Manaus Centro*, uma vez que é naquela Unidade onde se encontram o maior número de servidores TAEs do IFAM, seguidos da Reitoria, CMDI e CMZL. Apesar de ser uma Unidade construída em 2014, a Reitoria concentra um número expressivo de servidores, principalmente de pessoas que exercem o cargo de Técnico Administrativo em Educação. Em cada um dos casos, a entrevista alcançou um número superior a metade da quantidade total dos servidores TAEs. Apesar do CMDI e CMZL estarem representados por 20% cada um na amostra obtida, estes não possuem um número exatamente idêntico de servidores em suas Unidades, sendo o último mencionado, contemplado por um número superior de funcionários TAEs.

Em relação aos dados da Figura 5.2, foram obtidas as informações acerca do Estado Civil dos participantes da pesquisa. Observou-se que em 50% da amostra coletada, os servidores se enquadram na condição de solteiro,

42,4% responderam que são casados e 7,6% pertencem a outras condições como Divorciado(a) ou Viúvo(a).

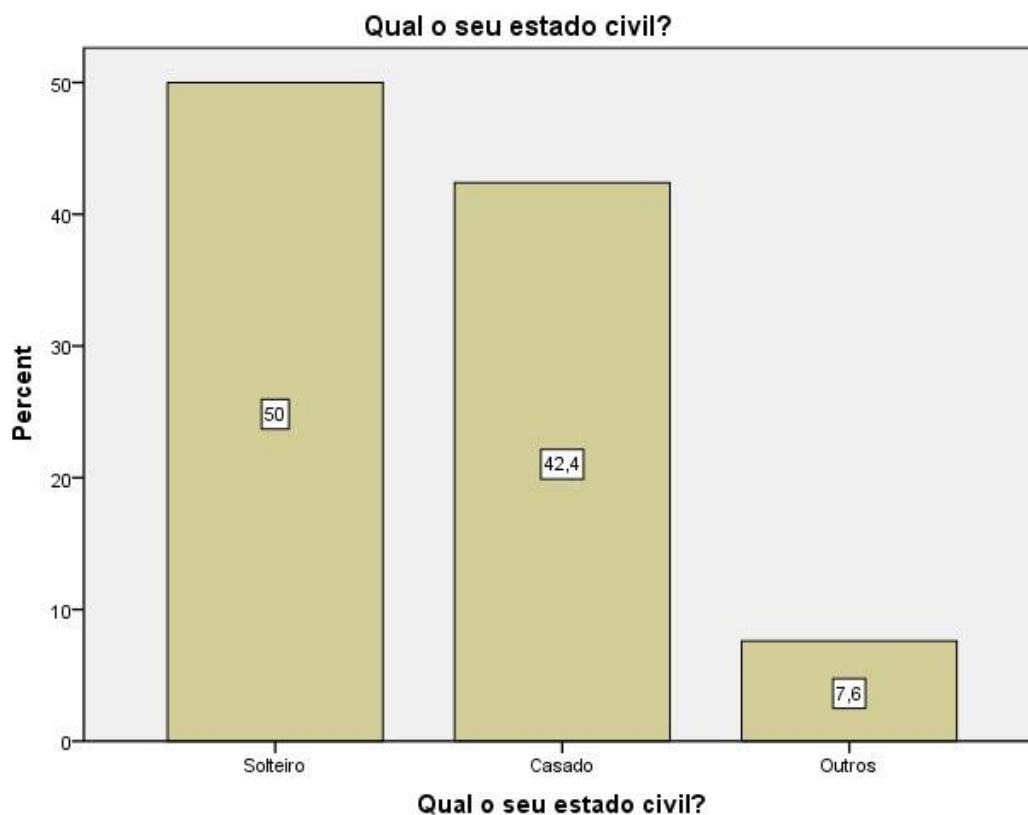


Figura 5.2 Estado Civil dos entrevistados (%)

Fonte: Elaboração própria

A partir dos dados anteriores, nota-se que existe uma divisão quase idêntica entre servidores casados e solteiros nas Unidades envolvidas no estudo, uma vez que os percentuais são próximos. Apesar de existir um campo no Questionário para especificar sua condição de Estado Civil, a maioria dos entrevistados que responderam “Outros” nesta questão, não identificou sua condição, os poucos que detalharam sua situação indicaram o *status* Divorciado e, apenas um servidor, mencionou que era viúvo.

A questão seguinte abordou sobre o Gênero dos entrevistados. Em conformidade com o Gráfico 5.3, foram encontrados os seguintes percentuais: 52,4% dos entrevistados são do sexo Feminino e 47,6% dos participantes são do sexo Masculino.

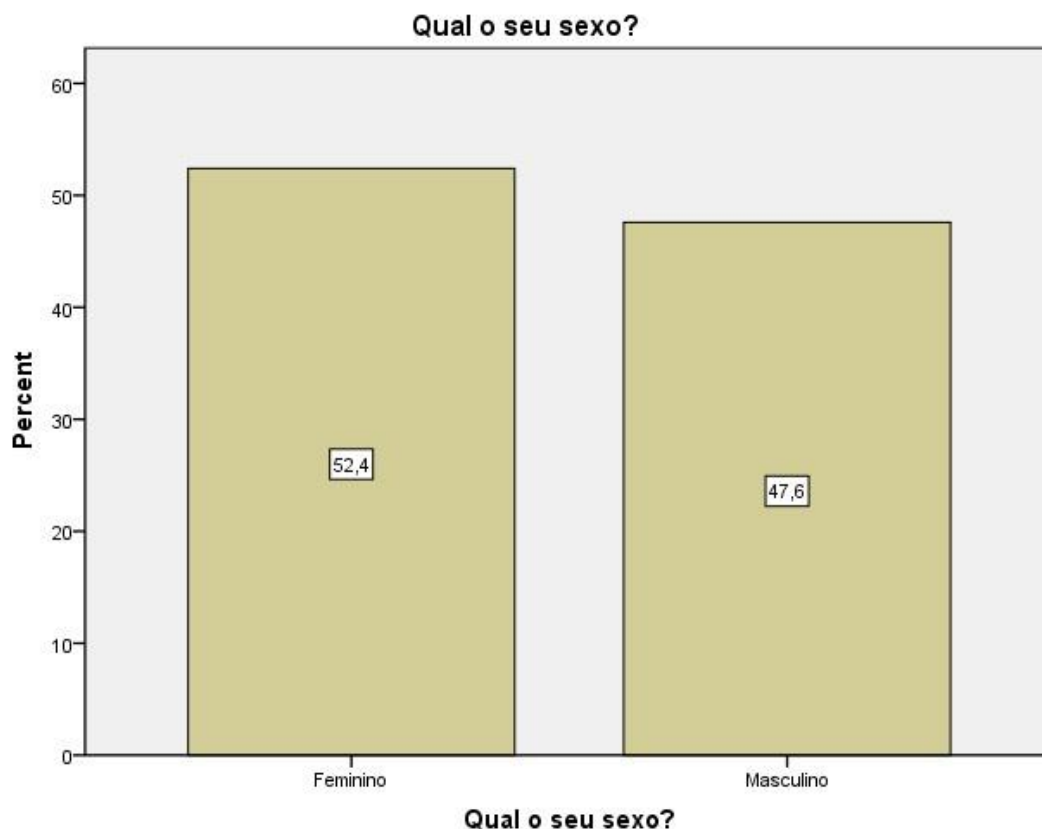


Figura 5.3 Gênero dos entrevistados (%)

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que também houve uma semelhança muito grande entre a característica Gênero dos participantes nesta pesquisa. A diferença entre a quantidade de homens e mulheres entrevistados é de apenas 12 (doze) pessoas. Todavia, a partir destes dados não é possível concluir que a equiparação de gêneros ocorra em todas as Unidades estudadas, considerando que o Gráfico foi construído de maneira global.

A próxima informação solicitada no Questionário foi acerca da Idade do entrevistado. Para isto, as opções foram oferecidas divididas em faixa etárias correspondentes as idades em anos completos. O gráfico 5.4 apresentou os seguintes dados: 15,6% estão abaixo dos 25 anos, 37,2% possuem entre 25 a 34 anos, 16,4% possuem idades entre 35 a 44 anos, 19,2% responderam que estão entre 45 a 55 anos e 11,6% mencionaram que já passaram dos 55 anos de idade.

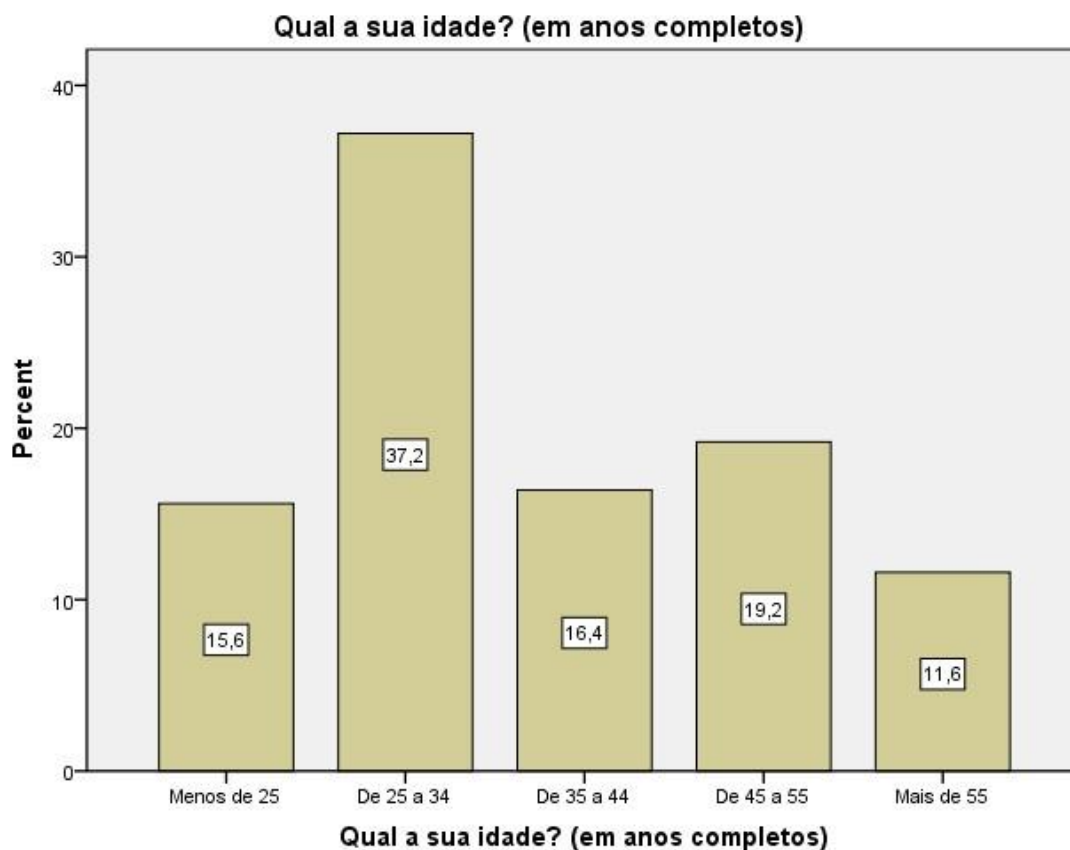


Figura 5.4 Idade dos entrevistados (%)

Fonte: Elaboração própria

Na análise das idades dos participantes da pesquisa, verifica-se uma prevalência muito expressiva na faixa entre 25 e 34 anos. Ademais, é notório o percentual cumulativo que envolve as duas primeiras faixas da pesquisa, ou seja, os 52,8%, pois, a partir desta informação, pode-se afirmar, considerando a pouca idade, que a maior parte dos servidores entrevistados tem o IFAM como uma de suas primeiras experiências profissionais, portanto torna-se imprescindível a relevância da responsabilidade que este empregador possui sobre esta recém-formada mão de obra. É importante mencionar o quantitativo de servidores com acima de 55 anos, uma vez que os mesmos já alcançaram ou estão prestes a atingir o tempo necessário para a aposentadoria.

Dando continuidade ao estudo, a pergunta seguinte do Questionário abordou acerca do Nível de Formação dos participantes. Considerando que há várias opções de cargos para TAEs, suas exigências mínimas de formação também são variadas, portanto foi solicitado o maior nível de formação dos

entrevistados. Os resultados estão expostos na Figura 5.5 e podem ser resumidos desta forma: 21,2% possuem o Ensino Médio, 32,4% concluíram sua Graduação, 34% são Especialistas, 12% terminaram o curso de Mestrado e 0,4% afirmou ter finalizado o Pós-Doutorado.

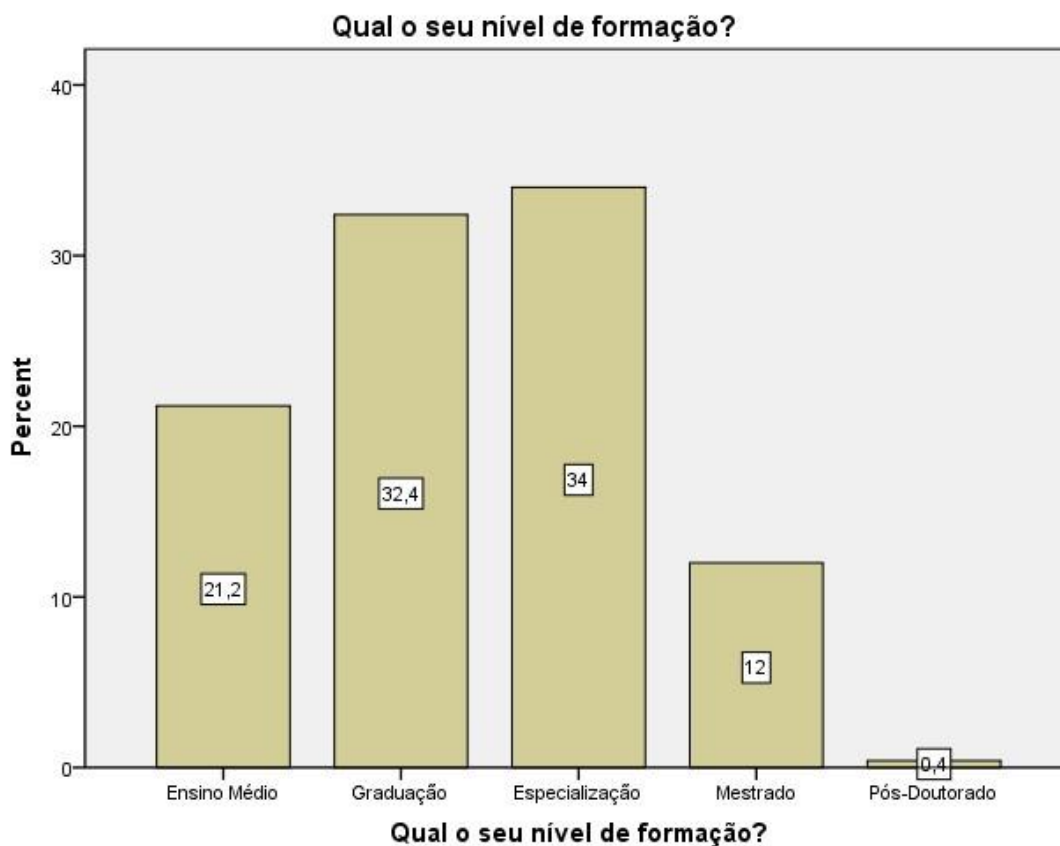


Figura 5.5 Formação dos entrevistados (%)

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados, fica evidente a procura por maior formação dos servidores TAEs das Unidades do IFAM localizadas em Manaus, uma vez que a grande concentração de respostas está nas opções Graduação e Especialização. Podem-se considerar os 12% de mestres entre os TAEs como um dado bastante positivo, considerando que, para nenhum cargo da classe administrativa, é exigido esta formação. E, além disso, verificou-se a existência de um(a) Pós-Doutor(a), corroborando, ainda mais, com uma busca por capacitação destes servidores.

Como última solicitação de informação pessoal contida no Questionário da pesquisa, foi perguntado sobre o Tempo de Serviço no IFAM. Para isto, as

opções foram divididas em grupos, baseados em anos completos de serviço neste Instituto Federal. O gráfico 5.6 apresentou os seguintes dados: 53,2% possuem menos de 5 anos de serviço, 22% tem entre 5 a 10 anos, 6,4% responderam de 11 a 15 anos, 2,4% mencionaram que estão entre 16 a 20 anos e 16% disseram que já passaram dos 20 anos de tempo de serviço.

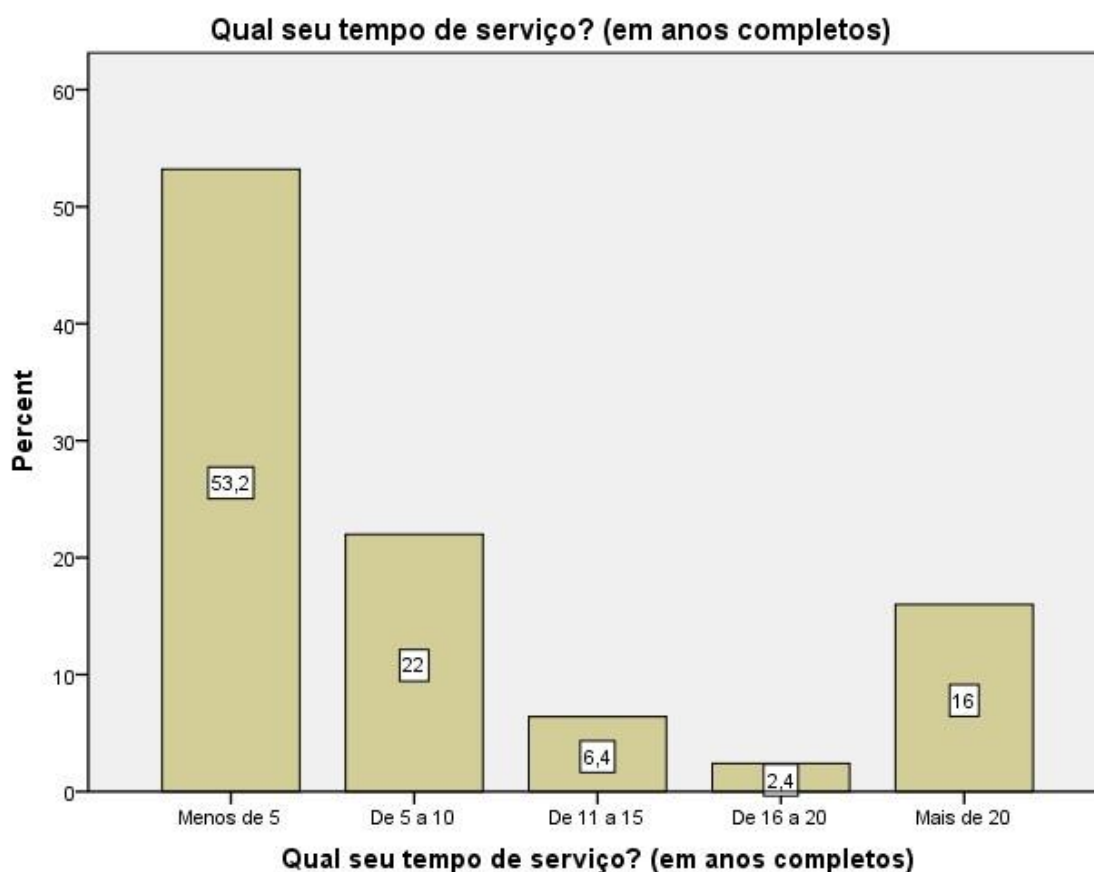


Figura 5.6 Tempo de serviço dos entrevistados (%)

Fonte: Elaboração própria

Tendo em vista os dados mencionados, conclui-se que a maioria dos servidores entrevistados na pesquisa possui pouquíssimo tempo de serviço neste Instituto Federal. Em relação as duas faixas temporais que compreendem os interstício de 11 a 20, elas possuem o percentual cumulativo de apenas 8,8%, já os servidores que trabalham há mais de 20 anos alcançou um índice de 16%. Acredita-se que a lacuna compreendida entre os servidores com tempo de serviço inferior a 5 anos em relação aos superiores de 20 é devido a demora na abertura de Concursos Públicos para este Instituto



Federal, provavelmente não houve admissões em grande escala entre os anos de 1995 a 2005.

Para uma melhor compreensão da amostra obtida na pesquisa, foi elaborada uma tabela cruzada, oriunda do SPSS, com o eixo vertical fixado nas Unidades estudadas, com o objetivo de apresentar os dados de uma forma mais detalhada e buscar associações com outros tipos de variáveis no decorrer da análise das informações. Essa tabela pode ser encontrada no Apêndice B da Dissertação.

Foi observado, na tabela mencionada no parágrafo anterior, que não houve uma diferença muito grande nas informações sobre Gênero e Estado Civil entre os servidores lotados nas Unidades CMC, CMDI e CMZL, ou seja, praticamente, metade da amostra nesses *campi* é composta por homens e a outra metade formada por mulheres, assim também, como há o equilíbrio entre casados e solteiros. A exceção da regra é encontrada na Reitoria, onde 60% dos servidores são do sexo feminino e, aproximadamente, 58% mencionou o Estado Civil como solteiro(a).

Em relação a idade dos servidores entrevistados, a maioria das Unidades, com a exceção do CMC, indicou uma prevalência de funcionários com até 34 anos. A Reitoria foi destaque neste quesito pela considerável superioridade de servidores com esta faixa etária, isto é, essa Unidade atingiu um índice de quase 63% dos entrevistados.

Outra notável informação diz respeito ao Tempo de Serviço dos servidores entrevistados. Em todas as Unidades, a maioria dos servidores possui até 10 (dez) anos de Tempo de Serviço no IFAM. Novamente, os dados obtidos na pesquisa da Reitoria impressionam, pois, aproximadamente, 93% dos entrevistados têm menos de 5 anos de exercício no IFAM. Esta informação acrescida da estatística da Idade dos servidores permite concluir que há um quantitativo expressivo de servidores que iniciaram sua vida profissional no IFAM e que a maioria deles não pretende fazer carreira no órgão, tendo em vista o número reduzido de servidores com Tempo de Serviço superior a 20 (vinte) anos.

As análises sobre o Nível de Instrução dos servidores permitem identificar que, com exceção da Reitoria, menos da metade dos servidores

entrevistados possuem Pós-Graduação. Na Reitoria, 54% dos entrevistados são Especialistas ou Mestres em alguma área de conhecimento.

### **5.3 Resultados da aplicação do Questionário sobre o Impacto da QVT na produtividade dos servidores envolvidos**

A aplicação do Questionário sobre os Impactos da QVT na produtividade dos servidores TAEs foi realizado nas quatro Unidades do IFAM em Manaus, sua execução foi realizada em cinco dias úteis, da seguinte forma: dois dias iniciais para coletar os dados no CMC e um dia de aplicação para cada Unidade restante, ou seja, a Reitoria, CMDI e CMZL, nesta ordem.

De acordo com o questionário proposto (Ver Apêndice A), o documento apresenta 22 (vinte e duas) dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho que deveriam ser avaliadas pelos entrevistados na pesquisa no que tange ao impacto em sua respectiva produtividade. Todas as formas e critérios adotados para o tratamento destes dados, incluindo a confiabilidade do instrumento de pesquisa e *software* utilizado, podem ser encontrados no capítulo que trata sobre a Metodologia.

Após ser obtida a validade interna do Questionário através do cálculo utilizando o Coeficiente de Alfa Cronbach, conforme Fórmula 3 e Tabela 4.4, foi elaborada a Matriz de Correlação das variáveis utilizadas no questionário, com objetivo de checar a existência de relações entre as respostas obtidas e as dimensões propostas, conforme demonstrado na Tabela 5.5. Considerando que esta Matriz trabalha com 22 (vinte e duas) variáveis, foi necessária a abreviação de cada dimensão para que a mesma pudesse ser encaixada em um *layout* de página na forma de Retrato. Para um melhor entendimento, a abreviação foi feita utilizando a primeira letra de cada palavra da dimensão estudada, no caso de palavras compostas, e a inserção das 3 (três) ou 4 (quatro) letras iniciais, no caso de palavras simples. As exceções foram as Interferências alheias às atividades laborais, indicadas por IAA, e o Retorno (feedback) das tarefas executadas, apresentadas por Ret.

Tabela 5.5 – Matriz de Correlação entre variáveis

	Alim	CT	DT	IF	RP	RI	Rem	QP	CI	AI	CO	CM	DF	IR	ID	IOS	IAA	Lid	OC	PI	Ret	ST
Alim	1,00	,301	,182	,197	,296	,256	,292	,252	,318	,214	,207	,203	,196	,202	,371	,267	,174	,253	,239	,220	,228	,281
CT	,301	1,00	,467	,633	,465	,544	,423	,331	,485	,444	,623	,296	,281	,485	,306	,366	,317	,498	,386	,419	,357	,584
DT	,182	,467	1,00	,434	,434	,488	,322	,213	,343	,333	,481	,281	,294	,380	,311	,304	,357	,487	,305	,424	,331	,535
IF	,197	,633	,434	1,00	,397	,502	,375	,353	,459	,497	,533	,281	,335	,386	,364	,237	,359	,426	,387	,373	,326	,500
RP	,296	,465	,434	,397	1,00	,502	,529	,443	,603	,508	,504	,462	,365	,390	,567	,477	,430	,552	,622	,557	,467	,556
RI	,256	,544	,488	,502	,502	1,00	,352	,273	,465	,451	,637	,184	,344	,536	,340	,465	,404	,607	,333	,357	,347	,662
Rem	,292	,423	,322	,375	,529	,352	1,00	,477	,557	,361	,432	,386	,339	,219	,359	,328	,275	,349	,529	,470	,326	,465
QP	,252	,331	,213	,353	,443	,273	,477	1,00	,462	,465	,295	,423	,379	,328	,444	,396	,371	,326	,538	,354	,379	,472
CI	,318	,485	,343	,459	,603	,465	,557	,462	1,00	,578	,580	,428	,371	,435	,440	,419	,327	,505	,537	,578	,435	,554
AI	,214	,444	,333	,497	,508	,451	,361	,465	,578	1,00	,545	,427	,305	,407	,389	,381	,382	,440	,422	,384	,421	,505
CO	,207	,623	,481	,533	,504	,637	,432	,295	,580	,545	1,00	,294	,263	,539	,348	,501	,388	,567	,385	,546	,450	,593
CM	,203	,296	,281	,281	,462	,184	,386	,423	,428	,427	,294	1,00	,311	,178	,536	,358	,368	,357	,450	,485	,375	,281
DF	,196	,281	,294	,335	,365	,344	,339	,379	,371	,305	,263	,311	1,00	,363	,448	,245	,412	,335	,406	,347	,259	,408
IR	,202	,485	,380	,386	,390	,536	,219	,328	,435	,407	,539	,178	,363	1,00	,446	,475	,325	,515	,369	,349	,370	,559
ID	,371	,306	,311	,364	,567	,340	,359	,444	,440	,389	,348	,536	,448	,446	1,00	,432	,383	,468	,586	,515	,467	,423
IOS	,267	,366	,304	,237	,477	,465	,328	,396	,419	,381	,501	,358	,245	,475	,432	1,00	,367	,484	,383	,401	,389	,455
IAA	,174	,317	,357	,359	,430	,404	,275	,371	,327	,382	,388	,368	,412	,325	,383	,367	1,00	,446	,379	,381	,384	,428
Lid	,253	,498	,487	,426	,552	,607	,349	,326	,505	,440	,567	,357	,335	,515	,468	,484	,446	1,00	,491	,487	,547	,644
OC	,239	,386	,305	,387	,622	,333	,529	,538	,537	,422	,385	,450	,406	,369	,586	,383	,379	,491	1,00	,514	,536	,564
PI	,220	,419	,424	,373	,557	,357	,470	,354	,578	,384	,546	,485	,347	,349	,515	,401	,381	,487	,514	1,00	,512	,421
Ret	,228	,357	,331	,326	,467	,347	,326	,379	,435	,421	,450	,375	,259	,370	,467	,389	,384	,547	,536	,512	1,00	,502
ST	,281	,584	,535	,500	,556	,662	,465	,472	,554	,505	,593	,281	,408	,559	,423	,455	,428	,644	,564	,421	,502	1,00

Fonte: SPSS

A partir dos dados obtidos na Tabela 5.5, verifica-se as correlações que cada variável possui com as demais. Para este estudo, foram considerados regulares os índices de correlação superiores a 0,6, com exceção dos que indicam 1,00, pois, nestes casos específicos, equivalem a relação obtida de uma dimensão com ela mesma. Portanto, analisando, individualmente, cada variável apura-se que:

1. A variável Alimentação não possui correlação significativa com nenhuma das outras mencionadas no estudo, obtendo maior grau (0,371) ao se relacionar com Indicadores de Desempenho;
2. Em relação à dimensão Condições de Trabalho, esta obteve correlações satisfatórias com as variáveis Infraestrutura Física e Clima Organizacional, indicando 0,633 e 0,623, respectivamente;
3. Distribuição de tarefas não atingiu indicadores de correlações considerados regulares na pesquisa, o mais próximo chegou a 0,535 que trata da Satisfação com o Trabalho;
4. Conforme demonstra o item 2, a Infraestrutura Física alcançou correlação apenas com Condições de Trabalho;
5. No que tange ao Reconhecimento Profissional, foi identificado correlações com o Comprometimento da Instituição com seus servidores (0,603) e com as Oportunidades de Crescimento (0,622);
6. As Relações Interpessoais encontraram correlações relevantes com três dimensões: Clima Organizacional (0,637), Liderança (0,607) e Satisfação com o Trabalho (0,662);
7. Não houve correlações regulares com a dimensão Remuneração. Seu índice mais próximo em relação ao considerado relevante foi de 0,557, representado pelo Comprometimento da Instituição com seus Servidores.
8. Idêntico ao item anterior, Qualificação Profissional também não alcançou indicadores correlacionais regulares, obtendo o melhor resultado com Oportunidades de Crescimento (0,538).

9. Em conformidade com o item 5, o Comprometimento da Instituição com seus servidores está relacionado com o Reconhecimento Profissional, representado pelo índice de 0,603;
10. Acesso à Informação não atingiu resultados relacionais regulares nesta distribuição de dados. Sua maior indicação com maior representação foi 0,578 em relação ao Comprometimento da Instituição com seus servidores;
11. As indicações do Clima Organizacional estão representadas nos itens 2 e 6, ou seja, em Condições de Trabalho (0,623) e Relações Interpessoais (0,637), respectivamente;
12. O Cumprimento de Metas obteve melhores resultados de associação com os Indicadores de Desempenho (0,536);
13. Os Desvios de Função alcançaram seus melhores resultados de associação, novamente, com os Indicadores de Desempenho (0,448);
14. A Impessoalidade no Relacionamento conseguiu seu maior índice de associação com a variável Satisfação no Trabalho (0,559);
15. Os Indicadores de Desempenho totalizaram um grau de correlação representado por 0,586 com a dimensão Oportunidades de Crescimento;
16. A Integração com outros servidores atingiu o maior índice de correlação 0,501 com a variável do Clima Organizacional;
17. Interferências alheias às atividades laborais marcou uma maior correlação com Liderança, obtendo 0,446 segundo a Tabela;
18. A Liderança atingiu números satisfatórios em duas variáveis estudadas: Relações Interpessoais (em conformidade com o item 6) e Satisfação no Trabalho, representando, neste último caso, o nível de 0,644;
19. Idêntico ao item 5, as Oportunidades de Crescimento estão relacionadas com o Reconhecimento Profissional, representado pelo índice de 0,622;

20. O Planejamento Institucional indicou maiores correlações com a dimensão Reconhecimento Profissional (0,557);
21. Retorno (*Feedback*) das tarefas executadas teve como variável mais correlata a Liderança (0,547);
22. Por último, a Satisfação com o Trabalho, como já foi demonstrado nos itens 6 e 18, conseguiu relações regulares com as Relações Interpessoais e a Liderança.

Nota-se que a Matriz de Correlação obteve índices reduzidos na comparação entre todas as dimensões utilizadas na pesquisa. A dimensão que apresentou resultados menos correlatos com as demais foi, notadamente, a Alimentação. Acredita-se que a dificuldade no preenchimento, particularmente, desta variável, pelos participantes do estudo, tenha contribuído para a obtenção dos dados mencionados, apesar dela ter sido incluída no questionário como uma das sete dimensões gerais da QVT que mais afetam os servidores lotados nas quatro Unidades estudadas.

A variável Satisfação no Trabalho, apesar ter sido incluída no Questionário por ser uma determinante exclusiva da Reitoria, conseguiu resultados mais regulares de correlação em comparação com o restante das dimensões estudadas. Pode-se considerar um resultado previsível uma vez que Satisfação no Trabalho é consequência da relação entre todas as outras dimensões analisadas, ou seja, sua investigação é influenciada pelas demais.

A partir da observação da Tabela de Correlações foram identificadas 13 (treze) dimensões que não atingiram o índice superior ou igual a 0,6 de correlação com qualquer outra variável, diferente dela mesma. São elas: Alimentação, Distribuição de Tarefas, Remuneração, Qualificação Profissional, Acesso à Informação, Cumprimento de Metas, Desvios de Função, Impessoalidade no Relacionamento, Indicadores de Desempenho, Integração com outros servidores, Interferências alheias às atividades laborais, Planejamento Institucional e Retorno (*Feedback*) das tarefas executadas. No entanto, isto não significa dizer que nenhuma delas possui correlação com outra, pois, com exceção da primeira mencionada, todas as outras alcançaram valores bem próximos a 0,6 e, em muitos casos, com mais de uma variável.

Tabela 5.6 – Médias e Desvios-Padrão por Unidade envolvida

Lotação		Alim	CT	DT	IF	RP	RI	Rem	QP	CI	AI	CO	CM	DF	IR	ID	INS	IAA	Lid	OC	PI	Ret	ST	
CMC	Média	6,40	7,49	7,26	6,71	7,33	7,58	7,98	6,94	7,48	6,89	7,39	6,51	5,88	6,50	5,76	6,95	6,08	7,50	7,24	7,38	7,18	8,36	
	Amostra	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	DP	2,588	2,239	2,192	2,124	2,305	2,145	2,050	2,189	2,140	2,300	2,179	2,278	2,543	2,344	2,223	2,018	2,759	1,929	2,351	2,269	2,412	2,064	
CMDI	Média	5,74	8,04	6,70	7,72	7,16	7,48	8,34	7,60	7,40	7,26	7,68	6,34	6,20	6,86	5,78	6,94	6,16	7,46	7,86	6,96	7,38	8,42	
	Amostra	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	DP	2,570	1,511	1,787	1,565	1,856	2,092	1,507	1,818	1,726	1,794	1,867	2,163	2,040	1,738	2,582	2,244	2,142	1,705	1,761	2,249	2,039	1,617	
CMZL	Média	6,16	7,54	7,06	7,62	6,44	7,96	6,68	7,12	6,56	7,76	7,30	6,12	6,08	6,92	5,46	6,34	7,16	6,90	6,34	6,36	7,28	8,32	
	Amostra	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	DP	3,026	2,288	2,004	1,883	2,196	1,641	2,377	2,210	1,939	1,721	2,043	2,553	2,586	2,174	2,043	1,891	1,800	1,982	2,335	2,363	2,041	1,684	
Reitoria	Média	6,46	7,39	6,60	7,34	6,54	6,94	7,11	6,91	7,41	6,49	6,69	5,96	6,30	6,36	5,71	5,64	6,23	7,09	6,73	7,07	6,97	7,29	
	Amostra	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
	DP	2,257	2,623	2,440	2,490	2,591	2,948	2,033	2,172	2,287	2,400	2,635	2,274	2,481	2,525	2,154	2,328	2,572	2,786	2,334	2,235	2,389	2,746	
Total	Média	6,24	7,58	6,92	7,27	6,90	7,46	7,55	7,10	7,26	7,02	7,23	6,24	6,10	6,62	5,69	6,46	6,35	7,26	7,04	7,00	7,18	8,06	
	Amostra	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
	DP	2,591	2,243	2,162	2,120	2,307	2,322	2,104	2,123	2,087	2,168	2,252	2,310	2,433	2,256	2,236	2,192	2,440	2,177	2,285	2,289	2,256	2,180	

Fonte: SPSS

Uma vez demonstrada a correlação entre as variáveis estudadas, a pesquisa prosseguiu com a análise dos impactos das dimensões de QVT na produtividade dos servidores envolvidos, a partir das notas atribuídas a cada uma delas pelos participantes da Pesquisa de Campo. O critério utilizado foi adotado a partir do resultado apresentado por cada Média de uma determinada dimensão. Quanto maior o valor da Média apresentada, mais forte será o impacto que esta dimensão exerce sobre a produtividade dos servidores, assim como, quanto menor o valor da Média, mais fraco será o impacto.

Para isto, foi construída a Tabela 5.6, através do *software* SPSS, que demonstra as Médias e os Desvios-Padrão de cada dimensão por Unidade pesquisada, assim como, os resultados globais, ou seja, de todas as Unidades juntas, para as respectivas variáveis.

Considerando a ordem da Tabela, a análise foi iniciada pelo *Campus* Manaus Centro. Nessa Unidade, apenas uma dimensão foi considerada como de forte impacto na produtividade dos servidores, ou seja, a Satisfação no Trabalho, em todos os outros casos, as variáveis alcançaram impactos medianos, em conformidade com um trecho da Tabela 5.7, referente ao CMC e com médias distribuídas em ordem crescente (da esquerda para a direita):

**Tabela 5.7 – Resumo da amostragem no CMC**

ID	DF	IAA	Alim	IR	CM	IF	AI	QP	INS	Ret	OC	DT	RP	PI	CO	CI	CT	Lid	RI	Rem	ST
5,76	5,88	6,08	6,40	6,50	6,51	6,71	6,89	6,94	6,95	7,18	7,24	7,26	7,33	7,38	7,39	7,48	7,49	7,50	7,58	7,98	8,36

Fonte: Elaboração própria

O próximo local analisado foi o *Campus* Manaus Distrito Industrial. Este, por sua vez, apresentou 3 (três) dimensões que representam um alto impacto na produtividade de seus servidores: Satisfação no Trabalho, Remuneração e Condições de Trabalho. Nos demais casos, as dimensões indicaram um impacto mediano. Seguindo os padrões do item anterior, foi elaborado um resumo com os dados específicos desta amostra:

**Tabela 5.8 – Resumo da amostragem no CMDI**

Alim	ID	IAA	DF	CM	DT	IR	INS	PI	RP	AI	Ret	CI	Lid	RI	QP	CO	IF	OC	CT	Rem	ST
5,74	5,78	6,16	6,2	6,34	6,7	6,86	6,94	6,96	7,16	7,26	7,38	7,4	7,46	7,48	7,6	7,68	7,72	7,86	8,04	8,34	8,42

Fonte: Elaboração própria



A penúltima Unidade mencionada na Tabela 5.7 foi o *Campus* Manaus Zona Leste. O *Campus* apresentou apenas uma dimensão que representa um grande impacto na produtividade de seus servidores, ou seja, a Satisfação no Trabalho. O restante das variáveis atingiu impactos medianos. Novamente foi elaborada uma tabela resumo com a situação da Unidade mencionada:

**Tabela 5.9 – Resumo da amostragem no CMZL**

ID	DF	CM	Alim	INS	OC	PI	RP	CI	Rem	Lid	IR	DT	QP	IAA	Ret	CO	CT	IF	AI	RI	ST
5,46	6,08	6,12	6,16	6,34	6,34	6,36	6,44	6,56	6,68	6,9	6,92	7,06	7,12	7,16	7,28	7,3	7,54	7,62	7,76	7,96	8,32

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a última Unidade foi analisada, ou seja, a Reitoria. Todas as dimensões avaliadas pelos servidores desta Unidade foram classificadas com um impacto mediano em suas respectivas produtividades. Para demonstrar a mencionada informação, elaborou-se a tabela a seguir:

**Tabela 5.10 – Resumo da amostragem na Reitoria**

INS	ID	CM	IAA	DF	IR	Alim	AI	RP	DT	CO	OC	QP	RI	Ret	PI	Lid	Rem	ST	IF	CT	CI
5,64	5,71	5,96	6,23	6,3	6,36	6,46	6,49	6,54	6,6	6,69	6,73	6,91	6,94	6,97	7,07	7,09	7,11	7,29	7,34	7,39	7,41

Fonte: Elaboração própria

Ao término, todas as informações foram analisadas de forma global, isto é, somaram-se os dados do CMC, CMDI, CMZL e Reitoria para avaliar as dimensões que afetam a produtividade dos servidores de forma geral. A única variável considerada como forte impacto, de maneira coletiva, foi a Satisfação com o Trabalho, o restante apontou um impacto mediano, em conformidade com a tabela a seguir:

**Tabela 5.11 – Resumo da amostragem geral das Unidades estudadas**

ID	DF	Alim	CM	IAA	INS	IR	RP	DT	PI	AI	OC	QP	Ret	CO	CI	Lid	IF	RI	Rem	CT	ST
5,69	6,1	6,24	6,24	6,35	6,46	6,62	6,9	6,92	7	7,02	7,04	7,1	7,18	7,23	7,26	7,26	7,27	7,46	7,55	7,58	8,06

Fonte: Elaboração própria

A partir das análises individuais, foi possível comprovar que existem algumas variáveis em comum e outras específicas dos *campi*, de acordo com seus servidores. Para uma melhor compreensão deste fenômeno, optou-se por

classificar as cinco dimensões com maior impacto entre os servidores de cada Unidade, assim como as da amostragem global. As cinco variáveis mais impactantes nas Unidades estão mencionadas na Tabela 5.12:

**Tabela 5.12 – Maiores médias obtidas nas Unidades estudadas**

Globais		Reitoria		CMZL		CMDI		CMC	
Dimensão	Média	Dimensão	Média	Dimensão	Média	Dimensão	Média	Dimensão	Média
ST	8,06	CI	7,41	ST	8,32	ST	8,42	ST	8,36
CT	7,58	CT	7,39	RI	7,96	Rem	8,34	Rem	7,98
Rem	7,55	IF	7,34	AI	7,76	CT	8,04	RI	7,58
RI	7,46	ST	7,29	IF	7,62	OC	7,86	Lid	7,5
IF	7,27	Rem	7,11	CT	7,54	IF	7,72	CT	7,49

Fonte: Primária

Assim como foi visto na Matriz de Correlações, é percebida novamente a importância da variável Satisfação com o Trabalho na produtividade dos entrevistados. Na maioria das Unidades, inclusive na análise global, esta variável foi a mais bem conceituada, indicando um forte impacto na produtividade dos servidores. A única exceção foi apresentada na Unidade da Reitoria, apesar da Satisfação no Trabalho ainda estar contida entre as cinco melhores conceituadas daquele lugar, ela ocupa a 4ª. (quarta) posição em relação às maiores médias obtidas.

A outra dimensão que aparece entre as cinco maiores médias das Unidades estudadas são as Condições de Trabalho (iluminação, temperatura, ruídos, etc.). O CMDI foi o único caso onde esta obteve um índice de impacto considerado forte na produtividade dos servidores.

Em relação à Remuneração, com exceção do CMZL, todas as Unidades a indicaram como uma das principais dimensões influenciadoras na produtividade de seus servidores. Inclusive, no CMDI, ela foi considerada como fator de grande impacto, uma vez que sua média é acima de 8 (oito). Excetuando o CMC, a Infraestrutura Física também foi mencionada em todas as Unidades do estudo.

A Reitoria foi a única Unidade onde o Comprometimento da Instituição com seus servidores ficou entre as cinco dimensões com maiores médias obtidas, portanto, sendo classificada como uma variável específica dessa Unidade. Em comparação ao Quadro Geral, esta variável alcançou a 7ª.

colocação. No entanto, a informação que mais se destaca é o fato dela obter, também, a maior média em relação as outras, ou seja, a dimensão específica de uma determinada Unidade é também a mais impactante em relação a produtividade de seus servidores. Ao analisar estes dados com as informações pessoais dos participantes da pesquisa na Reitoria, nota-se que 60% são do gênero feminino e, aproximadamente, 57% são solteiros(as), 63% tem idades inferiores a 35 anos, 76% possuem abaixo dos 5 anos de Tempo de Serviço e 54% são Mestres ou Especialistas. Em outras palavras, esta dimensão foi escolhida, em sua maioria, por mulheres com pouca idade, solteiras, altamente capacitadas e com pouca experiência profissional, tendo o IFAM como primeiro emprego formal conquistado.

Caso idêntico aconteceu com a variável Acesso à Informação, uma vez que ela foi a 3ª. (terceira) mais bem conceituada no CMZL e a 12ª. no que tange à classificação geral. Notoriamente, este *Campus* é localizado em uma área distante das demais Unidades do IFAM em Manaus, portanto o tempo de deslocamento entre servidores de Unidades diferentes é maior quando se deve ir ao CMZL. Acredita-se que este pode ser um forte argumento para que esta variável tenha recebido notas altas correspondentes aos impactos dela com a produtividade daqueles servidores. Ademais, 60% dessa amostra possuem de 25 a 44 anos, 70% encontra-se com até 10 anos de Tempo de Serviço no IFAM e 58% finalizaram um curso superior, portanto, trata-se de um público não tão jovem e nem tão experiente que, provavelmente, acredita que pode render muito mais caso o Acesso a Informação seja realizado em conformidade com suas expectativas.

As Oportunidades de Crescimento são dimensões exclusivas do CMDI, isto é, este foi o único *Campus* onde a variável ficou entre as cinco maiores, obtendo a 4ª. (quarta) colocação em relação ao seu impacto na produtividade de seus servidores. Em sua média geral, baseada em todas as Unidades, esta dimensão ocupa a 11ª. posição das propostas no estudo. Uma das possíveis explicações para que esta dimensão tenha se destacado no CMDI é o fato de que mais de 50% dos servidores entrevistados possui menos de 5 (cinco) anos de serviço no IFAM e têm idade limite de 34 (trinta e quatro) anos, talvez, estes

acreditem que seja através do incremento da produtividade que se conquista o desenvolvimento na carreira profissional.

Já a Liderança foi apontada como dimensão específica do CMC, resultando na 4ª. (quarta) posição daquela Unidade. Acerca de sua média geral, a dimensão alcançou a 6ª. posição de maior relevância com a produtividade dos servidores. Em comparação com as características dos servidores do CMC participantes da pesquisa, 64% deles possuem um Tempo de Serviço inferior a 10 anos, no entanto, quase metade da amostra (45%) é contemplada com um curso de Pós-Graduação, e, ademais, aproximadamente, 50% deles possuem uma idade superior a 45 anos. Isto mostra que, apesar do pouco Tempo de Serviço no IFAM e a idade mais amadurecida, muitos servidores possuem um elevado nível de formação e, provavelmente, experiência profissional oriunda de empregos anteriores, razão pela qual a exigência pela Liderança é muito valorizada, principalmente aquela relacionada à produtividade. Há inúmeras opções para a indicação de um líder devido a formação, a idade elevada dos servidores e a possível experiência profissional alheia ao Instituto Federal, aos que alcançam esta posição, possivelmente, devem ser muito cobrados pelos seus subordinados devido a concorrência acirrada aos cargos de Liderança.

Ao realizar a análise das dimensões contidas no Instrumento de Pesquisa que possuem um impacto mais fraco na produtividade dos servidores, destacam-se os Indicadores de Desempenho. Em todas as Unidades estudadas eles estão entre as duas últimas variáveis menos conceituadas, ou seja, as que menos influenciam na produtividade. Ora, se esta variável foi mal conceituada pelos próprios servidores pesquisados, há de se acreditar que exista uma lacuna muito grande entre ela e a definição de produtividade trabalhada nesse Instituto Federal. Se o objetivo dos Indicadores de Desempenho é demonstrar a qualidade e/ou quantidade do serviço produzido pelos servidores do IFAM, esperava-se que esta dimensão ocupasse as primeiras posições na pesquisa.

Por exemplo, caso um dos Indicadores de Desempenho da área de Capacitação de um determinado órgão seja a quantidade de servidores capacitados em um período estabelecido, uma das métricas utilizadas para

obtenção da produtividade, dos servidores daquele setor, seria o número de servidores capacitados divididos pelo período ou mão de obra necessária para alcançar tal finalidade. De qualquer forma, esta variável teria um impacto muito grande no conceito de produtividade dos servidores. Todavia, como foi apresentando um resultado bastante diferente do esperado, duas possibilidades podem explicar tal fenômeno: ou a variável está sendo utilizada de forma inadequada no que tange à realidade dos servidores TAEs ou, simplesmente, ela não é aplicada. Qualquer que seja a explicação real da situação, desta forma, a mensuração da produtividade entre os servidores fica comprometida, uma vez que os Indicadores de Desempenho funcionam como um parâmetro para alcançar estes índices.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente capítulo aborda sobre as considerações finais do trabalho, vinculados ao alcance ou não dos objetivos propostos, assim como os resultados alcançados, limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar o impacto da Qualidade de Vida no Trabalho na Produtividade de servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nas Unidades de Manaus do Instituto Federal do Amazonas, para isto foi necessário realizar um levantamento bibliográfico sobre QVT e suas dimensões, investigar as ações e os dados inerentes à QVT nas Unidades do IFAM envolvidas, elaborar instrumento de pesquisa e aplicá-lo na amostra, analisar os dados e, enfim, propor melhorias para as situações referenciadas na pesquisa. Todavia, antes de executar os quatro objetivos específicos do trabalho, foi necessário definir QVT e suas dimensões abordadas.

Nesse sentido, através do levantamento bibliográfico, foi possível obter o conceito de QVT dos autores de trabalhos científicos recentes e, baseado neles, definir este fenômeno para sua aplicação no trabalho proposto. Portanto, considerou-se que QVT são avaliações periódicas e individuais de trabalhadores, especialmente acerca de suas necessidades e habilidades, que afetam, de alguma forma, as organizações e os Sistemas de Produção. Através

do levantamento, também foi possível identificar os principais Modelos Clássicos de Avaliação de QVT, criados na década de 70 e 80, e suas respectivas dimensões trabalhadas. No entanto, observou-se que há uma tendência nos trabalhos atuais da comunidade acadêmica em utilizar variáveis baseadas nas características específicas da população analisada, com o objetivo de obter resultados mais precisos e aplicáveis em seus estudos, tornando-se, portanto, o método utilizado nessa pesquisa.

As investigações de dados sobre QVT no IFAM demonstraram as ações de QVT disponibilizadas pelo órgão e os índices de absenteísmo e rotatividade entre servidores TAEs lotados nas Unidades envolvidas, nos anos de 2013, 2014 e 2015 (até Abril). Todas as ações encontradas são pontuais, ou seja, de curta duração (Preparação e Educação para a Aposentadoria) e/ou referente a alguma data especial (Dia do Servidor), desta forma, torna-se muito difícil a obtenção de resultados expressivos com elas, uma vez que os índices de absenteísmo mostram que o principal causador de afastamentos em serviços de TAEs são as Licenças para Tratamento de Saúde (do próprio servidor ou de acompanhamento em familiar doente).

Desta forma, sugere-se que a Administração ofereça ações baseadas na prevenção à saúde do servidor, tais como os Exames Periódicos, e, principalmente, naquelas que estão entre as principais enfermidades encontradas na amostra, de modo que o tempo de ausência no serviço seja reduzido e não prejudique a produtividade destes servidores. Em relação aos índices de rotatividade, destaca-se aquele obtido no primeiro quadrimestre de 2015, pois facilmente pode alcançar o número expresso no ano de 2014. Como forma de reduzir estes indicadores, sugere-se que a Administração invista em fatores que motivem a permanência do indivíduo no órgão, tais como melhores condições de trabalho, uma vez que remuneração e benefícios são matérias que vão além da vontade do órgão.

A partir da pesquisa realizada em 80 (oitenta) servidores, isto é, 20 (vinte) de cada *Campus* estudado, foram identificadas as principais dimensões influenciadoras de QVT nos servidores TAEs. Desta forma, tornou-se possível a criação do Instrumento de Pesquisa utilizado no estudo a partir do enquadramento de dimensões gerais e, principalmente, específicas de QVT

dos servidores lotados nas Unidades de Ensino pesquisadas, por exemplo, a Qualificação Profissional (CMZL), Acesso à Informação (CMDI), Integração com outros servidores (CMC) e Clima Organizacional (Reitoria). Com base nesta informação, torna-se evidente que, dificilmente, um PQVT oferecido de forma geral para os servidores consiga obter resultados satisfatórios em todas as Unidades. É necessário que as ações sejam individualizadas para que os programas surtam os efeitos desejados e, enfim, resultem na melhoria da QVT entre os servidores envolvidos.

Uma vez escolhido e elaborado o Instrumento de Pesquisa, ou seja, o Questionário, aplicou-se a pesquisa em 250 servidores TAEs de acordo com a Metodologia proposta no trabalho. Como resultado da aplicação do Questionário, além do índice de confiabilidade satisfatório (conforme Tabela 4.4), foram obtidas informações muito importantes no que diz respeito ao perfil dos entrevistados e em suas avaliações acerca do impacto das dimensões da QVT em sua produtividade.

Em relação ao Perfil dos Entrevistados, no geral, a maioria dos servidores não possui cursos de Pós-Graduação (com exceção da Reitoria), apresenta o Tempo de Serviço no IFAM como inferior a 5 anos (a Reitoria apresenta mais de 75% de seus servidores nesta condição), tem idade inferior a 34 anos (com exceção do CMC). Aproximadamente, há uma isonomia de Gênero e Estado Civil (excluindo a Reitoria que apresenta um número maior de mulheres com Estado Civil na condição de solteira).

Os resultados das avaliações dos servidores sobre os impactos que cada variável da QVT possui sobre sua produtividade, novamente, indicaram características individuais marcantes em cada Unidade estudada. Inicialmente, é possível afirmar que todas as 22 variáveis estudadas possuem, no mínimo, um impacto mediano na produtividade dos servidores, uma vez que em todos os casos suas médias demonstraram notas acima de 5 e, ainda, algumas dimensões foram consideradas como de forte impacto, uma vez que suas médias obtidas foram acima de 8.

A dimensão Satisfação com o Trabalho foi a que obteve melhores médias (tanto no conceito geral, quanto nas análises individuais com exceção da Reitoria), assim como, os índices de correlação mais elevados

(principalmente em Relações Interpessoais e Liderança). Um fato interessante é que esta dimensão entrou no questionário como uma variável de QVT específica de apenas uma Unidade, ou seja, a Reitoria. Analogamente, as Condições de Trabalho aparecem entre as melhores avaliadas por servidores de todas as Unidades envolvidas. Portanto, acredita-se que, principalmente, essas duas dimensões estão intimamente ligadas ao conceito de Produtividade oriundo dos servidores estudados.

No que tange ao impacto de variáveis específicas na produtividade de servidores dos *campi* destacam-se o Comprometimento da Instituição com seus servidores (Reitoria), Acesso à Informação (CMZL), Oportunidades de Crescimento (CMDI) e Liderança (CMC). Do exposto, verifica-se a diversidade de dimensões de QVT impactantes na produtividade dos servidores dentro de um mesmo Instituto Federal. As 22 variáveis estudadas afetam os servidores de formas diferentes em cada Unidade, fazendo com que estes tenham opiniões distintas em relação a oferta de PQVTs e a relação com sua produtividade.

Por fim, como sugestões de melhoria para as ações de QVT neste Instituto Federal, indica-se que estas sejam oferecidas com base no Perfil de servidores e nas características individuais mais marcantes de cada Unidade do IFAM (tanto em relação com a dimensão de QVT, quanto na avaliação de seu impacto com a produtividade), combatam as principais fontes de afastamentos entre os servidores, incentivem a permanência dos funcionários neste órgão e que sejam vinculadas aos almejos dos servidores e gestores, no que tange à associação da Qualidade de Vida no Trabalho com a Produtividade.

### **6.1 Limitações da pesquisa e sugestões de novos estudos**

A principal limitação da pesquisa foi a escassez de tempo disponível para sua elaboração, uma vez que esta foi limitada a poucos meses para sua pesquisa, elaboração, coleta e análise de dados e conclusões. Outro fator foi a delimitação da amostra apenas para os servidores TAEs, a intenção inicial era aplicá-la também com os docentes.



Nota-se também que os dados oriundos dos Sistemas de Informação utilizados não registram todas as ocorrências de afastamento dos servidores, devido a procedimentos burocráticos e demora na tramitação processual. Há uma carência de documentos organizacionais no que tange às ações de QVT no IFAM, por exemplo, não foi possível coletar o perfil dos participantes nestes programas.

Em relação às sugestões para novas pesquisas com esta temática, recomenda-se uma avaliação da QVT em relação à produtividade de servidores com o cargo de docente no IFAM, evidenciado os tipos de dimensões encontradas e comparando-as com as que foram elencadas no cargo de TAEs, ou ainda, a aplicação da pesquisa nas Unidades do IFAM localizadas no interior do Amazonas, onde, provavelmente, apareceriam novas dimensões da QVT com influência na produtividade, tais como transporte, localização, segurança, entre outros.

## 7. REFERÊNCIAS

BAHRAMI, A.; ASLANI, G.; ABDOLLAHI, B.; TORABI, N. A study on the relation between quality of work life and four career anchors among the personnel of Esfahan's iron foundry organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 83, p. 208-213, 2013.

BARRY, S. & SCHONE, B. **Produtividade em serviços**. Excellence Executive, Rio de Janeiro, Quality Mark, n. 1, p. 5-6, jan. 2004.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 11 mai. 2015.

BRASIL. Lei Ordinária nº. 8.112/90. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 11 mai. 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 2002.

CONTE, Antonio Lázaro. **Qualidade de Vida no Trabalho**, revista FAE BUSINESS, n.7, nov. 2003). Disponível em<[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf)>. Acesso em 11 mai 2015

CUNHA, Frederico de Castro et al. (2014). **Análise dos postos de trabalho para otimização da produtividade e qualidade do ambiente: um estudo de caso em um abatedouro da região metropolitana de Belo Horizonte**. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STP\\_195\\_104\\_25853.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STP_195_104_25853.pdf) Acesso em: 10 mai 2015.

ENAP. **SEI moderniza gestão no serviço público**. 16 abr 2015. Inovação. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2237&Itemid=271](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=2237&Itemid=271)>. Acesso em: 11 mai. 2015.

FERREIRA, M.C. (2006). **Ofurô corporativo**. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1258145260.92-arquivo.pdf>. Acesso em 8 mai 2015

FERREIRA, M. C. (2006a). **Qualidade de vida no trabalho**. Em A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), Dicionário: trabalho e tecnologia (pp. 219-222). Porto Alegre: Editora da UFRGS

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

FIGUEIRA, T. G. **Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira**. Tese. Doutorado em Psicologia. p. 17-18, 2014. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

FREITAS, André Luís Policani et al. (2014). **Qualidade de vida no trabalho do Técnico-Administrativo: um estudo no centro de Ciências e Tecnologia de uma Universidade**. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_198\\_119\\_25039.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_198_119_25039.pdf) Acesso em: 10 mai 2015.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 598p.

GUERREIRO, M. S. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores do IFAM campi Manaus e o reflexo na produtividade organizacional**. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção, 2013. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Faculdade de Tecnologia. Universidade Federal do Amazonas.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. Relatório de Auditoria Preventiva nº 4. **Avaliação Objetiva – Aderência aos critérios de sustentabilidade**, p. 19-22, 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. Resolução Nº 2, de 2011. Institui o **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 maio 2011. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=14&data=02/05/2011>>. Acesso em: 05 maio 2015.

HOU, W. H.; LIANG, H. W.; SHEU, C. F.; HSIEH, C. L.; CHUANG, H. Y. Return to work and quality of life in workers with traumatic limb injuries: a 2-year repeated measurements study. **Physical Medicine and Rehabilitation**, v. 94, p. 703-710, 2013.

JARDIM, I. Z. S. **A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas**. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção, 2012. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Faculdade de Tecnologia. Universidade Federal do Amazonas.

LEONARDO, R. L. **A relevância do trabalho na Qualidade de Vida dos idosos aposentados estatutários e celetistas no Distrito Federal**. Tese. Doutorado em Ciências do Comportamento. p. 71-72, 2014. Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento do Departamento de Processos Psicológicos Básicos. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 1996. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/pt-br.php>. Acesso em 8 mai 2015

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, Gustavo. **Gestão de Qualidade de Vida no trabalho – GQVT**. In: Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

LIN, S.; CHAIEAR, N.; KHIEWYOO, J.; WU, B.; JOHNS, N. P. Preliminary Psychometric Properties of the Chinese Version of the Work-Related Quality of Life Scale-2 in the Nursing Profession. **Safety and Health at Work**, p. 37-45, 2013

MARTA, J. K. M.; SINGHAPAKDI, A.; LEE, D. J.; SIRGY, M. J.; KOONMEE, K.; VIRAKUL, B. Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 381-389, 2013.

MARTINS, P. G. ; LAUGENI, F.P. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. 445p.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELLO, M. S. V. N. De Escola de Aprendizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas: cem anos de história. 1ª. Ed., 2009

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NAREHAN, H.; HAIRUNNISA, M. A.; NORFADZILLAH, R. A.; FREZIAMELLA, L. The effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 152, p. 108-111, 2014.

NEGRI, Fernanda de & CAVALCANTE, Luiz Ricardo. **Produtividade no Brasil – Desempenho e Determinantes**. Volume I. IPEA. ABDI. Brasília – DF. 2014. Disponível em [https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2015/04/produtivivade\\_no\\_brasil\\_ipea-abdi.pdf](https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2015/04/produtivivade_no_brasil_ipea-abdi.pdf). Acesso em 13 mai 2015.

OLIVEIRA, R. M. S. **Engenharia de Produção: tópicos e aplicações**. Belém: Eduepa, 2010.

OMAR, A. S.; RASHID, W. E. W.; MAJID, A. A. Motivations using Social Networking Sites on Quality Work Life. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 130, p. 524-531, 214.

PARSA, B.; IDRIS, K. B.; SAMAH, B. B. A.; WAHAT, N. W. B.; PARSA, P. Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 152, p. 108-111, 2014.

PENNY, W. Y. K.; JOANNE, C. S. H. Casino employees' perceptions of their quality of work life. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 348-358, 2013.

PÉREZ, J. P. Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. **Estudios Gerenciales**, v. 29, p. 445-455, 2013.

PIZZOLATO, P. B., DE MOURA, G. HENNING, S. A. **Qualidade de vida no trabalho: uma discussão sobre os modelos teóricos**. Disponível em: <http://www.eumed.net/ce/2013/qualidade-vida-trabalho.html>. Acesso em 8 mai 2015

REIS JÚNIOR, Dácio Roberto dos. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78**. Ponta Grossa, 2008.114p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp080680.pdf>. Acesso em 10 mai 2015

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SAFINA, L.; KOLESNIKOVA, J.; KARASIK, E.; YURIEVA, O.; FAKHRUTDINOVA, A. The Higher Education Impact On The Quality Of Young

People Working Life. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 191, p. 2412-2415, 2015.

SANTOS, Ana Carolline Carvalho de Melo Santos. **Ginástica Labora: sua influência na qualidade de vida no trabalho, produtividade e nos sistemas de gestão das organizações**. João Pessoa, 2006.189p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraíba. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp073678.pdf>. Acesso em 10 mai 2015.

SCHMIDT, D. R. C.; PALADINI, M.; BIATO, C.; PAIS, J. D.; OLIVEIRA, A. R. Qualidade de Vida no trabalho e burnout em trabalhadores de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva. **REBEn – Revista Brasileira de Enfermagem**. p. 13-17, 2013.

SINGHAPAKDI, A.; LEE, D-J.; SIRGY, M. J.; SENASU, K. The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. **Journal of Business Research**. v. 68, p. 60-66, 2015.

SILVA, S. A.; FERREIRA, M. C. **Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 29, n. 3, jul./set., p. 331-339, 2013. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010237722013000300011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010237722013000300011&script=sci_arttext). Acesso em 8 mai 2015

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B. (org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIRISAWASD, P.; CHAIEAR, N.; JOHNS, N. P.; KHIEWYOO, J. Validation of the Thai version of a Work Related Quality of Life Scale (WRQLS) in the nursing profession. **Safety and Health at Work**, p. 80-85, 2014.

SOUZA, Rennata Guarino. **Um modelo para avaliação da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho administrativo em Universidades Públicas**.

Rio de Janeiro, 2008. 117p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp129616.pdf>. Acesso em 11 mai 2015

TAVANI, J. L.; MONACO, G. L.; HOFFMANN-HERVÉ, L.; BOTELLA, M.; COLLANGE, J. La qualité de vie au travail: objectif à poursuivre ou concept à évaluer? **Maladies Professionnelles'et de l'Environnement**, v. 75, p. 160-170, 2014

TIMOSSI, L. S.; FRANCISCO, A. C.; JUNIOR, G. S.; XAVIER, A. A. P. Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 471-480, 2011

VANDENBERG, R.J. **Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? Human Relations**, v. 52, n. 10, p. 1313- 1336, out. 1999. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1016964515185>. Acesso em 10 mai 2015

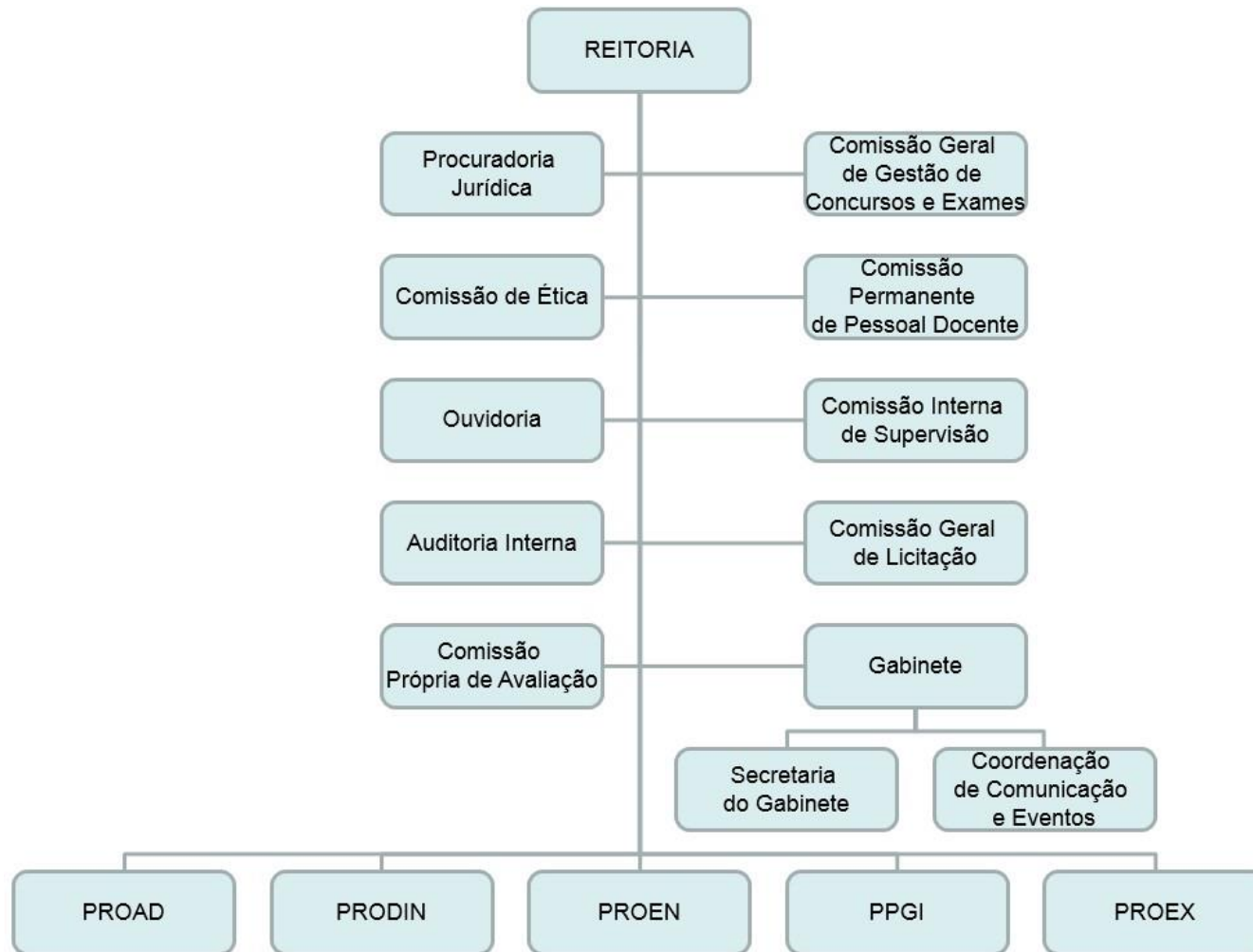
WALTON, Richard. **Quality of working life: what is it?** *Slow Management Review*. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

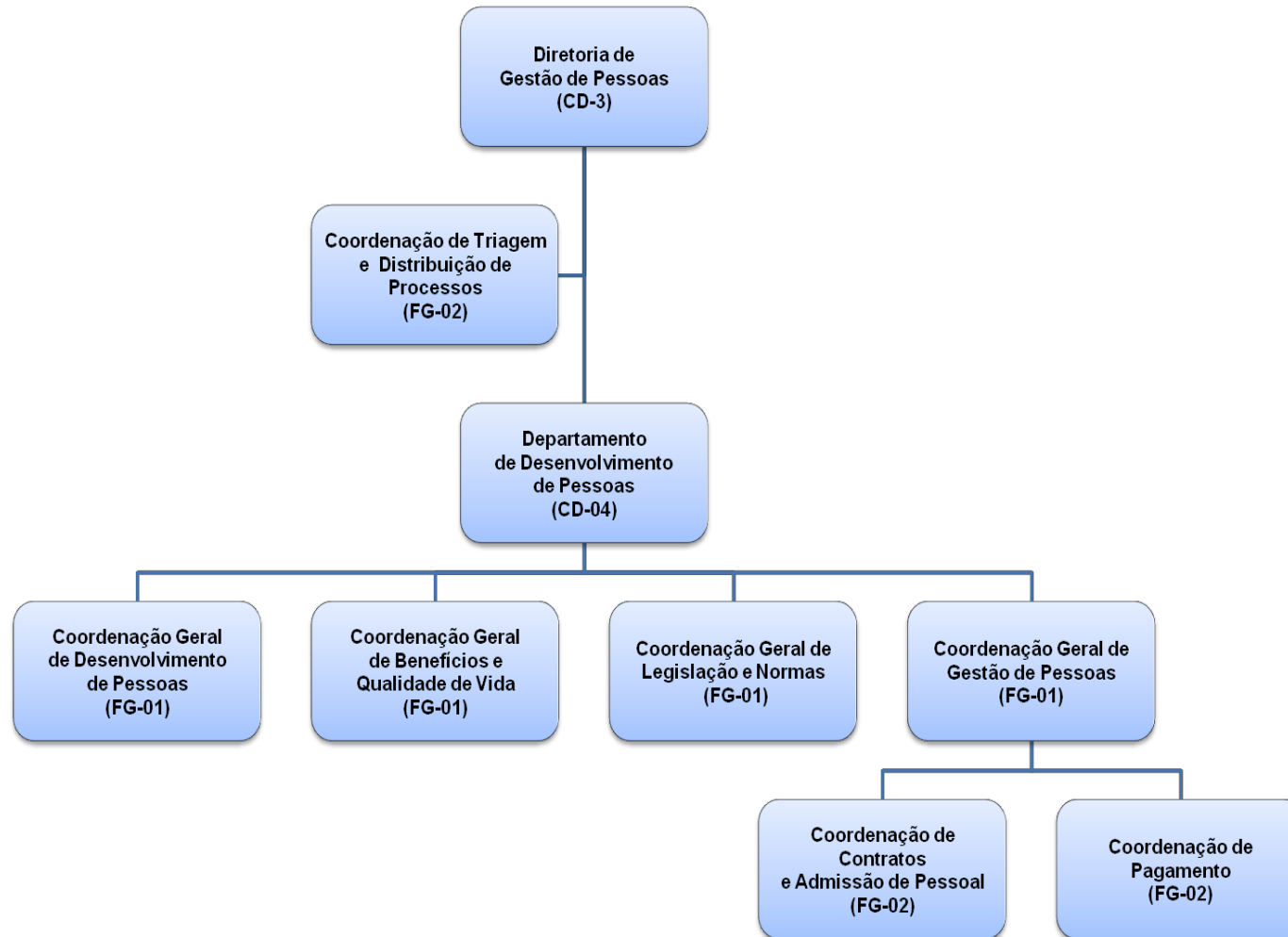
YAMAGUCHI, H. K. L. **A Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os servidores Técnicos Administrativos em Educação**. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção, 2012. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Faculdade de Tecnologia. Universidade Federal do Amazonas.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – planejamento e método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.



## ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFAM



**ANEXO B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA DGP**

## APÊNDICE A – Questionário de Avaliação dos impactos das dimensões de QVT sobre a produtividade

QUESTIONÁRIO AVALIATIVO 2015 - TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO																																												
<p>Prezado(a) colega,</p> <p>Estamos realizando um estudo científico sobre O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade dos Servidores TAEs do IFAM. Neste sentido, gostaríamos que você colaborasse conosco preenchendo o Questionário abaixo. Fique à vontade para marcar a resposta que represente sua opinião. Suas respostas não serão divulgadas e nem conhecidas, já que o seu nome não vai aparecer em nenhuma parte deste Questionário. Agradecemos antecipadamente sua valerosa colaboração.</p>																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Campus de Lotação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 5%;"></td><td>Campus Manaus Centro</td></tr> <tr><td></td><td>Campus Manaus Distrito Industrial</td></tr> <tr><td></td><td>Campus Manaus Zona Leste</td></tr> <tr><td></td><td>Retória</td></tr> </tbody> </table>	Campus de Lotação			Campus Manaus Centro		Campus Manaus Distrito Industrial		Campus Manaus Zona Leste		Retória	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Estado Civil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 5%;"></td><td>Solteiro</td></tr> <tr><td></td><td>Casado</td></tr> <tr><td></td><td>Outro. Especificar:</td></tr> </tbody> </table>	Estado Civil			Solteiro		Casado		Outro. Especificar:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Sexo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 5%;"></td><td>Feminino</td></tr> <tr><td></td><td>Masculino</td></tr> </tbody> </table>	Sexo			Feminino		Masculino																		
Campus de Lotação																																												
	Campus Manaus Centro																																											
	Campus Manaus Distrito Industrial																																											
	Campus Manaus Zona Leste																																											
	Retória																																											
Estado Civil																																												
	Solteiro																																											
	Casado																																											
	Outro. Especificar:																																											
Sexo																																												
	Feminino																																											
	Masculino																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Idade (em anos completos)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 5%;"></td><td>Menos de 25</td></tr> <tr><td></td><td>de 25 a 34</td></tr> <tr><td></td><td>de 35 a 44</td></tr> <tr><td></td><td>de 45 a 55</td></tr> <tr><td></td><td>Mais de 55</td></tr> </tbody> </table>	Idade (em anos completos)			Menos de 25		de 25 a 34		de 35 a 44		de 45 a 55		Mais de 55	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Nível de Formação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 5%;"></td><td>Ensino Fundamental</td></tr> <tr><td></td><td>Ensino Médio</td></tr> <tr><td></td><td>Graduação</td></tr> <tr><td></td><td>Especialização</td></tr> <tr><td></td><td>Mestrado</td></tr> <tr><td></td><td>Doutorado</td></tr> <tr><td></td><td>Pós-Doutorado</td></tr> <tr><td></td><td>Outro. Especificar:</td></tr> </tbody> </table>	Nível de Formação			Ensino Fundamental		Ensino Médio		Graduação		Especialização		Mestrado		Doutorado		Pós-Doutorado		Outro. Especificar:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Tempo de Serviço no IFAM (em anos completos)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 5%;"></td><td>Menos de 5</td></tr> <tr><td></td><td>de 5 a 10</td></tr> <tr><td></td><td>de 11 a 15</td></tr> <tr><td></td><td>de 16 a 20</td></tr> <tr><td></td><td>Mais de 20</td></tr> </tbody> </table>	Tempo de Serviço no IFAM (em anos completos)			Menos de 5		de 5 a 10		de 11 a 15		de 16 a 20		Mais de 20
Idade (em anos completos)																																												
	Menos de 25																																											
	de 25 a 34																																											
	de 35 a 44																																											
	de 45 a 55																																											
	Mais de 55																																											
Nível de Formação																																												
	Ensino Fundamental																																											
	Ensino Médio																																											
	Graduação																																											
	Especialização																																											
	Mestrado																																											
	Doutorado																																											
	Pós-Doutorado																																											
	Outro. Especificar:																																											
Tempo de Serviço no IFAM (em anos completos)																																												
	Menos de 5																																											
	de 5 a 10																																											
	de 11 a 15																																											
	de 16 a 20																																											
	Mais de 20																																											
<p>Analise cada variável abaixo. Avalie o <b>impacto</b> de cada uma delas sobre a sua <b>produtividade</b>. Quando o impacto for muito forte, atribua notas muito altas (acima de 7); se o impacto for mediano, atribua notas medianas (entre 3 e 7); se o impacto for baixo, atribua notas baixas (abaixo de 3).</p>																																												
Ordem	Variáveis	Nota																																										
1	Alimentação																																											
2	Condições de trabalho (iluminação, temperatura, ruídos, etc.)																																											
3	Distribuição de tarefas																																											
4	Infraestrutura Física																																											
5	Reconhecimento Profissional																																											
6	Relações Interpessoais																																											
7	Remuneração																																											
8	Qualificação Profissional																																											
9	Comprometimento da Instituição com seus servidores																																											
10	Acesso à Informação																																											
11	Clima Organizacional																																											
12	Cumprimento de Metas																																											
13	Desvios de função																																											
14	Impessoalidade no Relacionamento																																											
15	Indicadores de Desempenho																																											
16	Integração com outros servidores																																											
17	Interferências alheias às atividades laborais																																											
18	Liderança																																											
19	Oportunidade de Crescimento																																											
20	Planejamento Institucional																																											
21	Retorno (Feedback) das tarefas executadas																																											
22	Satisfação com o Trabalho																																											

**APÊNDICE B – Amostra detalhada por Unidade envolvida no estudo**

Unidade	Formação	Frequência	Tempo de Serviço (em anos completos)	Frequência	Idade (em anos completos)	Frequência	Sexo	Frequência	Estado Civil	Frequência
CMC	Ensino Médio	17	Menos de 5	36	Menos de 25	10	Feminino	41	Solteiro	37
	Graduação	27	De 5 a 10	15	De 25 a 34	25				
	Especialização	25	De 11 a 15	4	De 35 a 44	7	Masculino	39	Casado	34
	Mestrado	10	De 16 a 20	0	De 45 a 55	22				
	Pós-Doutorado	1	Mais de 20	25	Mais de 55	16				
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>Total</b>	<b>80</b>
CMDI	Ensino Médio	16	Menos de 5	26	Menos de 25	10	Feminino	25	Solteiro	26
	Graduação	13	De 5 a 10	11	De 25 a 34	17				
	Especialização	16	De 11 a 15	5	De 35 a 44	7	Masculino	25	Casado	21
	Mestrado	5	De 16 a 20	1	De 45 a 55	12				
	Pós-Doutorado	0	Mais de 20	7	Mais de 55	4				
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>
CMZL	Ensino Médio	14	Menos de 5	18	Menos de 25	9	Feminino	23	Solteiro	22
	Graduação	15	De 5 a 10	17	De 25 a 34	17				
	Especialização	13	De 11 a 15	5	De 35 a 44	13	Masculino	27	Casado	25
	Mestrado	8	De 16 a 20	5	De 45 a 55	6				
	Pós-Doutorado	0	Mais de 20	5	Mais de 55	5				
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>
Reitoria	Ensino Médio	6	Menos de 5	53	Menos de 25	10	Feminino	42	Solteiro	40
	Graduação	26	De 5 a 10	12	De 25 a 34	34				
	Especialização	31	De 11 a 15	2	De 35 a 44	14	Masculino	28	Casado	26
	Mestrado	7	De 16 a 20	0	De 45 a 55	8				
	Pós-Doutorado	0	Mais de 20	3	Mais de 55	4				
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>Total</b>	<b>70</b>