



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – UFT  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM  
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**REJANE CARDOSO REZENDE**

**O TRABALHO NO ÂMBITO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL E  
SEU REFLEXO NO BEM-ESTAR DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS**

**PALMAS - TO  
2018**

REJANE CARDOSO REZENDE

O TRABALHO NO ÂMBITO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL E SEU  
REFLEXO NO BEM-ESTAR DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
Strictu Sensu Mestrado Profissional em Gestão de  
Políticas Públicas, da Universidade Federal do Tocantins  
- UFT, como requisito parcial para a obtenção do título  
de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Ricarte Ferraro

Palmas – TO  
2018

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

R467t Rezende, Rejane Cardoso .

O trabalho no âmbito de uma universidade pública federal e seu reflexo no bem-estar dos técnico-administrativos. / Rejane Cardoso Rezende. – Palmas, TO, 2018.

133 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2018.

Orientadora : Juliana Ricarte Ferraro

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Ergonomia. 3. Satisfação no Trabalho. 4. Insatisfação no Trabalho. I. Título

**CDD 350**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

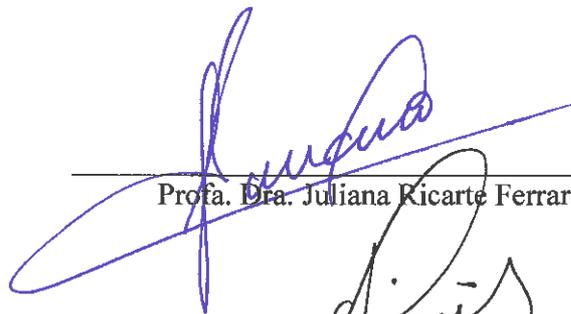
REJANE CARDOSO REZENDE

**O TRABALHO NO ÂMBITO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL  
E SEU REFLEXO NO BEM-ESTAR DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS**

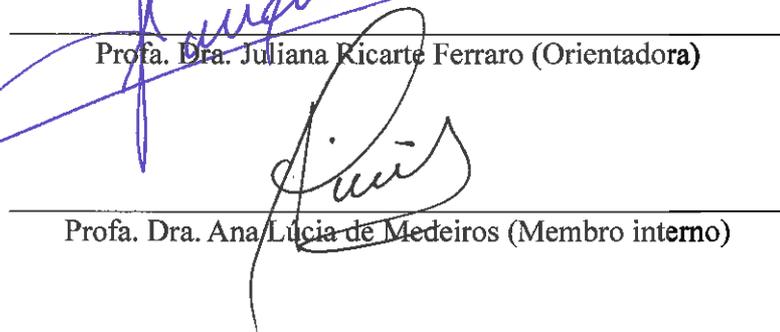
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
Profissional em Gestão de Políticas Públicas  
da Universidade Federal do Tocantins para  
obtenção do título de mestre.  
Orientador(a): Juliana Ricarte Ferraro

Aprovada em 02/03/18.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Juliana Ricarte Ferraro (Orientadora)



Prof. Dra. Ana Lúcia de Medeiros (Membro interno)



Prof. Dra. Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes (Membro externo)

À Deus,

À minha família, amigos e colegas servidores

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Autor da vida e meu Rochedo que no Seu infinito Amor e Justiça me conduziu durante todo mestrado. A Jesus, meu Amigo e meu Amparo, Luz nesta jornada!

A minha família, e minha mãe em particular, que tornou os meus dias mais leves, proporcionando um ambiente harmonioso no nosso lar, um ambiente favorável aos estudos e a criatividade – meu imenso amor!

Aos meus colegas de mestrado, que hoje chamo, AMIGOS. Construímos laços sólidos e fraternos que carregarei por toda vida. Jordana, Ustana, Gilberto, Geraldo, Pedro, Oldiley, Joel, João Batista, Marco Aurélio e André, muito obrigada!

A minha equipe de trabalho, que são muito mais que colegas, pois o ambiente de trabalho propicia vínculos de amizade, companheirismo e ajuda mútua. Minha imensa gratidão por assumirem o setor neste tempo em que me afastei para os estudos!

Aos meus amigos e à Comunidade Canção Nova na qual encontrei uma família para a missão a mim confiada, obrigada pelo apoio e incentivo: Ana Carla, Paula Karine, Ester Leal, e meus irmãos!

A minha orientadora, Professora Juliana Ricarte Ferraro, agradeço imensamente, pois sem me conhecer, aceitou conduzir e orientar minha dissertação, obrigada pela confiança!

A Professora Ana Lúcia de Medeiros pela atenção e contribuição nesta dissertação, minha imensa gratidão!

A Professora Elisabeth Aparecida C. Menezes, membro da banca, pelas valiosas contribuições neste estudo.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas – GESPOL – obrigada por partilharem seus conhecimentos!

Ao estatístico Galttieri Ferreira Tavares, obrigada pela paciência em me conduzir no mundo complexo e denso da estatística!

Aos servidores técnico-Administrativos da Universidade que contribuíram com esta pesquisa. Encontrei as portas abertas por onde passei e fui acolhida com muita atenção e carinho! Eternamente grata!

“Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido”.

**Charles Chaplin, em “O Grande Ditador”**  
(trecho do discurso final)

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo a análise da percepção dos técnicos-administrativos de uma universidade pública federal em relação aos níveis de satisfação e insatisfação de seu contexto de trabalho com base em três fatores intervenientes: satisfação com relações hierárquicas (SRH), satisfação com ambiente físico do trabalho (SAFT) e satisfação intrínseca no trabalho (SIT). Buscou na literatura que trata da ciência do trabalho o referencial sobre o tema proposto. A hipótese levantada foi a de que o fator intrínseco do trabalho promove em maior grau a insatisfação no trabalho dos técnicos-administrativos da Universidade em relação aos demais fatores. Os resultados da pesquisa refutaram tal hipótese. A amostra foi representada por 449 servidores alocados numa distribuição proporcional por Câmpus e Reitoria. Realizou-se aplicação de dois instrumentos para a coleta de dados: um questionário para o levantamento dos dados sociodemográfico e profissional e outro para a avaliação da satisfação no trabalho, o S20/23, validado por Câmara e Carlotto (2008). Os resultados mostraram uma satisfação moderada dos servidores em relação aos fatores de satisfação no trabalho cuja média geral pontuou 3,43 e nas 3 dimensões alcançou os seguintes índices: Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (média geral 3,64); Satisfação Intrínseca no Trabalho (média geral 3,38) e Satisfação com Relações Hierárquicas (3,35). O diagnóstico apresentado pela pesquisa poderá contribuir para a construção de um programa de melhoria do contexto de trabalho da Instituição.

**Palavras-chave:** Satisfação no Trabalho. Insatisfação no Trabalho. Técnicos-Administrativos. Universidade Federal do Tocantins.

## ABSTRACT

This work aimed to analyze the perception of the administrative technicians public servants of a public federal university in relation to the levels of satisfaction and dissatisfaction in their work environment based on three intervenient factors: Satisfaction Regarding Hierarchical Relations (SRH), Satisfaction regarding Physical Work Environment (SAFT) and Intrinsic Satisfaction at Work (SIT). The hypothesis proposed was that the intrinsic factor promotes a greater dissatisfaction degree on the administrative technicians of the university when faced with the other factors. The results of the research refuted such proposal. The sample was represented by 449 public servants allocated in a proportional distribution by Campus and Rectory. Two instruments were applied for data gathering: one survey for sociodemographic and professional data and other for evaluation of satisfaction at work, the S20/23, validated by Câmara and Carlotto (2008). Correlations and associations were done among collected data to identify factors that influence on satisfaction at work. The results show a moderate satisfaction of the public servants regarding the satisfaction at work factors: Satisfaction regarding the Physical Work Environment (general average 3,64); Intrinsic Satisfaction at Work (general average 3,38) and Satisfaction regarding Hierarchical Relations (3,35). The diagnoses presented by this research will be able to contribute to the construction of a Quality of Life at Work Program at the institution.

**Keywords:** Satisfaction at Work. Dissatisfaction at Work. Administrative Technicians. Universidade Federal do Tocantins.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Localização geográfica das unidades administrativas da UFT .....	58
Figura 2 – Organograma da Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT.....	59
Gráfico 1 - Relação entre SRH e naturalidade .....	73
Gráfico 2 - Relação entre SAFT e naturalidade .....	73
Gráfico 3 - Relação entre SIT e naturalidade .....	74
Gráfico 4 – Diagrama de caixa e bigodes para verificação da distribuição das variáveis satisfação e escolaridade.....	76
Gráfico 5 – Histograma do tempo de serviço na UFT.....	80
Gráfico 6 – Relação da SIT com cargo de chefia .....	83
Gráfico 7 – Relação da SAFT com a satisfação na carreira profissional .....	87
Gráfico 8 – Relação da SRH com a satisfação na carreira profissional .....	87
Gráfico 9 – Relação da SIT com a satisfação na carreira profissional .....	87
Gráfico 10 – Relação da SHT com a percepção cotidiano do trabalho.....	90
Gráfico 11 – Relação da SAFT com a percepção cotidiano do trabalho.....	90
Gráfico 12 – Relação da SIT com a percepção cotidiana do trabalho.....	90
Gráfico 13 – Relação da SRH com a pretensão de continuar no serviço público .....	93
Gráfico 14 – Relação da SAFT com a pretensão de continuar no serviço público .....	93
Gráfico 15 – Relação da SIT com a pretensão de continuar no serviço público.....	94
Gráfico 16 – Aspectos que retratam o favorecimento ou não do bem-estar no trabalho sob a ótica dos servidores .....	103
Quadro 1 - Amostra dos servidores da UFT .....	64
Quadro 2 – Características sócio demográficas da amostra dos servidores da UFT.....	71
Quadro 3 – Segmento do Quadro 52: Matriz de Risco do Plano de Desenvolvimento Institucional (p. 103 - 107) – UFT.....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores de satisfação no trabalho do QST S20/23 .....	66
Tabela 2 – Consistência interna dos escores dos fatores do QST S20/23 .....	70
Tabela 3 – Associação entre a renda familiar e os fatores de satisfação no trabalho.....	78
Tabela 4 - Associação entre o local de trabalho e os fatores de satisfação no trabalho ..	78
Tabela 5 - Estado civil e fatores de satisfação no trabalho do QST S20/23.....	79
Tabela 6 - Correlações do tempo e os fatores de satisfação do QST S20/23. ....	81
Tabela 7 – ANOVA da interação dos que exercem cargo de chefia com os fatores do QST S20/23.....	82
Tabela 8 – ANOVA da interação da satisfação com a carreira profissional no serviço público federal com os fatores do QST S20/23 .....	86
Tabela 9 – Média geral atribuída pelos servidores a cada atributo do fator de Satisfação com Ambiente Físico do Trabalho. ....	88
Tabela 10 – Estatística descritiva da percepção dos servidores e os fatores do QST S20/23. ....	89
Tabela 11 – Estatística descritiva da pretensão em continuar no setor público e os fatores de satisfação do QST S20/23.....	92
Tabela 12 – ANOVA para o grau de satisfação entre os servidores que tem pretensão de continuar no serviço público e os fatores do QST S20/23 .....	93
Tabela 13 – Relação entre a satisfação na carreira profissional e a estabilidade. ....	95
Tabela 14 – Estatística descritiva da pretensão em trocar o setor público pelo privado e os fatores de satisfação do QST S20/23. ....	97
Tabela 15 – Interação da pretensão de trocar o serviço público com os fatores do QST S20/23.....	98
Tabela 16 – Médias, desvio padrão e intervalo de confiança de 95% dos Câmpus por fator de satisfação no trabalho.....	99
Tabela 17 – Média geral e desvio padrão das respostas por fator do QST S20/23. ....	101
Tabela 18 - Média geral dos fatores de satisfação do QST S20/23 e outros valores observados .....	102
Tabela 19 – Item 5 do Planejamento Estratégico da UFT do período de 2014 a 2022.	106

## LISTA DE SIGLAS

AET	Análise Ergonômica do Trabalho
ANOVA	Análise de Variância
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos
CF	Constituição Federal
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
CPA	Comissão própria de Avaliação
DAI	Diretoria de Assuntos Internacionais
DASP	Departamento administrativo do serviço público
DICOM	Diretoria de Comunicação
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
DTE	Diretoria de Tecnologias Educacionais
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
FMI	Fundo Monetário Internacional
GDH	Gerência de Desenvolvimento Humano
IES	Instituições de Ensino Superior
LER	Lesões por esforços repetitivos
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIPCCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
PROGEDEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
QST S20/23	Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAFT	Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho
SESC	Serviço Social do Comércio

SIT	Satisfação Intrínseca no Trabalho
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRH	Satisfação com Relações Hierárquicas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFT	Fundação Universidade Federal do Tocantins

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>20</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>21</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1 Transformações no sentido do trabalho</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2 O trabalho no contexto da era industrial</b> .....	<b>26</b>
<b>4.3 O trabalho no contexto da acumulação flexível</b> .....	<b>34</b>
4.3.1 Cenário do mundo do trabalho na era pós-industrial .....	38
4.3.2 Toyotismo, expressão de uma nova era .....	42
<b>4.4 Bem-estar no trabalho</b> .....	<b>45</b>
4.4.1 Fatores intervenientes na satisfação no trabalho .....	47
<b>4.5 Uma engrenagem chamada Universidade Pública Federal</b> .....	<b>50</b>
4.5.1 A Universidade Pública Federal no contexto da reestruturação capitalista .....	53
4.5.2 A estrutura organizacional da Universidade Pública Federal .....	55
4.5.2.1 A estrutura organizacional da Universidade Federal do Tocantins .....	57
4.5.3 O servidor público no âmbito da Universidade Federal do Tocantins .....	61
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>63</b>
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>70</b>
<b>6.1 Procedimentos para análise</b> .....	<b>70</b>
<b>6.2 Perfil sócio demográfico</b> .....	<b>70</b>
6.2.1 Distribuição da amostra por gênero .....	71
6.2.2 Distribuição da amostra por naturalidade .....	72
6.2.3 Percepção dos servidores quanto a escolaridade .....	74
6.2.4 Percepção dos servidores quanto a renda .....	77
6.2.5 Percepção dos servidores de acordo com o estado civil .....	78
<b>6.3 Perfil profissional</b> .....	<b>79</b>
6.3.1 Percepção dos servidores quanto ao tempo .....	80
6.3.2 Percepção dos servidores quanto as relações hierárquicas .....	82
6.3.3 Percepção dos servidores quanto a satisfação com a carreira profissional no serviço público federal .....	85

6.3.4	Percepção dos servidores quanto a realização cotidiana de seu trabalho .....	89
6.3.5	Percepção dos servidores quanto ao futuro de sua carreira profissional no serviço público .....	91
6.3.6	Percepção dos servidores quanto à iniciativa privada .....	96
<b>6.4</b>	<b>Média dos três fatores do QST S20/23 por unidade administrativa da UFT.....</b>	<b>99</b>
<b>6.5</b>	<b>Média geral dos fatores de satisfação no trabalho do QST S20/23.....</b>	<b>100</b>
<b>6.6</b>	<b>Bem-estar no Trabalho sob a ótica dos que vivenciam o trabalho na UFT .....</b>	<b>102</b>
6.6.1	Breve reflexão sobre o trabalho e o caminho para o bem-estar no trabalho .....	109
6.6.2	Propostas de ações a partir dos resultados.....	111
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE A - PESQUISA ACADÊMICA.....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE B - DIVULGAÇÃO DA PESQUISA AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFT NO ANO DE 2017 E AGENDA DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (S20/23) .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>131</b>
	<b>ANEXO A - TELA DO SITE DA PLATAFORMA BRASIL QUE MOSTRA A APROVAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXO B - PANFLETO DE DIVULGAÇÃO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI inscreve o trabalhador na fase da reestruturação produtiva, fase em que se ampliam as medidas de ganho de produtividade e que posiciona o capital humano como a variável de ajuste numa estratégia de ganho de capital (FERREIRA, 2012a).

Nesta fase, a inserção do homem no mercado de trabalho se volta mais para a promoção de um sistema econômico do que para a promoção da construção de uma vocação profissional. Os novos métodos usados nas organizações principalmente a partir da década de 1980 passaram a propiciar vivências de mal-estar no trabalho por não permitir que o trabalhador satisfaça suas expectativas “[...] no plano material, afetivo, social e político” (DEJOURS, 2007, p. 18).

Este autor observa que do elemento humano tem sido exigido, pelas organizações, sua máxima dedicação, numa tentativa incessante de expansão dos lucros, a ponto de adentrar em todas as esferas da vida do trabalhador, do seu tempo e de seu estoque de energia.

Quando vemos autores como Dejours (2007), Harvey (2008), Antunes (2009) e Casttels (2007) adentrando seus estudos no mundo do trabalho observamos que ao o fazerem, não estão partindo em defesa de um trabalhador preguiçoso e desinteressado, mas estão contribuindo para o mapeamento das mudanças que ocorreram nas condições laborais, a forma como tem sido concebidas, organizadas e geridas, as quais, muitas vezes, incorporam condições dolorosas para aqueles que vivem do trabalho. Ferreira (2012a, p. 28) diz que “[...] a reestruturação produtiva que se opera nas organizações não é indolor para os seus protagonistas”.

Favoravelmente, desponta na atualidade, o surgimento de um novo delineamento para o alcance da eficácia: a busca da satisfação no trabalho como a chave para, além de se atingir os ganhos de produtividade almejados pela organização, se alcançar o bem-estar no trabalho (FERREIRA, 2012a).

A importância que o tema “satisfação no trabalho” tem gerado no ambiente organizacional pode ser vista por meio de uma vasta produção bibliográfica (artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, livros) que o aborda sob a ótica de áreas distintas do conhecimento humano, como a psicologia, a sociologia, a engenharia, a administração, a ergonomia, entre outras, numa gama de conceitos e aplicações.

Dentro da área da administração, estudos sobre comportamento organizacional e gestão empresarial têm dado especial atenção ao tema satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Também pertencente à administração, a Escola Humanista<sup>1</sup>, assenta sua teoria nas pessoas, mas quase sempre se influencia pelos programas de qualidade total em que a satisfação do cliente e a maximização da produtividade regem a política organizacional (LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009).

Todavia uma abordagem tem sido levantada pelas ciências do trabalho além desta da Escola Humanista: a que trata a satisfação no trabalho sob a perspectiva que toma o indivíduo como centro da vida laboral e diante das contingências sociais, políticas e econômicas o posiciona de modo diverso do que tem sido empregado nas organizações em que considera o trabalhador como elemento de ajuste, adaptável e flexível às turbulências do mercado (FERREIRA, 2012a).

Ademais, nesta nova perspectiva, a promoção do bem-estar no trabalho tem sido vista como uma questão de interesse coletivo, portanto de responsabilidade da organização e do trabalhador, sendo a contribuição dos participantes da situação do trabalho (o trabalhador) fundamental na construção de um programa de melhoria do contexto laboral, em que a gestão é entendida como “gestão com pessoas” (FERREIRA, 2012a).

A perspectiva usualmente aplicada nas organizações aborda, segundo Ferreira (2012a), uma assistência paliativa sobre os fatores promotores de bem-estar no trabalho. Assistência que não enfrenta os reais problemas do mundo do trabalho.

Então, com o intuito de analisar o ambiente do trabalho sob a ótica de quem “o” vive rotineiramente e analisar se há níveis de satisfação no contexto laboral, a presente pesquisa se ocupa de uma instituição pública federal, a Universidade Federal do Tocantins (UFT).

A UFT tem sua implantação em 2003, num ambiente de desafios impostos pelos novos papéis do Estado Nacional, dentre eles, a ampliação do acesso à educação superior. Dessa forma, a recém-criada Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT)<sup>2</sup> assume a missão de “[...] formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Leite, Ferreira e Mendes (2009, p. 110) dizem que os fundamentos desta escola “[...] estão ancorados na Psicologia Organizacional.” Acrescentam dizendo que esta é uma concepção influenciada “[...] pelas políticas e programas de qualidade total, certificação ISO9000 e outros métodos centrados, sobretudo, na satisfação do cliente.”

<sup>2</sup> A UFT foi criada pela Lei 10.032/2000 que a instituiu como uma entidade jurídica do direito público vinculada ao Ministério da Educação, sendo sua organização administrativa descrita no Decreto 4.279/2002. Iniciou suas atividades acadêmicas no ano de 2003.

<sup>3</sup> Disponível em: < <http://ww2.uft.edu.br/index.php/acessoainformacao/institucional>>. Acesso em: 02 maio 2017.

Para dar curso a sua missão, no ano de 2004 tomam posse os primeiros servidores técnico-administrativos da UFT para provimento de cargos. Iniciou-se uma construção conjunta onde a história da Instituição foi escrita com a colaboração dos primeiros servidores. Servidores estes que ao realizarem a seleção do concurso automaticamente disseram seu sim ao projeto de edificação de uma Universidade no coração do Brasil. Servidores que percorreram um caminho de formação pessoal para uma realização profissional que ao menos lhes promovesse bem-estar, que promovesse qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Quando da escolha de ingresso no setor público, outras possibilidades no setor privado são preteridas pelo trabalhador. Do conhecimento acerca da lógica do mercado se abstrai sem esforço que a responsabilização pelos sucessos e fracassos da atividade profissional recai tão somente ao trabalhador. Ainda, soma-se a este fato a reflexão sobre a insipiente presença do Estado quanto à proteção devida ao cidadão.

Tendo entendido que ele é o “fator de adaptação” às mudanças, onde tudo converge para a “garantia da produtividade” (FERREIRA, 2012a) o trabalhador sai em busca de alternativas que lhe traga menor ônus. Ferreira (2012a, p. 170) encontra na produção bibliográfica, a confirmação de um quadro pouco alentador ao trabalhador quando diz prevalecer: “[...] uma visão que coloca em primeiro plano a organização e seus objetivos, metas, resultados e, em segundo plano, os trabalhadores”.

Este é o panorama criado pela reestruturação do modo de produção de bens e serviços, panorama de mudanças no mercado laboral que fragiliza os fatores estruturantes de vivências de bem-estar no trabalho.

Portanto, o que se descortina ao indivíduo é um enorme desafio de encontrar no mercado uma forma de concretizar um projeto de realização profissional, pessoal, de gozo da vida civil, amparado por direitos, pela justiça, enfim um lugar em que possa realizar seu trabalho, respeitando sua subjetividade, que lhe proporcione satisfação. Um lugar não só onde encontra meios para sua sobrevivência e subsistência, mas também um lugar de exercício de liberdades (MARX apud HELOANI, 2016, p. 75), de exercício de sua potencialidade criativa. Lugar situado no “campo de possibilidades” descrito por Gilberto Velho (2003, p. 28) onde ocorre a construção individual decorrente de experiências e vivências no contexto sociocultural do qual pertence.

Como um “lugar de possibilidades”, de crescimento profissional, econômico e social, a UFT tem a missão de desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal. Esta Instituição, cujo nível de concorrência do último concurso público realizado no ano de 2016 foi de 468,89 candidatos por vaga para provimento de seus cargos técnico-

administrativos<sup>4</sup>, indicando um considerável interesse do cidadão em alcançar ali um posto de trabalho.

Deste modo, os atuais servidores da UFT são os cidadãos que não só apostaram, mas que, por meio de um gesto concreto de estudo e empenho pessoal, conseguiram seu ingresso no serviço público federal.

Quanto ao trabalho que executarão, é de seu conhecido as particularidades administrativas que encontrará, não vistas, portanto, no setor privado. Realidade abordada no estudo do conteúdo do processo seletivo para ingresso no serviço público.

Particularidades estas que Chauí (2003, p. 6) ajuda a entender quando conceitua a universidade como: “[...] uma instituição social, cujas mudanças acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas [...]”, mas que, apesar disso, não cabe a suposição de que a universidade seja o reflexo da estrutura da sociedade e do Estado; pelo contrário, devido a sua autonomia intelectual, e a uma distinção própria enquanto instituição, para Chauí (2003), ela seria livre para questionar tanto a sociedade quanto o Estado.

Assim, além de representar uma entre outras oportunidades no mercado de trabalho, a universidade se apresenta como um campo instigante para o debate e discussões nas questões conflituosas enfrentadas pela sociedade e pelo Estado. Um lugar onde o trabalho tem possibilidades de se estabelecer nos parâmetros de bem-estar cujos benefícios são vistos na concretização dos desafios e da missão da instituição, um lugar onde o trabalho esteja voltado também, para além da técnica, do operacional e da estrutura.

Os servidores da UFT se apresentam como uma importante fonte de conhecimento sobre seu âmbito de trabalho, um conhecimento alicerçado na trajetória de construção da Instituição. Com espírito crítico, opinião e experiências passadas e presentes podem colaborar para a reflexão quanto a construção de um programa de melhoria do seu contexto de trabalho favorecendo cada vez mais seu bem-estar no trabalho.

Assim sendo, diante do cenário apresentado, a pesquisa busca responder a seguinte pergunta: quais fatores do ambiente de trabalho (SRH – satisfação com relações hierárquicas; SAFT – satisfação com ambiente físico do trabalho; SIT – satisfação intrínseca no trabalho) interferem nos níveis de satisfação e insatisfação dos técnicos-administrativos da Instituição?

Dentre os três fatores intervenientes de satisfação abordados na pergunta, se tomou como hipótese que o fator intrínseco do trabalho (SIT) promove em maior grau a insatisfação no trabalho dos técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal do Tocantins.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <[http://www.copese.uft.edu.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=227&Itemid=268](http://www.copese.uft.edu.br/index.php?option=com_content&task=view&id=227&Itemid=268)>. Acesso em: 08 ago. 2017.

Por fim, a divisão do presente estudo se estrutura em sete capítulos, sendo a introdução responsável pela contextualização do tema proposto. A exposição dos objetivos geral e específicos ocorre no segundo capítulo. No terceiro se apresenta a justificativa para a realização da pesquisa. No quarto é apresentado o referencial teórico onde se percorre a literatura naquilo que oferece de suporte e sustentação para a discussão dos principais conceitos circunscritos ao tema proposto. No quinto capítulo se realiza a exposição da metodologia da pesquisa, da coleta de dados e dos procedimentos para a análise dos mesmos. O sexto capítulo traz a descrição dos resultados, a sua discussão e interpretação sendo apresentado também propostas de ações de acordo com os resultados da pesquisa. O sétimo capítulo versa sobre as considerações finais da pesquisadora. Ao que segue os apêndices e anexos.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar a percepção dos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins em relação aos níveis de satisfação e insatisfação de seu ambiente de trabalho com base em três fatores intervenientes: satisfação com relações hierárquicas (SRH), satisfação com ambiente físico do trabalho (SAFT) e satisfação intrínseca no trabalho (SIT).

### **2.2 Objetivos específicos**

- 1- Descrever o perfil sociodemográfico e profissional dos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins;
- 2- Identificar as variáveis, do ambiente de trabalho, que interferem nos níveis de satisfação e insatisfação dos técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal do Tocantins;
- 3- Correlacionar os fatores da satisfação no trabalho às variáveis sociodemográficas e profissionais dos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins;
- 4- Diagnosticar o índice geral e por unidade administrativa da satisfação e insatisfação com o ambiente de trabalho dos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins;
- 5- Analisar as percepções obtidas junto aos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins sobre seu ambiente de trabalho;
- 6- Gerar resultados que contribuam para a reflexão da necessidade de construção de um programa de melhoria do contexto do trabalho da Universidade Federal do Tocantins.

### 3 JUSTIFICATIVA

A experiência de trabalho na Gerência de Desenvolvimento Humano (GDH) no Câmpus de Palmas da UFT permitiu e permite identificar o setor como o lócus onde os servidores se reportam para, além de tratarem de questões burocráticas das vivências laborais, expressarem suas vivências de bem-estar e mal-estar<sup>5</sup> no trabalho. Esta atitude comum do servidor faz com que se tenha um panorama da satisfação no trabalho experienciada pelo servidor na Instituição.

Este servidor, ao expressar sua vivência laboral, tem situado sua insatisfação em áreas ligadas às relações hierárquicas, a organização do trabalho, as condições de trabalho, ao crescimento e reconhecimento profissional e outras vinculadas à saúde do servidor (doenças ocupacionais e acidentárias e saúde mental). Como resultado, a GDH se vê envolta com questões de rotatividade interna dos servidores, afastamentos por motivo de doença, sentimentos de insatisfação do quadro de pessoal, entre outros.

A este contexto vale mencionar que, após atender a proposta do governo federal de expansão do ensino superior visando o desenvolvimento tecnológico e social da região da Amazônia Legal e quase uma década da implantação do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) é visível, na UFT, as mudanças ocorridas, quer na sua infraestrutura, quer na intensificação das demandas de trabalho.

Com o intuito de contribuir para a reflexão que conduza a uma melhoria deste cenário por meio da visão do servidor, daquele que lida cotidianamente com as alegrias e com as vicissitudes do ato do trabalho, esta pesquisa se propôs analisar a percepção dos técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins em relação aos níveis de satisfação e insatisfação de seu ambiente de trabalho com base em três fatores intervenientes: satisfação com relações hierárquicas (SRH), satisfação com ambiente físico do trabalho (SAFT) e satisfação intrínseca no trabalho (SIT).

Na atualidade as organizações atuam num ambiente de altos desafios os quais limitam o tempo para a reflexão sobre os fatores subjetivos do trabalho, como por exemplo, os níveis de satisfação do seu capital humano. Estes se apresentam imbricados em contextos não tão visíveis quanto o contexto da racionalidade do trabalho, cujos temas mais debatidos na seara

---

<sup>5</sup> Ferreira (2012a) interpreta as vivências de bem-estar como a avaliação positiva das representações que o trabalhador faz de seu estado geral: físico, psicológico e social e as vivências de mal-estar como a avaliação negativa destas representações.

Essas vivências de bem-estar e mal-estar convergem com o conceito de satisfação e insatisfação proposto nos estudos de Edwin A. Locke (1976).

administrativa dizem respeito ao atingimento de metas, controle e redução de custos, avaliação de desempenho, competição no mercado, captação de recursos, e etc.

Além disso, como diz Carlotto e Câmara (2008, p. 203) a satisfação no trabalho “[...] é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar entre sujeitos, de acordo com diferentes circunstâncias, e ao longo do tempo, para uma mesma pessoa.”

Contudo, como se trata de um elemento que pode assumir índices positivos e negativos (CARLOTTO; CÂMARA, 2008) se torna importante para as organizações identificar os fatores condicionantes da satisfação no trabalho, pois vivências positivas e prazerosas concorrem tanto para o alcance das metas organizacionais quanto para a manutenção do bem-estar do trabalhador.

Dentro desta perspectiva, a contribuição desta pesquisa buscou como fundamentação teórica a área da ciência do trabalho com base no modelo da Satisfação no Trabalho em que os aspectos causais da satisfação no trabalho estão ligados a três fatores intervenientes: (i) satisfação intrínseca do trabalho (SIT); (ii) satisfação com o ambiente físico de trabalho (SAFT) e (iii) satisfação com as relações hierárquicas (SRH) (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

No trabalho desenvolvido por Carlotto e Câmara (2008) o conceito de satisfação no trabalho abordado é o de Locke (1976, 1984):

“[...] que determina que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao seu conteúdo, às possibilidades de promoção, ao reconhecimento, às condições e ambiente de trabalho, às relações com colegas e subordinados, às características da supervisão e gerenciamento e às políticas e competências da empresa” (CARLOTTO; CÂMARA, p. 204, 2008).

Siqueira (2008) colabora no entendimento do tema quando ressalta que a totalização das experiências prazerosas vividas pelo indivíduo no contexto da organização é representada pela expressão “satisfação no trabalho”.

Enquanto pesquisadora a escolha por esta abordagem de análise se fez por acreditar na possibilidade de existência de felicidade, esperança, satisfação na atividade laboral diária no setor público, mais especificamente em uma universidade, lugar que fomenta a criatividade, lugar de inspiração, de mudança, revestida de olhar crítico dos acontecimentos do mundo.

Ponto importante a se destacar são as diferenças entre as organizações privadas e as públicas, devendo ser dado o devido trato quanto aos aspectos indutores de satisfação no trabalho ensejados por cada uma.

A fim de contribuir com os estudos na área do bem-estar do servidor público, este estudo se dispôs a diagnosticar o contexto laboral de uma universidade pública federal e, assim, conhecendo o cenário real, adquirido por meio de informações daquele que lida diretamente com as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho, propor com base nos resultados das análises, um produto à Instituição que vise melhorias no seu contexto de trabalho.

Logo este estudo, subsidiará o processo de tomada de decisão das Gerências de Desenvolvimento Humano (GDH's), como também da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep) em relação às ações voltadas ao bem-estar no trabalho.

Num cenário geral, a pesquisa pretende oferecer um subsídio efetivo para a reflexão e a análise no que tange à adoção de medidas para a proteção, promoção e valorização do servidor no meio ambiente do trabalho, e com isso, ter oportunidade de melhores resultados tanto sob o prisma institucional, vistos na eficácia e eficiência dos processos produtivos; quanto sob o prisma do servidor, em suas vivências de bem-estar, além da satisfação dos usuários. Por fim, poderá contribuir para que a Universidade cumpra satisfatoriamente sua missão quanto à prestação de serviço à sociedade.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Transformações no sentido do trabalho

Pode-se destacar que já é ponto comum entre as ciências a centralidade do trabalho na vida do homem e que a relação entre homem e trabalho sofre transformações no percurso da história. O tema tem ocupado o pensamento de filósofos, antropólogos, sociólogos, engenheiros e mais recentemente da teoria da administração, cuja construção epistemológica avançou com o livro publicado na França em 2013, de autoria de Martinet e Pesqueux intitulado “Épistémologie des Sciences de Gestion” (SERVA, 2013).

Verifica-se uma evolução histórica na construção da teoria organizacional e sua aplicação nas estruturas institucionais de caráter público e privado. O âmbito desta pesquisa foi direcionado para a relação homem-trabalho-organização-bem-estar no contexto do setor público federal, particularmente no ambiente da UFT. Por isso, compreendendo que uma leitura a-histórica impede a interpretação real dos fatos e reforça visões parciais que podem afetar um diagnóstico mais acurado, se fará o resgate de fatos históricos e das bases conceituais que foram e são representativos nesta relação. Entender o processo de formação que resultou no contexto atual e as especificidades deste processo possibilita analisar os pontos possíveis de intervenção para a garantia de bem-estar no trabalho.

Desta forma, entende-se que há um cenário próprio onde o servidor técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins se encontra inscrito e onde são estruturados os fatores intervenientes para sua satisfação no Trabalho.

Torna-se importante voltar um pouco mais na história, à época da Revolução Industrial que foi o período de mudanças vitais na condução do trabalho pela sociedade. Revolução inserida no modo de produção capitalista, na sociedade moderna que se alicerça nas bases do contrato social, da ciência, da técnica e da indústria sob o ideário do progresso, da liberdade e da igualdade (DOS REIS; ROTTA, 2007). A Revolução Industrial promoveu a busca da eficiência na produção na tentativa de superar as estruturas advindas do seio das oficinas artesanais independentes.

Cria-se, então, uma nova forma de organização da produção e se observa uma mutação no sentido ontológico do trabalho. O trabalho visto na análise de Karl Marx como prática que faz do homem produto e ao mesmo tempo produtor de si mesmo passa por uma metamorfose – já não se produz para o atendimento da dimensão social, mas para dar “vida” e continuidade ao sistema capitalista (ANTUNES, 2009. p. 28).

Marx (1984) percebia o ato do trabalho como um fator de construção humana que ontologicamente forma a sociedade e se constitui de múltiplas dimensões sociais. Via-se nas oficinas manufatureiras possibilidades para a construção da identidade do homem paralelamente a sua formação profissional.

O cerne da questão quando se fala em industrialização é a separação do trabalho manual do intelectual, daqueles que produzem e daqueles que planejam e controlam a produção. O processo artesanal de trabalho no espaço das oficinas, no qual o sujeito controla e participa de toda produção da mercadoria, conhece outra forma de realização que separa a ação produtiva em dois grupos: o grupo que realiza atividade de concepção – gerência – e o grupo que realiza atividade laboral – proletariado (ANTUNES, 2009). Segundo o autor, isso implica numa verticalização na estrutura de mando.

Logo, em vista do novo posicionamento da massa trabalhadora quanto à realização do seu trabalho, se observa que no início desta fase, o trabalho do sujeito se localiza em uma carreira ligada aos planos da organização. O deslocamento da carreira se apresenta como uma das características marcantes trazidas pela Revolução Industrial. A carreira, antes independente, cria vínculo com a organização propiciando a evolução profissional na mesma empresa. Esta é a saída que o trabalhador encontra ao ser desprovido da propriedade das ferramentas e matéria-prima, lhe sobrando “a força de seu braço” como barganha para o provimento de suas necessidades.

Esta perspectiva se apresenta um tanto inóspita ao trabalhador já que o ser social acaba sendo preterido às condições impostas pela busca incessante de mais lucro num movimento entendido por Marx como “valor em movimento” (HARVEY, 2008, p. 103). Não só preterido, mas também incorporado no sistema como um instrumento útil a serviço do poder econômico. Este comportamento pode ser percebido na forma de reorganização do tempo, do espaço e dos homens numa reestruturação constante focada sempre na autovalorização do capital (HARVEY, 2008, p. 103).

Para Mészáros (2006, p. 236): “À medida que avança a liberação capitalista do homem em relação à sua dependência direta da natureza, também se intensifica a escravização humana ante a nova ‘lei natural’ que se manifesta na alienação e reificação das relações sociais de produção”. Sumarizando suas palavras tomemos o que diz Harvey (2008, p. 103): “A luta pela manutenção da lucratividade apressa os capitalistas a explorarem todo tipo de novas possibilidades”.

Esta é uma tendência que se confirma nos ciclos “vividoss” pelo capital como poderá ser visto na mudança da era taylor-fordista<sup>6</sup> para a era da acumulação flexível<sup>7</sup>.

Diante disto, pode-se dizer que os movimentos da vida social nos seus componentes cultural, econômico e político, expõem à sociedade escolhas de caminhos a seguir. E o próprio registro da história mostra que o componente econômico tem conseguido fazer prevalecer suas escolhas. Antunes (2009) argumenta que as tentativas de controlar o sistema social do capital fracassaram, mostrando que o sistema tem sido ontologicamente incontrolável, incapaz de desvanecer sob qualquer sistema de regulação.

Tanto é assim que nem mesmo um novo sistema econômico e político-ideológico – o comunismo –, idealizado por Karl Marx e Friedrich Engels, em que partem em defesa da classe social desfavorecida, significou resistência efetiva ao capital. As transformações seguem num fôlego nunca visto antes na história (HOBSBAWM, 1995), e a cada passo, a situação da classe trabalhadora, descontente e pobre, se apresenta cada vez mais precária e desprotegida.

Embora não se devam desconsiderar os benefícios trazidos pelo processo de modernização da sociedade quanto a qualidade de vida das pessoas no que concerne ao transporte, moradia, saúde e outros originados do progresso tecnológico, o foco de análise está no modo como o desenvolvimento industrial e do mercado financeiro vem acarretando transformações na organização e racionalização do trabalho, produzindo atestados de destruição ao sentido e às vivências de bem-estar no contexto laboral.

## **4.2 O trabalho no contexto da era industrial**

As estruturas organizacionais se desenvolvem contando primordialmente com o elemento humano – o trabalhador. É ele quem dá “vida” às organizações. Por outro lado, quando inserido nas organizações o que realmente tem importado é a satisfação do mercado, o que se lucrará com esse elemento e não o contrário – o desenvolvimento e a satisfação humana nas suas dimensões material, física, afetiva, social, política e etc. (ALVES, 2009).

---

<sup>6</sup> Era taylor-fordista - Harvey (2008) cita como data simbólica do fordismo o ano de 1914 e o ano de 1911 como da publicação da obra de Taylor: “Os Princípios da Administração Científica”. Estes dois engenheiros, Henry Ford e Frederick Taylor, organizaram a produção industrial visando a racionalização da produção de forma a alcançar a maximização do lucro. Taylor focou na minimização do desperdício pela execução de tarefas simples e repetitivas. Ford focou sua atenção na produção em massa.

<sup>7</sup> Era da acumulação flexível – esta era sucedeu a taylor-fordista a partir da década de 70 e se caracteriza pelo ajuste flexível da produção conduzido pela automação, novas tecnologias, fusões, inovação comercial e organizacional (HARVEY, 2008).

A era pós-industrial imputou uma carga ainda maior ao trabalhador quando além de posicioná-lo como uma ferramenta útil para o alcance da eficiência e eficácia nas organizações, transferiu a ele toda responsabilidade por sua empregabilidade, pela sustentabilidade de suas competências e pela capacidade de conquista e manutenção do seu bem-estar no trabalho.

Contudo, mesmo nestas condições onde se apresentam as dimensões negativas do trabalho causador de sofrimento, dor e esforço, do trabalho como *labor* da concepção de Arendt (1995)<sup>8</sup> o homem busca uma posição no mercado, uma vez que o trabalho é o protagonista da formação do homem e das coletividades, como assinalado por Marx (1984).

Também na construção epistemológica da teoria da administração a partir dos trabalhos de Mayo<sup>9</sup> e tantos outros teóricos até os atuais (de Herzberg, David McClelland a Martinet e Pesqueux) é possível inferir que existe uma importância do trabalho na realização pessoal e profissional do homem. Todavia, para que ele expresse suas potencialidades, se faz necessário um ambiente propício tanto no setor privado quanto público que o motive e impulse ao exercício de suas capacidades.

Sabemos a princípio que a evolução histórica posiciona a relação homem-trabalho de diversas formas onde se percebe momentos mais favoráveis ao homem como construtor de si mesmo e do seu meio e momentos menos favoráveis em que o homem não teve fôlego suficiente para ser o protagonista desta relação.

Convém se reportar, então, a um momento específico que desemboca no “[...] capitalismo histórico, que se caracteriza pela ascensão da racionalidade, para Weber, e pela acumulação do capital, segundo Marx” (LAKATOS, 1997, p. 144).

Importa, assim, destacar que as características apresentadas pelo trabalho na atualidade foram tecidas nesta fase histórica, marcadamente o século XX.

O historiador Eric Hobsbawn (1995) trata deste tempo por ele nominado como “o breve século XX” presente no percurso de 1914 a 1991. Para o autor este período foi assinalado por três grandes eras:

A uma Era da catástrofe, que se estendeu de 1914 até depois da Segunda Guerra Mundial, seguiram-se cerca de 25 ou trinta anos de extraordinário crescimento econômico e transformação social, **anos que provavelmente mudaram de maneira mais profunda a sociedade humana que qualquer outro período de brevidade**

---

<sup>8</sup> Hanna Arendt em sua obra “A condição humana” posiciona o trabalho em três significados: labor, trabalho e ação. O labor atende as necessidades mais vitais do ser humano quanto à sua sobrevivência, o trabalho incrementa ao significado anterior, a capacidade criativa do homem na transformação da natureza e a ação assume o lado da pluralidade, do trabalho exercido com outros.

<sup>9</sup> Elton George Mayo (1920) - é considerado o fundador da Escola das Relações Humanas, se opondo aos princípios do trabalho da Administração Científica de Taylor.

**comparável.** [...] A última parte do século foi uma nova era de decomposição, incerteza e crise [...] (HOBSBAWM, 1995, p. 15, grifo nosso).

Decomposição é uma palavra forte usada por Hobsbawm (1995) para distinguir a última era do Século XX. O autor enfatiza o fato de o sistema demandar a formação de indivíduos egocentrados em busca da própria satisfação. Distinção já prevista na teoria capitalista. Assim, do termo decomposição se pode extrair o desvanecimento dos vínculos. Vínculos entre passado e presente, de cooperação, de responsabilização social vão sendo, pouco a pouco, dissolvidos na medida em que a sociedade vai sendo forjada para atender a estrutura societal capitalista. Nesta estrutura, o duradouro, os laços e o compromisso não têm espaço já que a nova ordem é o efêmero, a eventualidade, o fugaz onde tudo se liquefaz conforme a reflexão de Bauman (2001).

Outra demarcação histórica que mostra o itinerário que se trilhou para a realidade da sociedade flexível vivida na presente data é vista em Manuel Castells (2007). O autor faz a distinção do século XX em dois períodos – 1920-70 e 1970-90:

A principal distinção analítica entre os dois períodos origina-se do fato de que, durante o primeiro período, as sociedades em exame tornaram-se pós-rurais, enquanto no segundo período elas realmente se tornaram pós-industriais. Quer dizer, houve declínio maciço do emprego rural no primeiro caso e rápido declínio do emprego industrial no segundo período (CASTELLS, 2007, p. 272).

Dos registros dos autores sobre o último período do século XX, aparecem a incerteza e o desemprego. Pode-se depreender então, que as transformações experimentadas principalmente no final do século XX edificaram as características do trabalho na atualidade tendo as organizações conseguido conduzir as mudanças numa ordem de prioridade diversa daquela que garante o trabalho como fonte de bem-estar coletivo.

O ponto de partida para esta análise consiste em apresentar o posicionamento do trabalhador no ambiente de trabalho especialmente por meio da visão de três grandes correntes paradigmáticas, de modo a possibilitar uma reflexão crítica da contemporaneidade: a escola clássica da administração científica, a escola das relações humanas e o estruturalismo. E obstante a emergência de novos modelos de organização do trabalho a Teoria Clássica ainda sustenta a prática das organizações contemporâneas (SERVA, 2013; GARCIA; BRONZO, 2000).

O regime de acumulação fordista, que surge no início do século XX, implicou em mudanças não só nos métodos de trabalho, mas também no ritual da vida humana criando condições “[...] específicas de viver e de pensar e sentir a vida” (GRAMSCI apud HARVEY,

2008, p. 121). Disciplinar o trabalhador às novas exigências de produção demandou tempo e a organização conjunta de instituições corporativas, do ordenamento jurídico com vistas à normatização de leis extensivas à esfera privada além da pública e de um Estado interventor (HARVEY, 2008). Segundo Harvey (2008, p. 117-119), este enquadramento do comportamento social recebe o nome de “modo de regulamentação”.

As propostas básicas de Ford se basearam na linha de montagem, na padronização da produção, na divisão do trabalho e na elevação dos salários para a obtenção de meios ao aumento do consumo (PARK, 2002).

A contribuição de Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica, se dá também no início do século XX nos estudos dos tempos e movimentos em que o tempo ideal e o movimento mais adequado para realizar uma tarefa são definidos pela racionalização do trabalho (PARK, 2002). A noção de divisão do trabalho de Taylor perdura até hoje na maioria das organizações, configurado na hierarquia em que existe uma divisão entre “classe pensante” e “classe executora/operacional” (ANTUNES, 2009; KANAANE, 1999).

Tem-se, no primeiro paradigma, representado neste estudo pelo pensamento de Henry Ford e Taylor, a ênfase aos aspectos de planejamento e controle da produção, controle sobre o trabalho e a especialização funcional (GARCIA; BRONZO, 2000). Tudo isso, segundo os autores, alicerçado no comportamento técnico e racional, sendo os recursos econômicos a explicação dos fatores motivacionais.

Vale lembrar que o contexto histórico tem demasiada importância para o que é definido em cada época e que a Escola Clássica da Administração Científica surge numa época de racionalidade instrumental e formal onde no âmbito do conhecimento não há espaço para o conteúdo social e para a subjetividade (GARCIA; BRONZO, 2000). Daí a dificuldade das teorias clássicas em considerarem a racionalidade subjetiva entre os fatores de importância organizacional dando primazia à racionalidade instrumental.

Assim, surge a concepção utilitarista do homem em meio a teorias e técnicas para aumentar a produtividade, evitar o desperdício da força humana e do tempo no trabalho, a concepção de um ser considerado totalmente previsível na sua atuação (PARK, 2002). Deste modo, no lugar do progresso social vê-se uma inclinação para a exploração da força de trabalhado cujo objetivo é a manutenção dos interesses do capital.

A segunda corrente paradigmática, a Escola das Relações Humanas, elevou a uma melhor condição o elemento humano da organização, embora:

[...] complementou os pressupostos da abordagem que lhe antecedeu, contribuindo, ao final, para o reforço de uma mesma trajetória. Essa abordagem manteve os problemas no nível da interação entre os indivíduos e os pequenos grupos, desviando, dessa forma, a atenção para as necessidades de uma verdadeira transformação institucional (GARCIA; BRONZO, 2000, p. 6).

Ainda aqui, o trabalhador não consegue se posicionar como o elemento essencial da organização. Teria perdido a oportunidade de questionamento sobre estar trabalhando para quê/quem? Para ir em busca de sentido de sua vida laboral ou ao contrário, continuar sustentando um sistema desumanizado, material e irracional?

Mesmo não conseguindo reverter o posicionamento do trabalhador nas organizações nos moldes da ideologia vigente, a contribuição desta escola se fez na visibilidade da importância do fator humano nas organizações.

Seu principal expoente, Elton Mayo, antropólogo e médico, entre as décadas de 1930-40, se envolveu com pesquisas ligadas aos aspectos sociais do trabalho. Para ele, a complexa conformação social e os fatores psicossociais são os elementos que representam em aumento na produção e não somente aspectos fisiológicos e biológicos (LAKATOS, 1997; PARK, 2002).

Lakatos (1997, p. 50, grifo nosso) salienta que as pesquisas de Mayo levam “[...] a conclusão de que **a produção no trabalho é uma função do grau de satisfação sentido em relação ao próprio trabalho**, o qual, por sua vez, depende do padrão social, não convencional, do grupo de trabalho no qual se encontra inserido”.

Assim, a contribuição de Mayo influenciou a importância das características humanas do trabalho que escapam aos esquemas mecanicistas e ao conhecimento racional, quais sejam: motivação, relações interpessoais, liderança gerencial (LAKATOS, 1997). Sua Abordagem das Relações Humanas impactou em mudanças na forma como as atividades eram pensadas e mostrou que a Administração Científica não conseguiu envolver todos os fatores vividos na organização (PARK, 2002).

O enfoque comportamental também foi alvo de estudo do teórico Frederick Herzberg que classificou na década de 1950 os fatores motivacionais no trabalho em “fatores motivadores” e “fatores higiênicos ou de manutenção” (PARK, 2002, p. 85). Park ao fazer a junção da proposta de Maslow e Herzberg apresenta nos fatores higiênicos a seguinte escala de necessidades de Maslow em ordem crescente de prioridade para a pessoa: fisiológicas/biológicas, segurança e sociais. E quanto aos fatores motivadores de Herzberg, Park os posiciona na autoestima e auto realização da escala de Maslow.

Fazendo uma comparação entre as abordagens da escola científica e humana, se averigua que a Escola da Administração Científica compreende o homem: “[...] isolado, como ‘objeto’ de produção, supondo-o automaticamente interessado nas finalidades da organização, em decorrência do vínculo econômico” (LAKATOS, 1997, p. 51). E na Abordagem das Relações Humanas o indivíduo é tomado como ser social, cujo “[...] **nível de produção é determinado por normas sociais e pela integração do indivíduo ao grupo** [...]” onde as necessidades de “[...] afeto, segurança e aprovação social, aprovação essa do ‘seu grupo’[...]” são mais importantes que as necessidades financeiras, segundo Lakatos (1997, p. 52, grifo nosso).

Uma grande contribuição da abordagem humanista se verifica nos estudos de Herzberg ao atribuir a significação do conteúdo do cargo ou do trabalho à satisfação do trabalhador e não somente de fatores ambientais (luminosidade, níveis de ruído, temperatura, condições físicas de trabalho, etc.).

A terceira corrente paradigmática enfatiza a formação de grupos sociais formais numa estrutura organizacional capaz de facilitar o fluxo de atividades, informações e pessoas. Para Max Weber a organização do esforço grupal vai além do que visualizavam os teóricos clássicos, pois considera a existência de uma esfera comportamental necessitada de orientação quanto à definição clara dos papéis de mando e subordinação, do modo de realização destes papéis e o momento de execução (PARK, 2002). Estrutura sustentada no conhecimento técnico, guiada pela impessoalidade e tratamento igual dos casos, pela racionalidade, padronização dos procedimentos, amparada por uma jurisdição oficial e por normas administrativas. Estrutura nominada burocracia.

Park (2002, p. 119) apresenta três funções básicas da estrutura organizacional: “[...] servir como instrumento para a organização atingir seus objetivos; tornar previsível o comportamento de seus membros e mapear relações de mando e subordinação existentes na organização”.

O estruturalismo também não conseguiu atender as condições necessárias para o bem-estar do trabalhador nas organizações. Nas de caráter público engessou seu comportamento numa estrutura rígida, fonte de conflito entre o servidor e os cidadãos-usuários onde os primeiros são vistos como seguidores de prescrições imutáveis.

Como ponto central, se observa que a racionalidade científica do trabalho permanece ocupando um espaço hegemônico na estrutura das corporações contemporâneas (FERREIRA, 2012b) principalmente no que tange ao seu mais clássico paradigma: a separação entre a elaboração e a execução. Sendo que a separação do fazer e do planejar acarreta a perda da

ligação, do entendimento e do alcance de todo processo de produção necessário para dar sentido ao trabalho (FERREIRA, 2012a), causar a satisfação e a motivação do trabalhador.

Mesmo essa distância tendo sido diminuída na atualidade pela redução dos níveis hierárquicos, o sistema de dominação do capital sobre o trabalho permanece.

Mas como essa dominação acontece? Por uma enganosa falácia dita ao trabalhador incitando-o à participação, ao engajamento, a “vestir a camisa da empresa”, escondendo na verdade a intenção de lhe extrair seu potencial criador, em sugar todas as possibilidades de sua força de trabalho: braçal e cognitiva. Mas quando se busca uma contrapartida da empresa no esforço de comprometimento com o trabalhador, ela não é verificada (SILVA; MONTAGNER; ROSELINO, 2008).

Percebe-se, também na interpretação deste quadro que a natureza ontológica do trabalho provedor de identidade e construção humana da acepção de Marx perde lugar para o *labor* percebido em Arendt, causador de sofrimento físico e mental, fadiga e insatisfação. Conclusão vista nas palavras da autora (ARENDR, 2007, p. 154) quando diz: “[...] quase todo trabalho no mundo moderno é realizado sob forma de labor, [...] muitas vezes contribuindo para a produção de objetos de cuja forma ulterior não tem a menor noção”.

Do legado taylorista se pode dizer que é igualmente perceptível a perpetuação da base conceitual que disseminou. O sistema de controle, por exemplo, não se dissipou quase um século depois de sua difusão que induziu o operário a uma disciplina rígida, a cobrança do aumento da produção por tempo, se conservando perene sob formas modernas de controle do humano, transmutadas pela alta tecnologia da informação e comunicação (TIC). Pode-se citar o controle de entradas, saídas e intervalos da força de trabalho por meio da vigilância eletrônica viabilizada no uso do relógio de ponto, dos cartões magnéticos, da biometria e das câmaras internas (SILVA; MONTAGNER; ROSELINO, 2008).

Completando esta análise se verifica que o avanço da ciência não libertou o trabalhador do ritmo imposto pela automação; pelo contrário, levou-o a acompanhá-lo de forma muito mais acelerada que o sistema taylorista. E embora a tecnologia tenha transformado o processo produtivo, o trabalhador continua a acompanhar o ritmo de trabalho ditado pela máquina e as tecnologias de informação e comunicação (TIC) mesmo que isso esteja fora das possibilidades de resposta da natureza humana. Um exemplo disto, bastante perceptível no cotidiano do trabalhador são as mídias utilizadas no sistema de comunicação adotados no trabalho: e-mails, whatsapp, facebook e instagam, constituindo em fontes de informação da qual o trabalhador deve estar conectado permanentemente sob risco de “perder” uma comunicação importante.

Logo, a otimização do tempo, propiciada pelo progresso científico e difundido pelo capitalismo não libera parte da vida do trabalhador para seu desenvolvimento pessoal, mas o racionaliza para maior ganho do capital (SILVA; MONTAGNER; ROSELINO, 2008). Destarte, a peça variável no sistema continua a mesma: “o trabalhador”.

Nas questões tratadas se percebe que as organizações continuam a adotar os paradigmas que tem dado resultado positivo aos interesses econômicos a custo principalmente da adaptabilidade dos recursos humanos ao design organizacional. Adaptabilidade que fragmenta seu ser total (que engloba as dimensões físicas, psicológicas e sociais) em partes de acordo com o conteúdo do trabalho.

Todavia, no que concerne ao desdobramento dos estudos de Mayo, Maslow e Herzberg, o vemos como o primeiro olhar lançado sobre as necessidades da força de trabalho no território organizacional que repercutem na motivação do sujeito. Mesmo que isso tenha significado uma abordagem focalizada no primeiro momento em aumentar a resistência do trabalhador aos infortúnios organizacionais, objetivando tão somente a produtividade e o lucro da empresa.

Na atualidade, as organizações têm buscado a promoção de um ambiente de trabalho humanizado, no entanto, devem avançar para além da aferição de níveis de qualidade de vida no trabalho para uma intervenção nas fontes geradoras de insatisfação e mal-estar no trabalho. Ferreira (2012a) argumenta sobre a tentativa de se sair hoje da atuação assistencialista dado ao trabalhador para a atuação na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como promotora do bem-estar. Transmutando o ponto de vista em que “o indivíduo é a variável de ajuste organizacional” para uma concepção em que “As tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) devem ser adaptados aos trabalhadores” (FERREIRA, 2012a, p. 30).

O ajustamento ideal da relação entre homem-trabalho-organização é feito pelo departamento de recursos humanos cuja prática na gestão de pessoas tem seguido os ditames de produtividade e eficiência das novas formas de organização. Deste modo, a trajetória seguida até então pelo citado departamento passa de uma gestão centrada na performance do trabalhador quanto a operação das atividades e nos fatores instrumentais (contabilização dos custos com a mão de obra), para uma gestão focada além destes fatores, para uma gestão focada nos resultados, de visão estratégica, que posiciona o trabalhador como fator de vantagem competitiva (LACOMBE, 2000; FISCHER, 1998).

Do ponto de vista da ação Estatal, o Welfare State (Estado da Providência ou Estado do bem-estar social) agia como organizador da sociedade e regulador das relações sociais assumindo a atitude de proteção do cidadão. As contingências econômicas e sociais eram ainda

tratadas de modo a ter um alcance menos prejudicial aos trabalhadores. Estes percebiam no ambiente do trabalho a inclusão “[...] de direitos, de reivindicações, de postos de trabalho, de solidariedade e de qualidade de vida; [...]” (HAZAN, 2013, p. 187). A doutrina econômica que sustentava este modelo de intervenção estatal na economia foi o proposto por John Maynard Keynes.

Do ponto de vista do trabalhador, da mesma forma, ocorrem mudanças nas configurações de seu plano de carreira. A passagem do feudalismo para o capitalismo ensejou a separação de uma forte identidade pessoal ligada à atividade profissional para a projeção dessa identidade a identidade organizacional. Na fase seguinte, a construção da carreira na empresa acontece num movimento ascendente e continuado cuja capacitação e qualificação profissional são financiadas pela empresa. Este foi o tempo em que o trabalhador centrava sua carreira na organização projetando sua vida numa linha de fidelidade e lealdade à empresa.

### **4.3 O trabalho no contexto da acumulação flexível**

O passar do tempo levou ao esgotamento do modelo fordista/taylorista devido segundo Antunes (2009) a uma crise estrutural e não uma crise equivocadamente interpretada como fordista e keynesiana<sup>10</sup>. Quando são postos desafios ao sistema capitalista ele se revitaliza de modo que as crises se tornem em oportunidades ao sistema por meio de mudanças nos componentes econômico, político, social, cultural, tecnológico e epistemológico. Mudanças muitas vezes nem sempre positivas ao componente social.

A década de 70 retrata bem esta situação pois apresenta um cenário em que a constituição de um mercado diferente acontece como superação da crise, porquanto o que existia até então estava saturado pela produção em massa; por situações em que o Estado não conseguia manter as políticas públicas de proteção social adotadas pelo modelo Welfare State; acometimento de profunda retração do emprego; subida do preço do petróleo; desvanecimento da indústria; (HARVEY, 2008); enfim um conjunto de acontecimentos que paralisou a economia e consequentemente o mercado.

Fez-se necessário, novamente, mudanças de hábitos, de mentalidade e desta vez, de modo mais intenso e veloz. As transformações, então, seguem ao ritmo da revolução tecnológica nas áreas da informática, da automação, da ciência, da inteligência artificial, da

---

<sup>10</sup> Keynesianismo – teoria econômica desenvolvida pelo economista inglês John Maynard. Esta teoria se opõe ao liberalismo e defendia a intervenção do estado na economia para a concessão de benefícios sociais objetivando atingir o pleno emprego.

globalização, além das novas formas de organização da produção e trabalho: “terceirização, subproletarização tardia, emprego temporário, realocação geográfica de empresas, etc.” (ALVES, 2009, p. 31).

Toffler (1984) identifica o conhecimento como o diferencial nesta mudança de época, passando de elemento adicional da produção para a forma dominante de produção de riqueza.

A propósito do entendimento destes autores, Santos (2003) confere ao conhecimento e a sua produção o fator principal “de agregação de valor ao desenvolvimento” de uma nação. Quantas vezes é dito que o conhecimento é o fator de emancipação do homem? E por isso nos adverte sobre a necessidade de ingresso no “lócus do saber” (a universidade)! A universidade entendida como uma luz na entrada deste novo milênio (SANTOS, 2003).

Essa proposição, contudo, não tem implicado na valorização das universidades quanto à finalidade que as caracterizam: ser a ponte para desenvolvimento humano e, por conseguinte, da sociedade. Ao contrário, tudo o que vivenciamos mostra que não há interesse na emancipação do homem, mas sim em controlá-lo, dominá-lo. Desta forma, o que se tem visto é uma deterioração da importância das universidades principalmente as públicas.

Sobre esta temática, embora se atribua a “forma atual do capitalismo” à hegemonia do capital financeiro, Chauí (2003, p. 8, grifo nosso) confere a noção de sociedade do conhecimento à transformação do conhecimento e da informação a forças produtivas que integram “[...] o próprio capital, que passa a depender disso para sua acumulação e reprodução”. Acrescenta dizendo que “[...] **a informação prevalece sobre o próprio conhecimento**, uma vez que o capital financeiro opera com riquezas puramente virtuais, cuja existência se reduz à própria informação” (CHAUÍ, 2003, p. 8, grifo nosso).

Em função disso, a importância da universidade como fonte de conhecimento e desenvolvimento passa ao largo de outros fatores que se despontam na esfera dos interesses do poder. Esferas de poder manifestadas nas instituições financeiras (CASTELLS, 2007) em que o foco definitivamente não tem sido o progresso social, mas exclusivamente o progresso econômico.

Conclusões semelhantes às de Castells (2007) quanto ao entendimento de uma sociedade emergente capitalista estão presentes em Harvey (2008) quando se expressa dizendo que a “desregulamentação e a inovação financeira” foram requisitos para a sobrevivência do sistema financeiro internacional que se insere num sistema global integrado pelas telecomunicações instantâneas. Entende que a inovação ocorrida nos sistemas financeiros pode ter sido resposta para superar “[...] a rigidez geral, bem como a crise temporal, geográfica e até política em que o fordismo caiu no final da década de 60” (HARVEY, 2008, p. 184).

Rematando esta linha de pensamento, se verifica o capital como a bússola orientadora dos passos da sociedade, tendo sido o conhecimento preterido ao informacionalismo (CHAUÍ, 2003; CASTELLS, 2007; HARVEY, 2008) e relegado a mero contribuinte do progresso econômico ao invés do progresso social.

Neste cenário, configura-se um regime de acumulação inteiramente novo – a acumulação flexível. Harvey (2008) o define da seguinte forma:

Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2008, p. 140).

A ideologia imposta pelo sistema é de uma “[...] capacidade adaptativa a mudanças contínuas e inesperadas” (CHAUÍ, 2003, p. 7). A postura do trabalhador se caracteriza pela prontidão a mudanças, para aprender constantemente, para ser preterido a qualquer momento, e estar sempre disponível ao chamado do patrão (FERREIRA, 2013). A rotina, princípio da produção fordista, cede espaço para o comportamento flexível, adaptável às circunstâncias variáveis cujas práticas concentram-se em forças que dobram as pessoas (ARENDDT, 2007).

Sobre esta reflexão de Arendt (2007) encontra-se em Sennet (2009, p. 69) uma observação que coaduna com seu pensamento: “Na revolta contra a rotina, a aparência de nova liberdade é enganosa. O tempo nas instituições e para os indivíduos não foi libertado da jaula de ferro do passado, mas sujeito a novos controles do alto para baixo”.

Assim, na expansão do sistema de acumulação do capital se percebe a criação de novas estruturas de poder e controle expressas na flexibilização da produção, dos mercados de trabalho e do consumo (HARVEY, 2008) exigindo uma adaptabilidade constante do indivíduo no aumento do ritmo de produção e na disponibilização de mais horas de seu tempo ao cumprimento de metas organizacionais.

A organização do trabalho, até então forjada nos moldes taylor-fordista, passa por uma transformação explicada por Castells (2007, p. 567) da seguinte forma:

[...] o processo de trabalho é cada vez mais individualizado e a mão-de-obra está desagregada no desempenho e reintegrada no resultado através de uma multiplicidade de tarefas interconectadas em diferentes locais, introduzindo uma nova divisão do trabalho mais baseada nos atributos/capacidades de cada trabalhador que na organização da tarefa.

A forma de organização de trabalho que desponta, apesar de erigir complexas mutações na estrutura ocupacional, apresenta continuidade na era da produção flexível como pontua Harvey (2008) em que as tarefas estruturadas muitas vezes, em séries curtas, repetitivas, não extinguiram de todo o modelo fordista.

Portanto, apesar de tantos acontecimentos pelos quais o ambiente de trabalho experimentou não se viu a destruição dos moldes passados que afetam negativamente o bem-estar individual e coletivo do trabalhador, mas sim, a permanência de fatores estressantes e alienantes.

Deste quadro resulta que, somadas às experiências passadas, as modificações impostas à sociedade contemporânea foram tão intensas que atingiram não só sua materialidade, mas tiveram profundas repercussões na subjetividade do sujeito afetando sua forma de ser e existir (ANTUNES, 2009; CARNEIRO et al., 2016).

Para se alcançar vivências de bem-estar no contexto do trabalho é necessário superar a concepção de um trabalhador fragmentado para um novo paradigma que o considere em todas as suas dimensões, que valorize sua inteligência percebendo-o capaz de operar o processo produtivo com criatividade (FERREIRA, 2012a) sob formas de controle que o integre, chamando-o à participação como argumenta o autor. Pois, para Ferreira (2012a), os sistemas de controle fazem parte do acompanhamento das tarefas se constituindo em questão interveniente na qualidade de vida no trabalho, sendo a pressão imposta ao trabalhador, a forma como o controle é praticado.

Em vista disso tudo, se verifica contemporaneidade nos estudos de Marx e Engels (1997) que, ao analisar os registros da história, observa nos estágios de transformação do mundo do trabalho a permanência das oposições de classes e a inserção de novas classes trabalhadoras e novas condições de opressão. Condições ainda verdadeiras no século XXI.

Trata-se de um século em que a classe trabalhadora desloca o projeto de construção de sua carreira do âmbito da organização para uma carreira baseada no autogerenciamento (COSTA; BALASSIANO, 2006; MAGALHÃES, 2008). A motivação dessa mudança não veio do trabalhador fiel à empresa, que “veste a camisa da empresa” numa atitude de engajamento e doação pessoal no contexto do trabalho, mas veio da atitude organizacional cujo compromisso com o trabalhador cada vez mais se esvanece. Os autores verificam esse comportamento organizacional na diminuição dos postos de trabalho para reduzir custos trabalhistas adotando no seu lugar a mão-de-obra terceirizada e temporária bem como nos processos de downsizing, reengenharia e outras modalidades de gestão. E é perceptível também quando transfere a

responsabilidade da capacitação profissional ao indivíduo induzindo desta forma uma relação calculista entre empresa-trabalhador (COSTA; BALASSIANO, 2006).

Magalhães (2008, p. 13) reflete sobre esta discussão fazendo a seguinte observação:

Ter uma carreira significou, durante muito tempo, alcançar um posto de trabalho com estabilidade vitalícia, percorrer uma trajetória razoavelmente previsível de promoções e alcançar a aposentadoria por tempo de serviço. Na atualidade este destino está reservado a uma minoria de trabalhadores inseridos no serviço público.

Nesta ordem de acontecimentos, a conjuntura verificada é de um trabalho vinculado à precarização do seu significado social e de seu sentido ético, onde o papel e as regras do mercado financeiro superam a fase anterior de acumulação que se dava por meio da extração do valor da mais valia (PIRES; REIS, 1999), onde o Estado dispensa grande parte da função social para que aconteça a abertura dos mercados de modo que tudo seja suscitado para suprir as necessidades de lucro do sistema capitalista; conjuntura que reflete a fase contemporânea da acumulação flexível do capital.

Para resumir todo escopo de mutações do final do século XX, tome-se o que diz Marx e Engels (1998, p. 11): “Tudo o que está estratificado e em vigor volatiliza-se, todo o sagrado é profanado, e os homens são finalmente obrigados a encarar a sua situação de vida, os seus relacionamentos mútuos com olhos sóbrios”. Esta reflexão de Marx e Engels nos remete ao convite de Chaplin (1940) expresso no discurso final do filme “O Grande Ditador”: “[...] Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido”.

#### 4.3.1 Cenário do mundo do trabalho na era pós-industrial

O mundo do trabalho tal qual vivido pelo artesão nas oficinas na era pré-industrial já há muito deixou de ser empregado na produção de bens e serviços. Aquele artesão ficaria estarrecido com tão grande mudança que o processo de produção e tudo que ele encerra alcançaram em um século de transformações. Não há dúvida sobre a capacidade humana e é admirável aos olhos os seus feitos.

Observa-se como o homem tem se individualizado e restringido o ganho obtido a uma parcela pequena da população enquanto a grande maioria desta constitui uma massa de marginalizados, excluídos dos direitos e benefícios que o desenvolvimento científico e tecnológico oferece na atualidade.

Tem-se, então, que do fluir da era industrial a pós-industrial o trabalhador participa de um mundo constituído em redes globais integradas pelas novas tecnologias da informação (CASTELLS, 2007). Um mundo de diversidades na forma de organização do trabalho partindo desde a terceirização e adentrando para formas mais precarizadas. Um mundo onde o mercado de trabalho flexível altera as práticas do trabalho, as quais assumem características de “desumanização” (ANTUNES, 2009, p. 12).

Assim sendo, a importância da construção de uma identidade do sujeito ligada à profissão passa ao largo do que representou um dia. E as corporações como espaço da organização do trabalho assumem um papel utilitarista perseguindo exclusivamente o alcance de sua missão e perdem seu papel sóciopolítico (FERREIRA, 2012a).

O trabalhador navegando no mundo pós-industrial se vê inserido na “[...] cultura do excesso, do individualismo, do hedonismo, do consumismo, da descartabilidade, da horizontalização dos padrões, da fluidez, da acomodação, da volatilidade das relações, [...]” (ALVES, 2009, p. 11). Condição também vista em Harvey (2008). Segundo Alves (2009, p. 11) o trabalhador porta hoje o sentimento de desorientação, com perda dos seus referenciais, se encontra “desbussolado”.

O ambiente de trabalho na metamorfose deste novo tempo pertence a uma sociedade planetária, sem fronteiras, de interdependência global que “[...] conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em um fluxo contínuo de **decisões** estratégicas” (CASTELLS, 2007, p. 41, grifo nosso).

Na obra de Guerreiro Ramos (2010, p. 77, grifo nosso) há uma análise do Secretário-Geral das Nações Unidas em que diz que estas “decisões” são as tomadas pelos países desenvolvidos demonstrando seu poder hegemônico em que dispõem de “todos” os recursos seja em “espécie” ou em escala. **Não sendo, portanto, segundo o Secretário, os recursos a limitarem suas decisões, mas estas, a criarem os recursos.**

Entendendo que o Secretário-Geral inclui o homem quando argumenta que todos os recursos que os países desenvolvidos querem ter, eles de fato os têm, uma análise de Harvey (2008, p. 179) complementa esta linha de raciocínio ao dizer que “A desvalorização da força de trabalho sempre foi a resposta instintiva dos capitalistas à queda de lucros”, expressão que leva a concluir que a classe trabalhadora não se constitui da parte que obterá ganhos nessas “**decisões**” estratégicas.

Estas alterações impactaram também na influência dos movimentos de trabalhadores (os sindicatos) levando-os ao declínio (CASTELLS, 2007). E continua impactando na acentuação de um desenvolvimento desigual entre segmentos e territórios dinâmicos.

O espaço social com regras de comportamento, preocupações morais e interações éticas encontra-se na berlinda de uma nova época, de “[...] um intercurso social descasado de obrigações e direito” (BAUMAN, 1997, p. 7). É época em que, segundo o autor a ética é “denegrada e escarnecida”, uma “ilusão” posta à parte por homens e mulheres.

Bauman (1997, p. 23) vê a urgência da prática de normas éticas mais do que de capacidades técnicas, pois para o autor elas:

[...] podem guiar nossa conduta em nossas relações mútuas — nosso relacionamento para com outros e, simultaneamente, dos outros para conosco — de sorte que possamos nos sentir seguros em nossa presença recíproca, ajudar-nos uns aos outros, cooperar pacificamente e derivar de nossa presença mútua prazer não corrompido pelo medo ou pela suspeição.

A versão pós-industrial caracterizada pela globalização, flexibilização e revolução tecnológica, mostra um movimento global que irrompe as barreiras da justiça social, da moral, dos direitos humanos e do controle do estado moderno (BAUMAN, 1997). O estado moderno que despendeu enorme energia na busca da ordem racional e do progresso perdeu sua legitimação ideológica (BAUMAN, 1997). Bauman frisa dizendo: “O estado ‘deixa correr’, de propósito ou por omissão, os poderes contra-estruturais da socialidade” (BAUMAN, 1997, p. 159).

Peralva e Telles (2015) quando tratam dos ilegalismos na globalização falam de “suspensão dos controles de fronteiras”, da “liberação dos mercados do controle do Estado”, de uma “globalização por baixo”. Esta entendida como as formas ilícitas, ilegais, informais assumidas pela mais nova classe trabalhadora destituída de direitos.

A quem a “classe-que-vive-do-trabalho” (ANTUNES, 2009, p. 101), “os que vivem da mão para a boca” (BAUMAN, 1997, p. 256) podem recorrer? A um governo mundial? Já que o estado moderno se tem esforçado em tornar o território nacional atraente ao capital financeiro global ofertando “[...] taxas baixas, baixos custos e trabalho dócil, bons lucros e – por último, mas não de menor importância – divertimentos amenos para executivos viajantes com todas as despesas pagas [...]” (BAUMAN, 1997, p. 264). A insegurança e a incerteza são companhias constantes dos profissionais expropriados da garantia do progresso, da realização pessoal e profissional presente e futura.

As autoras citadas relatam sobre o avanço da “desconstrução do direito do trabalho em escala mundial” (PERALVA; TELLES, 2015, p. 458) que se efetiva tanto pela força de trabalho, o novo proletariado mundial, que busca sua inserção no mercado mesmo que precarizado, quanto por iniciativas vindas de cima – “grandes atores econômicos e/ou estatais da cena mundial” (PERALVA; TELLES, 2015, p. 442) – interessados na expansão da dinâmica capitalista.

Nas observações de Peralva e Telles (2015, p. 448) àquela classe trabalhadora imbuída em uma “[...] atividade assalariada clássica, institucionalizada e protegida pelo direito do trabalho [...]” incorpora-se, entre as décadas de 80 e 90, às sacoleiras do contrabando e da pirataria, o migrante indocumentado, a informalidade dos pequenos empreendimentos, o trabalho assalariado precário, numa virada global da estrutura da organização do trabalho.

Assim, o mercado global oferta ao homem: o trabalho assalariado, o trabalho precarizado, o “não-trabalho” (ANTUNES, 2009, p. 138), o desemprego. Um crescente desemprego estrutural advindo, de acordo com Eric Hobsbawm (1995, p. 403), das “Décadas de Crise” (1970-90) que “[...] foram a era em que os Estados nacionais perderam seus poderes econômicos” (HOBSBAWM, 1995, p. 398). E faz uma previsão pouco otimista quando afirma que: “Os empregos perdidos nos maus tempos não retornariam quando os tempos melhoravam: não voltariam jamais” (HOBSBAWM, 1995, p. 403). Ou não na mesma proporção.

As “Décadas de Crise” como nomeia Hobsbawm incorporam mais um desalento ao significado do trabalho para o homem. Nesta perspectiva, Antunes (2009, p. 12) vem lembrar a existência de um “sentido estruturante do trabalho para a humanidade” e reflete dizendo que os sentidos do trabalho se fazem pela necessidade “do trabalho humano e de seu potencial emancipador” e pela recusa do “trabalho que explora, aliena e infelicita o ser social”.

Vê-se, assim, na trajetória histórica, que as mudanças políticas, econômicas e sociais de cada época e lugar influenciam e direcionam o comportamento humano e os meios que utiliza para sobreviver. E também os ganhos econômicos constituindo o fator que permanece perene no grau de importância do “jogo da vida”.

A virada do século XX introduziu na sociedade pós-industrial, mudanças extraordinárias na organização do trabalho e, por conseguinte, no mundo do trabalho. Mudanças que redefiniram e institucionalizaram a forma atual de sua organização. Tudo isso compõe um cenário em que as consequências negativas para o trabalho e primordialmente para o homem são concretas e desalentadoras (BAUMAN, 1997).

Eric Hobsbawm (1995, p. 404) na sua análise sobre “O breve século XX” (1914-1991), oferece um ponto de reflexão salutar quando diz que:

[...] o custo do trabalho humano não pode, por nenhum período de tempo, ser reduzido abaixo do custo necessário para manter seres humanos vivos num nível mínimo aceitável como tal em sua sociedade, ou na verdade em qualquer nível.

O trabalho constitui-se de parte importante da vida do trabalhador e por meio dele sua sobrevivência e realização pessoal e profissional acontecem. Porém, faz-se necessário um ganho quanto ao bem-estar no trabalho de modo que a atividade laboral dê o sentido que vem se perdendo diante de sua prática.

#### 4.3.2 Toyotismo, expressão de uma nova era

A década de 70 apresenta-se como um marco divisor entre a “Era de Ouro” e um período longo de problemas (HOBSBAWM, 1995, p. 19). As crises vividas nas décadas de 80 e 90, não só no campo da economia, mas também do político, demandaram das empresas criatividade para minimizarem a perda da lucratividade e aumentarem a competitividade. Como diz o autor, “Não seria a era de Henry Ford, mas da Benetton” (HOBSBAWM, 1995, p. 394).

Sim, uma era em que ao sujeito é exigido outro comportamento. Tendo aprendido a trabalhar coletivamente na época da Revolução Industrial, sem, contudo, usufruir o direito ao controle do seu trabalho exige-se nesse novo tempo que reaprenda a decidir no processo de produção e nos demais processos de trabalho. Uma enganosa restituição da tomada de decisão, num embuste revestido de “autonomia” (HELOANI, 2016, p. 67). Segundo Matos e Pires (2006, p. 510), as novas configurações do trabalho:

Enfatizam a cooperação; a valorização de grupos de trabalho; a diminuição de níveis hierárquicos; autogerenciamento por setores e áreas; delegação de tarefas, responsabilidade compartilhada e transparência nas decisões.

Na verdade, o que se vê é uma resposta do capital a mais uma crise, desta vez de maior complexidade, configurada por meio de em uma crise estrutural do capital como ressaltado anteriormente (ANTUNES, 2009). E a interpretação deste contexto é de uma tentativa de camuflar suas maiores contradições. Para isso se faz “[...] uma ofensiva generalizada do capital e do Estado contra a classe trabalhadora e contra as condições vigentes durante a fase de apogeu do fordismo” (ANTUNES, 2009, p. 34).

A partir da década de 80 os trabalhadores além de perderem direitos garantidos na lei, direitos conquistados por meio de negociações sindicais e muita luta no pós-guerra de 45, **perderam também os benefícios concedidos pelas empresas como forma de atraí-los ao**

**mercado** (ALVES, 2009, grifo nosso). Acontece uma ampla desregulamentação dos direitos trabalhistas que a cada dia, percebe-se, vão sendo eliminados em diversos países (ANTUNES, 2009, p. 55).

Assim, os trabalhadores, na luta de classes, vêm perdendo os ganhos obtidos nas décadas anteriores, sendo “levados”, num processo de desmonte da coesão e unidade da classe, a se desvencilharem dos vínculos sociais do trabalho devido a exigência de uma “extrema aceleração da forma laboral” (HELOANI, 2016, p. 68). Os sindicatos se enfraquecem na defesa da classe trabalhadora, tendendo mais a inclinarem suas decisões aos objetivos organizacionais (ANTUNES, 2009).

Verifica-se que além das perdas materiais do ganho monetário, a forma contemporânea do capitalismo, exige do sujeito uma postura prescrita na competência e empregabilidade, conceitos segundo Araújo (ARAÚJO, 2016) tomados em substituição à qualificação profissional. A implicação contida nestes conceitos é a redução da noção de conhecimento para dar lugar a habilidades individuais (ARAÚJO, 2016).

Segundo a autora (2016, p. 136) até a denominação “trabalhador” transmuda para “colaborador”, este capacitado e flexível. Colaborador que para se manter no mercado precisa possuir “empregabilidade”. Alves (2009, p. 31) explica o termo dizendo que empregabilidade significa:

[...] reciclagem e atualização contínua, capacidade de adaptação as mudanças organizacionais, a diferentes contextos profissionais e áreas de atuação diversas, o uso de novas tecnologias, incorporação de novas habilidades e aptidão as exigências e necessidades do mercado de trabalho.

Tudo isso veio a acontecer no advento de uma nova divisão do trabalho cuja expressão maior ocorreu no toyotismo.

Toyotismo, modelo japonês constituído na década de 70, se configurou como uma das principais formas de gestão da acumulação flexível, e de acordo com Antunes (2009, p. 55), de “extração intensificada do trabalho”. Resultou, de fato, em uma gestão reorganizada em termos capitalistas “[...] procurando gestar um projeto de recuperação da hegemonia nas mais diversas esferas da sociabilidade” (ANTUNES, 2009, p. 50).

O novo discurso organizacional anunciava um trabalhador “**participativo**”, “**multifuncional**”, “**polivalente**” numa perspectiva mais favorável ao trabalhador do que o modelo anterior (ANTUNES, 2009, p. 50, grifo do autor), onde era concebido como um ser

“passivo”, sem responsabilização no espaço do trabalho, limitado a obedecer (HELOANI, 2016, p. 67).

Mas, objetivamente o que acontece, segundo Antunes (2009, p. 54, grifo do autor) é a “[...] **intensificação das condições de exploração da força de trabalho**” [...]” por meio de mecanismos de controle mais sutis e envolventes, elevando a produtividade (HELOANI, 2016, p. 67).

Este período de mudança macroestrutural que alterou a natureza do capitalismo (ALONSO, 2009) foi tão intenso que ensejou nos estudos da época concepções diversificadas de sua origem. Alguns estudos responsabilizavam as novas formas de organização industrial e as novas tecnologias pelas mudanças (ANTUNES, 2009).

Percebe-se nos argumentos de Harvey e Castells que a origem das mudanças não estava ligada às novas tecnologias e as novas formas de organização do processo produtivo. Acepção que encontra apoio nos estudos de Antunes (2009, p. 52) quando este afirma que “[...] as mutações em curso são expressão da reorganização do capital com vistas à retomada do seu patamar de acumulação e ao seu projeto global de dominação”.

As alterações no processo produtivo, para a recuperação do lucro que tiveram maior repercussão, se comparado ao que acontecia em outros continentes foram as vinculadas ao modelo japonês, o toyotismo (ANTUNES, 2009). O termo abrange vastas modificações, entre elas pode-se citar: a intensificação do ritmo produtivo, equipes multiquualificadas e polivalentes trabalhando em cooperação, aumento de horas extras, terceirização, número reduzido de trabalhadores no espaço de trabalho ocasionando sobrecarga aos mesmos e a “[...] utilização em larga escala de subcontratação e fornecedores.” (GOSDAL, 2016, p. 100).

Na nova ordem de controle da força do trabalho pelo capital, nas bases de reestruturação do toyotismo, encontram-se a reengenharia, lean production, just in time, kaizen, kaban, team work, downsizing e CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) e outros. Antunes (2009, p. 77) os chama de “elementos da reestruturação produtiva”. E assim, neologismos variados surgiam para a acomodação dos conceitos adotados pelas organizações.

As políticas públicas, cujos objetivos se encontram no atendimento das demandas sociais, têm sido submetidas aos anseios dos mecanismos econômicos e mais ainda, segundo observa Chauí (2001, p. 1) tem submetido a redução da política à economia e desta à finança, condutora do jogo do mercado, jogo este compreendido como “o ponto final da história humana” uma “fatalidade necessária” (CHAUÍ, 2001, p. 1). Tudo isto resulta na seguinte situação exposta por Chauí:

Fica ocultado que o mercado, e o seu funcionamento, é uma instituição produzida pela ação dos homens e que pode ser desfeita por ela. Desaparece, portanto, a ideia de uma outra realidade possível construída por nós mesmos (CHAUÍ, 2001, p. 2).

Em Antunes (2009) também se observa que “o sistema de metabolismo social” do capital instaurado na atualidade não é consequência de “nenhuma determinação ontológica inalterável”, mas sim “o resultado de um processo historicamente constituído” (ANTUNES, 2009, p. 21).

Deste modo, da análise de Chauí e Antunes, se percebe que a lógica imposta “ao trabalho” na forma de sua estrutura atual nas organizações, não é algo imutável, mas sim, passível de alterações, embora tenha se configurado até então como um sistema “ontologicamente incontrolável” (ANTUNES, 2009, p. 25), e visto por Bauman (1997, p. 279) como “[...] trajetórias torcidas que não se podem endireitar [...]”.

Antunes (2009) coloca como condição para a mudança uma postura crítica para que aconteça “[...] a desfetichização das formas de representação vigentes, do ideário que domina nossa sociedade contemporânea” (ANTUNES, 2009, p. 18). Mudança entendida por Motta (1986, p. 60) como uma “[...] organização autônoma da classe operária”. E acrescenta falando de uma:

[...] autotransformação social, que se refere ao fazer social e político dos homens na sociedade e nada mais. O fazer pensante e o pensar político implicam-se numa unidade indestrutível e pensar a sociedade como fazendo-se é um componente essencial (MOTTA, 1986, p. 62).

Para Guerreiro Ramos (REZENDE, 2010, p. 81) ao homem é concedida uma “resistência inata a qualquer tipo de determinismo”, a consciência. Consciência, segundo o autor, que leva o homem a uma capacidade “[...] de resistir às tentativas da história de submergi-lo em seu fluxo, de se recusar a ser totalmente definido pela história: a sua, pessoal, ou a do coletivo no qual ele se insere”.

#### **4.4 Bem-estar no trabalho**

A passagem do tempo leva à evolução, ao desenvolvimento, ao crescimento das competências humanas, ao aprimoramento de ferramentas e processos. Nisto os instrumentos de trabalho vão se tornando mais eficazes e efetivos como também as atividades vão se tornando menos onerosas e menos prejudiciais à constituição física e cognitiva do homem. A posse do tempo seria restituída ao indivíduo pela evolução exponencial das tecnologias de informação e

comunicação, permitindo ao indivíduo distribuir apropriadamente o tempo em partes necessárias para o trabalho, bem como em partes necessárias para além do trabalho.

Visto assim, este quadro corresponderia ao sonho do progresso, na melhoria da existência humana, proporcionando-lhe mais dignidade na condução de sua vida e nos ambientes corporativos. Nestes, o trabalho se apresentaria como algo prazeroso, impregnado de aspectos favoráveis à sua realização quanto às condições ambientais, organizacionais e relações interpessoais. Um trabalho capaz de lhe beneficiar não só no aspecto monetário como também no aspecto social.

Uma ilusão, contudo. A evolução vivida tem mostrado seus efeitos nocivos em toda parte, nos danos à natureza, na grande pobreza mundial, no desemprego estrutural, nos trabalhos desumanizados tanto pelas condições objetivas (condição material e organizacional do trabalho) quanto subjetivas (pressões de carga emocional negativa gerando insatisfações e mal-estar no trabalho).

No lugar da paz vê-se uma batalha organizacional. Uma luta perceptível tanto no setor privado quanto no público que acontece pela busca incessante de resultados a qualquer custo. Uma guerra que tenta minimizar, ocultar e direcionar seus danos verificados nos suicídios nas organizações, nas sequelas profissionais (síndromes, transtornos psíquicos, acidentes de trabalho, DORT/LER e etc.) a uma questão pessoal do trabalhador.

Urge como menciona Guerreiro Ramos (2010), Rezende (2010), Ferreira (2012a) e tantos outros autores, uma tomada de consciência coletiva para sanar as vivências de mal-estar no trabalho. Afinal, a evolução que alcançamos nos dias atuais demanda que os benefícios cheguem aos seres humanos, que os tirem de uma posição secundária no grau de importância organizacional para a posição de principal beneficiário. Pois o que importa realmente? Do que adianta tanta tecnologia se o homem não se beneficia de seus frutos, se os danos são cada vez mais latentes ao trabalhador nos ambientes organizacionais?

Assim, as organizações ao invés de promoverem ações que aumentam a resistência e a resiliência do trabalhador às condições apresentadas no trabalho, que objetiva o aumento da produtividade, como salienta Ferreira (2012b, p. 66), venham a promover o bem-estar dos trabalhadores em consonância também com a visão que ele tem sobre o tema “satisfação no ambiente de trabalho”.

A satisfação no ambiente do trabalho engloba a abordagem de múltiplas variáveis demonstrando a existência de características multifatoriais que o tema engloba (MARTINEZ et al., 2004; TAMAYO, 1998; MARQUEZE; MORENO, 2005; FERREIRA et al., 2009).

Nos primórdios dos estudos sobre os fatores que interferem na satisfação no trabalho, os pressupostos da Administração Científica propunham “a recompensa financeira” como a principal variável de satisfação (PARK, 2002). Nos dias atuais, os estudos abordam uma gama de fatores, entre eles, podemos citar os relacionados ao conteúdo do trabalho, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, supervisão, relações interpessoais e competências.

Marqueze e Moreno (2005) chegam a conclusão de que não há:

[...] um único fator determinante para a satisfação; estes dependem do ambiente e das condições de trabalho, bem como da avaliação pessoal do trabalhador. No entanto, identificá-los é crucial para se efetivar programas de melhoria da satisfação no trabalho (MARQUEZE; MORENO, 2005, p. 75).

O que conseguimos identificar é uma convergência na literatura quanto ao entendimento de que a satisfação no trabalho é fator determinante para o bem-estar do trabalhador com consequências tanto no plano profissional como pessoal.

Marqueze e Moreno afirmam ainda que:

Independentemente da concepção adotada de satisfação no trabalho, não há como negar que este aspecto interfere no processo saúde-doença e conseqüentemente no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores (MARQUEZE; MORENO, 2005, p. 72).

Desta forma, é possível discernir que a satisfação no trabalho é fonte de geração de bem-estar podendo interferir positivamente ou não nos aspectos pessoais do trabalhador como também na organização.

Este entendimento reforça a percepção de que tudo que se vive hoje no mundo do trabalho, principalmente a busca pela satisfação dos interesses do trabalhador e da organização, reflete as consequências advindas da evolução do trabalho, das mudanças ocorridas no seu significado e do modo como é oferecido na sociedade. Evolução que teve as eras industrial e pós-industrial como suas principais fontes condutoras.

#### 4.4.1 Fatores intervenientes na satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um componente importante na indicação da existência ou da não existência de bem-estar no ambiente organizacional.

Devido ao impacto que o trabalho tem provocado na vida do homem, a atenção dispensada ao tema tem aumentado e integra com mais frequência a pauta dos espaços de

discussões empresariais, acadêmicos e sociais. Embora às corporações interessem como resultado da implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), o aumento do nível de produtividade (FERREIRA, 2012a), aos trabalhadores importa a melhoria nos níveis de satisfação no âmbito laboral. E quando se trata de instituição pública, o usuário espera resultados de seus serviços (FERREIRA, 2012a).

A reflexão precedente do mundo do trabalho e sua evolução nos séculos XX e XXI (HARVEY, 2008; CASTELLS, 2007, ANTUNES, 2009) permite inferir que os paradigmas da Administração até a atualidade esbarram em limites sociais, econômicos e técnicos, não se atendo, com a devida propriedade, a promoção de um ambiente de trabalho saudável.

A Teoria das Relações Humanas oportunizou o avanço do conhecimento sobre o capital humano nas organizações (PARK, 2002), contudo, a situação vivenciada no dia-a-dia do trabalhador nos revela que ainda há passos a serem dados para se conseguir abarcar a complexidade que o fator humano representa, a ponto de construir uma abordagem voltada ao bem-estar do trabalhador, de modo sustentável e sólido cujos benefícios alcancem a organização, o trabalhador e, por conseguinte a sociedade.

Vê-se que muito esforço foi despendido para a elevação da produtividade empresarial (HARVEY, 2008; CASTELLS, 2007, ANTUNES, 2009); que a criatividade do homem alçou grandes voos para abastecer o mercado ávido por novidades. Mas em contrapartida, a vida humana foi subjugada à racionalidade econômica (HARVEY, 2008); foi posta num plano em que ora é concebida como ferramenta útil à lucratividade, ora como consumidora potencial para produtos e serviços.

Para amenizar a fadiga e sofrimento advindos da situação imposta ao trabalhador, desde Mayo (PARK, 2002), algumas técnicas e condutas vêm sendo adotadas tomando o trabalhador como ser social, revestido de necessidades biológicas e afetivas (PARK, 2002). Contudo, como o interesse organizacional não mudou seu foco, insuflado ainda de um olhar voltado primeiramente para a lucratividade não importando a que condições a força de trabalho se encontra (DEJOURS, 2007), toma medidas paliativas quanto às questões de saúde do trabalhador ou ao seu bem-estar (FERREIRA, 2012a).

Segundo Ferreira (2012a), essas medidas são expressas em condutas superficiais, partindo desde atividades físicas, culturais e outras que tiram momentaneamente o trabalhador do contexto laboral, mas não sanam os problemas que ele terá que encarar quando retornar ao seu posto de trabalho, não enfrenta “[...] as causas reais e mais profundas das fontes de mal-estar dos trabalhadores” (FERREIRA, 2012a, p. 107).

Quanto ao Estado, se verifica que pautado na proposta neoliberal, reduz drasticamente sua política pública, seus mecanismos de seguridade social e proteção da classe trabalhadora ao ser um aliado aos interesses de acumulação do capital que o induz a restringir e a desregulamentar direitos trabalhistas em prol da maior acumulação possível. Assim, se torna em obstáculo ao servidor quando se trata de segurança, saúde e bem-estar no trabalho.

Amaral (2010, p. 9) argumenta que “Nos últimos 30 anos, a gestão pública viveu transformações substanciais na maior parte dos governos nacionais e subnacionais, com a inclusão de novos conteúdos às suas políticas e mudanças em programas e procedimentos.” Pierre e Peters (2010) verificam que a reforma da administração pública implantada (nas últimas décadas) nos moldes de uma administração eficiente, efetiva e econômica teve seu foco voltado para o mercado como modelo de gerenciamento.

Logo, ao adotar instrumentos da gestão privada à gestão pública (PETERS; PIERE, 2010), o Estado inclui em sua pauta de ação a mesma visão gerencialista do mercado (SECCHI, 2009). Assim, as políticas e programas assistencialistas, na condução da força de trabalho, se coadunam com as exercidas no setor privado.

Dentro deste contexto, se tem os fatores intervenientes na satisfação do trabalho tanto para o âmbito privado quanto para o público. Como relatado anteriormente, as variáveis de satisfação no trabalho são múltiplas (MARTINEZ et al., 2004; TAMAYO, 1998; MARQUEZE; MORENO, 2005; FERREIRA et al., 2009).

Em vista disto, Alves (2010) vem a contribuir quando relaciona o instrumento desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (em 1986) na sua versão reduzida (em 2008) por Câmara e Carlotto como um instrumento de medida de satisfação no trabalho mais citado em pesquisas e na literatura.

Por meio dos fatores identificados por Câmara e Carlotto (2008) como sendo os elementos causais da satisfação no trabalho quais sejam: Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH), Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (SAFT) e Satisfação Intrínseca no Trabalho (SIT), é possível compreender o ambiente de trabalho de acordo com as vivências de bem-estar e mal-estar traduzidas pelo próprio trabalhador.

O fator correspondente à satisfação intrínseca (SIT) tem como elementos constitutivos os relacionados ao próprio trabalho e seu conteúdo; o fator correspondente ao ambiente físico do trabalho (SAFT) tem como elementos constitutivos os relacionados a condições e ambiente de trabalho e; e o correspondente à satisfação com relações hierárquicas (SRH) tem como elementos constitutivos os relacionados à supervisão e gerenciamento.

Vemos assim, que os atributos constituintes dos fatores estruturantes do bem-estar no trabalho estão em conformidade com as variáveis sobre as quais vem sendo relatadas neste estudo, cujas bases se inscrevem na preocupação da posição do homem no seu ambiente de trabalho e nas ferramentas usadas pelo sistema capitalista para subjuga-lo, colocando-o sempre à esteira dos benefícios do desenvolvimento. Este, se realizando no âmbito econômico em detrimento do desenvolvimento social.

#### **4.5 Uma engrenagem chamada Universidade Pública Federal**

Tudo isto posto, o profissional tem a opção de escolha entre o trabalho oferecido no mercado, em que os objetivos organizacionais e econômicos rivalizam com os objetivos do trabalhador, e o trabalho oferecido no Estado.

O que se esperar do trabalho sob a égide da Administração pública? Quais são os princípios que guiam o Estado na condução dos trabalhadores que estão sob sua gestão, que estão sob a tutela do responsável pela organização social e proteção do cidadão? A “construção do homem” pela organização social do trabalho, como idealiza Marx, é um pressuposto aludido nas universidades públicas?

As Instituições de Ensino Superior (IES) não se devem furtar a relevante missão de descobridora de novos conhecimentos, de responsáveis pela geração, sistematização e transmissão de ideias acima de qualquer interesse do capital. Este, preocupado com seu sistema de dominação e expansão buscando em toda parte sua plena realização. Às IES se destina uma função social, desinteressada, autônoma na produção do conhecimento e transmissão do saber, além de se constituírem em grande laboratório por aquilo que se ensina no campo da ciência, cultura, filosofia e artes cujo fim último é o desenvolvimento pleno e sustentável do homem.

Por que, então, enquanto organização complexa<sup>11</sup> e multidisciplinar, não ser também instrumento de redistribuição do saber e compartilhamento das vivências e experiências laborais dos servidores (docentes e técnicos-administrativos) de modo a proporcionar-lhes bem-estar no Trabalho, numa disposição ao cumprimento de sua vocação como fonte geradora da igualdade de oportunidades? Isto num campo de possibilidades que caminhe na contramão dos desatinos capitalistas que subjugam o capital cognitivo e assim mostrar a possibilidade de uma

---

<sup>11</sup> Leitão (1985, p. 7-8) defini a universidade como sendo “[...] uma organização complexa não pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas”. E prossegue: “Ela é, na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de mais complexa estrutura da sociedade moderna (Perkins apud Leitão, 1973)”.

diferente condição, organização e relação de trabalho além da apresentada pelo sistema hegemônico.

Todavia, não obstante imbuídos de uma missão significativa para a emancipação, justiça social e desenvolvimento do homem, se sabe que os serviços públicos em educação estão imbricados no grande legado deixado pela reestruturação do capitalismo e ideias neoliberais globalizantes (ABRAMIDES; CABRAL, 2003; DEITOS, 2010). Isso acarretou em reformas estruturais que afetaram o trabalho dos servidores docentes e técnicos-administrativos tanto no conteúdo de suas atividades quanto na compressão salarial (CARVALHO, 2006).

Além disso, a reforma administrativa nos pontos de contato com a agenda neoliberal resultou em desafios às universidades; desafios de qualidade, eficiência e racionalidade (CARVALHO, 2006) comprometendo o ensino, a pesquisa e a extensão. A reflexão da autora sobre este período nos permite apreender que dentro deste ideário, usufruindo de uma autonomia limitada, as universidades sofrem restrições orçamentárias e constrangimentos administrativos com consequências para a efetivação de suas funções sociais e para o corpo administrativo da instituição.

Esta situação é resultado da mudança de configuração das universidades como “direito” para a concepção de serviço não exclusivo do Estado, reduzindo, desta forma, o espaço público de direito social (CHAUÍ, 1999). De instituição social se transforma em organização prestadora de serviço imprimindo tudo o que isso implica tanto ao ensino, pesquisa e extensão quanto à administração da coisa pública (CHAUÍ, 2003; SANTOS, 2003).

Desta forma, na observação de Chauí (2003) o caráter próprio da universidade enquanto produtora autônoma do conhecimento e responsável pela formação do indivíduo se perde em meio às reformas impostas pelo Estado. A última reforma da década de 90, sob os auspícios da proposta neoliberal lhe impôs uma estrutura de ensino superior instrumental, operacional:

Regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, [...] estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, [...] (CHAUÍ, 2003, p. 7).

As atividades realizadas pelos servidores técnico-administrativos se alinharam ao quadro exposto até aqui. A instituição pública de ensino superior na atualidade se dobra para atender as prescrições ditadas por uma ordem superior; e como sistema interligado e inter-relacionado demanda de sua equipe técnico-operacional o engajamento para o cumprimento além da missão institucional, de resultados nos moldes gerenciais de administração.

Porém, as IES contam com um design organizacional diferenciado das demais estruturas organizacionais. E como instituições públicas, oferecem ao mercado serviço especializado numa área específica; no caso, a educação superior. Para chegar ao ponto da oferta desse serviço toda uma engrenagem é posta em ação em múltiplas atividades lineares e transversais, interligando setores diversos, esforços de equipes aparentemente isoladas, mas voltadas para o mesmo fim: o conhecimento, sua produção, transmissão e a formação humana sustentada no equilíbrio ético, técnico e filosófico.

Como instituição social, fruto da ação social e de expressões de cada época, carrega em si as mudanças ocorridas na sociedade e seus respectivos efeitos. Por isso, traz consigo como outras organizações a herança das correntes paradigmáticas de produção fordista, taylorista, toyotista e acumulação flexível além dos pressupostos da teoria motivacional de Mayo, Maslow, Herzberg e da teoria burocrática de Weber. Estas diferentes manifestações de organização do processo do trabalho são perceptíveis na divisão de tarefas, na racionalidade, na especialização, no controle, na estrutura burocrática e na visão do ser social dentro da organização. Contudo, estes modelos não conseguem dar respostas apropriadas às características organizacionais das universidades.

A complexidade da gestão universitária aumenta quando, além de ser administrada por diferentes níveis de decisão interna (chefias, estatutos, regimentos, colegiados de curso e Conselhos Diretores e Superiores), sofre interferências externas na gestão das atividades-meio, através de leis, decretos e portarias (LEITÃO, 1985). Deste modo, o servidor se vê encurralado diante do conhecimento profissional (demandado pela atribuição do cargo) e o manuseio de suas atribuições com interferências diversas. Interferências que muitas vezes não captam e não atendem à realidade laboral que vivencia.

O ambiente de trabalho se estabelece em meio a distorções no sistema burocrático-organizacional, derivando embates internos e externos, gerando por vezes conflitos de papéis de difícil resolução. Um ambiente em que o servidor despense toda sua energia para dar respostas às demandas das atividades sabendo que haverá casos que não conseguirá atender apropriadamente pois, as ferramentas e os recursos para isto escapam de seu espaço de ação; e quando mais, os projetos que chegam em suas mãos para serem executados são projetos dos quais não participou e cujo conteúdo não tem conhecimento. Assim sendo, se encontra num espaço restrito pela centralização e baixa autonomia individual.

Esta temática esbarra na questão da autonomia da universidade quando se argumenta que a regência das normas para a realização de sua finalidade, para a administração de seu pessoal, para a realização de suas pesquisas (SLEUTJES; DE OLIVEIRA, 1998) caberia à

gestão universitária conhecedora do contexto que lhe é próprio, longe de normas gerais que não cabem nas situações e tempos particulares de cada instituição.

#### 4.5.1 A Universidade Pública Federal no contexto da reestruturação capitalista

O atual perfil das IES é fruto de uma política macroeconômica iniciada no Brasil na década de 90 sob as premissas da reestruturação do capitalismo (SOBRINHO; BRITO, 2008) que se fez de duas maneiras distintas: uma direcionada para a base material da sociedade por meio da reestruturação produtiva, contexto relatado anteriormente; e a outra referenciada na política em que o Estado assumiu o modelo neoliberal (ABRAMIDES; CABRAL, 2003), sendo a desregulamentação de mercado e a Reforma do Estado os instrumentos usados para a consecução desse fim.

Equação que transfigurou a administração do Estado numa nova estratégia de gestão baseada em paradigmas do setor privado, com restrições nas políticas públicas sociais e valorização do sistema mercantil. Diante da crise iniciada na década de 70, a política de bem-estar social, implantada pelo Estado, foi penalizada ao ser substituída por políticas restritivas de gastos.

Na década de 90, o então presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso (assumiu mandatos consecutivos: 1995 a 1998 e 1999 a 2003), cria um novo ministério, o da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) cujo ministro se empenha em seguir as diretrizes seguidas pela nova administração pública mundial que gestam políticas públicas definidas por agências financeiras internacionais: Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Mundial (ABRUCIO, 2010; NEF, 2010).

Abrucio (2010) questiona a implantação da reforma administrativa por Bresser Pereira, o então ministro do MARE, nos moldes internacionais por entender que Bresser não leva em conta as peculiaridades brasileiras. Ao que Serva (1992) verifica como prática da administração brasileira e destaca inclusive como uma ação perpetrada pelo governo ao exemplificar a atuação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado em 1938. O DASP, visando à profissionalização do serviço público da época, veiculou na esfera governamental métodos administrativos aplicados em países capitalistas avançados incluindo inclusive o estudo da Escola Clássica da Administração Científica (KEINERT, 1994) cujos princípios já faziam parte da prática administrativa do setor privado brasileiro (SERVA, 1992).

Deste modo, o Brasil tem importado metodologias administrativas desde quando começou a estruturar seu parque industrial e suas organizações públicas e privadas já que não

possuía experiências e conteúdo técnico desenvolvidos no país para dar suporte ao momento desenvolvimentista vivido nesta época (Era Vargas: 1930 a 1945). Por conta disso, ao invés de ele mesmo criar modelos administrativos de modo que acomodasse e alcançasse as particularidades da nação, importou experiências internacionais. Uma prática que se perpetuou na reforma seguinte.

No âmbito das reformas da administração pública brasileira, o MARE inicia um processo de mudanças na estrutura administrativa, de pessoal e do fluxo de processos do aparelho do Estado (DE PAULA, 2005) sob a prevalência da visão economicista orientada para resultados, para a competição administrada entre unidades do próprio Estado e o controle.

Os princípios orientadores da Reforma Administrativa do Estado seguem então os difundidos no mercado globalizado, fundamentado na descentralização das funções, na redução dos níveis hierárquicos, na horizontalização das estruturas que acarreta para o Estado a diminuição do seu tamanho, principalmente de seu quadro de pessoal.

As reformas estruturais acompanharam também o esforço de desburocratização da máquina estatal inserindo medidas de flexibilização das relações de trabalho e deslocamento da ênfase nos meios para os resultados. Neste quadro de mudanças, o serviço público passa a se orientar para o mercado.

O escopo da Reforma da Administração Pública resultou por fim, na redefinição do papel do Estado nos moldes neoliberais que sustentam a não intervenção do Estado, advindo disso a desregulamentação tributária, mercadológica e trabalhista num descomprometimento com políticas públicas sociais. Vê-se, assim, a superação do Estado do bem-estar social pela adoção do Estado mínimo que transmuda da proteção social para a proteção do funcionamento do mercado e da propriedade privada (NEF, 2010). O autor diz que: “A noção de soberania popular e nacional é substituída pela soberania do capital”.

Esses acontecimentos convergem para a recuperação da taxa de lucro do sistema capitalista prejudicada, na década de 1970, pela crise de acumulação de capital.

Nem mesmo as universidades, instituições específicas da administração pública, dotadas de capacidade estrutural e de geração de ideias ficaram fora da intervenção da Reforma. O novo paradigma partia do pressuposto de universalidade e neutralidade justificando sua aplicação em qualquer estrutura organizacional. Assim, as universidades passam por uma situação bem crítica na medida em que, sendo organizações complexas, não se enquadram em “determinado” paradigma administrativo ou modelo de gestão. Não cabe neste ambiente singular de trabalho aplicar modelos ligados a princípios mercantis, ao contrário, ele demanda

abordagens administrativas que entendam a especificidade de sua estrutura organizacional, seu caráter gerencial e o serviço oferecido para a sociedade.

Mas, além disso, há um ponto irrefutável e inegável que levaria a ponderação antes da aplicação de paradigmas alheios e de utilidade não validada: a gestão pública é distinta da gestão privada. A finalidade da primeira é o bem público alicerçado no fornecimento de serviços de acordo com as necessidades do cidadão em bases diversas desta última, que visa o lucro.

A fórmula para a resolução dos problemas que advém do funcionamento das IES permeia a compreensão de seu próprio espaço social, político e econômico, cujo discernimento seja capaz de produzir mudanças necessárias para o cumprimento de sua missão (LEITÃO, 1985) levando em conta a necessidade da autonomia universitária em três sentidos: institucional, intelectual e de gestão financeira (CHAUÍ, 2003), por ser ela uma instituição com viés atípico no seio da administração pública federal.

Contudo, o processo de democratização do ensino superior e a necessidade de aproximação com a sociedade e a dependência financeira em relação ao governo federal, exigiram uma resposta que segundo o discurso da época, a gestão universitária não estava conseguindo oferecer. Por conta disto, as ações da Reforma têm suplantado o espaço universitário, causando impacto no seu papel como instituição pública especializada de ensino superior, como também tem acarretado impacto na vida laboral dos seus servidores.

#### 4.5.2 A estrutura organizacional da Universidade Pública Federal

Ao se falar em universidade nos cabe saber sob qual égide a universidade pública brasileira está alicerçada. Pois bem, a educação brasileira é definida e regularizada por lei. Especificamente a educação superior, tratada no contexto dos nossos estudos, participou em tempos diferentes de discursos norteadores da administração universitária. Discursos normatizados no direito, que reconfiguraram e expandiram o sistema educacional superior. Os principais documentos são a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1961 e de 1996, a Lei nº 5.540 de 1968, a Constituição Federal de 1988, o Decreto 9.235/17 e o Plano Nacional de Educação (PNE) aprovado pela Lei nº 10.005/2014.

Estes documentos oficiais conferiram e ainda conferem mudanças nas Instituições de Educação Superior (IES) modelando sua estrutura organizacional e as suas funções administrativas.

À vista disso, o primeiro aspecto a ser considerado sobre a estrutura organizacional da universidade pública brasileira é que ela, como parte integrante do aparelho do Estado, pautada na obediência de normas e leis, não é imune ao processo histórico vivido pelas instituições públicas. Isso implica dizer que sua estrutura compartilha características essenciais que serviram de inspiração para o Estado brasileiro nos processos de reforma administrativa. Processos que percorreram desde a implantação do modelo burocrático weberiano, a tentativa de sua superação com a implantação da administração gerencial (BRESSER, 1996, 2014), bem como das práticas administrativas conformadas à Teoria Clássica vistas na especialização e padronização dos processos e tarefas.

Coloca-se ainda em evidência na dinâmica da estrutura organizacional universitária, a incorporação de uma diversidade de conceitos e paradigmas provindos de forças modernizantes: qualidade total, flexibilização, reestruturação, controle, resultados e novas tecnologias da era da informação e comunicação numa racionalidade tecnológica ímpar (SOBRINHO; BRITO, 2008).

Outro aspecto a ser levantado diz respeito ao processo decisório. Quando se fala em processo decisório nas organizações se considera que este apresenta um importante vínculo com a forma como está estruturado seu desenho organizacional (LEITÃO, 1989). O autor entende que “Em todos os tipos de organizações é propósito central de sua estrutura coordenar o trabalho a ser executado e delimitar a amplitude de seu controle. A estrutura ajuda a estabelecer também as estratégias, a alocar pessoas e recursos e a regular os sistemas de recompensas” (LEITÃO, 1989, p. 33).

A este conceito geral, Leitão (1989) acrescenta dizendo que em termos educacionais no Brasil, há outras estruturas que interferem nas decisões estratégicas das universidades, como decisões políticas e interesses de grupos hegemônicos. Corroborando com o que vemos tratando aqui, Leitão verifica que os interesses políticos são expressos nas leis, decretos e portarias “[...] deixando menos espaços para as decisões tomadas na administração das universidades e nos seus colegiados” (LEITÃO, 1989, p. 36).

A essas especificidades se acrescenta que os diferentes níveis de decisão administrativa (Conselhos Superiores, Pró-reitorias, Diretorias, Colegiados de Curso e departamentos administrativos), e os documentos institucionais que demarcam competências e responsabilidades preconizadas nos estatutos e regimentos, influenciam atributos como: a divisão do trabalho, o prestígio organizacional e relações de poder e subordinação.

Vemos assim, que a universidade pública brasileira apresenta um design organizacional de alta complexidade que desafia e dificulta a atividade gerencial e operacional.

À universidade, como máquina pública e diante de profundas mudanças sociais, políticas e econômicas das quais não é possível se isentar por ser uma fonte de geração da inovação e conhecimento, cabe responder assertivamente aos desafios impostos pela especificidade de sua estrutura organizacional. Estrutura que comporta aspirações de professores, alunos e técnicos-administrativos; que articula políticas públicas nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão; e por fim que visa a atender a demandas sociais cada vez mais exigentes.

#### 4.5.2.1 A estrutura organizacional da Universidade Federal do Tocantins

A Lei 10.032/2000 instituiu a Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT como uma entidade jurídica do direito público vinculada ao Ministério da Educação. O Decreto 4.279/2002 dispôs sobre sua organização administrativa. A Universidade conta ainda com um estatuto que a define como uma “[...] entidade pública destinada à promoção do ensino superior, da pesquisa e da extensão, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, de acordo com a legislação vigente” (ESTATUTO..., 2015, p. 3).

A UFT adota um modelo diferenciado para atender as regiões do Estado do Tocantins quanto a oferta de ensino superior, o desenho organizacional multicampi. Neste formato possui sete Câmpus universitários, sediados nas cidades de: Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema do Tocantins, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis. Seu estatuto os determina como “[...] unidades perfeitamente definidas, com funções próprias e organização semelhante, instituídos como órgãos abertos a toda a entidade” (ESTATUTO..., 2015, p. 4).

Portanto, cada Câmpus carrega em si a representação da Universidade, sendo de certa maneira a sede da Instituição, impulsionada pelo tripé ensino, pesquisa e extensão. Este modelo organizacional pode gerar benefícios para a região geográfica onde se localiza, nos âmbitos: social, ambiental, político e econômico e, por conseguinte ser instrumento de efetivação de políticas públicas na supressão das desigualdades regionais.

A UFT assumiu o desafio de ser multicampi, uma estrutura sistêmica que comporta uma complexa rede de relações articuladas e interligadas entre si, embora cada unidade administrativa possua sua autonomia. A figura 1 mostra a demarcação geográfica dos Câmpus no Estado do Tocantins:

Figura 1- Localização geográfica das unidades administrativas da UFT



Fonte: Site oficial da Fundação Universidade Federal do Tocantins<sup>12</sup> - UFT

Esta configuração favoreceu a interiorização da educação superior no Estado do Tocantins ensejando seu desenvolvimento regional e o cumprimento da missão da Instituição. Verifica-se que este modelo tem sido implementado por outras IES no Brasil e De Nez (2016) lembra que as lutas sociais pela democratização do ensino superior e pela ampliação de sua oferta contribuiu para a expansão de universidades multicampi no território brasileiro.

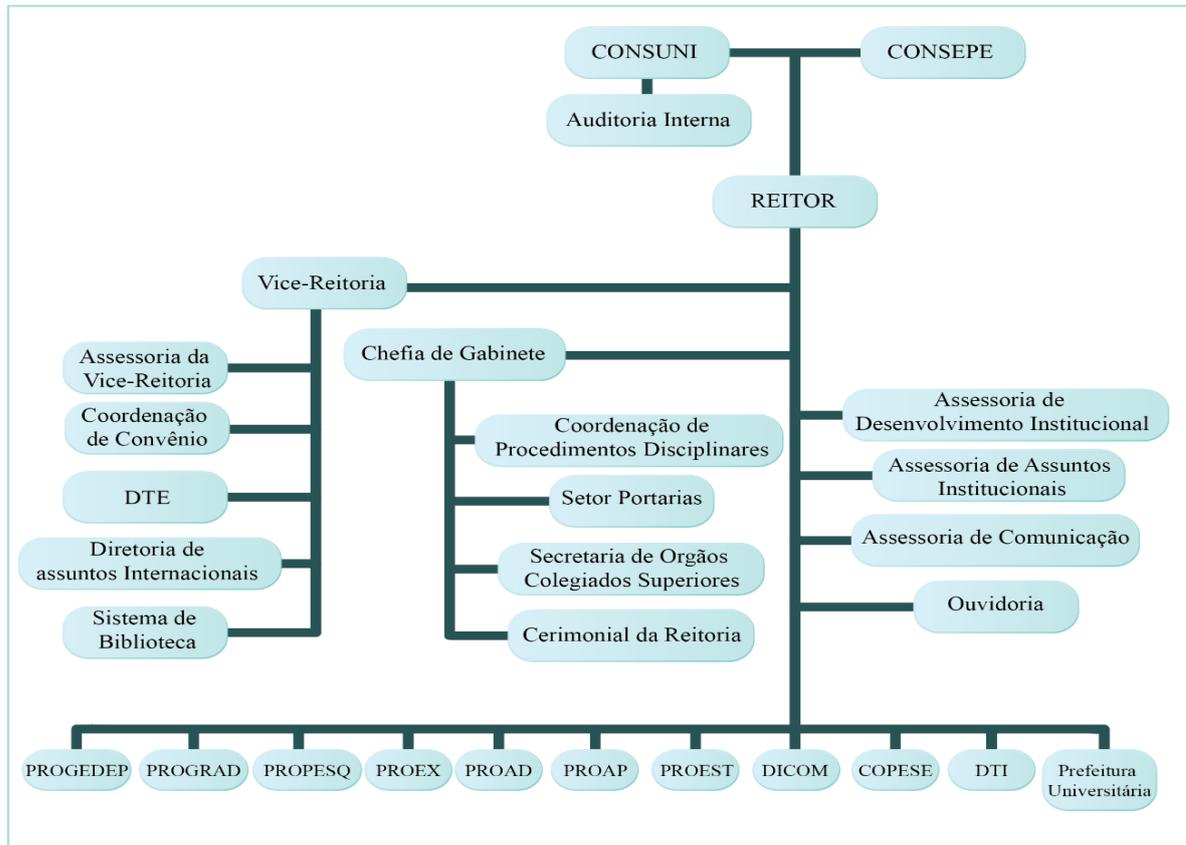
O posicionamento geográfico da UFT na região norte do país, requer uma dinâmica administrativa que seja capaz de gerenciar tanto o funcionamento de sua estrutura acadêmica, como de seu quadro de servidores (professores e técnicos-administrativos) e a comunicação entre estes espaços.

Deste modo, para atender sua demanda administrativa, a UFT conta com a Reitoria situada na cidade de Palmas, e com as Pró-reitorias, Diretorias, Núcleos e demais departamentos.

O organograma de uma organização permiti a visualização geral das relações hierárquicas e das ligações de seus diferentes órgãos. Vejamos a figura que segue:

<sup>12</sup> Endereço eletrônico: <<http://ww2.uft.edu.br/index.php/contatos>>

Figura 2 – Organograma da Fundação Universidade Federal do Tocantins<sup>13</sup> – UFT



Fonte: Site oficial da Fundação Universidade Federal do Tocantins<sup>14</sup> - UFT

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2016 a 2020 da Universidade informa que o modelo de sua gestão está pautada na decisão colegiada e concretizada da seguinte forma: Assembleia Universitária, constituída por representantes do corpo discente, docente e técnicos administrativos; Administração Superior da UFT conduzida pelo Consuni (Conselho Universitário) e pelo Consepe (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), ambos constituídos como órgão deliberativo conforme preconizado no estatuto da Instituição.

O Art. 12 do Estatuto da UFT institui o Consuni como o órgão “[...] destinado a traçar a política universitária e a atuar como instância de deliberação superior e de recurso.” Na sua constituição participam: o Reitor e seu Vice, os Pró-Reitores, os Diretores de Campi, representantes docentes, representantes discentes e representantes dos técnicos-administrativos. Estes dois últimos numa proporção de 15% tendo como referência a representação docente.

<sup>13</sup> Este organograma apresentado na figura 2 cumpre somente o intuito de mostrar a visão global da estrutura hierárquica da UFT, já que este se constitui em uma versão inacabada e ainda em construção.

<sup>14</sup> Endereço eletrônico: < <http://download.uft.edu.br/?d=3785c443-8a55-48fe-9c04a3bad78dbd89;1.0:Organograma%20Gabinete%20do%20Reitor%20V3.1.pdf> >

O Art. 15 do Estatuto da UFT institui o Consepe como “[...] o órgão deliberativo da Universidade em matéria didático-científica. Na sua constituição participam: o Reitor e seu Vice, os Pró-Reitores, os Coordenadores de cursos, representantes docentes, representantes discentes e representantes dos técnicos-administrativos. Estes dois últimos numa proporção de 15% tendo como referência a representação docente.

Além dos órgãos deliberativos e executivos (Reitoria, Vice-Reitoria, as sete Pró-Reitorias<sup>15</sup>, Procuradoria Jurídica, Assessoria Especial Estratégica, Diretorias de Comunicação, de Informática e de Assuntos Internacionais)<sup>16</sup>, a UFT conta com órgãos complementares (Prefeitura Universitária, Diretoria de Comunicação (DICOM), Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), Diretoria de Tecnologias Educacionais (DTE), Diretoria de Assuntos Internacionais (DAI), Procuradoria Jurídica, Ouvidoria, Copese, Comissão Própria de Avaliação – CPA, Diretoria de Acessibilidade e Educação Inclusiva, Cerimonial, Auditoria Interna)<sup>17</sup>. Às unidades relatadas se acrescenta os Câmpus e suas coordenações.

Ainda neste cenário organizacional, a UFT conta com documentos institucionais que subsidia e norteia suas decisões: o Planejamento Estratégico de 2014 a 2022, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2016 a 2020; o Plano de Gestão de Logística Sustentável; Projeto Pedagógico Institucional (PPI); o Regimento Geral e o Acadêmico.

Por fim, neste ambiente, a estrutura organizacional da UFT se articula em decisões para a efetivação da sua missão nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão.

Uma estrutura coincidente com o modelo administrativo da gestão universitária seguida no Brasil. Vários autores e algumas reformas já o debateram e propuseram alternativas para alavancar melhorias na sua gestão. As sugestões para esta melhoria seguem linhas permeadas de ações burocratizadas como de ações autônomas na vida acadêmica-administrativa (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Outra pauta no debate sobre a gestão das Instituições de Educação Superior (IES) públicas federais, é o uso de mecanismos rígidos que fomentam o corporativismo e individualismo exacerbado e que interferem na autonomia administrativa.

---

<sup>15</sup> As Pró-Reitorias da UFT são: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ); Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (PROEXT); Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD); Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST); Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP); Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP).

<sup>16</sup> Informações disponíveis no site oficial da UFT, no endereço: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/-pRvkJUdT4Cc-WQ0BGya2Q>>

<sup>17</sup> Informações disponíveis no site oficial da UFT, no endereço:< <http://docs.uft.edu.br/share/s/-pRvkJUdT4Cc-WQ0BGya2Q>>

Mas, neste universo de discussões sobre a gestão universitária, há um ponto de concordância: a universidade é fonte de produção e distribuição do conhecimento. Como tal, por meio da reflexão (atributo que lhe é próprio), na tentativa de alcançar a melhor gestão administrativa e cumprir com as inúmeras demandas que lhe são inerentes, deve se deixar conduzir pela liberdade, igualdade e solidariedade (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

#### 4.5.3 O servidor público no âmbito da Universidade Federal do Tocantins – UFT

A Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT), instituída por lei no ano 2000 e implantada em 2003, necessitou formar um quadro profissional para sua edificação e funcionamento, e nesta disposição, abriu concursos para o preenchimento de vagas nos anos de 2003, 2005, 2009, 2010, 2014 e 2016. O acompanhamento do referencial teórico exposto neste trabalho nos possibilita discernir que a lógica do sistema capitalista perpassa os meandros da Universidade e que sendo assim, questões do bem-estar no trabalho encontram dificuldades quanto a sua real aplicação também no ambiente das IES.

O servidor público, primeiramente situado no espaço do Estado brasileiro, desde 1930 é disciplinado e gerenciado pela burocracia, meritocracia e teorias da administração científica do trabalho.

No ingresso no serviço público, o servidor assume todo ônus e bônus deste contrato de trabalho. Quem regulamenta a relação patrão-empregado são as Leis criadas para atender especificamente a esta relação caracterizada, principalmente, pelo “[...] controle do primeiro sobre o segundo.” (FERREIRA, 2012a, p. 17). Isto implica dizer que existe uma prescrição jurídica a orientar a vida e as atividades do servidor público que quando já desgastado pelo contexto de trabalho que lhe é imposto recorre a greves para manifestar sua insatisfação.

Por conseguinte, os servidores públicos federais são regidos por um Regime Jurídico Único criado pela Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988). Em 1990 o que foi preconizado sobre o trabalho do servidor público no Art. 39 da CF é disposto na Lei 8.112 que versa desde remuneração, gratificações, avaliação de desempenho a penalidades. Os contornos principais da relação entre servidor e Administração Pública, além da CF e da Lei 8.112/90, são estabelecidos na Lei 11.091/2005 que trata da estrutura de carreira dos técnicos-administrativos em educação e os planos de desenvolvimento de pessoal instituídos por decretos além do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE).

Assim, o ordenamento jurídico influencia de modo decisivo a relação entre trabalho e organização do trabalho nas instituições públicas federais afetando a vida do servidor nos diversos aspectos da sua vida funcional como, por exemplo, período de férias, de licenças, afastamentos, carreira profissional e etc.

Sumarizando, o servidor público faz parte de uma estrutura administrativa complexa, subordinado a uma hierarquia rígida, onde lhe cabe cumprir as prescrições legais até mesmo no desenvolvimento de sua carreira profissional, onde lhe cabe alcançar as metas estabelecidas de cima para baixo e os índices de desempenho estipulados pela gestão. Antloga e Ferreira (2012a, p. 17) observa a radicalização das contradições no âmbito do trabalho quando cita que se exige hoje pro atividade sendo na verdade o servidor tolhido por um planejamento já elaborado a lhe orientar as ações; se exige desempenho sem as condições adequadas para isso; se exige comprometimento sem a devida liberdade de questionamento quanto às regras prescritas.

Deste modo, as proposições para o alcance do bem-estar no trabalho esbarram no aparato jurídico e no enfoque gerencial da Administração pública inculcada em premissas de eficiência, do controle de resultados para a redução dos gastos públicos e da melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos.

As questões apontadas são fortes instrumentos de desmotivação, adoecimento e enfermidades que assaltam o trabalhador no desempenho de sua atividade laboral (FERREIRA, 2012a). Torna-se deste modo, um desafio à Administração Pública o desenvolvimento de uma gestão de pessoas norteada por parâmetros de valorização de seu capital humano.

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT), cujo universo de análise diz respeito aos servidores técnico-administrativos lotados nos sete Campi da Instituição e Reitoria, e em efetivo exercício no período da coleta de dados (novembro a dezembro de 2017), implicando dizer que não entraram na definição da população: os afastados por qualquer motivo, os de licença por qualquer motivo e os cedidos.

O método de amostragem utilizado foi o probabilístico para que, segundo Lakatos e Marconi (2001), todos da população tivessem a mesma oportunidade de participação da amostra, além de permitir alta representatividade da população.

A adoção da amostragem estratificada com alocação proporcional se apoiou no entendimento de Barbetta (2008, p. 48, grifo do autor) por dizer que este tipo de amostragem “[...] consiste em dividir a população em subgrupos, que denominamos **estratos**.” E desde que o plano amostral estratificado leva em conta a homogeneidade dentro de cada de estrato, foi desenvolvida então uma amostra probabilística estratificada em dois estratos. O primeiro estrato representou a seleção dos Campi e o segundo estrato, a seleção da unidade amostral, no caso deste estudo, o servidor.

O tamanho amostral da pesquisa representa uma população finita. O grau de confiança para a pesquisa foi definido em 95% com uma margem de 3% de erro amostral sobre o limite de estimação. E por não se ter recorrido a uma amostra piloto foi utilizado a variação máxima (0,5) no sentido de maximizar a amostra.

Quanto ao critério de inclusão foram considerados os servidores efetivos a mais de seis meses da data da aplicação do questionário, que estavam em pleno exercício de suas atividades laborais na Instituição durante o período da coleta e que concordaram em participar da pesquisa voluntariamente.

Diante do exposto tomamos a seguinte fórmula (LEVINE et al, 2000) para o cálculo da amostra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{Z^2 * p * (1 - p) + e^2 * (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Logo, usando os valores da pesquisa temos o seguinte cálculo:

$$\frac{773 * 1.96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{1.96^2 * 0,5(1 - 0,5) + 0.03^2 * (773 - 1)}$$

Por meio desta fórmula chegamos ao valor do primeiro estrato: **449**.

Para exemplificar como alcançamos o tamanho amostral por Câmpus, consideraremos o Câmpus de Palmas:

**Amostra do Câmpus de Palmas** = 177 servidores ÷ 773 = 22,90% \* 449 = **103**.

Por meio deste cálculo, chegamos ao valor do segundo estrato por Câmpus.

O quadro abaixo representa os valores da amostra dos Câmpus e Reitoria da Fundação Universidade Federal do Tocantins de acordo com a quantidade de servidores lotados em cada Câmpus proporcionalmente distribuídas.

Quadro 1 - Amostra dos servidores da UFT

Representação da Amostra - UFT		
Câmpus e Reitoria	População	Amostra
Araguaína	126	73
Arraias	34	20
Gurupi	60	35
Miracema	27	16
Palmas	177	103
Porto Nacional	54	31
Tocantinópolis	31	18
Reitoria	264	153
<b>TOTAL</b>	<b>773</b>	<b>449</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quanto à natureza da pesquisa, é empírica, de caráter quanti-qualitativo, cujo delineamento metodológico se enquadra como estudo de caso do tipo descritivo exploratório e inferencial, ancorado na abordagem da satisfação no trabalho.

O entendimento de Yin (2001) sobre estudo de caso acolhe a proposta da pesquisa quando diz que este método empírico de investigação (YIN, 2001, p. 28) se constitui em estratégia “[...] quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

A abordagem exploratória da pesquisa se verifica por englobar três enfoques: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o levantamento de dados.

Na pesquisa bibliográfica se buscou refletir sobre a categoria trabalho no contexto sóciopolítico e econômico em que se insere a partir dos séculos XX e XXI. E devido a toda dinâmica que o tema envolve, foi realizado um levantamento do arcabouço teórico sobre as abordagens mais significativas que tratam a questão em estudo.

A base secundária da pesquisa se constituiu de informações não sigilosas sobre os técnicos-administrativos da UFT e sobre os programas institucionais cujo acesso se viabilizou por solicitação aos setores administrativos da universidade e por meio do site da Instituição. Também pelo site foi possível obter informações como missão, objetivos, estrutura organizacional e outras informações sobre o contexto institucional da UFT.

O último enfoque abordou a coleta de dados por meio da aplicação do questionário sociodemográfico e profissional e do questionário QST S20/23.

Em relação aos instrumentos de coletas de dados, foram utilizados dois questionários distintos no conteúdo, mas transcritos em um único questionário, um seguido do outro, objetivando a praticidade da aplicação.

1 – O questionário inicia-se com a coleta de dados do perfil do servidor para uma análise mais abrangente e precisa, contemplando 24 (vinte e quatro) questões sobre dados demográficos e profissiográficos, tais como: idade, sexo, tempo de serviço, escolaridade, cargo, lotação e outros;

2 – Segue-se o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 (QST S20/23) versão reduzida do Questionário S4/82, desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud em 1986. O QST S20/23 foi validado para a língua portuguesa por Câmara e Carlotto (2008), representando sua versão brasileira. Na sua versão original o questionário possui 23 itens distribuídos em cinco fatores, quais sejam: 1. Satisfação com a supervisão, 2. Satisfação com o ambiente físico de trabalho, 3. Satisfação com benefícios e políticas da organização, 4. Satisfação intrínseca do trabalho e 5. Satisfação com a participação (CÂMARA; CARLOTTO, 2008, p. 205).

Ao adaptarem o QST S20/23 para o Brasil, por meio de análises das propriedades psicométricas, os cinco fatores da versão original foram distribuídos em três fatores que agruparam em seu conteúdo os fatores satisfação com benefícios e políticas da organização e satisfação com a participação (CÂMARA; CARLOTTO, 2008, p. 208).

Desta forma, O QST S20/23 na versão reduzida conta com 23 itens distribuídos em três fatores, quais sejam: (i) Satisfação com relações hierárquicas, (ii) Satisfação com ambiente físico de trabalho e (iii) Satisfação intrínseca no trabalho.

Cada um destes fatores apresenta seus respectivos indicadores os quais propõem acesso às dimensões que envolvem a relação trabalhador – organização – satisfação no ambiente de trabalho, representando as fontes geradoras do bem-estar. A tabela 1 permite verificar como os indicadores são distribuídos em cada fator de satisfação no trabalho.

Tabela 1 – Fatores de satisfação no trabalho do QST S20/23.

<b>Satisfação com Relações Hierárquicas - SRH</b>	
18 Apoio recebido das instâncias superiores	<b>Fator 1</b> 11 questões
17 Igualdade de tratamento e sentido de justiça	
21 Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	
20 Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho	
14 Supervisão sobre o trabalho que realiza	
16 Forma como avaliam e julgam seu trabalho	
13 Relações pessoais com as instâncias de poder	
22 Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos	
23 Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	
15 Periodicidade da supervisão	
19 Possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	
<b>Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho - SAFT</b>	
09 Ventilação do local de trabalho	<b>Fator 2</b> 5 questões
08 Iluminação do local de trabalho	
07 Ambiente e espaço físico do local de trabalho	
10 Climatização do local	
06 Higiene e salubridade do local de trabalho	
<b>Satisfação Intrínseca no Trabalho - SIT</b>	
03 Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta	<b>Fator 3</b> 4 questões
02 Oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca	
05 Objetivos e metas que deve alcançar	
01 Trabalho enquanto propiciador de realização	

Fonte: CARLOTTO; CÂMARA, 2008, p. 203-210.

O QST S20/23 utiliza para avaliação da satisfação no trabalho uma escala tipo Likert polarizada em cinco pontos, em que 1 = totalmente insatisfeito, 2 = parcialmente insatisfeito, 3 = indiferente, 4 = parcialmente satisfeito, 5 = totalmente satisfeito. Oliveira (2001, s/p) comenta que “Uma vantagem da escala de Likert é que ela fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.”

Para a realização da pesquisa, foi solicitado o apoio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep) da UFT bem como sua submissão ao Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos (CEP) sediado em Palmas.

Antes de entrar em contato com o questionário, o respondente teve acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), como também informações sobre o sigilo e a preservação de sua identidade, tendo em vista o tratamento dos dados feito coletivamente. Foi informado ainda que o questionário não tem qualquer efeito avaliativo individual ou institucional. O respondente teve acesso ao objetivo da pesquisa e bem como garantida a devolutiva dos resultados.

A aplicação do questionário ocorreu de modo presencial na Reitoria e em todos os Campi da UFT: Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional Tocantinópolis. Esta metodologia foi adotada como forma de sensibilização na tentativa de aumentar a participação dos servidores.

Assim, o questionário foi aplicado em papel impresso, entregue em envelope individual para cada respondente, em seu horário regular de trabalho, no próprio posto de trabalho. Houve a opção de entrega dos questionários em sala de aula ou no auditório da UFT, locais previamente agendados para a pesquisa. Contudo, devido ao comparecimento mínimo dos servidores nestes locais, se recorreu à entrega individual conforme a conveniência do servidor.

A devolutiva dos questionários ocorreu em alguns casos no mesmo dia, em outros, em dia(s) posterior(s) à aplicação, não ultrapassando a 15 dias da entrega do questionário. Esta metodologia foi adotada na tentativa de aumentar a devolutiva dos questionários e alcançar o tamanho amostral calculado para cada Câmpus.

O retorno dos questionários respondidos se deu no mesmo envelope em que estavam quando da entrega dos mesmos. A pesquisadora fez sua aplicação e seu recolhimento.

A tabulação e organização dos dados foram feitos no software Microsoft Office Excel versão 2010 gerando uma matriz onde as colunas corresponderam às variáveis (perguntas) e as linhas corresponderam aos respondentes. Posteriormente esta matriz foi transferida para o software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 22, para a análise do comportamento dos dados e teste da veracidade da hipótese.

Torman et al. (2012) ao revisarem testes estatísticos de aderência à normalidade comentam sobre a importância deste procedimento antes da análise. Logo para a verificação da normalidade dos dados foi utilizado teste paramétrico (teste de Shapiro-Wilk) por meio do programa SPSS versão 22. O programa extrai o gráfico histograma, o qual mostra “[...] quantas vezes cada valor ocorreu no conjunto de dados” (FIELD, 2009, p.36) e nesta pesquisa possibilitou a visualização da normalidade da distribuição dos dados.

No que tange ao tratamento dos dados, conforme apresenta Lakatos e Marconi (2001), foram realizadas medidas estatísticas descritivas. Estas medidas ajudaram a relacionar as variáveis em estudo.

Nas análises em que foram feitas correlações se optou pelo Coeficiente de Correlação  $r$  de Pearson. Field (2009, p. 125) explica que “Uma correlação é uma medida do relacionamento linear entre variáveis.” “E se estas variáveis são paramétricas podemos mensurar a força do relacionamento usando este coeficiente” (FIELD 2009, p. 154).

Para a análise das associações entre as variáveis foi utilizado o teste Qui-Quadrado de Pearson (FIELD, 2009).

O nível de significância adotado foi valor de  $p < 0,05$  desde que segundo Field (2009, p. 142):

[...] cientistas sociais aceitam qualquer valor de probabilidade abaixo de 0,05 como sendo estatisticamente significativo e, assim, tal valor é considerado como um indicativo de um efeito genuíno (o SPSS irá marcar qualquer coeficiente de correlação significativo, nesse nível, com um asterisco) (FIELD,2009, p. 142).

O tratamento dos dados contou também com a análise de variância (ANOVA). A ANOVA é um procedimento estatístico utilizado para comparar médias e as combinações de grupos que estão sendo testados e apontar se um grupo é diferente do outro ou não. A vantagem do seu uso como aponta Field (2009, p. 298):

[...] é que ela pode ser utilizada para analisar situações nas quais existem diversas variáveis independentes. Nestas situações a ANOVA informa como essas variáveis independentes interagem umas com as outras e que efeitos essas interações apresentam sobre a variável dependente.

Ocorreu ainda a análise interpretativa e inferencial dos referidos dados. Seguindo o padrão utilizado nas ciências sociais, o nível de significância da pesquisa nas comparações dos valores obtidos nas medidas estatísticas foi de 5%.

Os dados extraídos por esta pesquisa, por meio dos questionários aplicados aos técnicos-administrativos da UFT indicaram como os mesmos percebem a existência de vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho no âmbito da universidade. Estes dados foram, portanto, extraídos do conhecimento adquirido por vivências e experiências próprias destes servidores no decorrer da edificação e estruturação UFT. Expressam ainda quais os fatores que se apresentam como importantes para o aumento do bem-estar no trabalho dos servidores da Instituição.

O diagnóstico permitiu dar embasamento a proposição de ações que visem sanar as variáveis de mal-estar, ou ao menos, preveni-las já que, o conhecimento do ponto de vista dos servidores sobre seu bem-estar no trabalho segundo Ferreira (2012a), é primordial para que se construa uma política de gestão com pessoas sustentável e com maior índice de sucesso.

Por fim, o trajeto metodológico para a investigação a que esta pesquisa se propôs percorreu o seguinte caminho:

1. Solicitação de apoio para a coleta de dados na Universidade Federal do Tocantins junto aos ambientes correlatos e pertinentes;
2. Submissão ao Comitê de Ética e Pesquisa com seres Humanos (CEP);
3. Sensibilização dos servidores da UFT por meio de mídias: impressa (panfletos) e; digital (e-mails). Nestas mídias se divulgou a pesquisa, seus objetivos, preceitos éticos e confidencialidade dos dados informados;
4. Coleta de dados de forma presencial via material impresso;
5. Acompanhamento da devolutiva dos questionários entregues aos servidores;
6. Descrição e análise dos dados coletados (preparação do banco de dados, geração dos resultados de acordo com os critérios estatísticos e análise dos resultados);
7. Devolutiva aos gestores e trabalhadores.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de começar a apresentação dos resultados e a discussão dos dados da pesquisa retomemos aos pontos norteadores do presente estudo:

- Identificar os fatores, do ambiente de trabalho, que interferem nos níveis de satisfação e insatisfação dos técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal do Tocantins;
- Verificar se o fator intrínseco do contexto de trabalho promove em maior grau a insatisfação no trabalho dos servidores da UFT em relação aos demais fatores;
- Analisar a percepção dos servidores da UFT em relação aos níveis de satisfação e insatisfação de seu ambiente de trabalho com base em três fatores intervenientes – Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH), Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (SAFT), Satisfação Intrínseca no Trabalho (SIT).

### 6.1 Procedimentos para a análise

Inicialmente foi avaliada a consistência interna do QST S20/23 pela verificação do valor do alfa de Cronbach. Na pesquisa realizada o valor do alfa do questionário QST S20/23 foi 92,9 % mostrando confiabilidade satisfatória (Alfa de Cronbach  $\geq 0,70$ ).

Os alfas de cada fator do questionário evidenciaram a capacidade de medição da satisfação no trabalho na amostra demonstrando uma confiabilidade interna alta, como se apresentam na tabela 2:

Tabela 2 – Consistência interna dos escores dos fatores do QST S20/23

Fatores	Alpha de Cronbach
Fator 1 - SRH - Satisfação com Relações Hierárquicas	0,81
Fator 2 - SAFT - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	0,92
Fator 3 - SIT - Satisfação Intrínseca no Trabalho	0,85

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 6.2 Perfil sócio demográfico

A amostra foi composta por 449 servidores técnico-administrativos alocados numa distribuição proporcional por unidade administrativa da UFT (Câmpus e Reitoria). O quadro 2 descreve as características desta amostra:

Quadro 2 – Características sócio demográficas da amostra dos servidores da UFT

<b>Características sócio demográficas</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Frequência (f)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	225	50,1%
Feminino	224	49,9%
<b>Naturalidade</b>		
Tocantins	197	43,9%
Goiás	58	12,9%
Maranhão	49	10,9%
Demais localidades	145	32,3%
<b>Faixa Etária</b>		
de 21 a 30 anos	114	25,4
31 a 40 anos	221	49,2
41 a 50 anos	82	18,3
de 51 a 60 anos	25	5,6
Acima de 60	7	1,5
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	130	29,0
Casado/União estável	294	65,5
Divorciado/separado	24	5,3
Viúvo	1	,2
<b>Renda familiar</b>		
de 1 a 3 SM	31	6,9
de 4 a 6 SM	205	45,7
de 7 a 10 SM	129	28,7
de 10 a 15 SM	56	12,5
Acima de 15 SM	16	3,6
Não respondeu	12	2,7
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Médio	30	6,7
Superior Completo	94	20,9
Especialização	262	58,4
Mestre	56	12,5
Doutor	6	1,3
Não respondeu	1	,2

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 6.2.1 Distribuição da amostra por gênero

Os valores apresentados mostram que a representação de gênero na Universidade se encontra equitativa, pois dos 449 respondentes, 50,1% são homens e 49,9% são mulheres. Os

dados são similares aos vistos no site da universidade na página em que disponibiliza informações dos técnicos-administrativos<sup>18</sup> o que credita a confiabilidade da amostra.

Este resultado corrobora com a tendência do mercado de trabalho no qual a mulher participa com intuito de incrementar a renda familiar (ANTUNES, 2009; HARVEY, 2008). Podemos inferir uma maior inserção da mulher também no setor público.

Esta similitude de participação de ambos os sexos no mercado de trabalho pode ser vista nas respostas do item 24 do questionário. Este espaço permitiu ao servidor externar sua opinião sobre suas vivências de bem-estar no trabalho e tanto homens quanto mulheres se mostraram preocupados com os filhos. Isto foi visto nos relatos que expressaram a necessidade de criação de creches e brinquedotecas. Houve discreta diferença entre homens (3 deram esta opinião) e mulheres (4 deram esta opinião) confirmando o que diz a literatura e demandando alternativas à família para os cuidados com os filhos.

#### 6.2.2 Distribuição da amostra por naturalidade

Os dados apresentam um percentual de 43,9% de servidores tocantinenses e 56,1% de naturalidade de outros Estados do território brasileiro. Verificamos que a maioria dos servidores da UFT vieram de outras localidades.

Para verificar se há significância na relação entre a variável “naturalidade” (servidores de origem tocantinense e servidores de origem de outros Estados) e os três fatores de satisfação no trabalho (SRH, SAFT e SIT) serão apresentados os gráficos 1, 2 e 3. Pelos gráficos podemos visualizar que, embora não exista significância na relação entre a naturalidade e os três fatores de satisfação no trabalho (SRH, SAFT e SIT) vemos uma tendência de maior satisfação entre os servidores com origem no Estado do Tocantins.

- Relação entre a Satisfação com Relações Hierárquicas e naturalidade (servidores de origem tocantinense e servidores de origem de outros Estados) - intervalo das médias entre 3,303 a 3,414:

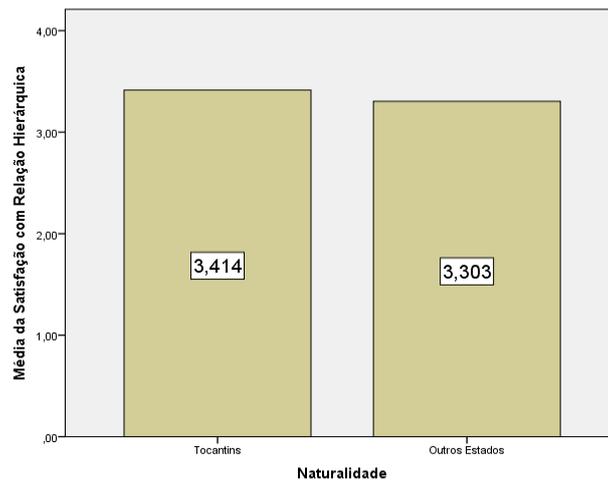
---

<sup>18</sup> Informações obtidas no dia 06/01/2018, no seguinte endereço na internet:

<http://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco->

[noauth/api/internal/shared/node/zEfTg30qRaq1nBayIkcueA/content/Técnicos Administrativos por Gênero e Idade.pdf](http://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/zEfTg30qRaq1nBayIkcueA/content/Técnicos%20Administrativos%20por%20Gênero%20e%20Idade.pdf)

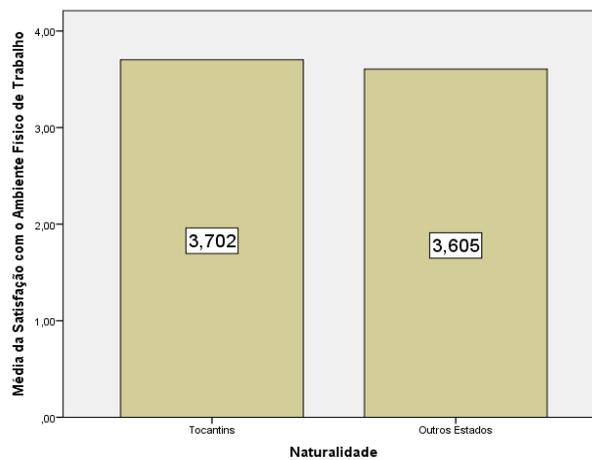
Gráfico 1- Relação entre SRH e naturalidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

- Relação entre a Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho e naturalidade (servidores de origem tocantinense e servidores de origem de outros Estados) - intervalo das médias entre 3,605 a 3,702:

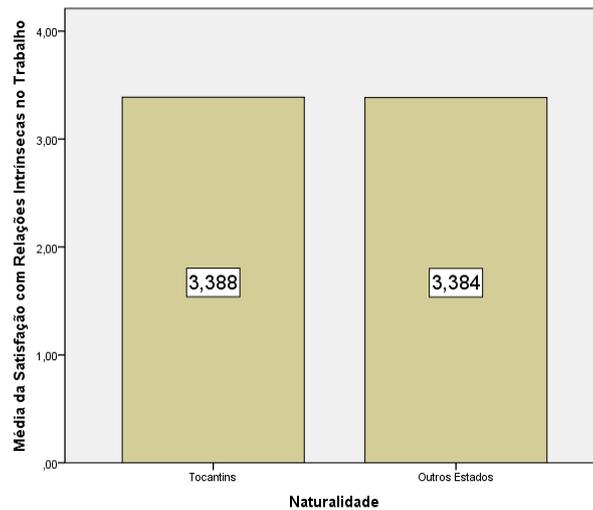
Gráfico 2- Relação entre SAFT e naturalidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

- Relação entre a Satisfação com Relações Intrínsecas no Trabalho e naturalidade (servidores de origem tocantinense e servidores de origem de outros Estados) - intervalo entre 3,384 a 3,388):

Gráfico 3- Relação entre SIT e naturalidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Uma probabilidade para explicar essa diferença nos níveis de satisfação no trabalho entre os tocantinenses e os servidores de origem de outros Estado é o fato dos primeiros trabalharem no ambiente físico, cultura, e social, natural a eles, estarem integrados no ambiente de sua origem. Sendo que os servidores de outros Estados lidam com um contexto socioambiental diferente ao seu ambiente natural, à sua origem.

Desta forma, a origem dos servidores da UFT constitui em variável de reflexão quando da implantação de um programa de melhorias para o bem-estar dos trabalhadores. Esta variável traz uma importante informação: seus servidores compartilham diferentes culturas, tradições e valores provindos de norte a sul e de leste a oeste de um território continental. Cada um de posse de seu projeto pessoal, que se entrelaça com os projetos pessoais de seus colegas de trabalho, cuja realização se dá em determinado “campo de possibilidades” – conceito explorado por Gilberto Velho (2003).

Saber lidar com a heterogeneidade, sem excluir as diferenças, é um desafio cujo resultado pode recair na satisfação ou insatisfação no trabalho e no bem-estar dos servidores da Instituição.

### 6.2.3 Percepção dos servidores quanto a escolaridade

Ponto recorrente nas respostas dos servidores visto na questão 24 do questionário é seu anseio de desenvolvimento na carreira por meio de mais programas de qualificação. À UFT cabe responder a esta demanda propiciando políticas de desenvolvimento dos servidores, visto

que tal política atende não só as aspirações dos servidores em alavancar sua carreira profissional e progredir financeiramente, como também atende as necessidades de qualificação do serviço da Universidade e conseqüentemente no alcance de suas metas institucionais.

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (2006) é um instrumento legal que vem em auxílio da Universidade ao estabelecer as diretrizes ao Desenvolvimento dos Técnicos-Administrativos em Educação.

Dantas (2015) em seu trabalho sobre a política de gestão da UFT do ano de 2015 já verificava esta demanda por desenvolvimento profissional ao registrar que:

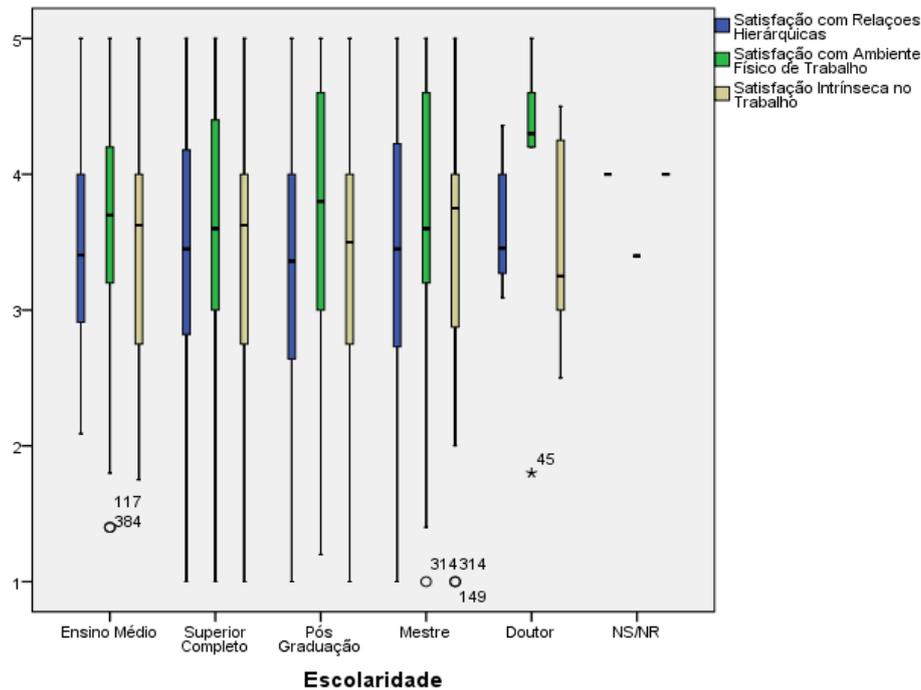
[...] observa-se que há demanda reprimida para graduação e pós-graduação *Stricto-Sensu*, considerando, portanto, o grande desafio desta instituição, que é promover e fomentar a graduação e pós-graduação *Stricto-Sensu* para o corpo técnico da Universidade (DANTAS, 2015, p.63).

A literatura tem mostrado que o aperfeiçoamento na carreira é um fator de satisfação no trabalho. Podemos mencionar Marqueze e Moreno (2005), que em seus estudos de revisão bibliográfica sobre o tema, afirmam que entre os determinantes da satisfação no trabalho se encontra o grau de instrução, em que a satisfação no trabalho está associada ao estímulo intelectual. Ferreira et al. (2009) citam o uso e desenvolvimento das capacidades da pessoa como um dos fatores promotores de uma qualidade de vida no trabalho.

A presente pesquisa mostrou os índices que retratam a qualificação profissional dos técnicos-administrativos da UFT: 58,4% cursaram especialização; 12,5% cursaram mestrado e 1,3% doutorado. O maior número de servidores se qualificou nos cursos *latu sensu*, seguido dos cursos de mestrado e sendo discreto o número dos que concluíram o doutorado.

A distribuição dos dados obtidos pelas respostas do QST S20/23, referentes aos fatores de satisfação no trabalho dos servidores e a escolaridade, permite a seguinte visualização:

Gráfico 4 – Diagrama de caixa e bigodes para verificação da distribuição das variáveis satisfação e escolaridade.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A análise do diagrama de caixa e bigodes (Boxplot) informa que não há diferença na distribuição da escolaridade em relação aos fatores de satisfação (SRH, SAFT e SIT).

A SRH obteve p valor – 0,635; a SAFT obteve p valor – 0,889; e a SIT obteve p valor – 0,857. Diante disso, se percebe que o servidor, independente do grau de instrução, apresenta níveis de satisfação similares em relação aos fatores de satisfação do QST S20/23.

Mesmo não havendo dissonância entre os fatores de satisfação no trabalho e a escolaridade, os servidores mostraram interesse na progressão da carreira por meio da qualificação. Fato visto nos relatos da questão 24, sobre o que a UFT pode oferecer para melhorar as vivências de bem-estar no trabalho. Merece destaque trechos de alguns textos:

“Mais oportunidades de qualificação do servidor.”

“Ofertas de qualificação profissional ...”

Há que se pensar, entretanto, no que fazer em relação ao quesito motivacional dos servidores que forem avançando na carreira por meio da qualificação, mas que possuem cargo de nível médio. Conforme apresentado na pesquisa, há mais servidores ocupando cargos de nível médio (62,1%) do que os de nível superior (37,2%).

Esta observação serve como uma reflexão para um planejamento de gestão de pessoas que busque meios de integrar na estrutura organizacional da Universidade os servidores que forem avançando na carreira. Todavia, não pode ser tomada como um fator impeditivo para a qualificação do servidor. Em primeiro lugar porque a qualificação se constitui em um direito seu, e em segundo, porque oportuniza ao servidor o seu desenvolvimento individual e crescimento profissional, fatores condicionantes para a promoção de bem-estar no trabalho, como menciona Ferreira (2012a,) e autores do campo das ciências do trabalho.

#### 6.2.4 Percepção dos servidores quanto a renda

A pesquisa mostra a renda familiar do servidor distribuída em intervalos. Os intervalos que se evidenciaram foram: de 4 a 6 salários mínimos (45,7%), de 7 a 10 salários mínimos (28,7%) e de 10 a 15 salários mínimos (12,5%).

Os escores mostram que o maior percentual relativo a estes intervalos se encontra entre os servidores de menor renda. Isto nos leva a refletir sobre seu interesse em participar de políticas de desenvolvimento de pessoal da Universidade. Como pudemos ver nos relatos dos servidores e no registro de Dantas (2015), existe uma demanda por qualificação profissional a qual pode estar associada a questões que vão além do desenvolvimento profissional, e se voltam também para a progressão financeira.

Acrescentando mais um ponto de vista nesta análise, 10,2% dos servidores que responderam à pesquisa tem outra fonte de renda. Podemos aferir disso o que a literatura apresenta: a variável “compensação financeira” é um dos fatores promotores de satisfação (MARTINEZ et al., 2004; TAMAYO, 1998; MARQUEZE; MORENO, 2005) e, por conseguinte do bem-estar no trabalho, um fator impulsionador à sua obtenção.

A busca por alternativas para o aumento da compensação financeira faz parte das mudanças impostas pela reestruturação produtiva operada pela sociedade capitalista (ANTUNES, 2009; ALONSO, 2009; PERALVA; TELLES, 2015). Um novo paradigma organizacional surgiu promovendo um contexto histórico no qual se materializou a desarticulação dos movimentos sindicais, a desregulamentação dos direitos sociais e trabalhistas, a valorização do capital financeiro, a flexibilização dos processos e dos contratos de trabalho e consequentemente a redução do poder aquisitivo do trabalhador (HARVEY, 2008).

Harvey (2008) argumenta que este paradigma alcançou também o Estado. Deste modo o servidor público se vê diante de situações nas quais busca opções para incrementar sua renda,

ou por meio de mais um emprego ou por meio da qualificação profissional (pois esta gera aumento salarial).

Embora a compensação financeira seja uma variável de satisfação no trabalho, ao se fazer o teste de Associação, vimos nos resultados da tabela 3, que os servidores se apresentam satisfeitos em relação a todos fatores de satisfação no trabalho independente da renda familiar.

Logo, a variável renda familiar não apresenta significância na associação proposta, pois o p valor indicou valores maiores do que 0,05.

Tabela 3 – Associação entre a renda familiar e os fatores de satisfação no trabalho.

Renda familiar	SRH	SAFT	SIT
p-valor (significância)*	0,318	0,674	0,743

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*p-valor – valor da significância ( $p < 0,05$  indica que há diferenças significativas entre os grupos comparados)

Mesmo resultado se obteve para os que trabalham em outro local, mostrando também que a relação desta variável com a satisfação no trabalho não é significante, não havendo assim dependência entre as variáveis.

Tabela 4- Associação entre o local de trabalho e os fatores de satisfação no trabalho.

Local de trabalho	SRH	SAFT	SIT
p-valor (significância)*	0,643	0,543	0,185

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*p-valor – valor da significância ( $p < 0,05$  indica que há diferenças significativas entre os grupos comparados)

### 6.2.5 Percepção dos servidores de acordo com o estado civil

A amostra nos diz que a UFT conta com 65,5% de servidores casados ou união estável; 29% de servidores solteiros; 5,3% de servidores separados/ divorciados e 0,2% de servidores viúvos.

Alguns olhares podem ser direcionados à tabela 5. Dentre eles podemos citar que para os solteiros (cujo censo na pesquisa é relevante, correspondendo a 29% da amostra) a dimensão SAFT atende em percentual maior (17,1% dos servidores) que as demais dimensões. Como também podemos visualizar que esta dimensão atende também os casados e os de união estável (37% dos servidores), sendo a dimensão SIT a que alcançou maior percentual (37,9% dos servidores), embora apresente uma margem mínima de diferença em relação a dimensão SAFT.

Para os divorciados/separados as dimensões SAFT e SIT atendem o mesmo percentual de servidores (2,9% dos servidores). E as relações hierárquicas atendem em maior número os viúvos (44,8%).

Tabela 5 - Estado civil e fatores de satisfação no trabalho do QST S20/23.

Estado civil	SRH			SAFT			SIT		
	p>0,05 (0,755)			p>0,05 (0,881)			p>0,05 (0,867)		
	Insat.*	Ind.**	Sat.**	Insat.*	Ind.**	Sat.**	Insat.*	Ind.**	Sat.**
<b>Solteiro</b>	5,6%	9,1%	14,3%	3,6%	8,2%	17,1%	4,7%	8,0%	16,3%
<b>Casado/União Estável</b>	12,5%	25,2%	27,8%	9,6%	18,9%	37,0%	9,8%	17,8%	37,9%
<b>Divorciado/separado</b>	0,9%	2,0%	2,4%	0,4%	2,0%	2,9%	0,4%	2,0%	2,9%
<b>Viúvo</b>	18,9%	36,3%	44,8%			0,2%			0,2%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*Insat. = Insatisfeito

\*\*Ind. = Indiferente

\*\*\*Sat. = Satisfeito

Quanto ao nível de significância, vemos o p-valor de cada fator maior do que 0,05. Isto indica que o estado civil não interfere nos níveis de satisfação no trabalho do QST S20/23.

Os dados apresentados na tabela podem auxiliar o planejamento de um programa de bem-estar no trabalho com vistas a atender todas as perspectivas considerando as vivências particulares de cada grupo.

### 6.3 Perfil profissional

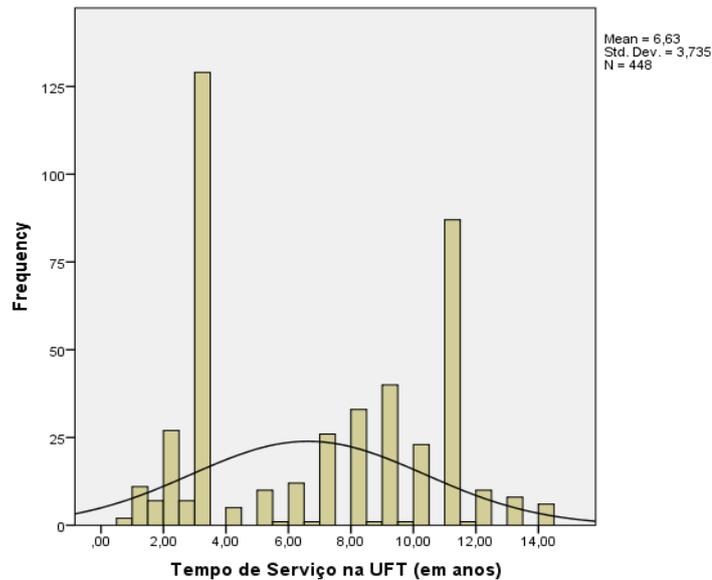
Como primeira fonte de análise para a verificação do perfil socioprofissional dos técnicos-administrativos da UFT e os seus níveis de satisfação no trabalho se tem o tempo médio em anos destes servidores na Instituição, 6,63 anos.

O que podemos extrair desta média do tempo de trabalho na Universidade é que neste intervalo o servidor já passou pelo processo de adaptação no serviço e na Instituição; já passou pelo estágio probatório e lhe foi possível tomar conhecimento de como a UFT tem respondido aos seus deveres, políticas públicas e sua missão.

Por isso, podemos dizer que a percepção do servidor quanto a satisfação no trabalho se constitui um fator relevante já que possui um olhar experiente do processo de trabalho adotado pela Universidade.

Para a visualização do tempo de serviço dos servidores na UFT distribuídos nos 14 anos de atividade da Instituição recorreremos ao gráfico histograma. Este mostra a distribuição de diferentes dados numa curva em forma de sino.

Gráfico 5 – Histograma do tempo de serviço na UFT.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 6.3.1 Percepção dos servidores quanto ao tempo

Considerando que a “correlação estatística” nos permite ver a dependência entre variáveis dentro de uma ampla classe de relações, as respostas dos questionários aplicados aos servidores permitiram fazer correlações entre o tempo e os três fatores de satisfação.

Partindo do conceito do Coeficiente de Correlação de Pearson, teremos o caminho para a interpretação da tabela 6 e a possibilidade de verificar se os resultados obtidos têm significância estatística nas correlações entre o tempo e os fatores de satisfação.

Tomemos o que nos diz Field (2009, p. 129):

- O coeficiente de correlação é uma medida do tamanho de um efeito comumente utilizada: valores de  $\pm 0,1$  representam um efeito pequeno,  $\pm 0,3$  representam um efeito médio e  $\pm 0,5$  um efeito grande;
- Um coeficiente de  $+1$  indica um relacionamento positivo perfeito, um coeficiente de  $-1$  indica um relacionamento negativo perfeito, um coeficiente  $0$  indica que não existe relacionamento linear.

Tabela 6- Correlações do tempo e os fatores de satisfação do QST S20/23.

Índice de Correlação		Satisfação com Relações Hierárquicas Fator 1	Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho Fator 2	Satisfação Intrínseca no Trabalho Fator 3
Tempo de Formado (em anos)	Correlação de Pearson	-,101*	-,073	-,026
	Sig*	,037	,131	,599
Tempo de serviço no setor privado (em anos)	Correlação de Pearson	-,024	-,021	-,008
	Sig*	,609	,661	,866
Tempo de serviço no setor público (em anos)	Correlação de Pearson	-,056	-,051	-,041
	Sig*	,245	,288	,395
Tempo de Serviço na UFT (em anos)	Correlação de Pearson	-,113*	-,083	-,046
	Sig*	,017	,078	,327

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*sig – valor da significância ( $p < 0,05$  indica que há diferenças significativas entre os grupos comparados)

A tabela nos informa que:

- O tempo de formado não apresentou correlação significativa com os fatores 2 e 3; mas tem significância na correlação com o fator 1,  $r = -0,101$ ,  $p < 0,05$ . Indicando que quanto menor o tempo de formado maior o grau de satisfação com as relações hierárquicas;
- O tempo de serviço no setor privado e no setor público não indicaram diferenças significativas nas correlações entre os três fatores comparados,  $r = -0,0$ ,  $p > 0,05$ ;
- E o tempo de serviço na UFT não apresentou correlação significativa com os fatores 2 e 3, mas têm significância na correlação com o fator 1,  $r = -0,113$ ,  $p < 0,05$ . Indicando que quanto menor o tempo de serviço na UFT maior o grau de satisfação com as relações hierárquicas.

O fator 1 (satisfação com as relações hierárquicas) foi a variável que mostrou estar “negativamente relacionada” (isso significa que à medida que os valores de uma variável aumentam, os valores de outra variável diminuem) ao tempo, tanto de formado quanto de serviço na Universidade.

Os resultados indicam os três fatores de satisfação correlacionados ao tempo tendendo mais à satisfação que à insatisfação. E indica que o maior tempo de casa, está relacionado com a insatisfação nas relações hierárquicas.

Este resultado se torna importante na formulação de um programa de melhoria do contexto do trabalho pois, mostra que um fator promotor de bem-estar necessita ser tratado de forma que os relacionamentos interpessoais permaneçam saudáveis e harmoniosos na

Universidade. Ou ainda, que fatores promotores de mal-estar necessitam ser resolvidos para não se perpetuar no tempo e gerar futuras insatisfações.

### 6.3.2 Percepção dos servidores quanto as relações hierárquicas

Tomemos numa primeira análise das relações hierárquicas os cargos de chefia.

Como a gestão da Universidade conta também com os servidores técnicos-administrativos, dentro dos que responderam a pesquisa, 21,4% exercem cargo de chefia e 78,4% não exercem cargo de chefia.

Sobre o nível de satisfação no trabalho dos servidores em relação ao exercício de cargo de chefia temos o que informa a tabela 7:

Tabela 7 – ANOVA da interação dos que exercem cargo de chefia com os fatores do QST S20/23.

Exerce cargo de chefia		Soma dos quadrados	df*	Média dos quadrados	F**	Sig.***
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	Entre os grupos	1,126	1	1,126	1,387	,240
	Dentro dos grupos	361,903	446	,811		
	Total	363,029	447			
Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	Entre os grupos	0,194	1	0,194	0,198	,656
	Dentro dos grupos	436,684	446	,979		
	Total	436,879	447			
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	Entre os grupos	3,807	1	3,807	4,532	,034
	Dentro dos grupos	374,700	446	,840		
	Total	378,508	447			

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

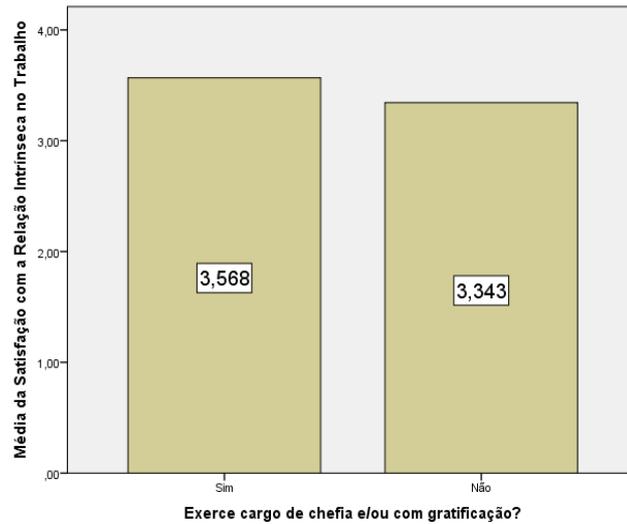
\*df (gl)- Graus de liberdade \*\*F- Razão F (estatística teste utilizada na ANOVA) \*\*\*sig- valor da significância

A tabela 7 informa que entre os que exercem cargo de chefia não houve diferença significativa nas médias de satisfação dos fatores 1 e 2,  $p > 0,05$ . Mas se mostrou significativa com relação ao fator 3 (SIT),  $p < 0,05$ .

O gráfico 6 mostra que os atributos do fator de Satisfação Intrínseca no Trabalho exercem influência positiva (média 3,568) nos servidores que exercem cargo de chefia, ou seja, servidores com cargos de chefia apresentam maior grau de satisfação neste fator de satisfação.

Como ilustração desta afirmação segue o gráfico:

Gráfico 6 – Relação do fator SIT com cargo de chefia.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Este resultado mostra para a Universidade que 21,4% de seus líderes técnico-administrativos estão numa posição de bem-estar em relação ao conteúdo do trabalho, que implica na satisfação quanto as oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas de que gosta, as oportunidades que o trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca, os objetivos e metas que deve alcançar e o trabalho enquanto propiciador de realização.

Voltando o olhar para a estrutura organizacional em todos os seus níveis de subordinação, vimos no referencial teórico que, alcançar eficiência, diálogo e participação coletiva no contexto organizacional de uma universidade é uma tarefa complexa e complicada para a gestão.

A sua estrutura organizacional comporta vários condicionamentos hierárquicos e burocráticos ao exercício de suas atividades. Há de se considerar o que diz Pires e Reis (1999) sobre o resultado que as reformas ensejaram no seu interior, a permeando de paradigmas organizacionais da empresa privada, que descaracteriza sua função de instituição de ensino superior.

Sobrinho; Brito (2008) e Leitão (1989) enxergam a universidade inserida num “contexto de mercado”, cujas consequências para a gestão desemboca no desafio de administrar um órgão híbrido, multifuncional e com uma complexa estrutura organizacional onde transitam poderes e responsabilidades diversos.

O fluxo de poderes e responsabilidades nas universidades podem se constituir em fonte promotora de conflitos, refletindo nas relações interpessoais e nos níveis de satisfação no trabalho.

Segundo McIntyre (2012, p. 295) “O conflito afeta o desempenho das equipes em vários níveis, quer pelo lado positivo como pelo lado negativo”.

A respeito de como a UFT lida com a mediação de conflitos no seu ambiente institucional, temos o que diz os servidores que participaram da pesquisa:

- 59,2% responderam que a Universidade lida de forma parcialmente satisfatória com os conflitos;
- 29,8% responderam que a Universidade lida de forma insatisfatória com os conflitos;
- 10% responderam que a Universidade lida de forma satisfatória com os conflitos;
- 0,9% não responderam.

Os dados da pesquisa indicam que a maioria dos servidores está parcialmente satisfeita com o modo como a Instituição faz a mediação de conflitos.

Este resultado, mesmo que mostre uma gestão de conflitos moderada, coloca a UFT num papel importante na condução do seu corpo técnico-administrativos, pois além dos desafios exigidos na gestão de uma instituição multicampi, multifuncional e complexa há o fator humano e sua interação com o ambiente de trabalho.

Nos dados coletados na pesquisa sobre a satisfação dos servidores, houve uma categoria temática citada pelos técnicos-administrativos (quando opinaram sobre o que a UFT pode oferecer para melhorar as vivências de bem-estar no trabalho) que merece destaque, pois corrobora com os percentuais que retratam a mediação de conflitos pela UFT:

“Trabalhar de modo efetivo a mediação de conflitos.”

“Melhoria nas relações interpessoais entre chefias e subordinados.”

“Criar mecanismos contra o assédio moral ...”

“Equidade de tratamento entre os servidores (professores e técnicos) seguir corretamente as legislações e resolução sem ficarem abrindo exceções por questões políticas.”

“Programa de gestão de conflitos, dinâmicas e atividades de interação entre docentes e técnicos administrativos.”

Lidar com as relações interpessoais e os conflitos advindos do convívio, da divisão hierárquica, da atribuição de méritos e competências, exige diálogo, negociação e bom senso dos responsáveis pelo grupo de trabalho (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Ademais, um ambiente saudável demanda relacionamentos saudáveis com maior interação entre as pessoas podendo ser um fator promotor de vivências de bem-estar e atenuante de situações de conflito. Na opinião do servidor da UFT, essas vivências podem ser melhoradas do seguinte modo:

“Promover atividades físicas, mais integração entre os servidores, comemorar mais datas comemorativas realizando eventos que reúnam os servidores para que interajam mais entre eles como com a UFT.”

“Ambientes de socialização entre servidores – inclusive de outros setores.”

“Creio que falta maior interação entre os diversos setores. Há muito isolamento.”

“Questões relacionadas a relacionamento interpessoal, sinto bastante falta de um ambiente amigável.”

Estas mensagens ilustram a percepção dos servidores, referenciando as relações socioprofissionais harmoniosas de trabalho como predados para um contexto de trabalho saudável e satisfatório.

Ser servidor público incorpora o significado de “trabalhador” e se insere numa das dimensões analíticas da Ergonomia da Atividade. Isto significa que “[...] o indivíduo em ergonomia da atividade não é um ente abstrato, mas um ser humano que pensa, age e sente em um ambiente de trabalho, buscando responder aos imperativos do contexto sociotécnico de trabalho” (FERREIRA, 2012a, p. 156).

Voltar-se para o servidor e ouvi-lo sobre o que tem a dizer a respeito da variabilidade das situações de trabalho que participa se constitui em um meio para a construção de um programa de melhoria do contexto do trabalho voltado para a realidade laboral vivenciada na instituição e por isso com maiores chances de sucesso.

O mecanismo favorável ao sucesso de um programa assim, portanto, não passa pela imposição de algo pronto, pensado nas instâncias superiores, mas a construção conjunta de um programa, onde todos participam (gestores e servidores) cada qual com sua visão e experiência do contexto de trabalho.

### 6.3.3 Percepção dos servidores quanto a satisfação com a carreira profissional no serviço público federal

Quanto a questão da satisfação do servidor com sua carreira profissional no serviço público federal, 61,7% dos respondentes disseram que estão satisfeitos, 34,7% disseram que não estão satisfeitos e 3,6% não responderam.

Visando comparar os níveis de satisfação das variáveis entre grupos para ver no que elas diferem, recorreremos a análise que a ANOVA oferece. Tomemos a tabela que segue:

Tabela 8 – ANOVA da interação da satisfação com a carreira profissional no serviço público federal com os fatores do QST S20/23.

Satisfação com a Carreira Profissional no serviço Público Federal		Soma dos quadrados	df*	Média dos Quadrados	F**	Sig.***
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	Entre os grupos	40,395	2	20,197	27,763	,000
	Dentro dos grupos	324,466	446	,728		
	<b>Total</b>	364,861	448			
Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	Entre os grupos	15,691	2	7,846	8,226	,000
	Dentro dos grupos	425,388	446	,954		
	<b>Total</b>	441,079	448			
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	Entre os grupos	68,483	2	34,242	48,370	,000
	Dentro dos grupos	315,729	446	,708		
	<b>Total</b>	384,213	448			

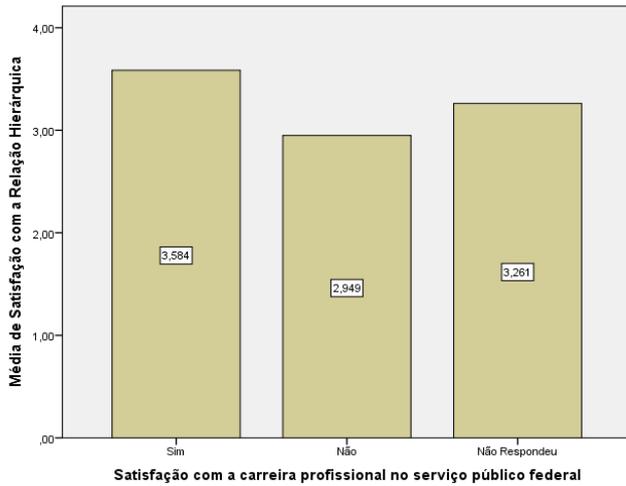
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*df (gl) - Graus de liberdade \*\*F- Razão F (estatística teste utilizada na ANOVA) \*\*\*sig- valor da significância

O efeito das médias da satisfação com a carreira profissional no serviço público federal e os fatores de satisfação do QST S20/23 nos diz que a interação foi extremamente significativa, apresentando um valor de significância entre os grupos de  $p < 0,05$ . Essa significância ocorre numa relação positiva entre os níveis de satisfação das variáveis, fato observável nos gráficos.

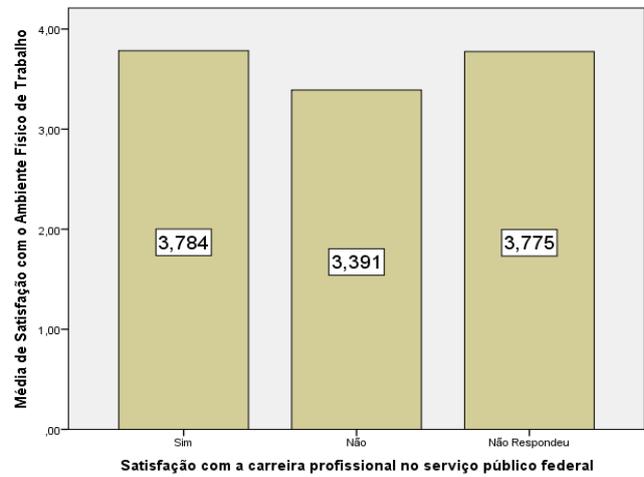
Os gráficos permitem observar que os níveis de satisfação dos três fatores do QST S20/23 são alcançados à medida que há satisfação com a carreira profissional.

Gráfico 7 – Relação do fator SAFT com a satisfação na carreira profissional.



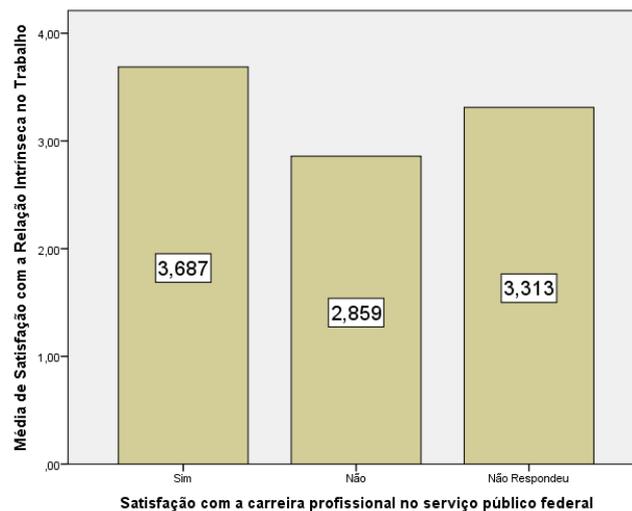
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Gráfico 8 – Relação do fator SRH com a satisfação na carreira profissional.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Gráfico 9 – Relação do fator SIT com a satisfação na carreira profissional.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Ocupando uma posição moderada, as condições físicas do trabalho apresentaram uma inclinação um pouco mais positiva que os dois outros fatores, fato observado nos escores alcançados pelas médias: Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (3,80), Satisfação Intrínseca no Trabalho (3,70) e Satisfação Hierárquica no Trabalho, com a menor média (3,60).

E podemos inferir que para 61,7% dos servidores, os atributos mais representativos para a satisfação no trabalho estão relacionados como descreve a tabela 9.

Esta tabela mostra a média geral de satisfação dos servidores para cada atributo do fator 2, indicando os seguintes níveis de satisfação de acordo com a escala Likert: a - Totalmente

Insatisfeito; b - Parcialmente Insatisfeito c- Indiferente; d - Parcialmente Satisfeito; e - Totalmente Satisfeito; nr - não respondeu.

Tabela 9 – Média geral atribuída pelos servidores a cada atributo do fator de Satisfação com Ambiente Físico do Trabalho.

Atributos	a	b	c	d	e	nr
Ventilação do local de trabalho	9,8	10,2	10,7	34,1	35,0	0,2
Iluminação do local de trabalho	4,5	11,6	13,8	35,4	34,7	0
Ambiente e espaço físico	13,4	23,8	12,2	31,2	19,4	0
Climatização do local	3,6	7,6	7,8	37,2	43,9	0
Higiene e salubridade	8,7	22,7	13,1	35,0	20,3	0,2

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O intervalo das médias quanto ao maior valor alcançado nos níveis de satisfação variam entre “parcialmente satisfeito” e “totalmente satisfeito”.

Considerando os resultados das relações entre os três fatores de satisfação no trabalho e a carreira profissional no setor público há dados na pesquisa cujos valores podem corroborar com os resultados obtidos.

Podemos destacar:

- O alto percentual dos servidores que tem pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira: 85,7%; e
- Alto percentual dos servidores que não tem pretensão de trocar o serviço público pela iniciativa privada: 90,6%.

Apesar do servidor encontrar algumas vicissitudes no trabalho estatal conforme relatos de alguns servidores como: a alta burocratização; tensões nos relacionamentos interpessoais; deficiência do ambiente físico; ausência de local de descanso e de convivência para os servidores; baixa participação nas decisões, entre outros; os escores da pesquisa indicam uma percepção positiva do servidor quanto ao serviço público federal.

Para a Universidade esse é um ponto favorável na medida que o servidor da UFT, conhecedor do manejo da máquina pública e de como seu organismo administrativo funciona, o prefira ao setor privado. Esta preferência pode ser usada pela Instituição para alavancar as médias de satisfação no trabalho. E o aumento da satisfação possibilita o alcance de metas e objetivos institucionais.

Um dos caminhos e ferramentas para cuidar desta questão, como pontua Antloga e Ferreira (2012a), é a construção de um programa que busque alinhar o bem-estar do indivíduo com a produtividade organizacional.

#### 6.3.4 Percepção dos servidores quanto a realização cotidiana de seu trabalho

Quanto a percepção do servidor em relação à sua rotina de trabalho a maior média foi alcançada novamente pelo fator 2. Vejamos o que nos mostra a tabela 10:

Tabela 10 – Estatística descritiva da percepção dos servidores e os fatores do QST S20/23.

Percepção dos servidores quanto a realização cotidiana de seu trabalho		N	Média	Desvio padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	Confortável/motivado	73	4,1642	,72907	3,9941	4,3344
	Parcialmente confortável/motivado	240	3,4693	,71909	3,3779	3,5608
	Apático	38	2,8655	,84358	2,5882	3,1428
	Parcialmente desconfortável/estressado	76	2,7245	,80764	2,5399	2,9090
	Desconfortável/estressado	18	2,2217	,85738	1,7953	2,6480
	<b>Total</b>	445	3,3541	,90418	3,2699	3,4383
Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	Confortável/motivado	73	4,0849	,94394	3,8647	4,3052
	Parcialmente confortável/motivado	240	3,6817	,91952	3,5647	3,7986
	Apático	38	3,4053	1,02349	3,0688	3,7417
	Parcialmente desconfortável/estressado	76	3,3816	1,06592	3,1380	3,6252
	Desconfortável/estressado	18	3,0000	1,09759	2,4542	3,5458
	<b>Total</b>	445	3,6454	,99558	3,5526	3,7381
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	Confortável/motivado	73	4,0890	,78768	3,9053	4,2728
	Parcialmente confortável/motivado	240	3,5552	,74128	3,4609	3,6495
	Apático	38	2,7237	,84787	2,4450	3,0024
	Parcialmente desconfortável/estressado	76	2,7796	,85923	2,5833	2,9759
	Desconfortável/estressado	18	2,2361	,90127	1,7879	2,6843
	<b>Total</b>	445	3,3860	,92895	3,2994	3,4725

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

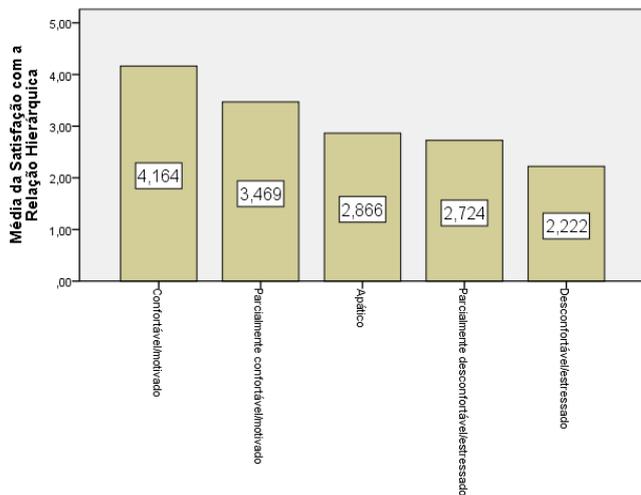
De modo global a satisfação dos servidores se assemelha na distribuição entre os fatores de satisfação no trabalho do QST S20/23 e sua percepção cotidiana na realização das atividades.

Há, contudo, inclinação mais favorável do que desfavorável sendo possível distinguir dois grupos, onde as médias variaram de 2,22 a 4,16.

O grupo com percepções favoráveis alcançou médias de 4,16 (SRH); 4,08 (SAFT) e 4,08 (SIT); e o grupo que expressou percepções desfavoráveis alcançou nos fatores SRH, SAFT e SIT médias distribuídas no intervalo de 3,55 a 2,22.

Os gráficos 10, 11 e 12 permitem a visualização dos dois grupos relatados:

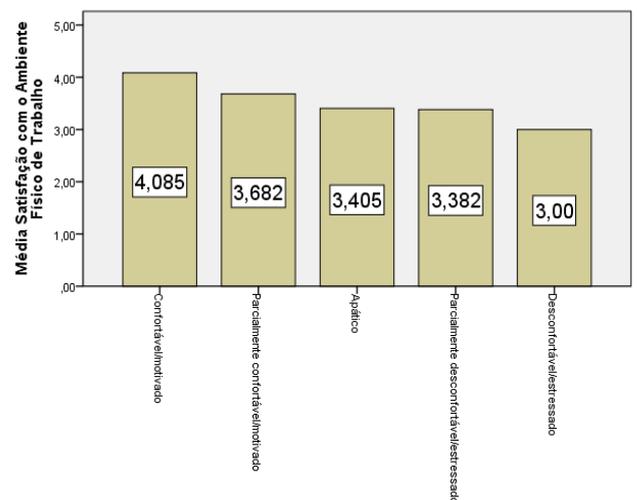
Gráfico 10 – Relação da SHT com a percepção cotidiano do trabalho



Em relação a percepção sobre seus sentimentos, considero-me na maio...

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

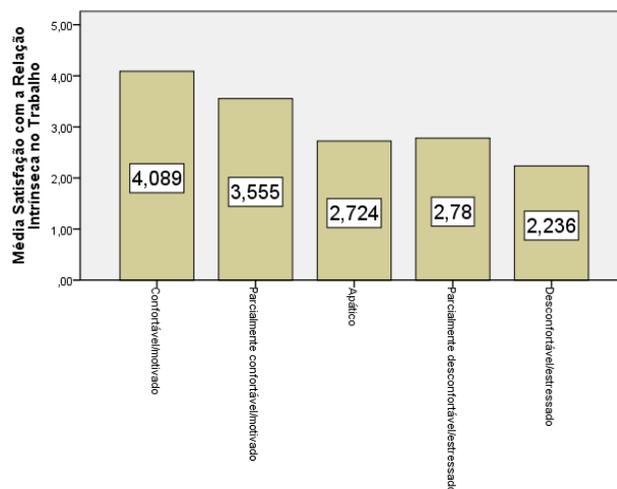
Gráfico 11 – Relação da SAFT com a percepção cotidiana do trabalho



Em relação a percepção sobre seus sentimentos, considero-me na maio...

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Gráfico 12 – Relação da SIT com a percepção cotidiana do trabalho



Em relação a percepção sobre seus sentimentos, considero-me na maio...

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Mesmo não havendo uma distância significativa entre as médias gerais dos fatores de satisfação no trabalho em relação a percepção dos servidores quanto a realização cotidiana de seu trabalho, podemos observar que o fator que mais atende o servidor é o fator 2, relacionado a Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (ventilação, iluminação, climatização local de trabalho; ambiente e espaço físico) cuja média alcançou o escore de 3,64. Média superior da alcançada pela SIT (3,38) e pela SRH (3,35).

Assim, existe uma tendência deste fator satisfazer os servidores em nível um pouco maior que os demais fatores.

Uma hipótese para a prevalência deste fator são os benefícios trazidos à Universidade pelo Reuni. Sem entrar em questões específicas desta política pública, podemos relatar que em 2007 o governo federal instituiu a Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) implicando em custeio para a ampliação do acesso e a permanência no ensino superior. E a UFT aderindo a este plano de ação do governo, investiu em sua infraestrutura e nas condições físicas de trabalho, podendo ser este fato, uma probabilidade para os resultados alcançados nesta pesquisa.

Soma-se a isto, o fato de ser uma Universidade relativamente nova, com 14 anos de atividade acadêmica, o que resulta hoje em estruturas e condições físicas de trabalho (mobiliário, equipamentos, por exemplo) relativamente novas, embora a sua preservação e manutenção demande outro estudo.

#### 6.3.5 Percepção dos servidores quanto ao futuro de sua carreira profissional no serviço público

Quando se pensa em projeto de vida logo nos vem em mente a carreira profissional. O servidor público ao ingressar no serviço estatal preteriu o setor privado ao menos no que diz respeito a uma parte do tempo do trabalho desenvolvido no dia.

De acordo com a amostra da presente pesquisa, a UFT conta com 74,4% dos seus servidores trabalhando no período diurno em tempo integral (40h). Logo há uma dedicação exclusiva do seu tempo investido na Universidade.

Este servidor, cujo tempo médio de serviço na UFT corresponde a 6,63 anos, e assim apresenta uma carga de experiência significativa para discernir se continua ou não no serviço público até o final da carreira profissional apontou os seguintes resultados estatísticos extraídos do programa SPSS versão 22:

Tabela 11 – Estatística descritiva da pretensão em continuar no setor público e os fatores de satisfação do QST S20/23.

Pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira profissional		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
						Limite inferior	Limite superior
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	Sim	385	3,4197	0,88604	0,04516	3,3309	3,5084
	Não	60	2,9608	0,90196	0,11644	2,7278	3,1938
	Total	445	3,3578	0,90094	0,04271	3,2739	3,4417
Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	Sim	385	3,6764	0,98863	0,05039	3,5773	3,7754
	Não	60	3,4833	1,00527	0,12978	3,2236	3,743
	Total	445	3,6503	0,99194	0,04702	3,5579	3,7428
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	Sim	385	3,4545	0,89915	0,04583	3,3644	3,5446
	Não	60	3,000	0,94555	0,12207	2,7557	3,2443
	Total	445	3,3933	0,91771	0,0435	3,3078	3,4788

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Da distribuição das médias entre os servidores que têm pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira (85,7%) e os fatores de satisfação do QST S20/23 temos que:

- O total das médias de cada fator se posiciona, no intervalo da escala Likert, entre estar “indiferente” (escore 3) à “parcialmente satisfeito” (escore 4). Há um direcionamento das médias para o escore “parcialmente satisfeito” com maior média localizada no fator 2 – Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (3,67), seguido respectivamente do fator 3 – Satisfação Intrínseca no Trabalho (3,45) e fator 1 – Satisfação com Relações Hierárquicas (3,41);

- Entre cada fator (SRH, SAFT e SIT) se percebe diferenças entre as médias dos que pretendem continuar no serviço público e os que não pretendem. No caso dos que pretendem continuar, os servidores estão numa escala moderada de satisfação com o serviço público, apresentando médias superiores aos que não pretendem. Excetuando, contudo, o fator 2. Este não apresentou diferença significativa entre as médias dos que pretendem continuar no serviço público dos que não pretendem.

- Logo, o fator 2 (SAFT) não interfere na intenção dos servidores continuar ou não no serviço público, revelando que as condições ambientais se encontram em nível moderado de satisfação para o servidor; um nível um pouco maior em relação aos demais fatores.

A tabela 12 mostra as correlações entre os três fatores de satisfação no trabalho e a pretensão do servidor em continuar no serviço público até o final da carreira.

O fator 2 não apresentou significância ( $p > 0,05$ ) na distribuição das médias, conforme observado na tabela 11. Já o fator 1 ( $p < 0,05$ ) e o fator 3 ( $p < 0,05$ ) mostraram que existe um efeito significativo na distribuição das médias.

Tabela 12 – ANOVA para o grau de satisfação entre os servidores que tem a pretensão de continuar no serviço público e os fatores do QST S20/23.

Pretensão de continuar no serviço público até o final de sua carreira profissional		Soma dos quadrados	df*	Média dos quadrados	F**	Sig.***
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	Entre os grupos	10,928	1	10,928	13,853	,000
	Dentro dos grupos	349,467	443	,789		
	<b>Total</b>	360,395	444			
Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	Entre os grupos	1,934	1	1,934	1,970	,161
	Dentro dos grupos	434,938	443	,982		
	<b>Total</b>	436,872	444			
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	Entre os grupos	10,725	1	10,725	13,082	,000
	Dentro dos grupos	363,205	443	,820		
	<b>Total</b>	373,930	444			

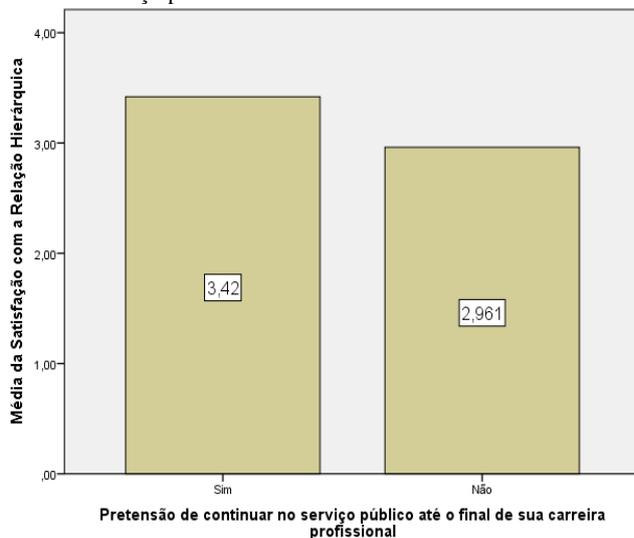
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*df (gl) – Graus de liberdade \*\*F – Razão F (estatística teste utilizada na ANOVA) \*\*\*sig – valor da significância

Desta forma, vemos nos dados que houve diferença significativa entre as médias totais da interação dos três fatores de satisfação no trabalho e a pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira.

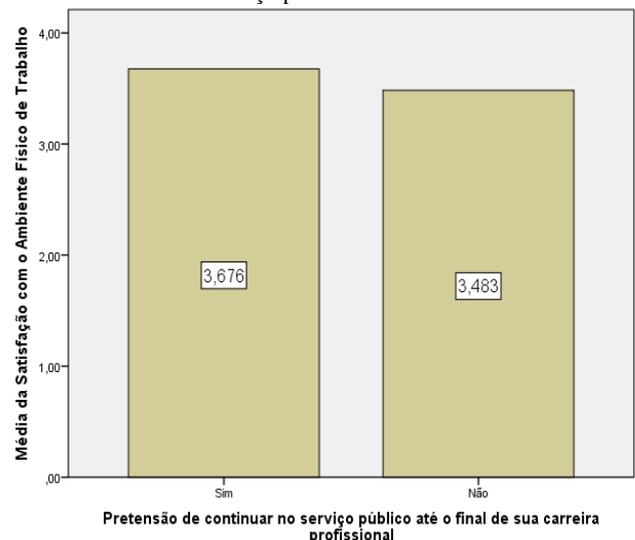
Os gráficos 13,14 e 15 mostram o efeito da distribuição das médias nas correlações dos três fatores de satisfação e a pretensão de continuar no serviço público.

Gráfico 13 – Relação da SRH com a pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira.



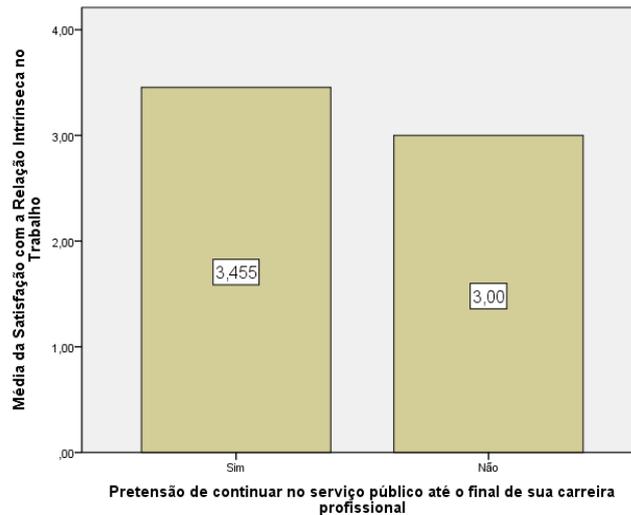
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Gráfico 14 – Relação da SAFT com a pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Gráfico 15 – Relação da SIT com a pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Pode-se extrair dos gráficos a posição das médias de satisfação no trabalho das pessoas que pretendem continuar no serviço público em relação as pessoas que não pretendem.

Apesar das respostas disporem um pequeno favorecimento para o fator 2, alguns ajuizamentos no relato dos servidores sobre o que a UFT pode fazer para melhorar as vivências de bem-estar no trabalho merecem relevo.

Suas colocações são as seguintes:

“Melhorando o ambiente de trabalho, as condições físicas das áreas internas e externas, a higiene e a salubridade do local.”

“Se adequando às normas de ergonomia já ajudaria bastante. Ex.: mobiliário que favorecesse as longas horas diante do computador.”

“Primeiramente oferecer EPI’S para o uso de equipamentos.”

“Entregar os EPI’S completos (luvas, máscaras, ...). Promover cursos de reciclagem, como manutenção de microscópio.”

“Melhorar as condições de segurança e saúde no trabalho. Melhoria de espaço físico.”

“Supri as necessidades de materiais básicas para a execução dos trabalhos. No caso do nosso LAB. EPI’s”.

As observações apontadas pelos servidores vão ao encontro do que disciplina a Ergonomia da Atividade (FERREIRA, 2012a) sobre o ambiente físico de trabalho e as

condições que este deve proporcionar ao trabalhador para que realize suas atividades de maneira a não prejudicar seu bem-estar. Ferreira (2012a) alega que a ergonomia defende a humanização do contexto sociotécnico de trabalho compatibilizando as situações do trabalho as características e necessidades do usuário

Percebe-se uma demanda para a melhoria do espaço físico, o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual – EPI’s – (dispositivos destinados à proteção contra riscos no trabalho), mobiliário adequados ao trabalho e insumos necessários à execução de suas tarefas.

Ferreira (2012a) nas suas argumentações destaca que desgastes nestes quesitos podem trazer prejuízos à saúde dos servidores como também para a organização, além de ser fonte potencializadora do mal-estar no trabalho.

Não obstante algumas considerações a respeito do ambiente de trabalho, e levando em conta os índices de satisfação no trabalho (com tendência mais positiva do que negativa), 85,7% dos servidores da amostra tem pretensão de continuar no serviço público até o final da carreira.

A disposição em permanecer no setor público pode estar voltada à “estabilidade” no serviço.

Na análise, a correlação entre a estabilidade como fator de permanência no serviço e sua satisfação com a carreira no serviço público alcançou os seguintes resultados:

Tabela 13 – Relação entre a satisfação na carreira profissional e a estabilidade.

Satisfação com a carreira profissional no serviço público federal	Fator de permanência no serviço público		Total
	Estabilidade	Outros motivos	
Sim	53,1%	12,8%	65,9%
Não	24,1%	6,3%	30,3%
Não respondeu	3,8%	0	3,8%
Total	81,0%	19,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A tabela 13 permite verificar que os servidores que estão satisfeitos com a carreira no setor público e tem a estabilidade como fator de permanência neste setor somam um percentual de 53,1%.

E os servidores que não estão satisfeitos com a carreira no setor público e tem a estabilidade como fator de permanência no serviço público somam um percentual de 24,1%.

Análises estatísticas aludiram que a estabilidade se constitui em fator significativo ( $p < 0,05$ ) de permanência do servidor no setor público. Afirmção também verdadeira para os que não estão satisfeitos com sua carreira profissional embora numa proporção menor.

Vemos que a estabilidade para o servidor da UFT é uma variável importante não só para os que estão satisfeitos com a carreira profissional, mas também para aqueles que não estão satisfeitos. E ser um dos fatores de permanência na área pública pode ter respaldo na segurança financeira para a família (65,5% são casados ou união estável), e no fato do setor privado buscar pessoas com faixa etária cada vez mais jovem (49,2% dos servidores da amostra estão na idade entre 31 a 40 anos).

Esta última questão de análise encontra respaldo na argumentação de Sennet (2009, p. 109) que diz: “[...] o período de vida produtiva está sendo comprimido para menos da metade da vida biológica, com os trabalhadores mais velhos deixando o cenário muito antes de estarem física ou mentalmente incapazes.”

Disto depreendemos que a estabilidade é um atrativo à classe trabalhadora nestes tempos de reestruturação econômica e de reajustes sociais e políticos.

Costa, Balassiano (2006) e Magalhães (2008) apontam como características do novo modelo de acumulação flexível adotado na atualidade, a mão de obra barata e temporária, a diminuição dos postos de trabalho, a flexibilização, a responsabilidade única do trabalhador pela sua capacitação profissional onde a empresa se exime do custo e do tempo demandado para este desenvolvimento, entre outras situações de precariedade impostas à mão-de-obra pelo mercado.

Desta forma, percorrer uma carreira profissional mais ou menos previsível, pautada na estabilidade, sem correr riscos de demissão iminente, tem um significado importante para a classe trabalhadora como observa Magalhães (2008). Já que o setor privado, oferece o oposto: a instabilidade e a insegurança, local onde não existe a razoabilidade, mas tão somente o atendimento da manutenção do lucro organizacional.

### 6.3.6 Percepção dos servidores quanto à iniciativa privada

Os servidores que têm pretensão de trocar o serviço público pela iniciativa privada constituem 8,5% da amostra e os que não tem pretensão desta troca constituem 90,6% da amostra.

Até o momento, as análises verificaram uma inclinação positiva nos níveis de satisfação no trabalho dos servidores.

Para constatar se esse nível de satisfação se constitui em fator provável na decisão do servidor permanecer no serviço público tomemos o que nos diz a tabela 14.

Tabela 14 - Estatística descritiva da pretensão de troca do setor público pelo privado e os fatores de satisfação do QST S20/23.

Pretensão de trocar o serviço público pela iniciativa privada	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% por média		
					Limite inferior	Limite superior	
Fator 1 - Satisfação com a Relação Hierárquica	Sim	38	2,9134	1,00919	,16371	2,5817	3,2451
	Não	407	3,3937	,87611	,04343	3,3083	3,4790
	Total	445	3,3527	,89711	,04253	3,2691	3,4362
Fator 2 - Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho	Sim	38	3,6211	1,08532	,17606	3,2643	3,9778
	Não	407	3,6423	,98490	,04882	3,5463	3,7382
	Total	445	3,6404	,99258	,04705	3,5480	3,7329
Fator 3 - Satisfação com a Relação Intrínseca no Trabalho	Sim	38	2,9474	1,04487	,16950	2,6039	3,2908
	Não	407	3,4294	,89715	,04447	3,3419	3,5168
	Total	445	3,3882	,91933	,04358	3,3026	3,4739

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Da distribuição das médias entre os servidores que têm pretensão de trocar o serviço público pela iniciativa privada e os fatores de satisfação do QST S20/23 temos que:

- Os servidores que tem pretensão de efetuar esta troca estão menos satisfeitos no trabalho dos que os que não tem esta pretensão;
- O total das médias de cada fator se posiciona no intervalo da escala Likert entre estar “indiferente” (escore 3) à “parcialmente satisfeito” (escore 4). Há um direcionamento das médias para o escore “parcialmente satisfeito” com maior média localizada no fator 2 – Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (3,64), seguido respectivamente do fator 3 – Satisfação Intrínseca no Trabalho (3,38) e fator 1 – Satisfação com Relações Hierárquicas (3,35);
- Logo, os dados indicam que não houve diferença significativa entre as médias totais dos fatores de satisfação no trabalho e a pretensão de sair do setor público para o privado;
- As relações hierárquicas (SRH) e o conteúdo do trabalho (SIT) são pontuadas numa posição (embora tênue) elucidativa da relação entre a satisfação no trabalho e possibilidade de troca do setor público pelo privado;

- Nestes fatores se percebe diferenças entre as médias dos que pretendem trocar o serviço público pelo setor privado e os que não pretendem. Vê-se nas médias, que os servidores que não pretendem fazer esta troca estão numa escala moderada de satisfação com o serviço público, apresentando médias superiores aos que pretendem efetuar a troca. Excetuando, contudo, o fator 2. Este não apresentou diferença significativa entre as médias da pretensão de troca;

- Logo, o fator 2 (SAFT) não interfere na intenção dos servidores em fazer a mudança do setor público para o privado revelando que as condições ambientais se encontram em nível moderado de satisfação para o servidor; um nível um pouco maior em relação aos demais fatores.

A tabela 15 mostra as correlações entre os três fatores de satisfação no trabalho e a pretensão de trocar o serviço público pela iniciativa privada.

Tabela 15 – Interação da pretensão de trocar o serviço público com os fatores do QST S20/23

Pretensão de trocar o serviço público pela iniciativa privada		Soma dos quadrados	df*	Média dos quadrados	F**	Sig.***
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	Entre os grupos	8,016	1	8,016	10,165	,002
	Dentro dos grupos	349,320	443	,789		
	<b>Total</b>	357,335	444			
Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	Entre os grupos	,016	1	,016	,016	,900
	Dentro dos grupos	437,416	443	,987		
	<b>Total</b>	437,432	444			
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	Entre os grupos	8,074	1	8,074	9,742	,002
	Dentro dos grupos	367,176	443	,829		
	<b>Total</b>	375,251	444			

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*df (gl)- Graus de liberdade \*\*F- Razão F (estatística teste utilizada na ANOVA) \*\*\*sig- valor da significância

O fator 2 não apresentou significância ( $p > 0,05$ ) na distribuição das médias, conforme observado na tabela 14. Já o fator 1 ( $p < 0,05$ ) e o fator 3 ( $p < 0,05$ ) mostraram que existe um efeito significativo na distribuição das médias, corroborando com a análise precedente.

As respostas dos servidores da UFT sobre sua pretensão de trocar o setor público pelo privado, mostram que os fatores mais intervenientes nesta decisão recaem como dito anteriormente, embora de forma tênue, sobre as relações hierárquicas (SRH) e o conteúdo do trabalho (SIT).

Levando esta observação em conta, os dados corroboram com as dificuldades provocadas pelo design organizacional de uma universidade pública. Leitão (1989) observa um

desajuste estrutural das universidades brasileiras imposto pela transposição da forma de administrar usada pelo Governo em suas fundações e autarquias, mas que não serve para o modelo demandado pela especificidade de uma universidade.

Tal configuração administrativa propicia os sentimentos de insatisfação no trabalho prejudicando o bem-estar do servidor pois este é chamado a desempenhar suas atividades em um ambiente descrito por Leitão como sendo de elevada especialização horizontal e vertical, de padronização do trabalho e com alto grau de formalização prejudicando sua participação nas decisões.

As características da gestão universitária a afetam como um todo, principalmente a inter-relação entre indivíduo, trabalho e instituição. Como as universidades brasileiras ainda não encontraram o modelo ideal de gestão, cabe a cada uma descobrir o melhor caminho a seguir de acordo com o seu contexto ambiental.

As ações respaldadas no atendimento das demandas de bem-estar dos trabalhadores promovem uma produtividade saudável.

Assim, o diagnóstico dos problemas concretos que afetam o bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho contribui para a indicação de ações que atenuem os efeitos das características relatadas e leve a bom termo o bem-estar dos servidores somado ao cumprimento da missão da Instituição.

#### 6.4 Média dos três fatores do QST S20/23 por unidade administrativa da UFT.

No que concerne às médias dos fatores de satisfação no trabalho relacionadas a cada Câmpus e Reitoria, a tabela que segue possibilita abstrair algumas conclusões.

Tabela 16 – Médias, desvio padrão e intervalo de confiança de 95% dos Câmpus por fator de satisfação no trabalho.

Fatores – Câmpus/Reitoria		N	Média	Desvio Padrão	IC 95% *	
					Lim. Inferior	Lim. Superior
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	Araguaína	73	3,2826	,88070	3,0771	3,4881
	Arraias	20	3,4225	,94439	2,9805	3,8645
	Gurupi	35	3,4594	,79741	3,1855	3,7334
	Miracema	16	2,9031	,93658	2,4041	3,4022
	Palmas	103	3,4247	,94892	3,2392	3,6101
	Porto Nacional	31	3,5419	,72866	3,2747	3,8092
	Reitoria	153	3,2784	,89797	3,1349	3,4218
	Tocantinópolis	18	3,6267	1,05784	3,1006	4,1527
	<b>Total</b>	<b>449</b>	<b>3,3519</b>	<b>,90245</b>	<b>3,2682</b>	<b>3,4356</b>
	Araguaína	73	3,6575	1,04269	3,4143	3,9008

Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	Arraias	20	4,0800	,99768	3,6131	4,5469
	Gurupi	35	4,0514	1,05534	3,6889	4,4140
	Miracema	16	4,0625	,86631	3,6009	4,5241
	Palmas	103	3,6505	,91382	3,4719	3,8291
	Porto Nacional	31	3,5226	,77576	3,2380	3,8071
	Reitoria	153	3,4288	1,00274	3,2686	3,5889
	Tocantinópolis	18	4,0222	,97471	3,5375	4,5069
	<b>Total</b>	<b>449</b>	<b>3,6472</b>	<b>,99225</b>	<b>3,5552</b>	<b>3,7392</b>
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	Araguaína	73	3,3219	,89120	3,1140	3,5298
	Arraias	20	3,4375	1,03516	2,9530	3,9220
	Gurupi	35	3,4214	,72195	3,1734	3,6694
	Miracema	16	3,0938	,85086	2,6404	3,5471
	Palmas	103	3,4078	,97769	3,2167	3,5988
	Porto Nacional	31	3,6774	,83215	3,3722	3,9827
	Reitoria	153	3,3170	,97249	3,1617	3,4723
	Tocantinópolis	18	3,7361	,71472	3,3807	4,0915
	<b>Total</b>	<b>449</b>	<b>3,3859</b>	<b>,92608</b>	<b>3,3000</b>	<b>3,4717</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

\*IC 95% - Intervalo de 95% de confiança.

- A maior média alcançada em relação aos três fatores foi a do Câmpus de Arraias. E está relacionada à satisfação como Ambiente físico de trabalho (4,08);
- A menor média alcançada em relação aos três fatores foi a do Câmpus de Miracema. E está relacionada à Satisfação com Relações Hierárquicas (2,90);
- A Satisfação com Relações Hierárquicas é mais preponderante no Câmpus de Tocantinópolis (3,62); e é menos preponderante no Câmpus de Miracema (2,9);
- A Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho é mais preponderante no Câmpus de Arraias (4,08); e é menos preponderante na Reitoria (3,42);
- A Satisfação Intrínseca no Trabalho é mais preponderante no Câmpus de Tocantinópolis (3,73); e é menos preponderante no Câmpus de Miracema (3,09);
- A análise de variância não mostrou significância nos níveis de satisfação no trabalho entre os servidores lotados nas Pró-Reitorias. Os testes de significância indicaram níveis superiores a 0,05 para cada fator: SRH com nível de significância de 0,64; SAFT com nível de significância de 0,269; e SIT com nível de significância de 0,743. E as médias para cada fator de satisfação do QST S20/23 se distribuíram no intervalo de 2,74 a 3,87.

De modo geral se pode inferir que em relação aos fatores 1 e 2, todas unidades administrativas da UFT apresentam médias semelhantes, não havendo diferença significativa entre suas médias.

Mas em relação ao fator SAFT, duas unidades administrativas diferem entre si: Gurupi e Reitoria. Mas mesmo diferindo entre si, as duas unidades se assemelham aos demais Câmpus.

### 6.5 Média geral dos fatores de satisfação no trabalho do QST S20/23

A média geral de cada fator do QST S20/33 (Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho, Satisfação com a Relação Hierárquica e Satisfação com a Relação Intrínseca no Trabalho) segue conforme a tabela 16:

Tabela 17 – Média geral e desvio padrão das respostas por fator do QST S20/23.

Fatores de satisfação no trabalho do Q20/23			Nível de satisfação
Fator 1 - Satisfação com Relações Hierárquicas	<b>Média</b>		<b>3,3519</b>
	IC 95%	Lim. Inferior	3,2682
		Lim. Superior	3,4356
	Desvio Padrão		0,90245
Fator 2 - Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho	<b>Média</b>		<b>3,6472</b>
	IC 95%	Lim. Inferior	3,5552
		Lim. Superior	3,7392
	Desvio Padrão		0,99225
Fator 3 - Satisfação Intrínseca no Trabalho	<b>Média</b>		<b>3,3859</b>
	IC 95%	Lim. Inferior	3,3
		Lim. Superior	3,4717
	Desvio Padrão		0,92608

Fonte: Elaborador pela autora, 2018.

O fator 2 (Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho) se manifesta com a maior média (3,64) dentre os demais fatores. E no extremo oposto, o fator 1 (Satisfação com relações hierárquicas) alcançou a menor média (3,35).

Percebemos deste modo, que embora as médias dos fatores sejam próximos umas das outras, a condição ambiental prevalece como o fator promotor de mais satisfação e o inverso é visto nas relações hierárquicas.

Entretanto, revela uma similaridade entre os níveis de satisfação em todos os fatores do QST S20/23, pois os resultados não indicam uma posição superior ou inferior de um fator em relação a outro, somente uma leve inclinação direcionada a um dos três fatores. Assim, todos atendem de forma moderada a satisfação no trabalho.

O índice geral de satisfação no trabalho do QST S20/23 alcançou o escore de 3,43. Uma pontuação moderada de satisfação dos servidores da Universidade.

Tabela 18 - Média geral dos fatores de satisfação do QST S20/23 e outros valores observados.

Estatística Descritiva		
Índice Geral	Estatística	Erro Padrão
MÉDIA	3,4326	,03661
IC 95%	Limite inferior	3,3607
	Limite superior	3,5046
DESVIO PADRAO	,77586	
Mínimo	1,00	
Máximo	5,00	

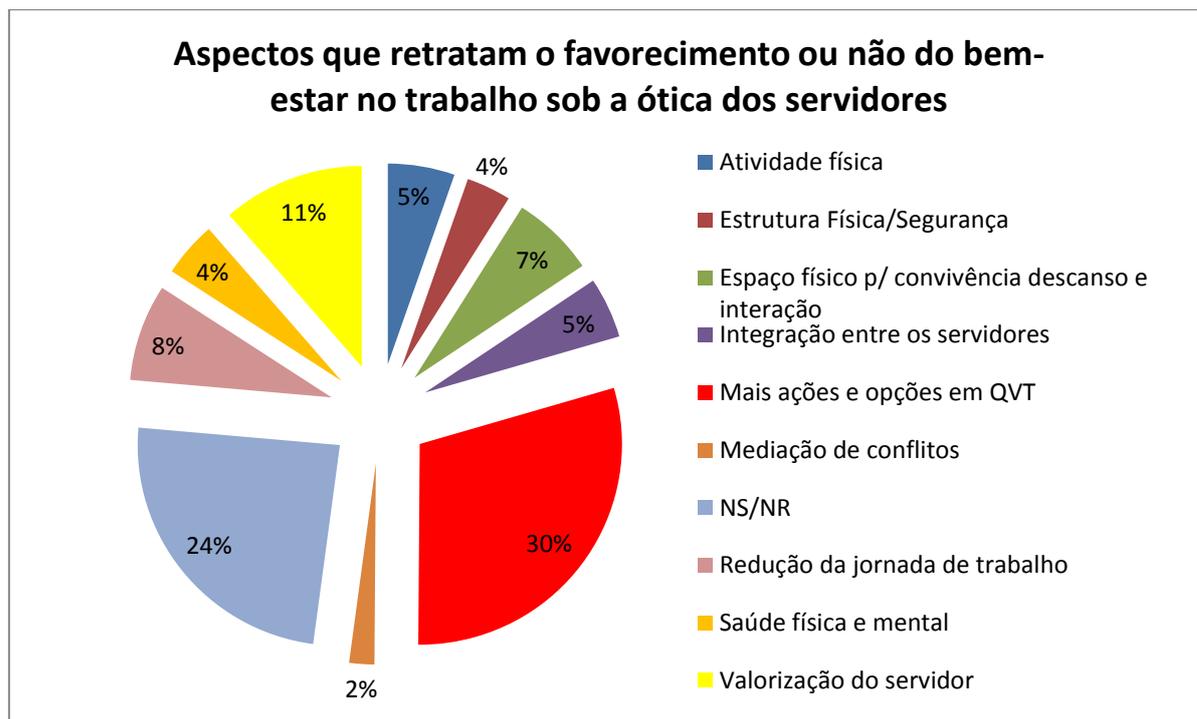
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 6.6 Bem-estar no Trabalho sob a ótica dos que vivenciam o trabalho na UFT

O servidor técnico-administrativos no âmbito da Universidade exerce suas atividades em 7 unidades administrativas distribuídas geograficamente no Estado do Tocantins. Estas unidades, embora parte de um mesmo corpo institucional e atuando de forma sistêmica, possuem características específicas e peculiares. Por isso, as vivências dos servidores são diferentes em cada unidade, sendo um ponto importante a ser considerado na reflexão quando da formulação de ações de melhoria do contexto de trabalho dos servidores.

De modo geral, os servidores de todas as unidades apresentaram em seus relatos, pareceres similares sobre aspectos que retratam o favorecimento ou não do bem-estar no trabalho. Buscou-se na pesquisa identificar as categorias temáticas nestes relatos e agrupá-las em núcleos de significação. Desta forma, os discursos dos servidores foram contextualizados em nove grupos como se apresentam no gráfico 16.

Gráfico 16 – Aspectos que retratam o favorecimento ou não do bem-estar no trabalho sob a ótica dos servidores.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os segmentos mais representativos dos relatos, identificados em cada eixo-temático, foram agrupados como segue:

**1. Estrutura física/segurança** – Melhoria das instalações dos prédios; melhoria dos espaços físicos; dar atenção à segurança e limpeza do local de trabalho; fornecer equipamentos de EPI; fornecer materiais e instrumentos básicos para a realização de suas atividades; oferecer um ambulatório para cada unidade administrativa; ministrar cursos voltados à segurança no trabalho e oficinas que tratem de relações interpessoais, assédio e hierarquia.

**2. Espaço físico para convivência, descanso e interação** – Oferecer espaços adequados para descanso, convivência, integração e lazer dos servidores; banheiros adequados para banho e vestuário; creches e brinquedoteca para os filhos dos servidores.

**3. Atividade física** – Oferecer atividades laborais, alongamento no próprio ambiente de trabalho; promover atividades físicas coletivas com orientação de profissional; diversificar as atividades físicas; oferecer terapias complementares; oferecer pilates, yoga e atividades de relaxamento.

**4. Integração entre os servidores** – Propiciar momentos de socialização e integração não só no mesmo ambiente de trabalho como também com os servidores de outros

setores; oferecer momentos de integração por meio de esportes, dança, cultura e gincanas; oferecer atividades que fomentem positivamente as relações interpessoais; oferecer momentos de lazer; oferecer tempo para que haja integração; oferecer mais momentos de confraternização.

**5. Mais ações e opções em QVT** – Flexibilizar os horários para a participação das ações em QVT; fazer divulgação das atividades oferecidas; fazer pesquisa de opinião para saber dos técnicos o que eles necessitam; oferecer mais oportunidades para a qualificação do servidor; ampliar as atividades física e cultural; promover atividades que possam envolver os familiares como piqueniques; criar clube recreativo; fazer parcerias com clubes, SESC e academias; investir na infraestrutura para práticas esportivas; oferecer atividades em horários diversificados; conscientizar as chefias para a liberação para as práticas em QVT; oferecer cursos de trabalho manual como artesanato; oferecer atividades para o desenvolvimento emocional; aumentar as vagas; organizar eventos coletivos de entretenimento; regulamentar as ações já oferecidas; fazer dotação orçamentária para implementação de ações voltadas à qualidade de vida no trabalho; melhorar os processos de comunicação entre os setores; investir no desenvolvimento da carreira do servidor; criar show de talentos para os servidores; criar condições de promoção da QVT em todos os Câmpus; melhorar a política de governança; oferecer atividades "inclusivas" para todos tipos de "necessidades" dos servidores; oferecer atividades recreativas como pingue pongue entre outras.

**6. Mediação de conflitos** – oferecer atendimento aos conflitos existentes; criar um setor que cuide da mediação de conflitos; criar mecanismos para a melhoria das relações entre chefia e subordinados; oferecer equidade de tratamento entre os servidores (professores e técnicos); seguir corretamente as legislações e resoluções para que não exista exceções por questões políticas; criar programas de gestão de conflitos; criar mecanismos para mediar os conflitos nas reuniões de colegiado de curso; criar mecanismos que sane os desvios de conduta;

**7. Redução de jornada de trabalho** – Reduzir a jornada de trabalho para 6h contínuas; flexibilização do horário de trabalho; menor carga horária de trabalho; diminuir a carga horária em alguns setores; analisar a efetividade da carga horária obrigatória (40h) e adequá-la às demandas.

**8. Saúde física e mental** – Criar ações para o acompanhamento da saúde física e mental dos servidores; melhorar a medicina no trabalho na UFT; conseguir atendimento médico e psicológico na Universidade; oferecer oficinas sobre a saúde; criar mecanismos para a melhoria da saúde física, mental e emocional dos servidores; dar mais assistência à saúde mental no ambiente de trabalho; “ampliar as políticas públicas voltadas para a saúde mental dos servidores, criando serviços voltados para prevenção, promoção e tratamento”; plano de

saúde mais acessível; aumentar o apoio psicológico na Universidade; promover testes psicológicos; controlar o estresse dos servidores; priorizar a saúde dos servidores: cuidar da saúde dos servidores que passam por sofrimentos psíquicos.

**9. Valorização do servidor** – Olhar o servidor na sua individualidade; promover a motivação; oferecer concurso de remoção interna; oferecer mecanismos para a melhoria do clima organizacional; “Lotar os servidores em locais que se adequem ao seu perfil profissional”; usar a meritocracia; propiciar a participação do servidor nas decisões; “melhor o diálogo entre os diferentes segmentos”; Capacitar as lideranças; combater o assédio moral; agir com equidade e justiça nas relações interpessoais; valorizar o servidor por meio do reconhecimento; buscar as sugestões e opiniões dos servidores; “Promover rodadas de conversas com colegas sobre situações cotidianas”; ofertar qualificação profissional; respeitar os técnico-administrativos; considerar que o servidor tem uma vida além do trabalho; reduzir a burocracia; ampliar o número de servidores nos laboratórios; “Dar mais atenção às necessidades dos servidores não os enxergando somente como meros executores de rotinas mecânicas”; tratar técnicos e professores com isonomia; aumentar o quadro efetivo de servidores; aproveitar o potencial dos servidores de acordo com sua área de formação; “cuidar melhor do capital humano”; promover o diálogo; independência dos servidores; agir com profissionalismo e sanar a politicagem; rotatividade de funções; criar mecanismos para o estudo do código de ética dos servidores públicos federais;

Ferreira (2012a) afirma que as respostas dos trabalhadores devem ser a referência para a formulação de políticas e de programas que contribuam para o bem-estar dos trabalhadores. Os pontos de vistas que emergiram das observações dos servidores podem orientar a Universidade nas práticas de bem-estar tomando como referência os elementos essenciais citados pelo seu corpo técnico-administrativos, pois ao manifestarem seu ponto de vista indicaram uma fonte complementar para se entender onde se situam os elementos constitutivos de satisfação no contexto laboral.

Ferreira (2012a) argumenta que a adoção desta metodologia serve de âncora para que programas adotados pela gestão de pessoal sejam sólidos e sustentáveis.

Todos os aspectos apontados: saúde, espaço físico, relações interpessoais, jornada de trabalho, condições de trabalho e valorização do trabalhador são temas bastante discutidos na ciência do trabalho. Martinez et al (2004, Tamayo (1998) e Ferreira et al. (2009) são apenas, alguns dos autores que falam da diversidade de variáveis integrantes do postulado satisfação no trabalho.

Do ponto de vista da Universidade, se pode dizer que ela não é alheia as questões tratadas pelos seus servidores. O Planejamento Estratégico de 2014 a 2022<sup>19</sup>, corrobora esta afirmação pois apresenta como pauta de ação, 10 “Grandes Objetivos Estratégicos” e um deles trata exclusivamente de políticas de pessoal (item 5).

Tabela 19 – Item 5 do Planejamento Estratégico da UFT do período de 2014 a 2022.

<b>Ação</b>	<b>Descrição</b>
<b>5.1</b>	Criar política de valorização do servidor
<b>5.2</b>	Fomentar a formação continuada (qualificação e capacitação) do servidor
<b>5.3</b>	Criar políticas para a integração entre os servidores
<b>5.4</b>	Alterar normas de avaliação de desempenho dos servidores
<b>5.5</b>	Fomentar políticas de recepção e acompanhamento de novos servidores
<b>5.6</b>	Realizar mapeamento de funções com definição do fluxo de atividades e estruturação do organograma de cada câmpus
<b>5.7</b>	Desenvolver políticas para fixação de servidores (professores e técnicos) na instituição
<b>5.8</b>	Viabilizar a implantação de creche nos câmpus

Fonte: Site oficial da UFT, em diretrizes institucionais, planejamento estratégico.

É possível verificar que algumas demandas reivindicadas pelos servidores encontram suporte no plano de ação da Universidade como por exemplo nos itens 5.1; 5.2; 5.3; 5.4, 5.6 e 5.8.

Os valores definidos pela UFT também abordam aspectos que convergem nas demandas dos servidores, entre eles podemos citar: respeito a vida e a diversidade, transparência, criatividade e inovação, responsabilidade social, e equidade.

Além da similaridade das demandas dos servidores com as proposições vistas nos valores da Universidade, há também entre os pilares estratégicos da UFT, um que resume todos os relatos: a valorização humana. A importância deste pilar se encontra no fato de que todo o resto é ancorado nele e quando a valorização humana permeia as ações da organização, o caminho para o bem-estar do servidor é aberto e a prática de ações que favorecem esta valorização desemboca no modelo antropocêntrico de gestão organizacional e do trabalho.

Validando esta percepção, Ferreira (2012a, p. 281) considera este modelo um apoio à gestão, numa prática que:

<sup>19</sup> Disponível no site oficial da UFT, no endereço eletrônico: [http://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/2rPuNCMwQ3eXr0zqAEW\\_BQ/content/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202014.pdf](http://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/2rPuNCMwQ3eXr0zqAEW_BQ/content/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202014.pdf)

[...] promova o reconhecimento e valorização dos trabalhadores como principais protagonistas dos resultados; crie oportunidades iguais para o crescimento profissional; estimule a criatividade e a autonomia na execução de tarefas; preconize relações socioprofissionais saudáveis de trabalho; disponibilize condições adequadas de trabalho.

O mapa situacional retratado pelos servidores em relação aos fatores de satisfação no trabalho e o que propõem para a melhoria do seu bem-estar no contexto de trabalho é um norte para a formulação ações que alcancem este objetivo. E como vimos, a gestão também tem intenção de realizar práticas de valorização do servidor, embora já passados alguns anos da definição de Planejamento Estratégico, não tenha conseguido atender integralmente o que propôs, uma vez que os servidores reivindicam a concretização de ações promotoras de seu bem-estar.

O monitoramento e a avaliação das ações planejadas são ferramentas para a otimização da consecução dos objetivos institucionais. E este é outro ponto favorável à UFT pois a Instituição implanta mecanismos de avaliação institucional como também de gestão de riscos.

O seu PDI de 2016 a 2020 apresenta num quadro a “Matriz de Riscos” onde foram selecionados: 41 riscos, o tipo de risco, a unidade gestora responsável, a ação de mitigação e o número da ação.

Considerando que o bom andamento da instituição como um todo repercute no corpo técnico, e com vistas a salientar os aspectos levantados pelos servidores quanto a melhoria do seu bem-estar no trabalho e que foram pautados pela Universidade como pontos de riscos à consecução dos objetivos institucionais, segue o quadro da Matriz de risco com os itens mais pertinentes à gestão de pessoal:

Quadro 3 – Segmento<sup>20</sup> do Quadro 52: Matriz de Risco do Plano de Desenvolvimento Institucional (p. 103 - 107) – UFT.

<b>RISCO</b>	<b>TIPO DE RISCO</b>	<b>UG Responsável</b>	<b>AÇÃO DE MITIGAÇÃO</b>	<b>NÚMERO DA AÇÃO</b>
23. Deteriorização dos imóveis	Risco Interno	Prefeitura Universitária	Instituir plano de manutenção	A 5912
24. Baixo desempenho nos serviços de manutenção predial	Risco Interno	Prefeitura Universitária	Fortalecer mecanismos de controle e monitoramento	A 5915
25. Alta rotatividade do corpo técnico	Risco Interno	PROGEDEP	<b>Investir em QVT</b> e políticas de retenção de pessoal (flexibilização, remuneração, capacitação, etc.	A 4216, A 4211, A 4212, A 4213, A 4214,

<sup>20</sup> O quadro apresentado é segmento do Quadro 52 (Matriz de Risco do Plano de Desenvolvimento Institucional), contido no PDI de 2016 a 2020. O quadro não está transcrito na íntegra. Foram feitos recortes do documento original visando atender o assunto pertinente desta pesquisa.

				A 4221, A 4222, A 4223, A 4224, A 4225, A 4251, A 252, A 425, A 254, A 4255
27. Alocação do corpo técnico de forma a não considerar perfil de trabalho	Risco Interno	PROGEDEP	<b>Implantar a política de gestão por competências</b>	A 4241, A 4212, A 4213, A 4214, A4215
28. Desmotivação dos servidores	Risco Interno	PROGEDEP	<b>investir em QVT</b> e políticas de retenção de pessoal ( <b>flexibilização, remuneração, capacitação, etc.</b> )	A 4111, A 4112, A 4113, A 4114, A 4115, A 4116, A 4121, A 4122, A 4123, A 4124, A 4125, A 4216, A 4211, A 4212, A 4213, A 4214, A 4221, A 4222, A 4223, A 4224, A 4225, A 4251, A 4252, A 4253, A 4254, A 4255
29. Sentimento de desvalorização profissional	Risco Interno	PROGEDEP	Investir em QVT e políticas de retenção de pessoal (flexibilização, remuneração, capacitação, etc.)	A 4111, A 4112, A 4113, A 4114, A 4115, A 4116, A 4121, A 4122, A 4123, A 4124, A 4125, A 4216, A 4211, A 4212, A 4213, A 4214,

				A 4221, A 4222, A 4223, A 4224, A 4225, A 4251, A 4252, A425 A 4254, A 4255
30. Ausência de formalização de procedimentos administrativos	Risco Interno	PROGEDEP	Formalizar procedimentos através da instituição de manuais, e realizar treinamentos.	A 4322, A 4323
31. Ausência de definição de atribuição dos servidores/setores	Risco Interno	PROGEDEP	Realizar mapeamento de atribuições dos setores e servidores	A 1153
37. Inadequações dos projetos de infraestrutura com as diretrizes legais	Risco Interno	Prefeitura Universitária	Desenvolver projetos que estejam em conformidade com as diretrizes legais	A 5611, A5612, A 5613, A5614, A 5615
39. Ausência de dimensionamento da capacidade física instalada	Risco Interno	Prefeitura Universitária	Planejar os espaços físicos de acordo com as unidades que irá abrigar e às necessidade futuras de cada setor	A 5111, A 5123, A 5131, A 5141, A 5151
41. Controle de acesso e, condições de armazenamento de produtos perigosos/produtos químicos	Risco Interno	Direção de Câmpus	Estabelecer política de segurança de produtos perigosos/químicos.	A 5512

Fonte: Relatório PROAP, 2015<sup>21</sup> (grifo nosso).

No PDI de 2016 a 2020 consta também o Quadro do Detalhamento das Metas e Ações da UFT (Quadro 55), em que é exposto as diretrizes para cada ação de mitigação, o cronograma e a unidade responsável pela sua efetivação.

Verificamos que a UFT se volta à questões ligadas a vivências de bem-estar no trabalho em sua política de pessoal visto nos seus documentos institucionais (Planejamento Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional e na gestão de riscos), como também nos valores institucionais.

Logo, as equipes responsáveis pela gestão de pessoas na Instituição não precisarão trilhar o caminho da conscientização dos problemas, dos riscos e suas consequências à

<sup>21</sup> Disponível no endereço eletrônico: <http://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/7uljzImaSmyJXCeL3awqSA/content/PDI%202016-2020.pdf>

Universidade que advém de ações promotoras do mal-estar no trabalho, pois já se iniciou na UFT a reflexão coletiva dos problemas existentes.

O desafio então recai na operacionalização das medidas pensadas e planejadas a nível institucional e ordená-los de modo integrado ao ponto de vista dos servidores para que produza políticas de bem-estar no trabalho formuladas coletivamente.

#### 6.6.1 Breve reflexão sobre o trabalho e o caminho para o bem-estar dos servidores

Em face de uma sociedade que passa por constantes transformações promovidas pela busca incessante de lucratividade, o trabalho tem sido, na era da reestruturação produtiva, a fonte de ajuste para o alcance das metas organizacionais e não o inverso, a fonte promotora do homem e de seu bem-estar (FERREIRA, 2012a).

Contudo, a sociedade capitalista não tem conseguido abafar os males causados por sua visão utilitarista do trabalho – visão repudiada desde a Declaração de Filadélfia em 1944<sup>22</sup> quando a Organização Internacional do Trabalho (OIT) afirma como um de seus princípios fundamentais que o trabalho não é mercadoria.

Desta forma, tem surgindo no campo da ciência do trabalho estudos de valorização do trabalhador, de valorização de seu saber, que buscam meios de agregar suas capacidades e despertar sua criatividade para a promoção de auto realização humana, de sua autonomia, num ambiente de trabalho saudável e ético.

Em prol da satisfação no trabalho, a abordagem apresentada neste estudo permite a visão panorâmica da vivência do servidor quanto as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho com foco em três fatores de satisfação no trabalho; Satisfação com Relações Hierárquicas, Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho e Satisfação Intrínseca no Trabalho.

E a partir daí propõe a utilização desta visão como guia à gestão quanto a ações futuras que visem a formulação de um programa de melhoria do contexto de trabalho que favoreça o bem-estar relacionados aos fatores intervenientes da satisfação no trabalho, superando a abordagem assistencialista dos programas implementados nas organizações até então.

A abordagem assistencialista (FERREIRA, 2012a) tem sido de tal modo disseminada no mercado de trabalho que até mesmo os trabalhadores entendem a promoção do seu bem-

---

<sup>22</sup> A Declaração de Filadélfia – em maio de 1944 aconteceu em Filadélfia mais uma sessão da Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em que se afirmou os objetivos da OIT e os princípios nos quais seus membros deveriam nortear suas políticas.

estar sob este prisma, qual seja: programas e atividades de resistência ao trabalho de maneira que o trabalhador se ajuste à organização.

No relato dos servidores sobre o que a UFT pode fazer para melhorar as vivências de bem-estar no trabalho se viu respostas expressaram o desejo de programas que aliviem as tensões do trabalho como: atividades ante estresse, alongamento, ginástica laboral, yoga e outros. Não desmerecendo o bem que essas atividades podem trazer ao trabalhador, o bem-estar no trabalho deve ser visto de um modo mais profundo, que alcance o cerne dos problemas. Por isso, o programa que vise a satisfação do servidor precisa ir além de paliativos para aliviar as dores e sofrimentos decorrentes do trabalho.

A visão assistencialista pode ser substituída por intermédio da condução de uma gestão que paute ações focadas na superação deste conceito e que busque o resgate do sentido humano do trabalho mediante uma cultura organizacional do bem-estar. Isto implica em uma mudança de mentalidade tanto da gestão quanto dos servidores.

Vimos nos documentos oficiais da UFT que o caminho para esta conscientização já começou a ser trilhado, pois em suas propostas de melhorias nas condições de trabalho (definidas no PDI de 2016 a 2020), se percebe ações pautadas na recuperação de situações que vão ao cerne do mal-estar no trabalho como os relacionados ao: espaço, insumos, mobiliário, crescimento profissional (qualificações e capacitações), busca pela equidade, transparência e valorização humana.

O desafio se encontra em disseminar o conceito do bem-estar a todos e num engajamento coletivo operacionalizar programas de melhoria do contexto de trabalho que favoreça cada vez mais a satisfação no trabalho por meio de uma produtividade saudável.

#### 6.6.2 Propostas de ações a partir dos resultados

Verificada a ausência de resultados desfavoráveis nos três fatores de satisfação (SAFT, SRH, SIT) o que se propõe como produto da pesquisa para a Instituição são ações para a elevação das médias obtidas a fim de maximizar os níveis de satisfação no trabalho dos técnicos-administrativos de acordo com sua própria percepção e visão de melhorias.

Primeiramente serão propostas ações para cada um dos fatores de satisfação, seguindo a indicação do fator de menor pontuação a cada unidade administrativa da UFT (os 7 Câmpus e Reitoria).

- **Propostas para a elevação dos níveis de satisfação relacionadas ao fator “ambiente físico de trabalho”:**

1 Preservação da saúde do servidor: operacionalizar ações de eliminação ou neutralização dos agentes insalubres. Não havendo a possibilidade de eliminação, buscar meios para neutralizar o agente prejudicial. Promover a saúde física e mental do servidor por meio de assistência médica e ambulatorial para cada unidade administrativa e oficinas voltadas a promoção da saúde; incentivar os servidores a fazerem exames periódicos;

2 Material de trabalho: favorecer o atendimento das demandas de material necessários à execução do serviço. Verificar se a causa da insuficiência ou ausência de material nos laboratórios está no processo de solicitação de material, para que sendo este o caso, se busque sanar suas deficiências de modo a atender a contento as necessidades do ambiente laboral;

3 Práticas de ergonomia – adequar o contexto de trabalho ao indivíduo, proporcionando meios para que a interação dos servidores com os elementos do ambiente de trabalho (móveis, equipamentos, sistemas de informação, jornada de trabalho, postura na execução das tarefas, atividades motivadoras no lugar das repetitivas ou monótonas, níveis de exigência mental e outros ligados à ergonomia da atividade) sejam favoráveis à sua saúde física e mental;

4 Espaço físico – proporcionar ambiente físico adequado à execução das atividades por meio de políticas organizacionais e estudos de avaliação de riscos que considerem o espaço físico e seus inúmeros elementos entre eles, o sistema de comunicação, os processos, a disposição do mobiliário e equipamentos, a delimitação do espaço de trabalho, limpeza e etc. de modo a evitar consequências desgastantes e nocivas aos servidores. Oferecer estrutura física para descanso, convivência, recreação e integração entre os servidores da Instituição.

• **Propostas para a elevação dos níveis de satisfação relacionadas ao fator “intrínseco no trabalho”:**

1 Valorização do servidor – favorecer políticas de valorização do servidor quanto ao seu desenvolvimento profissional (cursos de capacitação e qualificação profissional), favorecer a participação nas decisões administrativas, promover o diálogo e ciclos de debate, oferecer garantia mínima de saúde física, mental e emocional, promover práticas de interação e convivência entre os servidores, capacitar as lideranças em suas habilidades gerenciais, combater o assédio moral, adequar o número de servidor às necessidades do setor (dentro das possibilidades institucionais), tratar com isonomia todos os servidores, aproveitar a capacidade técnica dos servidores, promover atividades de qualidade de vida no trabalho, enfim promover

um ambiente de trabalho com características democráticas e participativas que motivem o servidor e lhe tragam satisfação no trabalho;

2 O trabalho e seu conteúdo: promover condições dos servidores realizarem sua aptidão profissional (dentro dos limites impostos pelas atribuições do cargo de cada servidor), dar o devido mérito a quem de direito, favorecer o crescimento profissional, oportunizar a responsabilidade por tarefas nas quais o servidor tem aptidão e interesse.

• **Propostas para a elevação dos níveis de satisfação relacionadas ao fator “relações hierárquicas”:**

1 Mediação de conflitos: promover atividades (oficinas, dinâmicas e o diálogo) que estimulem o desenvolvimento das relações intrapessoal (relacionado a própria pessoa e a forma como ela lida com seus sentimentos e emoções) e interpessoal (relacionamento entre uma ou mais pessoas);

2 Lotação em cargo de chefia por competência técnica e não por decisões políticas: promover esta prática para evitar conflitos nas relações hierárquicas.

Quanto às unidades administrativas se propõe maior atenção ao fator que alcançou menor média em cada unidade, como segue:

Araguaína: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado às relações hierárquicas;

Arraias: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado ao componente intrínseco no trabalho;

Gurupi: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado ao componente intrínseco no trabalho;

Miracema: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado às relações hierárquicas;

Palmas: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado ao componente intrínseco no trabalho;

Porto Nacional: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado ao ambiente físico de trabalho;

Reitoria: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado às relações hierárquicas;

Tocantinópolis: se propõe as ações sugeridas ao fator ligado às relações hierárquicas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que o índice geral de satisfação no trabalho do QST S20/23 alcançou o escore de 3,43. Analisando os resultados obtidos se observa que a satisfação no trabalho sob a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade alcançou uma posição moderada. Informação ratificada pela localização geral das médias entre os escores “indiferente” e “parcialmente satisfeito”. O índice geral das médias de cada fator alcançou valores entre os intervalos de 3,35 (SRH), 3,38 (SIT) a 3,64 (SAFT).

Vemos que a distância dos escores os localizam próximos uns dos outros, e por isso não leva um fator de satisfação no patamar de superioridade em relação aos demais fatores, mas sim a uma posição de similaridade entre eles.

Contudo, estes valores nos mostram que determinado fator se destaca em relação a outro, mesmo sendo uma pequena diferença. A Satisfação Intrínseca no Trabalho, fator que a hipótese julgou como preponderante na insatisfação no trabalho dos técnicos-administrativos da UFT, ocupa uma posição intermediária em relação aos demais fatores. Logo, se infere que a hipótese do presente estudo foi refutada ao supor que “o fator intrínseco do ambiente de trabalho prevaleceria no grau de insatisfação no trabalho dos técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal do Tocantins.”

A Satisfação com Relações Hierárquicas dentre os três fatores é o que apresentou menor média. Prevalecendo nos níveis de satisfação, o Ambiente Físico de Trabalho.

Se considerarmos a existência, nesta informação, de uma preocupação para a Instituição, a atenção deve recair para a harmonização das relações interpessoais de modo a sanar o mal-estar no trabalho e impulsionar este fator de satisfação.

Quanto aos demais fatores, a contribuição ocorreria em não se acomodar nos resultados obtidos, mas tomá-los como fonte motivadora para alavancar seus níveis de satisfação.

Verifica-se que a maioria dos técnicos-administrativos se encontra medianamente satisfeita com o trabalho no setor público, e a grande maioria não o trocaria para ingressar no setor privado.

Ficou evidente que a Universidade já dá passos para a construção de um ambiente de trabalho que visa o bem-estar no trabalho dos servidores. Seus documentos institucionais, como os elencados nesta pesquisa, mostraram a existência de planos para sanar algumas vivências de mal-estar no trabalho.

Por outro lado, fatores de mal-estar no trabalho foram evidenciados nos relatos dos servidores levando a deduzir que as ações propostas pela Instituição ainda não conseguiram ser

operacionalizadas de modo efetivo. Logo, há um desafio a ser superado: encontrar os meios assertivos à concretização de vivências de bem-estar dos servidores da UFT.

Finalmente, se evidenciou pela análise dos dados obtidos, que não obstante os efeitos da reestruturação produtiva sobre o contexto do trabalho, os servidores técnico-administrativos da Universidade estão moderadamente satisfeitos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMIDES, Maria Beatriz Costa; CABRAL, Maria do Socorro Reis. Regime de acumulação flexível e saúde do trabalhador. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 1, p. 3-10, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n1/v17n1a01.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 537-548.

ALONSO, Angela et al. As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate. **Lua Nova**, n. 76, p. 49-86, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n76/n76a03>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

ALVES, Antônio. **Pessoa e trabalho, num contexto de mudança de época, à luz da doutrina social da igreja**. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Teologia)-Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/5240>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

ALVES, Everton Fernando. Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. 2010. **Diálogos & Saberes**, Mandaguari, v. 6, n. 1, p. 77-87, 2010. Disponível em: <<http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/34825>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

AMARAL, Helena Kerr. Apresentação à edição brasileira. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 9-10.

ANTLOGA, Carla; FERREIRA, Rodrigo R. Prefácio. In: FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARAÚJO, Adriane Reis de. A organização do trabalho como fator de adoecimento. In: MACÊDO et al. (Org.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2016. p. 131-145.

ARENDDT, Hanna. **A condição humana**. Tradução Roberto Raposo, posfácio de Celso Lafer. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. Tradução João Rezende Costa. São Paulo: Paulus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/.../CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/.../CF88_Livro_EC91_2016.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 03 dez. 1968. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto 4.279, de 21 de junho de 2002. Dispõe sobre a organização administrativa da Fundação Universidade Federal do Tocantins, e determina outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 jun. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4279.htm)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 09 jan. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins. 2000. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**,

Brasília, DF, 24 out. 2000. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10032.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10032.htm)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**,

Brasília, DF, 18 dez. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação, 2001-2010**.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **PsicoUSF**, v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008. <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712008000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712008000200007)>. Acesso em: 28 ago. 2017.

CARNEIRO, Carla Maria Santos et al. Apresentação. In: FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. Política para o ensino superior no Brasil (1995-2006): ruptura e continuidade nas relações entre público e privado. **Reforma universitária: dimensões e perspectivas**. Campinas: Alínea, 2006. p. 125-139. Disponível em: <<http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/trabalho/GT11-2337--Int.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Folha de São Paulo**, v. 9, n. 5, p. 99, 1999. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=CHAU%20%2C+Marilena.+A+universidade+operacional.+Folha+de+S%20%2C+A3o+Paulo%2C+v.+9%2C+n.+5%2C+p.+99%2C+1999&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=CHAU%20%2C+Marilena.+A+universidade+operacional.+Folha+de+S%20%2C+A3o+Paulo%2C+v.+9%2C+n.+5%2C+p.+99%2C+1999&btnG=>)>. Acesso em: 16 maio 2017.

\_\_\_\_\_. As humanidades contra o humanismo. In: SANTOS, Gislene A. **Universidade, formação, cidadania**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 15-32. Disponível em: <<http://angg.twu.net/LATEX/chaui-hch.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**, v. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2017.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; BALASSIANO, Moisés. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DANTAS, Erica Lissandra Bertolossi. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE – na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 188 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015.

DE NEZ, Egeslaine. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/.../?5jZWQ=>>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

DEITOS, Roberto Antônio. Políticas públicas e educação: aspectos teórico-ideológicos e socioeconômicos. **Acta Scientiarum. Education**, v. 32, n. 2, p. 209-218, 2010. Disponível em: <<https://doaj.org/article/73bf6fd8916c4ab29c7ab4eb51f882f4>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DOS REIS, Carlos Nelson; ROTTA, Edegar. Desenvolvimento e políticas sociais: uma relação necessária. **Textos & Contextos**, 2007. Disponível em: <<https://doaj.org/article/517d5d263d6945529a44becf0d89e7ae>>. Acesso em: 15 out. 2016.

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. Palmas, TO, 2015. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/JkF1hA3HTEuqLu-BdjQM3Q>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

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.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

\_\_\_\_\_. Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**, v. 6, n. 2, p. 61-78, 2012b. Disponível em: <<http://tempus.unb.br/index.php/tempus/article/viewFile/1114/1027>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

FERREIRA, Januário Justino; PENIDO, Laís de Oliveira (Coord.). **Saúde mental no trabalho: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás**. Goiânia: Cir Gráfica, 2013.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando SPSS**. Tradução Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 393 f. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) -Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GARCIA, Fernando Coutinho; BRONZO, Marcelo. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1, 2000.

GOSDAL, Thereza Cristina. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão do trabalho: do assédio moral ao assédio moral organizacional. In: MACÊDO et al. (Org.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2016. p. 93-109.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HAZAN, Ellen Mara Ferraz. A falta de estabilidade no emprego e o desemprego como fatores de risco para a saúde mental do trabalhador. In: FERREIRA, Januário Justino; PENIDO, Laís de Oliveira (Coord.). **Saúde mental no trabalho**: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás. Goiânia: Cir Gráfica, 2013. p. 177-200.

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. 2. ed. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2010.

HELOANI, José Roberto Montes. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão laboral. In: MACÊDO et al. (Org.). **Organização do trabalho e adoecimento**: uma visão interdisciplinar. Goiânia: Ed. da PUC Goiás. 2016. p. 67-91.

HOBSBAWM, Eric. **A era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia da Letras, 1995.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KEINERT, Tania Margaret Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901994000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901994000300004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 11 mar. 2018.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **A relação homem-trabalho e o desenvolvimento da carreira nas organizações**: um estudo entre alunos formandos em administração de empresas na Grande São Paulo. 2001. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 3-26, 1985. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10050>>. Acesso em: 16 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 1, p. 31-43, 1989. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/9064/8194>>.

LEITE, José Vieira; FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 109-123, 2009. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572009000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200010)>. Acesso em: 08 jul 2017.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, David. **Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Org.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally. 1976. p. 1297-1349.

LOCKE, E. A. Job satisfaction. In: GRUNEBERG, M. & WALL, T. (Orgs.). **Social psychology and organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons. 1984. p. 93-117.

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira. Propriedades psicométricas da versão brasileira da Escala de entrenchamento na carreira. **PsicoUSF**, v. 13, n. 1, p. 13-19, 2008. Disponível em: <<https://doaj.org/article/407cf02b846b467d840a5b42262688fa>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MARQUEZE, Elaine Cristina; CASTRO MORENO, Claudia Roberta de. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572005000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572005000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 06 jan. 2018.

MARTINEZ, Maria Carmen et al. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102004000100008&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102004000100008&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 28 jun. 2017.

MARX, Karl. **O capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. v. I, tomo 2.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. Manifesto do partido comunista. **Estudos avançados**, v. 12, n. 34, p. 7-46, 1998.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 3, p. 508-14, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MÉSZÁROS, Istvan. **A teoria da alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo editorial, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O autonomismo e a questão da organização. **Revista de administração de empresas**, v. 26, n. 1, p. 57-66, 1986. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v26n1/v26n1a05.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 585-603, 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49795>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

NASTRI, Mariana Vasconcellos Silva; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos trabalhadores. **Revista Laborativa**, v. 2, n. 1, p. 61-65, 2013. Disponível em: <<http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/853>>. Acesso em: 15 jun 2017.

NEF, Jorge. Administração pública e reforma do setor público na América Latina. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 513-535.

O GRANDE Ditador. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin. Estados Unidos: Charles Chaplin Productions. c2007. 1DVD.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v. 2, n. 2, p. 1-25, 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/](http://www.fecap.br/adm_online/)>. Acesso em: 03 jan. 2018.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PERALVA, Angelina; TELLES, Vera da Silva (Ed.). **O Ilegalismo na globalização: migrações, trabalho, mercados**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7, 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 2014. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360/365>>. Acesso em: 31 dez. 2017.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

PIRES, Marília Freitas de Campos; REIS, José Roberto Tozoni. **Globalização, neoliberalismo e universidade: algumas considerações**. 1999. Disponível em: <<https://doaj.org/article/098484e0085b44debb3fc52c8978ccd9>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS INTEGRANTES DA CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DA UFT (PDIPCCTAE). Palmas, TO: UFT, 2006. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/nxLfGoSdQXC5z0OVpCf4CA>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - 2016-2020. Palmas, TO: UFT, 2016. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/Bu0fAqZjT66B-rTgwt53LQ>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. Tradução Francisco G. Heidemann. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2. ed. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2010. p. 41-91.

REZENDE, Ubiratan Simões. Antropologia fundamental e teoria das organizações. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2. ed. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2010. p. 41-91.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 43, n. 1, 2009.

SANTOS, Carlos Roberto Antunes. Universidade: por que e como reformar. MEC/SESu, 2003. v. 6. **Seminário...** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra16.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122009000200004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 10 mar. 2018.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do novo trabalho no capitalismo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SERVA, Maurício. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 4, p. 128-144, 1992. <<http://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 17 maio 2017.

\_\_\_\_\_. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração-inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 265-275, 2008. Disponível em: <[http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/S/SIQUEIRA\\_Mirlene\\_Maria\\_Matias/Medidas\\_Do\\_Comportamento\\_Organizacional/Liberado/Cap\\_16\\_Satisfacao.pdf](http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/S/SIQUEIRA_Mirlene_Maria_Matias/Medidas_Do_Comportamento_Organizacional/Liberado/Cap_16_Satisfacao.pdf)>. Acesso em: 29 dez 2017.

SILVA, Lucas Frazão; MONTAGNER, Miguel; ROSELINO, José Eduardo. O Taylorismo sob controle: o lugar das novas e velhas tecnologias na ordem industrial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/viewFile/86/86>>. Acesso em: 04 maio 2017.

SLEUTJES, Maria Helena Silva Costa; DE OLIVEIRA, Fátima Bayma. A crise e a busca de autonomia nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 3, p. 29-46, 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7732/6328>>. Acesso em: 15 maio 2017.

SOBRINHO, José Dias; BRITO, Márcia Regina F. de. La educación superior en Brasil: principales tendencias y desafíos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, (Campinas), v. 13, n. 2, p. 487-507, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n2/11.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set.1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100003)>. Acesso em: 06 jun. 2017.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Tradução João Távora. Rio de Janeiro: Record, 1984.

TORMAN, Vanessa Bielefeldt Leotti; COSTER, Rodrigo; RIBOLDI, João. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Clinical & Biomedical Research**, v. 32, n. 2, 2012.

VELHO, Gilberto. **Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - PESQUISA ACADÊMICA

Prezado (a) servidor(a)

Solicito a vossa colaboração nesta pesquisa vinculada ao Programa de mestrado GESPOL/UFT\* que objetiva averiguar os níveis de satisfação dos Técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins. Os dados gerados poderão contribuir para a reflexão na construção de um Programa de Qualidade de Vida na UFT.

As informações serão consideradas coletivamente de modo a manter a confidencialidade do respondente, por isso sinta-se à vontade para escolher a opção que melhor expresse a realidade vivenciada por você.

Agradeço o apoio nesta pesquisa!

\*GESPOL – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins

### QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

1. Sexo:  Masculino  Feminino
2. Naturalidade (Estado): \_\_\_\_\_
3. Idade em anos: \_\_\_\_\_
4. Estado civil:  
1  Solteiro(a) 2  Casado(a)/União estável 3  Divorciado(a)/Separado(a) 4  Viúvo (a)
5. Renda familiar (em salários mínimos):  
1  Entre 01 a 03 2  Entre 04 a 06 3  Entre 07 a 10 4  Entre 10 a 15 5  Acima de 15
6. Escolaridade:  
1  Ensino fundamental 2  Ensino Médio 3  Superior completo 4  Pós-graduação  
5  Mestrado 6  Doutorado 7  Pós-doutorado
7. Tempo de formado (em anos): \_\_\_\_\_
8. Tempo de serviço no setor privado (se houver) (em anos): \_\_\_\_\_
9. Tempo de serviço no setor público (em anos): \_\_\_\_\_
10. Tempo de serviço na Universidade Federal do Tocantins (em anos): \_\_\_\_\_
11. Você está satisfeito com sua carreira profissional no serviço público federal?  
 Sim  Não
12. Na UFT, exerce suas atividades em cargo de:  
1  Nível fundamental 2  Nível médio 3  Nível superior
13. Suas atividades são exercidas em qual ambiente de trabalho?  
1  setor administrativo 2  laboratório da saúde 3  outro laboratório 4  hospital  
5  Outro ambiente de trabalho. Qual? \_\_\_\_\_
14. Exerce cargo de chefia e/ou com gratificação?  Sim  Não
15. Jornada de trabalho: 1  20 horas 2  30 horas 3  40 horas
16. Turno de trabalho: 1  Diurno integral 2  Diurno meio período 3  Noturno
17. Você tem pretensão de continuar no serviço público até o final de sua carreira profissional?  
 Sim  Não
18. Trabalha em outro local?  Sim. Quantos? \_\_\_\_\_  Não

19. Você tem pretensão de trocar o serviço público pela iniciativa privada?  
 Sim  
Se não,  O fator principal na decisão de permanência no serviço público é a estabilidade?  Sim  Outros.
20. De modo geral, qual **nível de confiança** você percebe nas relações de trabalho no seu ambiente de trabalho (Campus ou Reitoria):  
1( ) significativo    2( ) moderado    3( ) baixo    4( ) não existe confiança
21. Para você, a mediação de conflitos na UFT ocorre de modo:  
1( ) satisfatório    2( ) parcialmente satisfatório    3( ) insatisfatório
22. Em relação a sua percepção sobre seus sentimentos, pela realização cotidiana de seu trabalho, você considera que se encontra, na maior parte do tempo:  
1( ) confortável/motivado    2( ) parcialmente confortável/motivado    3( ) apático  
4( ) parcialmente desconfortável/estressado    5( ) desconfortável/estressado
23. Você participa de alguma atividade de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) promovido pela UFT?  
 Sim  
Se Não:  Porque não tem conhecimento sobre a existência desta atividade no Campus.  
 As atividades oferecidas não o(a) atende.  
 Não tem permissão para sair do posto de trabalho para fazer atividades de QVT.  
 Outros.
24. De modo objetivo, dê sua opinião sobre o que a UFT poderia oferecer para melhorar a QVT?
- 
-

## APÊNDICE B - DIVULGAÇÃO DA PESQUISA AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFT NO ANO DE 2017 E AGENDA DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

### Texto do e-mail:

Prezados colegas,

Sou servidora da UFT, lotada na Gerência de Desenvolvimento Humano do Câmpus de Palmas. Atualmente estou fazendo mestrado em Gestão de Políticas Públicas/UFT e minha pesquisa tem como título *“O trabalho no âmbito de uma universidade pública federal e seus reflexos no bem-estar dos Técnicos-administrativos”*.

Considerando que nós, Técnicos-administrativos, dedicamos a maior parte do nosso tempo na Instituição, no exercício das atividades que possibilitam seu funcionamento, o meu estudo levanta uma questão eminente: **o bem-estar dos servidores da UFT**. Tal bem-estar sob a óptica do servidor que lida dia-a-dia com as alegrias e as vicissitudes do trabalho.

A abordagem tratada é relevante para a conquista de um ambiente de trabalho que gere satisfação e bem-estar.

Assim, o resultado da pesquisa fornecerá dados que subsidiarão tomadas de decisão quanto a gestão de pessoas na Universidade, contribuindo para a construção de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho ancorado na visão do trabalhador.

Desta forma, faço **um convite especial a todos os servidores Técnico-administrativos da UFT** para que contribuam com esta proposta de estudo respondendo ao questionário que será entregue nos dias marcados conforme cronograma. Informo que o tratamento dos dados coletados será feito de modo a resguardar a identidade do servidor.

Desde já minha gratidão por disporem do seu tempo e atenção quanto a este estudo.

<b>Dia</b>	<b>Campi</b>		<b>Sala</b>	<b>Horário</b>
20/11	Araguaína	CIMBA	Sala H10	08:30
		EMVZ	Sala 13	10:30
21/11	Tocantinópolis		Auditório	09:00
24/11	Palmas	Câmpus e Reitoria	Auditório Reitoria	10:00
		Câmpus e Reitoria	Auditório Reitoria	16:00
28/11	Gurupi		Local de trabalho	comercial
30/11	Arraias		Auditório prédio 3P	15:00
04/12	Porto Nacional		Auditório	comercial
06/12	Miracema do Tocantins		Local de trabalho	comercial

### APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (S20/23)

Classifique o grau de **satisfação** e **insatisfação** que o seu trabalho lhe proporciona, marcando com um “x” apenas a opção que melhor corresponder a sua opinião, observando a seguinte escala:

1 = Totalmente Insatisfeito    2 = Parcialmente insatisfeito    3 = Indiferente  
4 = Parcialmente satisfeito    5 = Totalmente satisfeito

Seq	Variável	Nível de satisfação					Variável
		1	2	3	4	5	
1	Você está...						com o trabalho enquanto fator de realização.
2	Você está...						com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca.
3	Você está...						com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas de que gosta.
5	Você está...						com os objetivos e metas que deve alcançar.
6	Você está...						com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho.
7	Você está...						com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho.
8	Você está...						com a iluminação de seu local de trabalho.
9	Você está...						com a ventilação de seu local de trabalho.
10	Você está...						com a climatização de seu local de trabalho.
13	Você está...						com as relações pessoais com as instâncias de poder
14	Você está...						com a supervisão sobre o trabalho que realiza
15	Você está...						com a periodicidade das supervisões realizadas
16	Você está...						com a forma como avaliam e julgam seu trabalho
17	Você está...						com a igualdade de tratamento e sentido de justiça.
18	Você está...						com o apoio recebido das instâncias superiores.
19	Você está...						com a possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho.
20	Você está...						com a sua participação nas decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence.
21	Você está...						com a possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho a que pertence sobre assuntos relacionados à organização.
22	Você está...						com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho.
23	Você está...						com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios.

**APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSO EM GESTÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS – GESPOL****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convido o (a) Sr (a) para participar como voluntário (a) na pesquisa intitulada “**O TRABALHO NO ÂMBITO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL E SEU REFLEXO NO BEM-ESTAR DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS**” sob a responsabilidade da pesquisadora Rejane Cardoso Rezende, servidora do Campus de Palmas e mestranda do Programa de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da UFT.

O objetivo da pesquisa é identificar a percepção dos Técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins em relação aos níveis de satisfação e insatisfação de seu ambiente de trabalho.

Se aceitar participar, estará colaborando para o diagnóstico do índice geral da satisfação e insatisfação destes servidores com seu ambiente de trabalho, além de contribuir para a reflexão da construção de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade Federal do Tocantins.

O (a) Sr. (a) tem o direito e a liberdade de recusar a participar bem como de retirar seu consentimento seja antes ou depois da coleta de dados independente do motivo e sem nenhum prejuízo, represálias ou exigências de qualquer natureza.

O processo de coleta de dados ocorrerá por questionário impresso entregue dentro de um envelope a cada participante da pesquisa. O participante terá a opção de responder o questionário no seu próprio local de trabalho em sala previamente agendada ou ainda em sua residência podendo devolvê-lo à pesquisadora no mesmo dia ou no dia seguinte. O tempo previsto de resposta deste instrumento de pesquisa é de 20 minutos.

No desenvolvimento desta pesquisa os riscos que eventualmente podem acontecer são desgaste emocional por contrariedade pelo uso de seu tempo, pela exposição de vivências ou por sentimento de vergonha. E se houver desgaste emocional ou contrariedade ligado ao conteúdo do questionário, o preenchimento do mesmo pode ser imediatamente suspenso.

Os participantes que aceitarem responder o questionário não terão nenhuma despesa e estão cientes de que não receberão qualquer remuneração, sendo a participação a título de voluntariado para fins de estudo científico. E em qualquer momento se o participante sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa terá direito a indenização.

Os resultados da pesquisa serão divulgados aos participantes e poderá ocorrer a possibilidade de publicação, mas sua identidade não será conhecida, visto que os dados serão tratados coletivamente, respeitando-se a confidencialidade do (a) respondente e garantindo o sigilo de sua identidade.

Para obtenção de qualquer outra informação e esclarecimentos, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora Rejane Cardoso Rezende no endereço: Universidade Federal do Tocantins, Av. NS 15, ALCNO 14, Quadra 109 Norte, Bloco BALA I, sala 06, Palmas - TO. Telefone: 3232-8082. Cep: 77001-090. Ou pelo e-mail: rejane\_adm@yahoo.com.br.

Um Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Se você achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você imaginou ou que está sendo prejudicado de alguma forma, você pode entrar em contato com o CEP da Universidade Federal do Tocantins pelo telefone 3232-8023, pelo e-mail: cep\_uft@uft.edu.br, ou endereço: Av. NS 15, ALCNO 14, Quadra 109 Norte, Prédio do almoxarifado, Palmas - TO. Cep: 77001-090. Você pode inclusive fazer a reclamação sem se identificar, se preferir.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo Sr. (a), ficando uma via com cada um de nós.

### **Consentimento Pós-Infomação**

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em responder o questionário, sabendo que não vou receber

nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação nesta pesquisa e que posso sair quando quiser.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/20\_\_\_\_.

---

Assinatura do participante da pesquisa

---

Rejane Cardoso Rezende  
Pesquisadora Responsável

## ANEXO A - TELA DO SITE DA PLATAFORMA BRASIL QUE MOSTRA A APROVAÇÃO DA PESQUISA

The screenshot shows the 'Plataforma Brasil' website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and the text 'Saúde Ministério da Saúde'. Below this, a green header contains the user's name 'REJANE CARDOSO REZENDE - Pesquisador | V3.2' and a 'Sua sessão expira em: 37min 43' notification. The main content area is titled 'DETALHAR PROJETO DE PESQUISA' and is divided into two sections: 'DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA' and 'DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA'.

**DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: O trabalho no âmbito de uma universidade pública federal e seu reflexo no bem-estar dos técnico-administrativos  
 Pesquisador Responsável: REJANE CARDOSO REZENDE  
 Área Temática:  
 Versão: 1  
 CAAE: 79189517.2.0000.5519  
 Submetido em: 20/10/2017  
 Instituição Proponente: Fundação Universidade Federal do Tocantins  
 Situação da Versão do Projeto: Aprovado  
 Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável  
 Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

**DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 1  
 Perícia Documental (PO) - Versão 1  
 Documentos do Projeto  
 Comprovante de Recepção - Submissão  
 Cronograma - Submissão 2

A digital stamp from the 'COORDENADOR' is visible, along with a 'Comprovante de Recepção' (Receipt Certificate) for 'PB\_COMPROVANTE\_RECEPCAO\_1006422'. The right sidebar contains navigation tabs: 'Tipo de Documento', 'Situação', 'Arquivo', 'Postagem', and 'Ações'.

**ANEXO B - PANFLETO DE DIVULGAÇÃO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.**

**O trabalho no âmbito de uma Universidade Pública Federal e seu reflexo no bem estar dos técnicos-administrativos**

**A pesquisa:**

Objetiva mapear os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho sob a ótica dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins. Permitirá traçar um quadro atual sobre a qualidade de vida no trabalho dos servidores. Além de oferecer indicadores para a reflexão da necessidade de construção de um programa de qualidade de vida no trabalho na UFT.

**Condução ética:**

A participação é voluntária e os dados obtidos na pesquisa serão tratados coletivamente de modo a resguardar a confidencialidade do respondente.

**Condução da pesquisa:**

*Rejane Cardoso Rezende*  
Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas da UFT

**Contato:**

[Redacted contact information]

