



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Departamento de Administração

LAYSSA PEREIRA DA SILVA MOURA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Percepção de  
servidores públicos do Tribunal de Contas da União-TCU**

Brasília – DF

2021

LAYSSA PEREIRA DA SILVA MOURA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Percepção de  
servidores públicos do Tribunal de Contas da União-TCU**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr, Rodrigo  
Rezende Ferreira

Brasília – DF

2021

LAYSSA PEREIRA DA SILVA MOURA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Percepção de  
servidores públicos do Tribunal de Contas da União-TCU**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Layssa Pereira da Silva Moura**

Prof. Dr, Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Orientador

Profª. Drª, Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Profª. Drª, Siegrid Guillaumon  
Dechandt  
Professor-Examinador

Brasília, 17 de maio de 2021

Aos meus pais, Marilene e Eudes, e a minha irmã,  
Anna Letícia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo privilégio de me permitir estudar em uma Universidade tão renomada.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e me incentivaram a batalhar pelos meus sonhos e pelos estudos, e a minha irmã, que é o meu exemplo e orgulho, sempre me apoiou e me deu forças durante o curso.

Ao professor Rodrigo, que me deu todo o suporte para a realização deste trabalho, sempre prestativo e solícito nas orientações.

A minha família, ao meu namorado, Yago, e amigos que sempre estiveram comigo, acreditando no meu potencial.

## RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a percepção dos servidores do Tribunal de Contas da União a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por ser ampla, inclui aspectos de bem-estar, satisfação, saúde e segurança. A manifestação do bem-estar individual ou coletivo se caracteriza pela vivência de sentimentos que ocorrem com maior frequência, o que estabelece um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho. O estudo buscou investigar junto aos servidores os aspectos que podem influenciar na Qualidade de Vida no Trabalho e oferecer informações para o desenvolvimento de ações dentro da organização que possam contribuir para um ambiente de trabalho de bem-estar e satisfação. A metodologia utilizada para realização deste estudo foi um levantamento de campo (**survey**), sendo a pesquisa empírica quantitativa, de forma a coletar dados e informações a partir de características e opiniões dos servidores. A amostra foi composta por 32 servidores do TCU, sendo escolhidos por conveniência e acessibilidade. Para a coleta de dados utilizou-se o IA\_QVT (Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho), que é composto pelos fatores: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais de Trabalho e Reconhecimento e Crescimento Profissional. Segundo a percepção dos participantes, os resultados apresentaram que o fator avaliado de modo mais crítico é o de organização no trabalho, pois existem itens que se encontram na zona de transição, ou seja, em uma situação limite, mas a média geral deste fator, de acordo com a amostra analisada, se encontra na zona de Bem-estar dominante. O fator condições de trabalho foi o melhor avaliado. A análise apontou que, globalmente, os servidores avaliam a QVT em uma zona de bem-estar dominante, o que sugere que há pontos favoráveis à QVT em cada um dos fatores avaliados, e esses pontos positivos devem ser mantidos e consolidados na organização. Por outro lado, há itens no fator Organização do Trabalho que precisam ser analisados, pois estão em estado de alerta na zona de mal-estar e bem-estar no trabalho e tais resultados apontam para uma QVT em risco, que é a existência de sobrecarga de tarefas e a falta de pausa de descanso no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-Estar no trabalho, Mal-Estar no trabalho, Abordagem Assistencialista de QVT, Abordagem Preventiva de QVT, QVT no serviço público.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo descritivo teórico-metodológico da EAA_QVT: níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos.....	21
Figura 2 – Distinções básicas entre as Abordagens de QVT.....	23
Figura 3 – IA_QVT.....	35
Gráfico 1 – Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero.....	30
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por idade.....	31
Gráfico 3 – Distribuição dos participantes da pesquisa por estado civil.....	31
Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por escolaridade.....	32
Gráfico 5 – Distribuição dos participantes da pesquisa por tempo de serviço público.....	32
Gráfico 6 – Distribuição dos participantes da pesquisa por cargo no TCU.....	33
Gráfico 7 – Percepção geral de QVT.....	38
Gráfico 8 – Média dos itens do fator condições de trabalho.....	40
Gráfico 9 – Percepção de organização no trabalho no TCU.....	42
Gráfico 10 – Média dos itens do fator organização do trabalho.....	43
Gráfico 11 – Média dos itens do fator relações socioprofissionais.....	45
Gráfico 12 – Média dos itens do fator reconhecimento e crescimento no trabalho.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção Geral de QVT.....	38
Tabela 2 – Percepção de Condições de Trabalho.....	39
Tabela 3 – Percepção de Organização do Trabalho.....	41
Tabela 4 – Percepção de Relações Socioprofissionais.....	44
Tabela 5 – Percepção de Reconhecimento e Crescimento no Trabalho.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos teóricos em Qualidade de Vida do Trabalho.....	18
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DP- Desvio Padrão

EAA\_QVT - Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.

IA\_QVT- Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalhos

PQVT- Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

QVT- Qualidade de Vida no Trabalhos

TCU- Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema.....	13
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Qualidade de Vida no Trabalho.....	16
2.2	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	17
2.3	QVT- Abordagem Assistencialista e Abordagem Preventiva.....	22
2.4	Bem-estar e Mal-estar no Trabalho.....	24
2.5	Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público.....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	28
3.2	Caracterização da organização.....	28
3.3	População e amostra.....	29
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	36
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	37
4.1	Condições de Trabalho.....	39
4.2	Organização do Trabalho.....	41
4.3	Relações Socioprofissionais.....	44
4.4	Reconhecimento e Crescimento no Trabalho.....	46
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	ANEXOS.....	55
	Anexo A – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho ( IA_QVT)...	55

## 1 INTRODUÇÃO

A estrutura deste trabalho é composta por: contextualização do assunto, formulação do problema, objetivos (geral e específicos) e as justificativas da proposta em questão.

### 1.1 Contextualização

A partir da última Revolução Industrial, ocorreram muitas mudanças no mundo do trabalho, o que levou a consequências ligadas à grande expansão empresarial e as exigências de melhores rendimentos e controle dos recursos, aspirando a disputas e competições. Surgiu então o modelo de produção Fordista/Taylorista, proporcionando uma produção massificada de produtos, barateando os custos de venda, em detrimento de fatores como: contratações de muitos operários, divisão rígida das funções dos mesmos, diminuição dos salários, entre outros, aliados à criação da linha de montagem, exigiu dos operários a realização de atividades rotineiras e parceladas (PERES, 2000).

O modelo burocrático de administração trouxe inovações na forma de organização do serviço público também, porém, trouxe disfunções do centralismo, a rigidez, a forte hierarquia e excesso de formalidades (MERTON, 1968). Surge então um movimento direcionado pelo princípio da máxima eficiência da máquina pública, conhecido como *New Public Management*, ou Nova Administração Pública - NAP, com o intuito de adaptar este modelo e as novas tecnologias em conjunto com o ajuste do Estado Social às necessidades de equilíbrio de gastos orçamentários públicos. Na gerência da Nova Administração Pública é essencial o aproveitamento do elemento humano, pois, não pode haver grandes mudanças na gestão pública

sem um conjunto de funcionários públicos bem preparados e alinhados ao que se pretende do ponto de vista macro da gestão (ABRUCIO, 2005; LONGO, 2007; MARCONI, 1999).

Dessa forma, é notável as mudanças ocorridas nas organizações de trabalho tanto públicas quanto privadas, pois, estas buscam cada vez mais o aperfeiçoamento dos serviços prestados para aumentar o nível de produtividade, sendo necessário, para isso, que haja uma gestão da Qualidade de vida no Trabalho (QVT) também. A sociedade cobra a valorização do ser humano, com isso, muitas organizações passaram a desenvolver modelos de gestão, de forma que haja um equilíbrio entre o bem estar, a saúde física, emocional, social, intelectual, ocupacional e espiritual dos seus servidores e a produtividade da organização.

Conforme Ferreira (2012), o bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que tem início nas situações vivenciadas pelos indivíduo na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (FERREIRA, 2012).

As condições de trabalho no setor público ficaram mais precárias na década de 1990, quando o governo brasileiro aderiu ao “Consenso de Washington” e passou a tratar o emprego público como um problema fiscal, restringindo sua dimensão e seus custos. Na década seguinte, o documento Gestão pública para um Brasil de todos (BRASIL, 2003) trouxe diretrizes para a reestruturação do serviço público, melhorando as condições e as relações de trabalho, buscando atender às demandas sociais e tornar o Estado mais eficiente (FERREIRA, 2015). A sociedade tendeu a cobrar o setor público pela melhor utilização dos recursos financeiros e melhores resultados, junto à transparência na utilização destes recursos. Nas organizações

públicas, há uma grande dificuldade na utilização da motivação como estratégia de gestão organizacional o que causa uma baixa produtividade dos servidores, mantendo o baixo nível de motivação dos trabalhadores destas organizações.

Neste contexto brevemente problematizado, este trabalho buscou analisar a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e de uma amostra de servidores do Tribunal de Contas da União.

## **1.2 Formulação do problema**

De acordo com o contexto retratado, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho de uma amostra de servidores do Tribunal de Contas da União?

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é analisar as percepções de Qualidade de Vida no Trabalho de uma amostra de servidores do Tribunal de Contas da União.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Com base nas percepções de servidores gerou-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as condições de trabalho;
- Descrever a organização do trabalho;
- Descrever as relações socioprofissionais na organização;

- Descrever o reconhecimento e as possibilidades de crescimento no trabalho;
- Discutir os resultados obtidos à luz dos objetivos de pesquisa e da literatura de referência.

## 1.5 Justificativa

O estudo se justifica socialmente de forma a apresentar subsídios para a melhoria da QVT e da produtividade da organização e de seus servidores. Assim, espera-se que tais melhorias tenham impacto também na percepção da qualidade dos serviços prestados à sociedade. A organização, que é formada por grupos de indivíduos em um meio social, depende muito do desempenho individual e coletivo dos seus funcionários. Assim, a organização do trabalho precisa ser elaborada de forma que dê sentido ao serviço, oferecendo a possibilidade aos funcionários de praticar e desenvolver suas competências, de exercer julgamentos e livre-arbítrio, e de perceber o resultado do seu trabalho, seu desempenho, evolução e possibilidades de melhorias (MORIN, 2001).

Com relação à justificativa institucional, tem-se que a pesquisa em questão pode contribuir para se obter um maior nível da percepção de seus servidores para a função pública, de forma a ser possível a instituição tomar conhecimento dos fatores que influenciam o bem-estar e a QVT. Dessa forma, o benefício direto para a instituição seria poder considerar características e valores mapeados para satisfação dos empregados, além de ser possível modelar programas e ações de trabalho (CARVALHO, 2012). A eficiência dos serviços e o bom uso dos recursos públicos dependem de servidores motivados, já que a motivação é um dos fatores que impactam no desempenho (CARVALHO, 2012; RAINEY e STEINBAUER, 1999), assim como a percepção de QVT.

Do ponto de vista acadêmico, são importantes pesquisas em entidades públicas sobre a percepção dos servidores em relação a QVT de forma a agregar

resultados à abordagem de QVT adotada. Dessa forma, poderia ser dada continuidade ao estudo nos âmbitos científico e institucional, utilizando uma amostra representativa, para se avançar nos estudos da percepção de QVT no setor público, gerando mais conhecimento para esta área.

Os resultados obtidos serão úteis para entender melhor essa percepção relacionado a Qualidade de Vida no trabalho, podendo contribuir com os estudos relacionados a área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que serviu para o desenvolvimento e realização da pesquisa foi estruturado em cinco tópicos. Diante do objetivo geral e dos objetivos específicos deste projeto, será apresentado primeiramente o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho seguido dos seus respectivos modelos. Logo após, será explicada a Abordagem Assistencialista e a Abordagem Preventiva de QVT, seguido do Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho. E por último, a QVT no serviço público.

### 2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um assunto que vem se destacando cada vez mais no mundo do trabalho. O interesse por Qualidade de Vida no Trabalho dispara após a Primeira Grande Guerra Mundial, surgindo a necessidade de mudanças na forma de tratar os trabalhadores, por meio de uma série de fatores econômicos, políticos e sociais. Naquela época, a produtividade dos empregados precisava ser garantida de qualquer maneira. As preocupações com eles eram muito mais de cunho econômico do que ético. (FERREIRA; FERREIRA; ANTLOGA; BERGAMASCHI, 2009).

Estima-se que o termo QVT tenha surgido relacionado a estudos da literatura médica, associado a trabalhos empíricos que buscavam sua definição. Entretanto, a maior aceção científica do termo se dá mais recentemente nas últimas décadas, principalmente a partir dos anos 80, quando se desenvolveram muitos instrumentos para avaliação da Qualidade de Vida (SEIDL; ZANNON, 2004). Apesar da grande quantidade de publicações acerca do assunto, não existe uma única definição do que seria Qualidade de Vida, mas os pesquisadores e estudiosos entendem que é um conceito amplo e que pode ter vários significados e conceituações.

Segundo Limongi-França (2004, p.80):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma

empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossial. O posicionamento biopsicossial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.80)

Para Ferreira (2012) a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que tende à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Para se identificar a importância dos funcionários para uma organização é necessário a implantação de uma Gestão da Qualidade de Vida. Dessa forma, será possível proporcionar ambientes de trabalho mais agradáveis e condições melhores, tanto para a saúde, como para o físico e emocional, além de fazer com que equipes sejam mais interativas e comunicativas, trazendo satisfação para todos aqueles que integram a organização.

## **2.2 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Há diferentes modelos de avaliação de QVT, e, entre alguns dos principais autores clássicos, destacam-se: Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979) e Werther e Davis (1983), conforme Quadro 1.

**QUADRO 01**  
Modelos teóricos em Qualidade de Vida do Trabalho

<b>Modelo Teórico</b>	<b>Dimensões Consideradas</b>
Walton (1973)	Compensação justa e adequada; Condições de trabalho seguras e saudável; Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas; Oportunidades futuras para o crescimento contínuo; Integração social na organização; Constitucionalismo na organização; Trabalho e espaço total na vida e Relevância social do trabalho.
Hackman e Oldhan (1975)	Variedade de Habilidade; Identidade de Tarefa; Significado da Tarefa; Inter-relacionamento; Autonomia e Feedback.
Westley (1979)	Econômica; Política; Psicológica e Sociológica.
Werther e Davis (1983)	Organizacional; Ambiental e Comportamental.
Belanger (1983)	Trabalho em si; Crescimento pessoal e profissional; Tarefas com significado; Funções e estruturas; e organizacionais abertas.
Huse e Cummings (1985)	Participação do Trabalhador; Projeto de cargos; Inovação no sistema de recompensas e Melhoria no ambiente de trabalho.
Fernandes (1996)	Condições de Trabalho; Saúde; Moral; Compensação; Participação; Comunicação; Imagem Empresa; Relação Chefe/subordinado e Organização do Trabalho.
França (1996)	Biológicas; Psicológica; Social e Organizacional
Limongi-França (2006)	Bem-estar Organizacional; Produtividade; Legitimidade; Perfil dos líderes; Práticas e Valores e Nova Competência.

**Fonte:** adaptado de Fernandes (1996), Limongi-França (2004), e Limongi e Kanikadan (2006).

O modelo de Walton é um dos mais utilizados atualmente pois, trata-se de um modelo tanto quantitativo quanto qualitativo na área da Qualidade de Vida no Trabalho no qual são utilizados oito fatores que expressam a QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades;

chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho. (FERREIRA; FERREIRA; ANTLOGA; BERGAMASCHI, 2009).

De acordo com Walton (1973), a insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos colaboradores, independentemente de sua ocupação. Essa insatisfação é prejudicial tanto para o colaborador, como para a organização. Dessa forma, é necessário que a organização identifique as causas responsáveis por afetar a qualidade de vida no trabalho. Os critérios e fatores levantados por Walton ajudarão no objetivo de desenvolver melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Em seguida, Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979) publicaram estudos nos quais defendiam que a gestão do trabalho fosse humanizada. Westley (1979 apud.MEDEIROS; FERREIRA, 2011, p. 14), que define QVT de forma análoga à Walton ao defender a humanização do trabalho, porém de forma compactada disposta em quatro fatores: o econômico, o social, o psicológico e o sociológico.

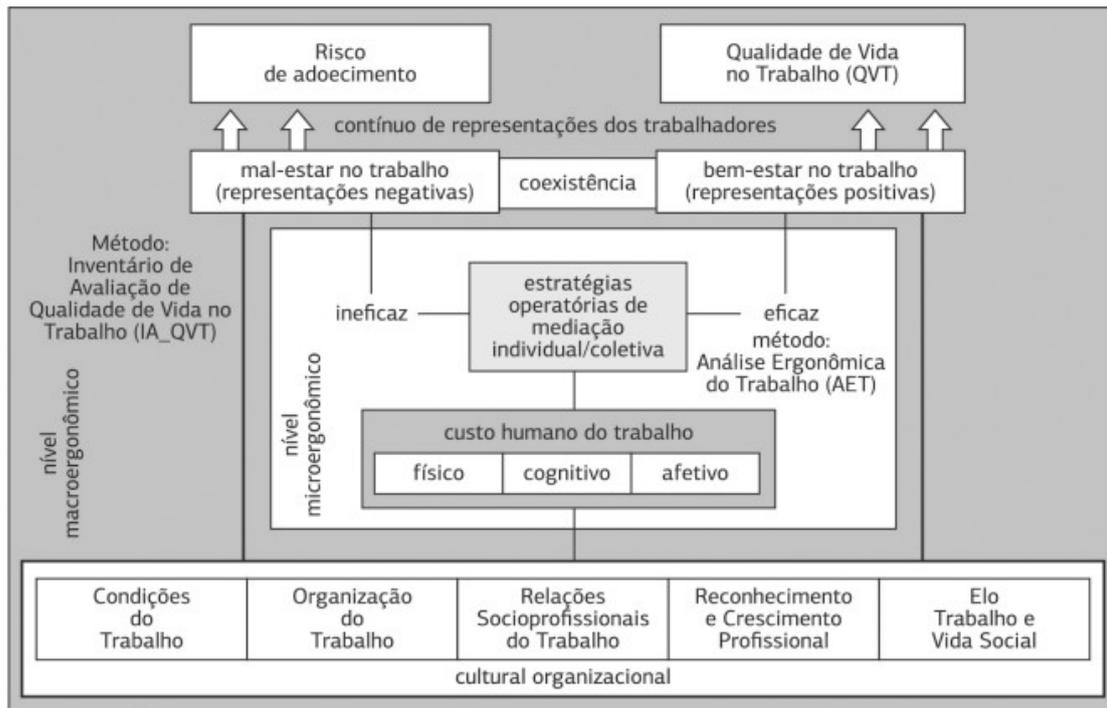
Hackman e Oldham (1975), afirmam ainda que a QVT está relacionada às questões de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Com isso, os autores formularam o “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa”, partindo da premissa de que cargos enriquecidos favorecem a Qualidade de Vida no Trabalho, em busca de uma aproximação entre os atributos da tarefa e a produtividade, a motivação, as diferenças individuais e a satisfação do trabalhador (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Por esse lado, baseiam-se em alguns fatores para a gestão de QVT: na força de necessidade de crescimento do trabalhador; percepção do significado da tarefa, significado da tarefa, autonomia e tarefa (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Outro autor que ganhou destaque com pesquisas sobre QVT, já no Brasil, foi Ferreira (2011), que formulou um modelo que analisa a Qualidade de Vida no Trabalho com base em dois níveis analíticos: diagnóstico macroergonômico e microergonômico. O nível macroergonômico refere-se às representações dos trabalhadores sobre o contexto organizacional no qual elas estão inseridas, que é o

nível de investigação adotado no presente trabalho. No nível microergonômico, o entendimento da qualidade de vida é aprofundado. Além disso, Ferreira (2011) baseia o seu modelo em diferentes indicadores e fatores estruturantes para avaliar o conceito de QVT. Os indicadores e suas variáveis são descritos da seguinte forma:

- **Condições de trabalho:** envolve apoio organizacional e condições de trabalho, por exemplo, equipamentos de trabalho, matéria-prima e remuneração;
- **Organização do trabalho:** mede a adequação do tempo, processo e a divisão do trabalho, bem como a gestão do trabalho;
- **Relações socioprofissionais de trabalho:** refere-se às questões de relações hierárquicas com o público externo;
- **Reconhecimento e crescimento profissional:** compreende questões de avaliação do reconhecimento do trabalho realizado e do crescimento profissional, como empenho e dedicação, uso da criatividade e desenvolvimento de competências;
- **Elo trabalho-vida social:** determina percepções sobre prazer e bem-estar no trabalho, valorização do tempo na organização, sentimento de utilidade social, importância da instituição.

Além disso, o autor propôs também o modelo teórico da EAA\_QVT (Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho), de natureza descritiva, que contempla níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos voltados para a avaliação da QVT sob a ótica da Ergonomia da Atividade (FERREIRA, 2012a). O modelo teórico em EAA\_QVT busca contribuir para descrever os elementos constituintes-chave para uma avaliação da QVT. A Figura 2 apresenta globalmente o modelo teórico utilizado na EAA\_QVT, que serviu como referência para a coleta e, principalmente, a interpretação dos dados da presente pesquisa.



**FIGURA 1-** Modelo descritivo teórico-metodológico da EAA\_QVT: níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos

**Fonte:** Ferreira (2012a, p. 177)

A QVT, nessa abordagem, é avaliada com base em dois níveis analíticos interdependentes: macroergonômico e microergonômico:

No nível analítico do diagnóstico macroergonômico, no qual a presente pesquisa se insere, identifica-se a QVT através do continuum de representações que os trabalhadores demonstram sobre o contexto organizacional no qual eles estão inseridos. Essas representações servem de balizadores da presença ou ausência de QVT e estão polarizadas em duas modalidades de representações de natureza afetiva: o bem-estar no trabalho; e o mal-estar no trabalho. Já o nível microergonômico, busca investigar os efeitos produzidos por fatores constitutivos de QVT e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências que nascem dos contextos de trabalho (FERREIRA, 2012).

### 2.3 QVT- Abordagem Assistencialista e Abordagem Preventiva

Nas organizações, a concepção de QVT pode ser do tipo “assistencialista, preventiva, ou mesmo, híbrida. Segundo Ferreira (2012), as práticas de QVT têm se revelado hegemonicamente assistencialistas na medida em que o foco é o ajuste do trabalhador ao seu contexto de trabalho, sob a ótica da restauração “corpo-mente”, com o objetivo de manter a produtividade, muitas vezes negligenciando o bem estar do ser humano neste processo.

Ferreira (2012) caracteriza essa concepção de QVT em três perspectivas: a) foco no indivíduo - o trabalhador é responsável por sua QVT, considerado variável de ajuste, devendo ele se adaptar ao ambiente organizacional hostil e, portanto, não alterar as condições ambientais de trabalho ; b) caráter assistencialista - as ações são válidas em si mesmas, mas estão em nítido descompasso com o contexto de trabalho e seus problemas. Desempenham um papel “curativo” dos desgastes provocados pela tarefa de trabalho, desgastes estes que comumente se reinstalam no indivíduo; c) ênfase na produtividade – as atividades de QVT realizadas deverão contribuir para o alcance, praticamente a qualquer custo, das metas de produtividade da organização.

Essa abordagem assistencialista e hegemônica tende a causar tensões e comprometem a saúde, o conforto e a segurança dos trabalhadores, pois as suas ações muitas vezes são voltadas para manter os indivíduos focados, trabalhando incansavelmente para alcançar metas de produtividade na organização. O olhar sobre os trabalhadores é predominantemente com interesse na produtividade, deixando o bem-estar assumir um posto secundário (FERREIRA, 2012).

Já a QVT contra-hegemônica, de natureza preventiva, adotada neste trabalho, tem como foco, de início, diagnosticar as fontes de bem estar e mal estar no trabalho sob a ótica do trabalhador; então, reduzir ou mesmo remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações

socioprofissionais de trabalho (FERREIRA, 2009). Essa nova perspectiva busca conhecer a percepção dos trabalhadores sobre QVT, através do questionamento aos próprios trabalhadores, para então ser estruturada a política de QVT na organização na qual estão inseridos. Essa é a estratégica que causa uma inversão de pressuposto no trato da questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em relação à abordagem assistencialista, pois parte da percepção do coletivo de trabalhadores e não da tomada de decisões isoladas de alguns poucos gestores no tocante à QVT.

**Distinções Básicas Entre as Abordagens de QVT**

Foco da QVT Assistencialista	Foco da QVT Preventiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O indivíduo é variável de ajuste organizacional. A ênfase é aumentar a sua resiliência para enfrentar as fontes da fadiga e do estresse no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) devem ser adaptados aos trabalhadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• QVT é responsabilidade individual, cada trabalhador tem a obrigação, de sozinho, alcançá-la e preservá-la.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QVT é tarefa de todos, obra coletiva, e fruto de políticas e programas institucionais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alavancar positivamente a relação custo-benefício, visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar o alinhamento entre bem-estar no trabalho e a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. Preconiza a adoção do ideal de “produtividade saudável”.</li> </ul>

**FIGURA 2-** Distinções básicas entre as Abordagens de QVT

**Fonte:** Ferreira (2012)

Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009) existem cinco requisitos estratégicos para operacionalizar a abordagem preventiva de QVT, que propõe resgatar o nexo entre as três dimensões de atuação da abordagem – condições, organização e relações socioprofissionais – e as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. São eles:

- Mudança na mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho. É necessário remover os valores, as crenças e as concepções, muitas

vezes enraizadas nos protagonistas organizacionais, para que seja possível agir diferente e superar os obstáculos para a QVT;

- Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar, a fim de resgatar o papel ontológico do trabalho como fator importante para a construção da identidade individual e coletiva;

- Modelo antropocêntrico de gestão do trabalho que veja os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados, que promova o reconhecimento individual e coletivo, que estimule a criatividade e a autonomia, que proporcione desenvolvimento pessoal e coletivo e que possibilite a participação dos funcionários nas decisões, principalmente aquelas que afetam o bem-estar tanto individual, quanto coletivo;

- Política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional baseada em valores, crenças e ideias em prol do bem-estar individual e coletivo;

- Implantação transversal de um programa de QVT, atingindo toda a estrutura organizacional e aplicada baseada em uma sinergia organizacional caracterizada pelo comprometimento dos dirigentes e gestores, pela cooperação de todos os especialistas envolvidos e pelas parcerias entre os setores e sindicatos.

É necessário ter conhecimento de que tais requisitos não vão, por si só, necessariamente resolver todos os problemas da organização e que devem ser considerados como auxílio ao processo de implantação de PQVTs em bases mais sólidas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

## **2.4 Bem-estar e Mal-estar no Trabalho**

As definições de bem-estar e mal-estar no trabalho têm sido analisadas em partes para se compreender a percepção do indivíduo sobre o seu contexto de trabalho. O conceito de bem-estar possui diferentes definições na literatura, mas é

possível identificar que os termos bem-estar e felicidade são amplamente correlacionados na maioria das definições científicas (COUTO; PASCHOAL, 2012).

Atualmente, vem crescendo o número de organizações que apresentam maior preocupação em desenvolver estratégias que promovam as condições necessárias para o bom desempenho, a satisfação e o bem-estar dos funcionários (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Ferreira e Seidl (2009) sugerem o delineamento das características do mal-estar a partir da perspectiva da sua visualização como uma face da moeda que se opõe à outra face do bem-estar no trabalho.

O bem-estar e mal-estar podem ser definidos como:

Representações mentais dos trabalhadores concernentes ao seu estado individual. Ainda segundo os autores, as representações de bem-estar são “avaliações positivas que os trabalhadores fazem sobre o seu estado físico, psicológico e social relativos ao contexto de produção no qual estão inseridos e as representações de mal-estar, de forma oposta, são “avaliações negativas que os trabalhadores fazem sobre o seu estado físico, psicológico e social relativos ao contexto de produção no qual estão inseridos (FERREIRA; MENDES, 2003).

Ferreira e Seidl (2009) destacam o caráter dialético do bem-estar e do mal-estar que coabitam o mundo do trabalho e descrevem o conceito como uma espécie de “reverso da medalha”: compreende-se melhor o mal-estar no trabalho pela ausência dos elementos estruturantes do bem-estar no trabalho.

O mal-estar no trabalho surge como uma alienação e como resultado da impossibilidade de alcançar a sublimação no trabalho, seja por questões internas (psíquicas) ou externas (de ordem social). Segundo esses autores, “de forma fatídica, via de regra, a grande massa explorada no trabalho carrega a infelicidade de se ver distante destas condições, necessárias à sublimação no trabalho ( PÉRICO; JUSTO, 2011).

O conceito de bem-estar no trabalho, por sua vez, pode ser compreendido com base em três componentes associados a vínculos positivos com o trabalho: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Nessa linha, o constructo envolve um modelo hierárquico de felicidade (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

## 2.5 Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público

De acordo com Amorim (2010), a atuação dos Estados nacionais ao redor do mundo, em alguns setores (como na economia e nas relações internacionais), é substancial, mas ainda persistem grandes desafios, entre os quais o de melhorar as condições dos trabalhadores e o de promover o Desenvolvimento Sustentável, o bem-estar, a inclusão social e a saúde pública. Os gestores públicos têm algumas dificuldades em desempenhar suas funções, pois estão limitados a fatores legais como orçamento restrito, licitação, estrutura de cargos e carreiras dos servidores (AMORIM, 2010).

Ferreira (2012) afirma que o setor público brasileiro é heterogêneo e diversificado. O servidor público de um município pequeno do interior do Brasil e o servidor público federal de um dos órgãos dos poderes da república têm perfis profissionais muito distintos, assim como os perfis organizacionais do contexto de trabalho onde ambos atuam. Por exemplo, as condições de trabalho, a falta de informações confiáveis, dados estatísticos amplos e detalhados sobre o serviço público brasileiro, impedem traçar um cenário mais sólido e confiável sobre esse território do mundo do trabalho brasileiro (FERREIRA, 2012).

A importância da promoção da QVT no Serviço Público é comentada por Amorim (2010) e Ferreira (2009), que colocam o tema em três perspectivas: a do bem-estar dos próprios servidores, a da satisfação dos usuários cidadãos e a da eficiência e eficácia dos serviços prestados nos órgãos públicos.

As Instituições Públicas, para ALVARES (2012), estão sendo cada vez mais cobradas quanto à qualidade e eficácia dos produtos e serviços ofertados à população, seja pela sociedade, que se ampara em mecanismos para o exercício democrático, ou pelo próprio Estado, que busca submeter a Administração Pública e os servidores públicos a avaliações quanto ao cumprimento de metas, prazos e desempenho. Com o Quadro de trabalhadores reduzido e grande intensificação do trabalho, há um aumento da população e da demanda por prestação de serviços dos

servidores públicos, o que ocasionou a sobrecarga de atividades e acúmulo constante de novos serviços.

Segundo Ferreira (2006) e Rodrigues (2011), a difusão de programas de bem-estar baseados apenas em atividades como massagens, exercícios de relaxamento, aulas de dança, acompanhamento nutricional e antitabagismo não são eficazes. Os servidores públicos se sentem frustrados com esses tipos de ações de bem-estar, chamadas de “Ofurô Corporativo”(FERREIRA, 2006), que buscam o relaxamento rápido da tensão dos indivíduos em seus ambientes de trabalho, mas não tratam os problemas estruturais da organização e deixam de buscar o que realmente os funcionários almejam, que é o reconhecimento pelo trabalho, crescimento profissional, clima de trabalho agradável e sem pressão e sobrecarga de atividades. Ainda de acordo com os autores, as organizações estão focando nos indivíduos, quando deveriam trabalhar o ambiente de trabalho.

Terabe e Bergue (2011, p. 15) reforçam essa importância, mencionando que uma das constatações de seu estudo com servidores públicos federais brasileiros foi a “fragilidade da Qualidade de Vida do servidor”. Sendo assim, esses autores apresentaram, como sugestão de melhoria “implantar projetos de Qualidade de Vida do servidor”.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta parte será apresentado o método de pesquisa que foi utilizado para a realização desta pesquisa. Primeiro será apresentado o tipo da pesquisa junto à sua descrição geral. Logo após, a caracterização da organização, seguido da descrição dos participantes do estudo, exposição do instrumento de pesquisa e por último, a apresentação dos procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Para realização deste trabalho, foi proposta uma pesquisa empírica quantitativa, pois utilizou-se dados de itens associados a escala tipo Likert de onze pontos, para medir a percepção dos servidores.

O método de pesquisa utilizado foi um levantamento de campo (*survey*), como forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões dos servidores. O delineamento de pesquisa é descritivo, com recorte temporal transversal.

#### **3.2 Caracterização da organização**

A organização escolhida para realização deste estudo foi o Tribunal de Contas da União, criada pelo Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, no dia 7 de novembro de 1890, através do Decreto nº 966-A norteado pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia. A Constituição de 1891, a primeira republicana, ainda pela autoridade de Rui Barbosa, oficializou definitivamente o Tribunal de Contas da União, inscrevendo-o no seu art. 89. Porém, a instalação do Tribunal só ocorreu em 17 de janeiro de 1893, graças ao empenho

do Ministro da Fazenda do governo de Floriano Peixoto, Serzedello Corrêa. O TCU é um órgão de controle externo do governo federal e que auxilia o Congresso Nacional na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país de forma a contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade.

Para desempenho da missão institucional, o Tribunal possui uma Secretaria, que tem o propósito de prestar o apoio técnico necessário para o desempenho de suas competências constitucionais e legais. Essa Secretaria é composta de várias unidades, entre as quais, a Secretaria-Geral das Sessões, a Secretaria-Geral de Administração e a Secretaria-Geral de Controle Externo. A gerência da área técnico-executiva do controle externo está entregue à Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), à qual estão subordinadas as unidades técnico-executivas sediadas em Brasília e nos 26 Estados da federação, que são responsáveis por outras atividades, como fiscalizar a aplicação de recursos federais repassados para estados e municípios, geralmente mediante convênio ou outro instrumento semelhante.

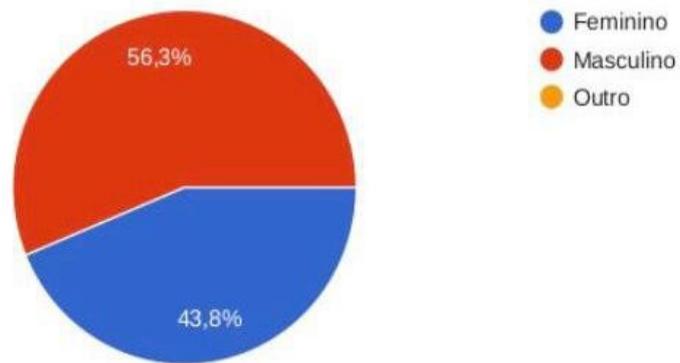
O Tribunal conta com os serviços de Auditor Federal de Controle Externo de várias especialidades, assim como Técnico Federal de Controle Externo, Auxiliar de Controle Externo, além de autoridades, função de confiança, cargos comissionados, terceirizados e estagiários.

### **3.3 População e amostra**

Participou deste estudo uma amostra de servidores do Tribunal de Contas da União, considerando os Técnicos Federal de Controle Externo, Auditores Federal de Controle Externo e Auxiliar Federal de Controle Externo. A amostra foi do tipo não probabilística, por conveniência, que é usada para criar amostragem de acordo com a facilidade de acesso e com a disponibilidade de pessoas para fazer parte da pesquisa em um determinado intervalo de tempo. O intuito foi fazer com que

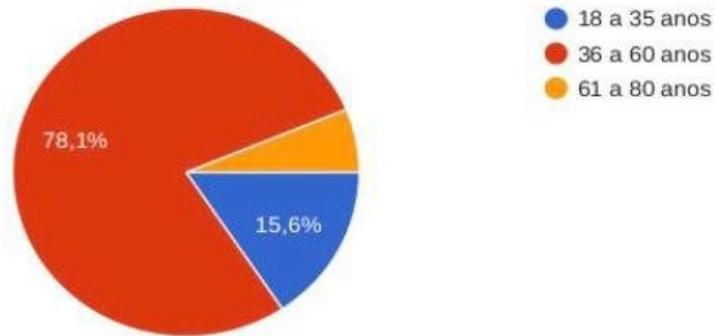
servidores de perfil variado participassem, no que diz respeito à idade, gênero, estado civil, escolaridade e cargo. O questionário foi respondido por 32 participantes válidos para a análise.

Os Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6 apresentam o perfil da amostra, com relação ao gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço público e cargo.



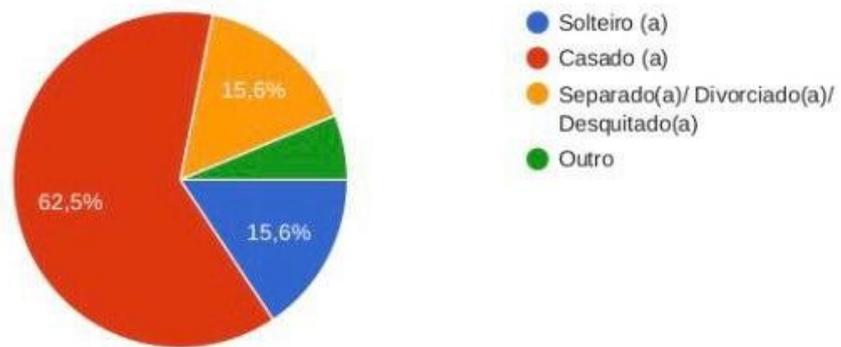
**GRÁFICO 1-** Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero  
**Fonte:** Dados da pesquisa

Dentre os participantes, 43,8% são do gênero feminino (14) e 56,3% do masculino (18).



**GRÁFICO 2-** Distribuição dos participantes da pesquisa por idade  
**Fonte:** Dados da pesquisa

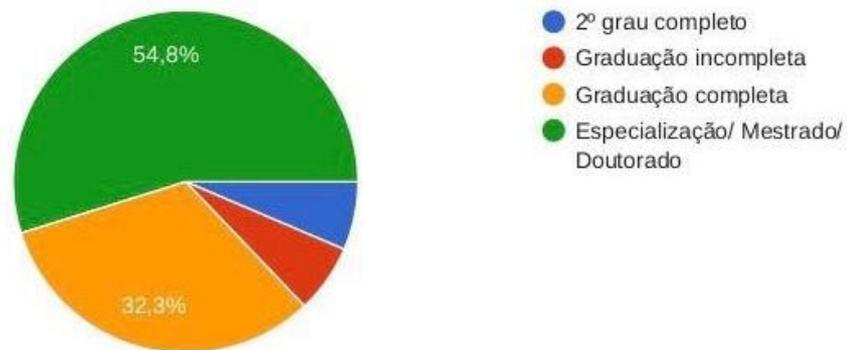
A maioria dos respondentes tem a idade entre 36 a 60 anos (78,1%), ou seja, 25 dos servidores participantes da pesquisa, 5 deles tem a idade de 18 a 35 anos (15,6%) e apenas 2 tem a idade de 61 a 80 anos (6,3%).



**GRÁFICO 3-** Distribuição dos participantes da pesquisa por estado civil  
**Fonte:** Dados da pesquisa

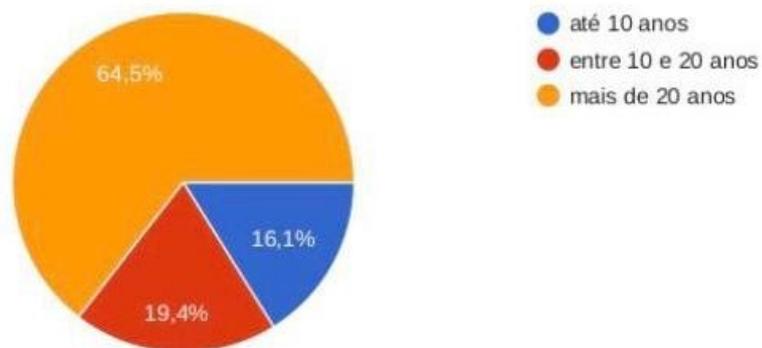
A maioria dos respondentes informou ser casados (62,5%), ou seja 20

servidores, além disso, os que se enquadram no estado civil de separado(a)/ Divorciado(a)/ Desquitado(a) e no de solteiro apresentam a mesma porcentagem (15,6%), cada um dos dois apresentam 5 servidores. Apenas 2 se identificam com outro estado civil (6,3%).



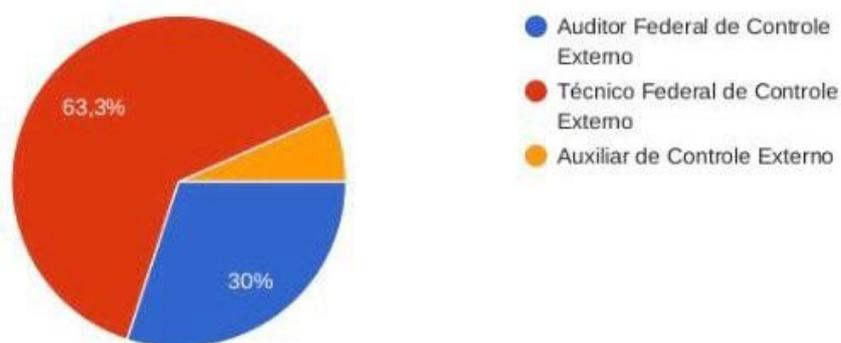
**GRÁFICO 4-** Distribuição dos participantes da pesquisa por escolaridade  
**Fonte:** Dados da pesquisa

Grande parte dos servidores respondentes têm especialização, mestrado ou doutorado (54,8%) e 32% deles tem graduação completa, o que pode-se perceber o alto grau de escolaridade da amostra.



**GRÁFICO 5-** Distribuição dos participantes da pesquisa por tempo de serviço público  
**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 5, dos 32 participantes da pesquisa, 20 deles trabalham no TCU a mais de 20 anos (64,5%). No período de 10 a 20 anos, 6 servidores se enquadram (18,8%) e no período de até 10 anos, têm-se 5 servidores (15,6%).



**GRÁFICO 6-** Distribuição dos participantes da pesquisa por cargo  
**Fonte:** Dados da pesquisa

Segundo os resultados obtidos com a amostra, no TCU, o cargo que possui mais servidores é o de Técnico Federal de Controle Externo, contando com 19 pessoas (63,3%). O cargo de Auditor Federal de Controle Externo conta com 9 pessoas, o que também é um número alto, Já o cargo de Auxiliar Federal de Controle Externo, somente 2 pessoas se enquadraram (6,7%), de acordo com o gráfico 6.

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados, foi utilizada a parte quantitativa do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) (FERREIRA, 2009). O IA\_QVT possui uma parte quantitativa, escala psicométrica tipo Likert, alfa=0,94, constituída de quatro fatores, oque permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na organização em

que estão inseridos (FERREIRA, 2012).

A parte quantitativa do Inventário é composta por 22 itens associados a uma escala psicométrica tipo Likert de 11 pontos, sendo 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente. Os itens do questionário são estruturados em cinco elementos de QVT, já mencionados no decorrer deste trabalho:

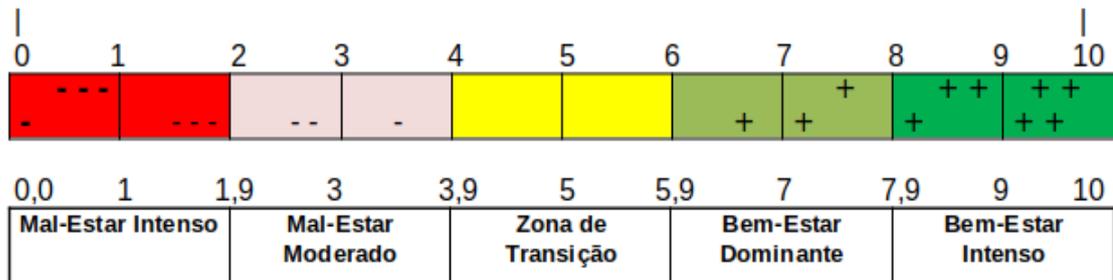
A) Condições de trabalho (alpha de cronbach = 0,90): Tem relação com às condições físicas (espaço, iluminação, temperatura, ventilação, acústica), materiais (insumos), instrumentais (ferramentas, máquinas, aparelhos, posto) e de suporte (informações, suprimentos). Esse fator é composto por 6 itens.

B) Organização do trabalho (alpha de cronbach = 0,73): Indica as variáveis de tempo (jornada, pausas, férias), controle (supervisão, fiscalização), traços de tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (regras, normas). Esse fator é composto por 5 itens.

C) Relações socioprofissionais de trabalho (alpha de cronbach = 0,89): Diz respeito às relações hierárquicas, com as chefias, relações com pares, com colegas de trabalho, membros de equipe e relações externas. Esse fator é composto por 5 itens.

D) Reconhecimento e crescimento profissional (alpha de cronbach = 0,91): Refere-se às variáveis de reconhecimento no trabalho (da instituição, do empenho, dos clientes, dos cidadãos-usuários, dedicação) e ao crescimento profissional (desenvolvimento, oportunidades, incentivos, carreiras, criatividade). Esse fator é composto por 6 itens.

Os resultados são interpretados de acordo com a análise teórica abaixo:



**FIGURA 3-** IA\_QVT

Fonte: Adaptado de FERREIRA, 2009.

Para a interpretação dos resultados, utilizou-se uma cartografia psicométrica em que o resultado do diagnóstico pode se enquadrar em três zonas diferentes: (1) risco de adoecimento, (2) estado de alerta e (3) promoção da saúde, de acordo com a Figura 3.

Para obter os resultados calculou-se a média e o desvio padrão de cada item do questionário e dos seus fatores. Os resultados do diagnóstico de 0,0 a 3,9 estão na zona de risco de adoecimento e Mal-Estar Dominante, ficam divididos entre percepção péssima e percepção ruim, demonstram uma predominância de representações negativas, sendo necessário que ocorram mudanças.

No intervalo de 4,0 a 5,9, se encontra o resultado mediano tendo a tendência positiva e a tendência negativa no trabalho, é a zona de transição e o estado de alerta que indica uma situação-limite. O intervalo de 6,0 e 10 é a promoção de saúde, ou seja, de Bem-Estar Dominante são os resultados positivos, que se evidenciam predominâncias de representações positivas do contexto organizacional e que devem ser mantidas.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para realização desta pesquisa foi utilizada a análise estatística descritiva. Foi solicitada uma reunião com o diretor da Secretaria de Gestão de Processos-DIRAGE, que autorizou o início da coleta de dados e reforçou aos servidores a necessidade das respostas ao questionário relacionado à pesquisa. Além disso, no dia 28 de dezembro de 2020 foi encaminhado um e-mail para os servidores contendo o link do questionário a ser respondido, sensibilizando e motivando a população interessada em participar da pesquisa, previamente à coleta propriamente dita. A coleta de dados realizou-se por meio virtual, utilizando o **google forms**, uma ferramenta gratuita para criação de formulários online, pois a maioria dos servidores se encontravam em teletrabalho, em decorrência da pandemia do Covid-19.

O prazo de coleta de dados foi entre os dias 28 de dezembro de 2020 e 19 de fevereiro de 2021, totalizando 1 mês e 22 dias. Além disso, houve um período maior de duração da coleta, pois no mês de janeiro de 2021 grande parte dos servidores entraram de férias, o que dificultou a rapidez das respostas. Mesmo diante desta dificuldade, os servidores do TCU se comprometeram a participar da coleta e houve 32 participações no questionário.

O tratamento da parte quantitativa foi realizado com o uso do aplicativo Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (SPSS) que possibilita analisar dados e criar tabelas, pois os seus recursos possibilitam o cálculo de frequências, médias e desvio-padrão, além de ter proporcionado a construção de gráficos e tabelas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os princípios de QVT indicados repercutem na abordagem de QVT que dá sustentação a esta pesquisa. A maioria dos discursos se inserem dentro de uma perspectiva das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, consideradas dimensões estratégicas para uma QVT, de natureza preventiva, que busca a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho (FERREIRA, 2008b)

A média global da escala foi obtida por meio da média dos quatro fatores: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais de Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissional. Os resultados da amostra analisada indicam que, a organização possui uma ótima Qualidade de Vida no Trabalho, na percepção dos respondentes, por mais que exista uma resposta na zona de transição, a maioria dos servidores da amostra mostraram que no TCU há uma alta efetividade das ações de QVT.

No geral, os resultados apontam que a percepção da amostra de pesquisa situa-se na zona de Bem- Estar Intenso, com uma média de 8,32 (DP = 1,04), o que pode ser observado na Tabela 1. De acordo com a amostra de 32 participantes, 30 deles estão na zona de Bem-Estar Dominante e promoção da saúde, composta por 97% da amostra, somente 1 servidor se encontra na zona de transição, 3% dos participantes, tendo uma média de 5,16 e nenhum participante se encontra na zona de risco de adoecimento e Mal-Estar dominante, conforme o Gráfico 7.

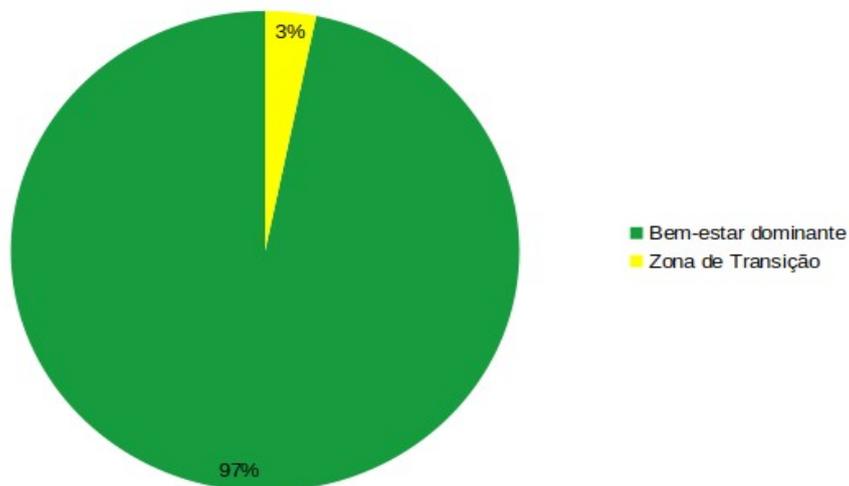
O fator que apresentou maior média, portanto uma melhor avaliação foi o de Condições no Trabalho e o fator que apresentou média menor em relação as outras foi o de Organização no Trabalho. Porém todos os fatores se encontram na zona de Bem-Estar Dominante, ou seja, a percepção de QVT dos servidores respondentes foi positiva. Assim, pode-se inferir que as ações de QVT adotadas pelo órgão trazem, em geral, satisfação dos trabalhadores com o ambiente organizacional, além

de trazer para a organização benefícios e melhoras no desempenho dos colaboradores, garantindo a realização das tarefas prescritas, havendo uma preocupação com a produtividade, que é uma das dimensões fundantes do sentido do trabalho (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

**TABELA 1**  
Percepção Geral de QVT

Indicador Estatístico	Resultado
Média	8,32
Desvio Padrão	1,04
Mínimo	5,16
Máximo	9,86
N	32

**Fonte:** Dados da pesquisa



**GRÁFICO 7-** Percepção geral de QVT  
**Fonte:** Dados da pesquisa

O TCU, de acordo com a percepção dos respondentes, apresenta-se na Zona de Bem-Estar Dominante, resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Estas representações, para a promoção da saúde, devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. A

análise apontou que, globalmente, os servidores avaliam a QVT em uma zona de bem-estar dominante, o que sugere que há pontos favoráveis à QVT em cada um dos fatores avaliados, e esses pontos positivos devem ser mantidos e consolidados na organização. Por outro lado, há itens no fator Organização do Trabalho que precisam ser analisados, pois estão em estado de alerta na zona de mal-estar e bem-estar no trabalho e tais resultados apontam para uma QVT em risco.

A seguir serão analisados separadamente os resultados para cada um dos quatro fatores da abordagem preventiva de QVT.

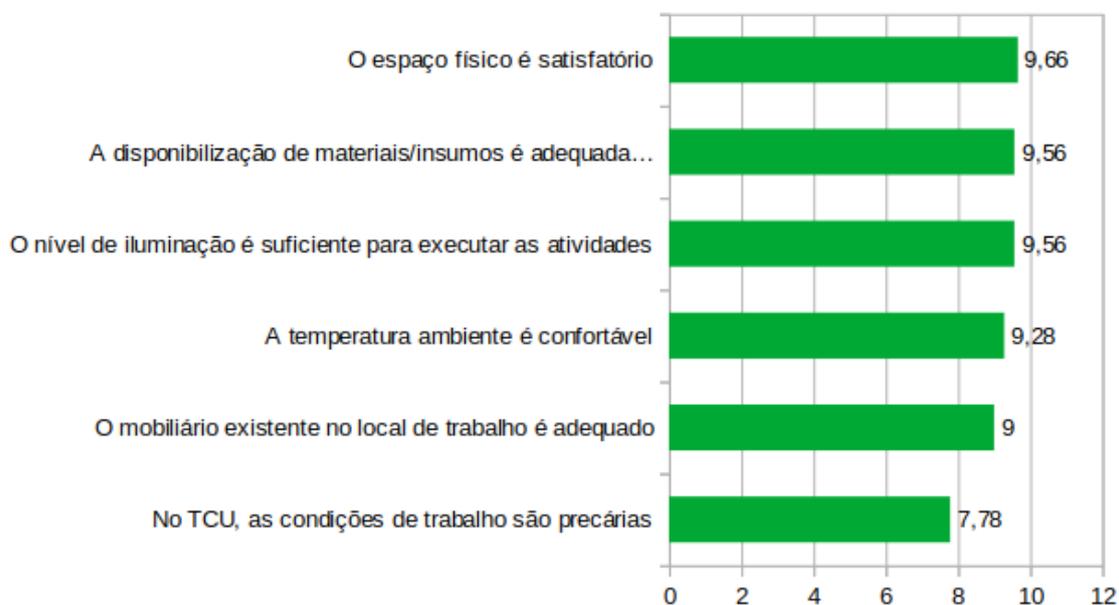
#### 4.1 Condições de Trabalho

Os resultados dos itens referentes ao fator Condições de Trabalho tiveram média 9,14, com DP = 0,72, apresentando uma amostra mais homogênea, como apresentado na Tabela 2. Em relação às condições de trabalho, 100% da amostra está localizada na zona de percepção de bem-estar dominante. O resultado desse fator é parecido com os encontrados por Andrade (2011), Branquinho (2010) e Pacheco (2011), que constataram que as condições de trabalho em outros órgãos públicos também se situam na zona de Bem-Estar Dominante. Esse resultado positivo evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Estas representações, para a promoção da saúde, devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.

**TABELA 2**  
Percepção de Condições de Trabalho

Indicador Estatístico	Resultado
Média	9,14
Desvio Padrão	0,72
Mínimo	7,67
Máximo	9,83
N	32

**Fonte:** Dados da pesquisa



**GRÁFICO 8** – Média dos itens do fator Condições de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

As condições do trabalho são uns dos aspectos principais de investigação dos contextos de trabalho (PACHECO, 2011) e, para que os objetivos institucionais sejam alcançados, além de suporte organizacional, é necessária adequabilidade quanto ao ambiente físico, mobiliário, materiais, iluminação, ruído, suporte técnico, qualidade e quantidade de pessoal, equipamentos e instrumentos necessários ao exercício da atividade (FERREIRA, 2012). Este fator é composto por 6 itens do IA\_QVT. Os itens melhores avaliados foram “O espaço físico é satisfatório”, com média 9,66 (DP = 0,60); “A disponibilização de materiais/insumos é adequada para realização das tarefas”, com média 9,56 (DP = 0,71); e “O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades”, também com média 9,56 (DP = 0,61).

O item menor avaliado foi “No TCU, as condições de trabalho são precárias”, com média 7,78 (DP = 2,79), conforme o Gráfico 8. Esse item ainda obteve média alta, porém é o que está mais próximo do nível da zona de transição, o que pode significar que as condições de trabalho para os funcionários são adequadas mas poderiam melhorar, gerando mais bem-estar aos seus funcionários.

## 4.2 Organização do Trabalho

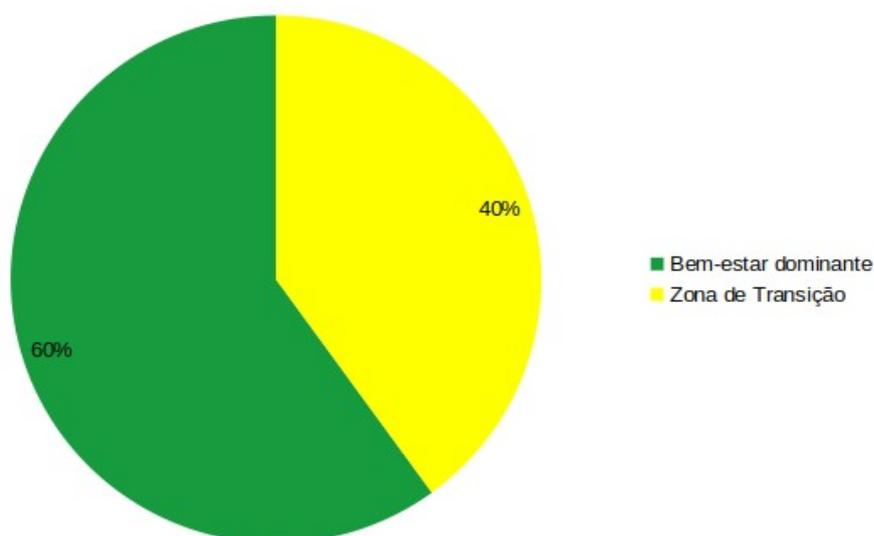
O fator Organização do Trabalho é constituído por 5 itens, foi a dimensão que apresentou a menor média comparada as outras (média global de 7,00 e DP = 2,05), conforme Tabela 3. A zona de transição para esse fator é composta por 40% da amostra, enquanto 60% dos participantes estão localizados na zona de bem-estar dominante, conforme Gráfico 9. O resultado desse fator indica que, a organização do trabalho se enquadra na zona de bem-estar dominante, e as representações de bem-estar no trabalho devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.

Segundo Ferreira (2012), mudanças na organização do trabalho, como a introdução e uso de novas tecnologias, a prescrição de novos procedimentos de trabalho, a gestão do ritmo de trabalho e a reorganização dos horários de trabalho devem ser sempre precedidas de um planejamento participativo, com o envolvimento dos trabalhadores.

**TABELA 3**  
Percepção de Organização do Trabalho

Indicador Estatístico	Resultado
Média	7,00
Desvio Padrão	2,05
Mínimo	1,00
Máximo	9,60
N	32

**Fonte:** Dados da pesquisa

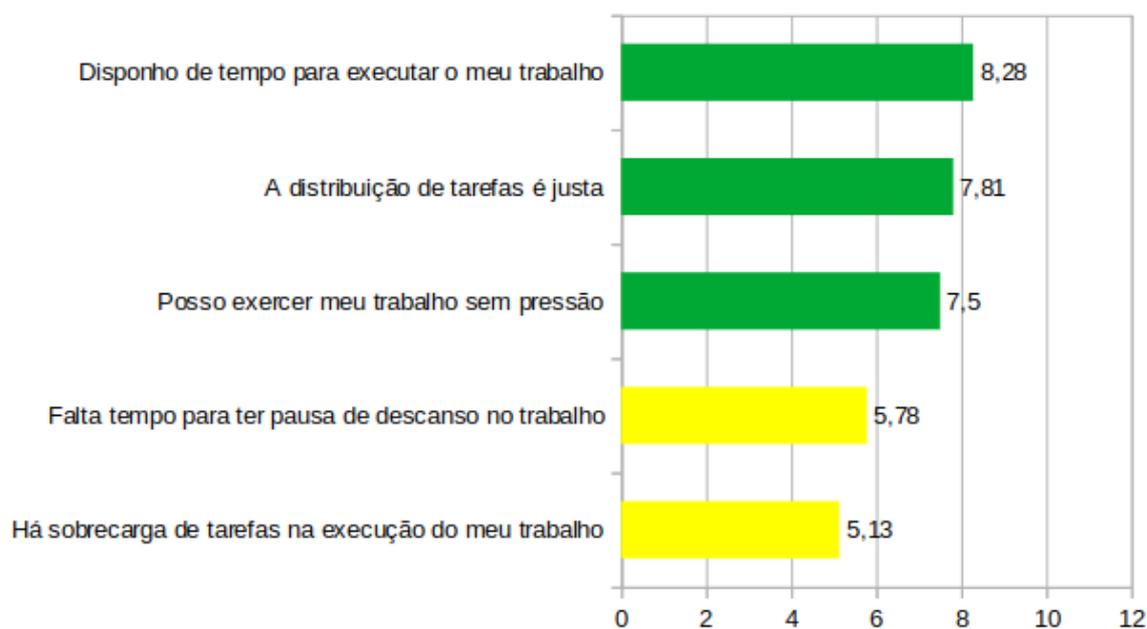


**GRÁFICO 9-** Percepção de Organização no Trabalho no TCU

**Fonte:** Dados da pesquisa

O item melhor avaliado do fator Organização do Trabalho foi “Disponho de tempo para executar o meu trabalho no TCU com zelo”, com média 8,28 (DP = 2,05), enquadrado na zona de percepção de bem-estar dominante. O segundo item melhor avaliado pela amostra foi “A distribuição de tarefas é justa”, com média 7,81 (DP = 2,15), e o terceiro melhor avaliado foi “Posso exercer o meu trabalho sem pressão” com média 7,50 (DP = 2,66).

O item com menor avaliação foi “Há sobrecarga de tarefas na execução do meu trabalho”, com média 5,13 (DP = 2,94), o que classifica esse item na zona de transição de bem-estar e mal-estar, através da opinião dos participantes a respeito deste item, nota-se uma cobrança para o cumprimento de metas e pressão na execução das atividades, o que são as principais fontes de mal-estar. O segundo menor item avaliado foi “Falta tempo para ter pausa de descanso no trabalho”, com média 5,78 (DP = 3,21).



**GRÁFICO 10** – Média dos itens do fator organização do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nos dois itens menores avaliados, as afirmações trazem um sentido negativo, dessa forma, a escala é inversamente proporcional à cartografia utilizada, sendo necessário que os valores fossem invertidos para serem adequados (0 para 10, 1 para 9 e assim por diante). Estes itens podem trazer mal-estar para os servidores respondentes, o que deve ser explorado na organização e medidas devem ser tomadas para melhorias deste fator. Para Ferreira (2012), tais resultados apontam para uma QVT em risco, pois para ele um dos aspectos plenos de significado para a vivência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional comporta duas condições interdependentes, relacionadas com o fator “organização do trabalho”, que tornam o trabalho fonte de prazer: executar o trabalho sem pressão de qualquer natureza, sem excesso de atividades e trabalhar sem riscos para a saúde (sentido amplo), a segurança pessoal e a própria família.

### 4.3 Relações Socioprofissionais

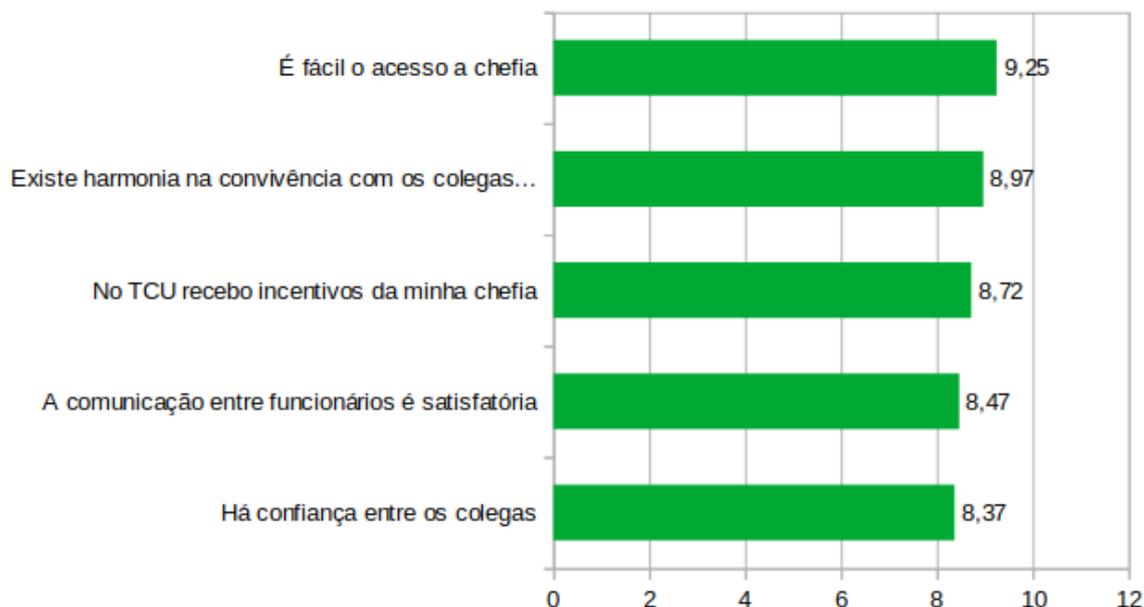
O fator relações socioprofissionais de trabalho é representado por 5 itens do IA\_QVT. Os resultados dos itens de relações socioprofissionais de trabalho apresentaram média de 8,75 (DP = 1,37), de acordo com a Tabela 4, o que se torna um resultado positivo e demonstra que esse fator no TCU se encontra na zona de bem-estar dominante, ou seja, os servidores respondentes têm uma boa percepção das suas relações no ambiente de trabalho.

As relações socioprofissionais de trabalho podem desempenhar um papel compensatório sobre os indivíduos, principalmente, quando há precariedade nas condições de trabalho e da organização do trabalho (FERREIRA, 2012). Ainda segundo Ferreira (2012), as interações socioprofissionais promovem QVT quando são profícuas e benfazejas e, portanto, produtoras de bem-estar no trabalho.

**TABELA 4**  
Percepção de Relações Socioprofissionais

Indicador Estatístico	Resultado
Média	8,75
Desvio Padrão	1,37
Mínimo	3,20
Máximo	10,0
N	32

**Fonte:** Dados da pesquisa



**GRÁFICO 11** – Média dos itens do fator relações socioprofissionais

**Fonte:** Dados da pesquisa

O item que apresentou maior média foi “É fácil o acesso a chefia” com média 9,25 (DP = 1,54). Os demais itens estão com a média no intervalo de 8,00. A menor média foi o item “Há confiança entre os colegas” tendo uma média de 8,37 (DP = 1,93), o que de acordo com a percepção dos servidores sobre as relações socioprofissionais, se enquadra na zona de bem-estar dominante, tendo uma média alta, mesmo sendo o menor item avaliado entre os outros itens. Os resultados apresentados podem ser observados no Gráfico 11.

De acordo com Bruch e Monteiro (2011), baseados no referencial da Psicodinâmica do Trabalho, as relações socioprofissionais podem contribuir significativamente para a resistência física e mental do trabalhador, entendida como modo de libertação da dominação e estabelecimento da solidariedade, e para a promoção e manutenção da saúde mental. As relações positivas no ambiente de trabalho contribuem para o aumento de sentimentos de satisfação e bem-estar no trabalho.

#### 4.4 Reconhecimento e Crescimento no Trabalho

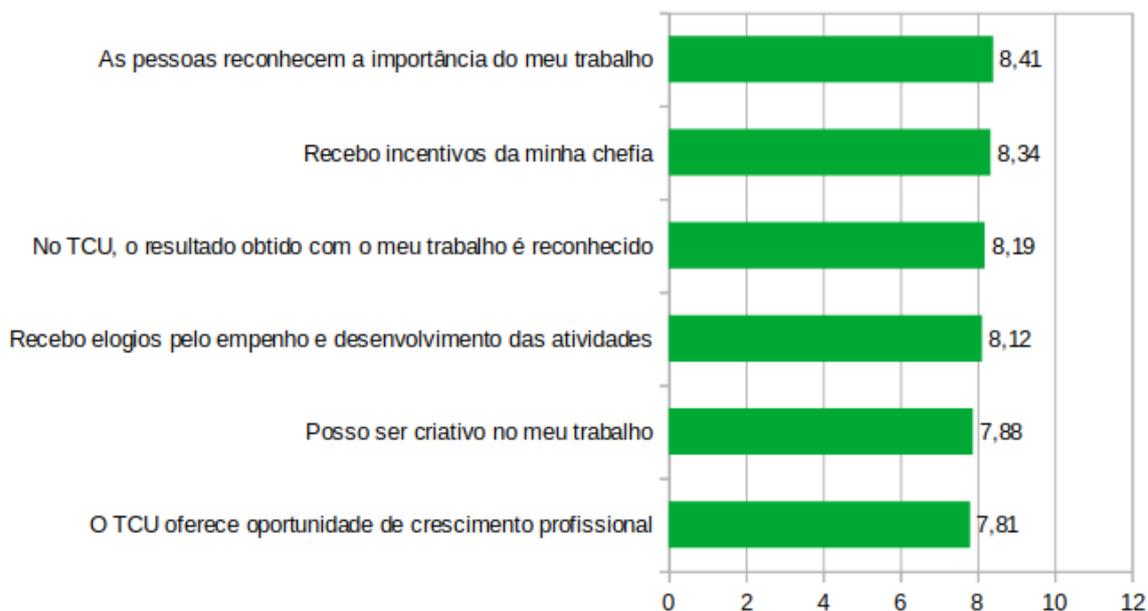
A amostra, no fator Reconhecimento e Crescimento Profissional, apresentou média 8,12 (DP = 1,65), o que, de acordo com a escala de interpretação, situa-se na área de Bem-Estar Dominante, o que pode-se observar na Tabela 5. Esse cenário é parecido com os resultados de Branquinho (2010) e Feitosa (2010), que verificaram que o fator Reconhecimento e Crescimento Profissional foi avaliado na zona de Bem-Estar Dominante, em estudos que adotaram o IA\_QVT, o que mostra um resultado positivo do respondentes em relação a esse fator, mostrando que no órgão há um reconhecimento pelo trabalho executado pelos servidores e pelos resultados obtidos, a tendência é que ele se sinta mais motivado e com a sensação de bem-estar, além de poder crescer dentro da organização.

O índice de requisitos fundamentais que integra o ponto de vista dos trabalhadores sobre Qualidade de Vida no Trabalho se completa com o fator “reconhecimento e crescimento profissional (FERREIRA, 2012).

**TABELA 5**  
Percepção de Reconhecimento e Crescimento no Trabalho

Indicador Estatístico	Resultado
Média	8,12
Desvio Padrão	1,65
Mínimo	3,00
Máximo	10,0
N	32

**Fonte:** Dados da pesquisa



**GRÁFICO 12** – Média dos itens do fator reconhecimento e crescimento no trabalho  
**Fonte:** Dados da pesquisa

Os itens melhor avaliados foram: “As pessoas reconhecem a importância do meu trabalho” com média 8,41 (DP = 1,56) e “recebo incentivos da minha chefia” com média 8,34 (DP = 1,86). Os itens pior avaliados foram: “Posso ser criativo no meu trabalho” (média 7,88 e DP = 2,31) e “O TCU oferece oportunidade de crescimento profissional” (média 7,81 e DP = 2,20).

Pode-se perceber que, o fator “reconhecimento e crescimento profissional” ocupa um lugar importante para QVT dos participantes, o que causa bem-estar do trabalhador, e em uma perspectiva preventiva, aproxima a QVT da abordagem da ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. Quando os trabalhadores percebem que a dedicação à atividade é valorizada, que a postura gerencial evidencia preocupação com o bem-estar, que promove a participação e demonstra respeito e interesse pela equipe de trabalho e quando o elogio e a retribuição monetária são os modos adotados de reconhecimento por resultados obtidos, o reconhecimento no trabalho faz-se presente (FERREIRA, 2012).

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Com a aplicação do IA\_QVT, foi possível alcançar os objetivos da pesquisa, o que permitiu conhecer a percepção de QVT dos servidores do TCU e obter as informações necessárias, como conhecer os pontos positivos e negativos apresentados pela amostra em relação a QVT.

Através da realização da pesquisa, houve a possibilidade de compreender os resultados de cada uma das quatro dimensões da abordagem preventiva de QVT: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho e reconhecimento e crescimento profissional. De acordo com as respostas dos servidores, pode-se afirmar que, de modo global, os trabalhadores percebem positivamente a QVT no órgão.

Todas as dimensões estão localizadas na zona de Bem-Estar Dominante, de acordo com a escala, não havendo nenhum item na zona de Mal-Estar Dominante. O fator que obteve melhor resultado, de acordo com a amostra foi a de condições de trabalho, em que todas as opiniões dos funcionários foram classificadas como percepção de bem-estar dominante. O que se torna claro que a amostra considera agradáveis as condições de trabalho no TCU, gerando um bem-estar dos servidores.

O fator que obteve pior resultado foi o de organização do trabalho, mesmo ainda estando em zona de Bem-Estar Dominante, chegando a apresentar resultados de itens bem discrepantes e dispersos, dessa forma, é interessante prestar atenção nesse fator, e mesmo que as representações de Bem-estar sejam positivas é necessário que o órgão apresente mais melhorias, para que essas representações aumentem.

De acordo com Ferreira (2012), algumas mudanças na organização do trabalho, como a introdução e uso de novas tecnologias, a determinação de novos procedimentos de trabalho, a gestão do ritmo de trabalho e a reorganização dos horários de trabalho devem ser sempre antecedidas de um planejamento participativo, com o envolvimento dos trabalhadores, dessa forma, os servidores se

sentem parte importante na decisão e realização das mudanças e com isso, cria o sentimento de Bem-Estar.

O diagnóstico, do ponto de vista institucional, ofereceu contribuição para o TCU enfrentar os problemas vividos pelos servidores, podendo observar os itens de QVT que precisam de melhora e identificar os itens melhor avaliados, além de ter a possibilidade de entender a opinião dos servidores em relação a QVT.

Além disso, a pesquisa trouxe conhecimentos e resultados que contribuem para impulsionar o aprimoramento dos mecanismos de promoção da qualidade de vida no trabalho no Tribunal de Contas da União e também foi importante para o aumento de pesquisa relacionadas a QVT no serviço público.

O presente estudo apresentou limitações, pois investigou apenas o diagnóstico macroergonômico, utilizando apenas uma amostra dos aspectos que impactam na QVT. Para obter um quadro mais completo é interessante reaplicar a pesquisa em médio prazo, planejando à realização de estudo longitudinal. E associando outros indicadores (comportamentais, epidemiológicos e perceptuais) e inclusive questões abertas para explorar os antecedentes desses resultados, como fontes de bem-estar e mal-estar. Além disso, considerar uma amostra representativa do Órgão.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. (2005). Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*, 39(2), 401-422.

ALVARES, Nathália da Silva et al.. **A Gestão Contemporânea no Setor Público: um estudo de caso do novo modelo de gestão do IBGE. Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX, 2012. Resende- RJ. Associação Educacional Dom Bosco.

ANDRADE, P. P. (2011). **Sentimento de (In) justiça na Justiça: fatores (des) estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário (Dissertação de Mestrado).** Universidade de Brasília, Brasília, DF.

AMORIM, T. G. F. N. **Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos?**[Online]. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa –RECAM, v. 9, n. 1, p. 35-48. Campo Largo –Paraná, 2010.

BERGAMASCHI, A.V. . **Concepção e Implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) no Setor Público: O Papel Estratégico dos Gestores.** Revista de Administração (FEA-USP), v. 44, p. 147-157, 2009.

BRANQUINHO, N. G. S. (2010). **Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública de ensino de Unai/MG (Dissertação de Mestrado).** Universidade de Brasília, Brasília

BRASIL. **Gestão pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o governo Lula.** Brasília: MP, SEGES, 2003.

BRUCH, V. L. A., & MONTEIRO, J. K. (2011). Relações entre colegas como manifestações de resistência ao adoecimento no trabalho. In J. N. G. de Araújo, C. P. de Almeida, M. C. Ferreira, & A. M. Mendes (Orgs.), *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (pp. 121-140).São Paulo, SP: Mackenzie.

CARVALHO, G. B. D. (2012). **Como motivar funcionários públicos: o caso dos peritos do Instituto Nacional de Criminalística** (Dissertação de Mestrado).

FEITOSA, L. R. C. (2010). **E se a orquestra desafinar? Contexto de produção e qualidade de vida no trabalho dos músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI**. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2ª Ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Ofurô Corporativo**. Portal da Universidade de Brasília. Brasília, 14 de mar. 2006

FERREIRA, M. C. & MENDES, A. M. (2003). **Trabalho e riscos de adoecimento: O caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA).

FERREIRA, M.C. (2008b). **O que pensam os trabalhadores franceses sobre as novas exigências do trabalho?**. Em S. DalRosso & J. A. A. S. Fortes (Orgs.), *Condições de trabalho no limiar do século XXI*(pp. 173-188).Brasília, DF: Épocca.

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

FERREIRA, M.C. (2012). **Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: Saúde e Promoção do Bem-Estar dos Trabalhadores em Questão**. Revista Tempus Actas de Saúde Coletiva.

FERREIRA, M. C. (2012). **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores (2a ed.)**. Brasília, DF: Paralelo 15.

FERREIRA, M. C.. *A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida*

no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, p. 8-20, 2011.

FERREIRA, M. C. & SEIDL, J. (2009). **Mal-estar no trabalho**: análise da cultura Organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 25(2), 245-254

HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology, Estados Unidos**, v.60, n.2, p.159-170, Apr. 1975

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI, A. C.; Kanikadan, Andréa Y. S. **A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro**. REAd – Edição 54, Vol 12, N° 6 nov-dez 2006

LONGO, F. (2007). **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. Edições Fundap.

MARCONI, N. (1999). Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública** -.

MERTON, R. K.; MERTON, R. C. (1968). **Social theory and social structure**. Simon and Schuster.

MORIN, ESTELLE M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. p. 8-19, jul./set. 2001

PACHECO, Veruska Albuquerque. **Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a Ótica de Trabalhadores de uma Agência Reguladora no Brasil**. 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) -Universidade de Brasília, Brasília.

PACHECO, V.A.; FERREIRA, M. C.; MAIA, M.. Representações de Qualidade de Vida no Trabalho em uma agência reguladora brasileira (Qualis B1). **Revista Subjetividades**, v. 15, p. 286-300, 2016.

PERES, M. A. C. Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível Toyotista: Novos paradigmas e velhos dilemas. **Faculdades Unopec**, SP, 2000.

PÉRICO, W., & JUSTO, J.S. (2011). O mal estar no trabalho: A culpa como mal estar e a culpa do mal estar. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 11(1), 135-169. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v11n1/06.pdf>

RODRIGUES, M. **Empresas frustam funcionários com “ofurô corporativo”**. O Estado de São Paulo. São Paulo: 13 nov. 2011, Caderno de Empregos, p.2.

RAINEY, H. G.; STEINBAUER, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. **Journal of public administration research and theory**, 9(1), 1-32.

SANT'ANNA, L. L. PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744-764, set/out. 2012

SCHULTE, P., & VAINIO, H. (2010). **Well-being at work** – Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

SEIDL, Eliane M. F.; ZANNON, Célia M. L. C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. Rio de Janeiro: **Cadernos de Saúde Pública**, v.20, n.2, p. 580-588. 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, jun. 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>.

TERABE, C. P. A. R; BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública:** Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia. In: Anais do XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, Londres, v.32, n.2, p.113-123, Feb. 1979.

## ANEXOS

### **Anexo A – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)**

Caro Servidor(a)

Convido você a participar do diagnóstico sobre Qualidade de Vida no Trabalho e motivação dos servidores do Tribunal de Contas da União – TCU.

O objetivo deste questionário é conhecer sua opinião sobre qualidade de vida no ambiente de trabalho, além das motivações existentes nos servidores do TCU que os impulsionam a contribuir, de forma mais entusiasmada, com os resultados do setor e da organização. Sua participação produzirá aprimoramento dos mecanismos de promoção da qualidade de vida no trabalho e melhora na oferta de instrumentos motivacionais.

Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e está sendo conduzido pela graduanda Layssa Pereira da Silva Moura, sob orientações do professor Rodrigo Rezende Ferreira.

#### **Importante registrar que:**

- O tempo estimado para finalizar este inventário é de aproximadamente 10 minutos.
- Responda de maneira sincera as afirmativas e questões apresentadas.





### Relações Socioprofissionais de Trabalho:

	Discordo Totalmente	Afirmativa										Concordo Totalmente
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
#												
12	Existe harmonia na convivência com os colegas no ambiente de trabalho											
13	Há confiança entre os colegas											
14	No TCU recebo incentivos da minha chefia											
15	A comunicação entre funcionários é satisfatória											
16	É fácil o acesso a chefia											

### Reconhecimento e Crescimento Profissional:

	Discordo Totalmente	Afirmativa										Concordo Totalmente
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
#												
17	Posso ser criativo no meu trabalho											
18	O TCU oferece oportunidade de											

crescimento profissional

19 As pessoas reconhecem a importância do meu trabalho

20 No TCU, o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido

21 Recebo incentivos da minha chefia

22 Recebo elogios pelo empenho e desenvolvimento das atividades no trabalho