

Cláudio Luiz Moita Guedes

**FATORES IMPACTANTES NA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC EM FASE DE
PRÉ-APOSENTADORIA**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Universitária da Universidade Federal de
Santa Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Administração Universitária.
Orientador: Prof. Cláudio José Amante,
Dr.

Área de Concentração: Gestão
Universitária

Linha de Pesquisa: Gestão Acadêmica e
Administrativa

Florianópolis
2015

G924f Guedes, Cláudio Luiz Moita

Fatores impactantes na qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC em fase de pré-aposentadoria / Cláudio Luiz Moita Guedes; orientador, Cláudio José Amante. - Florianópolis, SC, 2015.

139 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração. 2. Administração universitária. 3. Pré-aposentadoria. 4. Qualidade de vida - satisfação. I. Amante, Cláudio José. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Cláudio Luiz Moita Guedes

FATORES IMPACTANTES NA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO DA UFSC EM FASE DE PRÉ-APOSENTADORIA

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 5 de agosto de 2015.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Cláudio José Amante, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Benjamim da Cruz Junior, Ph. D.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Alessandra de Linhares Jacobsen, Drª.
Universidade Federal de Santa Catarina

Neiva Gasparetto Cornélio, Drª.
Membro Externo
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a minha grande família de sobrenomes Guedes, Moita, Gross, Ramos, Lauda, Monteiro, Reitz e Barreto e em especial a minha esposa Aline e minhas amadas filhas Amanda e Laura.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Cláudio José Amante, por sua incondicional colaboração, incentivo e contribuição para a consecução deste estudo, bem como, e em especial, ao professor João Benjamim da Cruz Junior, pela honra de conhecê-lo, pela parceria estabelecida e pela orientação especial e objetiva durante todo processo de aprendizagem, que proporcionou uma nova visão sobre a ciência da administração e da gestão universitária.

A Coordenação e aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC pelas oportunidades de crescimento que me proporcionaram durante a trajetória no mestrado. Em especial, gostaria de agradecer a professora Alessandra Linhares Jacobsen pelo incentivo desde o meu primeiro contato com o PPGAU, que com a sua simplicidade e postura colaborativa manteve viva a minha vontade de ir à busca do sucesso na pesquisa.

Aos colegas da Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC, especialmente à Coordenadoria de Aposentadorias e Pensões do Departamento de Administração de Pessoal pelo apoio e incondicional atendimento a todas as solicitações de informações necessárias ao bom andamento da pesquisa.

Aos professores Narbal Silva, José Carlos Zanelli e Suzana Tolfo pela prestimosa colaboração e apoio na disponibilização de suas bibliografias, que juntos com os demais professores do Departamento de Psicologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da UFSC desenvolvem a temática da aposentadoria, reconhecidamente, na academia.

A todos os colegas do mestrado, aqui representados nas pessoas de Otávio Vanderlei Berlanda, Silvio Machado e João Batista Furtuoso, parceiros de todo dia e de todas as dificuldades encontradas no PPGAU. Não poderia deixar de citar a Graziela Bonin, a Márcia Regina Barreto Moraes, ao colega José Marcos do SETIC e do amigo Luiz Henrique da Silva pelas prestimosas colaborações na consecução da pesquisa.

A todos os Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFSC avaliadores desta pesquisa pela participação, que foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste estudo.

Aos membros da Banca Examinadora pelas sugestões e contribuições para melhoria deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar fatores impactantes dos níveis de qualidade de vida dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFSC em fase de pré-aposentadoria. Para tanto se estudou o modelo de avaliação da QVT em IES criado por Freitas e Sousa (2009). O foco da análise ocorreu no grupo de servidores de nível superior, nível E, que já estavam aptos à aposentadoria, mas que se mantiveram em atividade na Instituição até 30 de setembro de 2014, atuantes nas Unidades Administrativas e nos Centros Acadêmicos, especificamente no campus de Florianópolis. A base teórica foi pesquisada e analisada para que o modelo estudado pudesse ser adaptado ao contexto da UFSC e possibilitar que a coleta dos dados e informações para balizar ações capazes de contribuir para a melhoria na qualidade de vida dos servidores, de forma a envolvê-los num processo de crescimento, mesmo os que estão finalizando seu ciclo profissional, como também formar cidadãos que fazem parte de um grupo social, com direitos, deveres e obrigações. Para este estudo de casos e utilizou o questionário fechado para a obtenção das respostas necessárias à consecução de uma pesquisa 'qualitativa e quantitativa', onde as informações são colhidas por meio de um questionário estruturado, com perguntas claras e objetivas para garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados. Este trabalho alcançou seu objetivo e permite afirmar que o modelo utilizado para esta pesquisa pode ser aplicado em qualquer organização, quer seja pública ou privada, podendo ser replicado em outros setores da esfera organizacional.

Palavras-chave: Administração. Administração universitária. Pré-aposentadoria. Qualidade de vida e satisfação.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the impact factors influencing quality of life levels of technical administrative employees who work in education at UFSC in the pre-retirement phase. Hence it was studied the QVT assessment model in IES, which was developed by Freitas and Souza (2009). The analysis focus occurred in top-level group of employees, level E, the ones who were already able to retire, but they remained active in the institution until September 30th 2014, busy at administrative units and academic centers, specifically on Florianópolis campus. The theoretical basis that was researched and analyzed for the studied model could be adapted for UFSC context and could enable data and information collection to determine adequate actions to contribute towards the improvement in its employees quality of life in order to involve them in a process of growth, even in the ones who are finishing their professional cycle, as well as to form citizens who are part of a social group, with rights, duties and obligations. For this case study it was used the closed-ended questionnaire for obtaining the required answers for a ' qualitative and quantitative research ' achievement, at which information is collected by a structured questionnaire with clear and practical questions to ensure the uniformity of respondents' understanding. This study reached its goal, and it allows to affirm that the model used for this research can be applied in any organization, whether they are public or private oriented, and it can be replicated in other sectors of organizational sphere.

Keywords: Administration. University administration. Pre-retirement. Quality of life and satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Visão espacial das previsões de aposentadorias para os próximos anos.	35
Gráfico 2 - Distribuição dos STAE por faixa etária	36
Gráfico 3 - Integração Social	92
Gráfico 4 - Utilização da capacidade humana.....	93
Gráfico 5 - Meios utilizados para extrair o potencial incentivando à capacidade (recorte gráfico 4)	94
Gráfico 6 - Segurança e saúde nas condições de trabalho.....	95
Gráfico 7 - Constitucionalismo	96
Gráfico 8 - Possibilidade de revisão destas decisões, ou seja, de recurso, pode ser considerada (recorte gráfico 7).....	96
Gráfico 9 - Trabalho e espaço de vida.....	97
Gráfico 10 - O grau de impacto causado por sua atividade exercida na instituição (recorte gráfico 9).	98
Gráfico 11 - Compensação justa e adequada.....	98
Gráfico 12 - Valor de seu pagamento em relação a sua contribuição (recorte do gráfico 11).....	99
Gráfico 13 - Benefícios recebidos (recorte do gráfico 11).	99
Gráfico 14 - Valor do salário (recorte do gráfico 11)	100
Gráfico 15 - Relevância social do trabalho.	101
Gráfico 16 - Segurança e saúde nas condições de trabalho.....	102
Gráfico 17 - O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos? (recorde do gráfico 16).....	102
Gráfico 18 - Trabalho e produtividade (recorte do gráfico 16)	103
Gráfico 19 - Trabalhos para executar em casa (recorte do gráfico 19).....	104
Gráfico 20 - Confraternizações ou atividades de lazer (recorte do gráfico 19).....	105
Gráfico 21 - Trabalho e vida familiar (recorte do gráfico 19).....	105
Gráfico 22 - Trabalho, lazer e atividades sociais (recorte do gráfico 19).....	106
Gráfico 23 - Realização de horas extras (recorte do gráfico 19).....	106
Gráfico 24 - Constitucionalismo.	107
Gráfico 25 - Compensação justa e adequada.....	108
Gráfico 26 - Oportunidade de carreira e garantia profissional	108
Gráfico 27 - Utilização da capacidade humana.....	109
Gráfico 28 - Autorização para exercer decisão (recorte do gráfico 28).....	110
Gráfico 29 - Realização de tarefas (recorte do gráfico 28).....	110

Gráfico 30 - Relevância social do trabalho	111
Gráfico 31 - A Universidade e seu prestígio (recorte do gráfico 31). ...	112
Gráfico 32 - A Universidade e seu prestígio (recorte do gráfico 31). ...	112
Gráfico 33 - A Universidade e o projeto social ou científico (recorte do gráfico 31).....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratificação das aposentadorias por Unidades Universitárias	37
Quadro 2 - Fatores que caracterizam os problemas de QVT.....	76
Quadro 3 - Dimensões e subdimensões do modelo proposto e a relação com os outros modelos.	81
Quadro 4 - Distribuição das questões segundo a categorização das dimensões.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IES – Instituições de Ensino Superior

PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

REUNI – Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras

SeTIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação

STAES – Servidores Técnico-administrativos em Educação

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 TEMA-PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	22
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVAS TÉCNICAS EMPÍRICAS	23
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.....	27
2.2 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL.....	28
2.3 O PROCESSO DE APOSENTADORIA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC	30
2.4 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	44
2.5 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO PRÉ-APOSENTADO	50
2.6 EMBASAMENTO BIBLIOGRÁFICO	54
2.6.1 O artigo “Organização e Administração de Entidades Públicas: Aspectos Políticos, Econômicos e Sociais de um paradigma emergente” – Cruz Júnior (1988)	54
2.6.2 O livro "Repensando As Organizações"- Laner e Cruz Júnior (2004).....	56
2.6.3 A Racionalidade Funcional e a Racionalidade Substantiva - Ramos (1981)	59
2.6.4 O livro “A quinta disciplina”-Senge (1990)	62
2.6.5 O livro “Virando a própria mesa” Semler (2002)	64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1 ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC	69
3.2 TÉCNICA	70
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	71
3.4 OS MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	72
3.4.1 Modelo de Walton (1973).....	72
3.4.2 Modelo de Westley (1979).....	75
3.4.3 Modelo de Davis e Werther (1983).....	76

3.4.4 Modelo de Hackman e Oldhan (1975)	77
3.5 MODELO ADOTADO PARA AVALIAÇÃO DA QVT NA UFSC	79
3.5.1 Definição do objetivo do modelo	79
3.5.2 Definição das dimensões avaliadas	80
3.5.3 Construção do instrumento de pesquisa segundo o modelo proposto	87
3.5.4 Procedimento para agregação dos resultados	89
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	91
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS AVALIADORES	91
4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES PROPOSTAS ..	91
4.2.1 Bloco 1	92
4.2.2 Bloco2	101
5 CONCLUSÕES	115
5.1 ALTERNATIVAS DE AÇÕES	118
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A - Questionário de avaliação de qualidade de vida no trabalho	129

1 INTRODUÇÃO

A possibilidade aposentadoria integral no setor público tem sido, nas últimas décadas, a partir da publicação da Lei nº 8112, de 1º de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais, motivo de um grande êxodo de servidores federais do serviço público para a aposentadoria.

Desde então, os diversos órgãos governamentais vêm definindo e buscando soluções e os cuidados relacionados à fase de saída para a aposentadoria dos servidores públicos federal e ocorrendo o mesmo nas Instituições Federais de Ensino Superior.

No entanto, nas universidades públicas federais, estas preocupações estão merecendo atenção especial, como é o caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, especialmente em relação aos servidores Técnico-administrativos em Educação.

A UFSC vem desenvolvendo e revendo ações integrativas e de sensibilização dos seus profissionais que estão no estágio de transição para a aposentadoria ou pré-aposentadoria, ou seja, servidores com mais de trinta anos de contribuição, visando a redução dos impactos inerentes ao período. Por estas razões, o “laboratório” deste estudo de caso foi a UFSC, pois esta se encontra, hoje, diante de um quadro de carência e fragilidade na composição de sua força de trabalho, em decorrência, principalmente, do grande número de aposentadorias nos próximos anos, em razão de que boa parte dos trabalhadores ingressou na instituição no final dos anos de 1970 e início dos anos de 1980, formando um contingente de 657 servidores Técnico-administrativos em Educação até 2023.

Ao tratar da aposentadoria, Ferreira (1986, p. 118) a define como: “Estado de inatividade de funcionário público ou de empresa particular, ao fim de certo tempo de serviço, com determinado vencimento”. Desta forma, apresentam-se desafios inerentes à aposentadoria dos Servidores Técnico-administrativos em Educação e que produzem consequências de avaliação de suas condições pessoais para alcançar a sua inatividade de maneira segura, sadia e com boas condições de convivência, fora do ambiente rotineiro de seus muitos anos trabalhados. Portanto, essa transformação pressupõe o desenvolvimento de novas atividades e experiências em universo desconhecido com novos projetos para integração e humanização do processo de aposentadoria. Desta forma, é relevante produzir conhecimento científico, por meio de pesquisas,

sobre a fase de pré-aposentadoria, pois se trata de uma temática em evidência, no enfoque pretendido.

1.1 TEMA-PROBLEMA

O elevado número de profissionais em fase de transição para a aposentadoria, de 58% do contingente de pessoal, tornou imperativo que os gestores tenham uma política de preparação, tendo em vista que é na atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia e os mais produtivos anos de sua vida na Instituição. Esses dados gerenciais justificam a importância da pesquisa do ponto de vista da relevância social, mostrando que é cada vez mais necessário desenvolver-se políticas e ações voltadas à preparação e ao acompanhamento dos servidores em fase de pré-aposentadoria.

Andrade (2001), ao definir o termo qualidade de vida, demonstrou seu reflexo à satisfação harmoniosa dos objetivos e desejos de alguém. Tais objetivos e desejos estão associados à qualidade de vida e a fatores sociais, biológicos e psicológicos, com forte influência subjetiva da história e do contexto no qual o indivíduo está inserido.

Bernhoeft (1994), por sua vez, diz que o descanso ou o desfrute está, culturalmente, vinculado a uma concepção de prêmio subsequente a uma árdua dedicação ao trabalho.

A partir destes pressupostos, o estudo visa identificar quais fatores impactam no processo de aposentadoria dos servidores Técnico-administrativos em Educação, em fase de pré-aposentadoria, emergindo assim a seguinte interrogação:

Quais fatores são impactantes, na percepção dos servidores Técnico-administrativos em Educação da UFSC, nos níveis de qualidade de vida no trabalho em fase de pré-aposentadoria?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Apresenta o enfoque a que se propõe a pesquisa e suas especificidades.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os fatores impactantes dos níveis de qualidade de vida dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFSC em fase de pré-aposentadoria.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear os servidores Técnico-administrativos em Educação em fase de pré-aposentadoria e os servidores que já possuem tempo para a aposentadoria.
- b) Analisar os fatores que incidem nos níveis qualidade de vida no trabalho, na percepção dos servidores Técnico-administrativos em Educação em fase de pré-aposentadoria.
- c) Identificar ações desenvolvidas na fase de pré-aposentadoria dos servidores Técnico-administrativos em Educação, visando coletar informações que possam contribuir com uma proposta para a melhoria dos níveis de qualidade no trabalho neste período.
- d) Propor alternativas de ação para o aprimoramento das políticas institucionais voltada ao acompanhamento dos servidores Técnico-administrativos em Educação em fase de pré-aposentadoria.

1.3 JUSTIFICATIVAS TÉCNICAS EMPÍRICAS

O grande contingente de servidores Técnico-administrativos em Educação em fase de pré-aposentadoria justifica a importância da pesquisa e sua relevância social, pois se mostra cada vez mais necessário desenvolver políticas e ações voltadas à preparação e ao acompanhamento dos servidores no período de transição para a aposentadoria.

O presente estudo pretende demonstrar, do ponto de vista acadêmico, como a fase de transição para a aposentadoria pode ser um fator propiciador de qualidade de vida no trabalho e, neste sentido, pretende verificar junto aos participantes da pesquisa, como os períodos de pré-aposentadoria estão sendo efetivamente vivenciados e de que forma balizam esta fase de transição.

Zanelli e Silva (1996) corroboram com esta ideia, afirmando que a aposentadoria é vista como um prêmio, um júbilo, uma recompensa

aos esforços depreendidos ao longo de uma carreira de trabalho, possibilitando ao sujeito a concretização de planos ou sonhos que foram protelados por muito tempo.

Ao desenvolver estudos sobre essa temática, produziu-se conhecimento de importância e relevância científica, justificando a presente proposta de um estudo científico para:

- a) O curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária;
- b) A própria UFSC, particularmente, para a área de gestão de pessoas;
- c) O contingente de STAEs em fase de pré-aposentadoria;
- d) O mestrado e
- e) Para as IES do país, de maneira geral no desenvolvimento do tema e de modelos com aplicabilidade na área de gestão de pessoas.

Costuma-se conferir à aposentadoria a ideia de liberdade, como sendo naturalmente previsível, neste momento de vida, poder descansar e poder fazer somente o que se quer. (SOARES et al., 2007).

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos distribuídos da seguinte forma:

Capítulo 1:

Apresenta a introdução, define o tema e as suas interações com a teoria e o contexto em que está inserido. Descreve o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas técnicas empíricas.

Capítulo 2:

Explicita a fundamentação teórica sobre QVT e os modelos estudados, seu contexto e o embasamento bibliográfico.

Capítulo 3:

Descreve o procedimento metodológico com a definição da metodologia e seu tratamento. Define a população, a amostra, a técnica utilizada e o modelo de avaliação.

Capítulo 4:

Apresenta os resultados da pesquisa, que descreve qual é a percepção dos STAES em fase de pré-aposentadoria, sobre os fatores impactantes na QVT desses servidores.

Capítulo 5:

Encerra a dissertação com a apresentação das conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico compreende o referencial teórico que serve de fundamento para a realização da pesquisa, a fim de atender ao objetivo geral e aos específicos. O assunto desenvolvido por esta dissertação está relacionado com a aposentadoria dos servidores Técnico-administrativo em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina (STAES) e a qualidade de vida no trabalho (QVT).

2.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma Autarquia Federal de Ensino Superior (IFES), vinculada ao Ministério da Educação, que tem como objetivo fundamental o ensino, a pesquisa e a extensão. É constituída sob a forma de autarquia de regime especial, com personalidade jurídica própria e com autonomia didático-científica, administrativa, financeira e disciplinar.

Atualmente, a Administração Central da UFSC está assim composta:

- a) Pró-Reitorias:
 - Pró-Reitoria de Administração – PROAD;
 - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PRAE;
 - Pró-Reitoria de Extensão – PROEX;
 - Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD;
 - Pró-Reitoria de Pesquisa – PROPESQ;
 - Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – PROPLAN;
 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PROPG.

- b) Secretarias:
 - Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional – SEAI
 - Secretaria de Cultura – SECULT;
 - Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGESP;
 - Secretaria de Relações Internacionais – SINTER.

A Universidade conta ainda com onze centros de ensino, três campi no interior do Estado, localizados nos municípios de Joinville, Curitiba e Araranguá, um Colégio de Aplicação, uma Biblioteca Central, quatorze bibliotecas setoriais e uma biblioteca da educação básica.

Conforme os dados extraídos do Relatório de Gestão da Prestação de Contas, exercício de 2011, a UFSC contava, em 2011, com 61 Cursos de Graduação, 156 Cursos de Pós-Graduação, 56 deles de especialização, 55 de mestrado acadêmico, 1 de mestrado profissionalizante e 44 de doutorado. Além disso, a UFSC também conta com ensino nos níveis fundamental e médio, por intermédio do Colégio de Aplicação.

A quantidade de alunos, em 2011, era de 44.211 alunos, assim distribuídos: 29.177 na graduação, 7.046 nos cursos de pós-graduação na especialização, 4.046 no mestrado, 2.775 no doutorado e 1.167 alunos na educação básica. Em dezembro de 2011, a UFSC possuía, em seu quadro funcional, 1.924 servidores docentes de Ensino Superior, 113 servidores docentes de Ensino Básico e 3.005 servidores técnico-administrativos. A área física da Universidade é de aproximadamente 648.766,05 m² em área construída e 15.969.880,56 m² de terreno, distribuída em quatro campi geograficamente distintos (Trindade, Joinville, Curitiba e Araranguá), além de unidades dispersas.

2.2 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL

A área de Gestão de Pessoas tem por característica a prestação de serviços de administração de pessoal, de atendimento à saúde do servidor, no cuidado do desenvolvimento dos servidores em suas carreiras e de trato com servidores aposentados e pensionistas, bem como aos servidores já com perspectivas de aposentadoria. Desde a publicação da Lei nº 8112, de 1990, já citada, a carreira técnica administrativa pública federal é estruturada em cargos, nos quais o servidor é investido após aprovação em concurso público com direito à aposentadoria depois de trinta e cinco anos de efetivo exercício para os homens e de trinta anos para as mulheres. Desde então, os diversos órgãos governamentais vêm definindo e buscando soluções para suprir ou equacionar o volume de aposentadorias, que anualmente ocorrem nas universidades públicas federais.

O bom desempenho da administração pública, no sentido de alcançar os resultados institucionais propostos a partir de seu planejamento, bem como o atendimento em níveis satisfatórios das demandas de seu público interno e externo, depende em grande parte da força de trabalho que dispõe. Crescem, com a conscientização de seus direitos, as demandas da população por serviços públicos em maior

quantidade, com melhores níveis de qualidade e com crescente complexidade.

A contribuição do quadro de servidores técnico-administrativos, que desempenham atividade meio, é indispensável à consecução dos objetivos finais de uma universidade, a produção de ensino, pesquisa e extensão com altos níveis de qualidade. Em razão de aposentadorias, evasões e outras situações, como a da substituição de alguns cargos efetivos por trabalhadores terceirizados, especialmente aqueles ligados às áreas de limpeza, segurança e manutenção da infraestrutura, a UFSC se vê diante de um quadro de carência e fragilidade na composição de sua força de trabalho. A carreira técnico-administrativa é estruturada em cargos, nos quais os servidores são investidos, sendo classificados a partir de requisitos tais como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. O conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a cada servidor é compatível com o cargo que ocupa, no atendimento às necessidades institucionais.

Para ofertar serviços com a qualidade que requerem seus usuários, a força de trabalho da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC precisa ser não apenas devidamente capacitada e qualificada para atender às crescentes demandas, como deve também estar equanamente dimensionada, o que reflete num descompasso com os processos de aposentadoria, pois esta é voluntária e por si só impede um planejamento de reposição desta força de trabalho consolidada; a outra forma de aposentadoria é a compulsória, que obriga os servidores a sair, quando alcançarem os 70 anos.

A Universidade Federal de Santa Catarina necessita de um processo de mapeamento e localização dos servidores em fase de pré-aposentadoria, na perspectiva de preservar a memória administrativa desenvolvida por estes agentes durante sua vida funcional, bem como manter este servidor compromissado com a Instituição até a saída para a aposentadoria.

2.3 O PROCESSO DE APOSENTADORIA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

A partir de 1998, o Governo encaminhou ao Congresso Nacional nova normativa de emendas à Constituição Federal, como intuito de reordenar pontos ainda imprecisos na Carta Magna, a fim de corrigir distorções que provocavam um desequilíbrio das contas públicas e assim amenizar um possível déficit, já que aquelas condições oferecidas propunham uma possível falência da previdência no setor público.

O bom desempenho da administração pública, no sentido de alcançar os resultados institucionais propostos a partir de seu planejamento, bem como o atendimento em níveis satisfatórios das demandas de seu público interno e externo, depende em grande parte da força de trabalho que dispõe. Crescem, com a conscientização de seus direitos, as demandas da população por serviços públicos em maior quantidade, com melhores níveis de qualidade e com crescente complexidade.

A contribuição do quadro de servidores técnico-administrativos em educação, que desempenham atividade meio, é indispensável à consecução dos objetivos finais de uma universidade, à produção de ensino, pesquisa e extensão com altos níveis de qualidade. Em razão de aposentadorias, evasões e outras situações, como a da substituição de alguns cargos efetivos por trabalhadores terceirizados, especialmente aqueles ligados às áreas de limpeza, segurança e manutenção da infraestrutura, a UFSC se vê diante de um quadro de carência e fragilidade na composição de sua força de trabalho.

Chauí (2003), em seu artigo “A universidade pública sob nova perspectiva”, publicado na Revista Brasileira de Educação, traz um estudo sobre a mudança evolutiva das universidades públicas a partir das revoluções sociais do século XX. Vista com uma instituição social, a universidade diferenciada e autônoma somente é possível em um estado republicano e democrático.

As mudanças sofridas pelas universidades públicas, a partir da reforma do Estado no último Governo da República do final do século XX e meados deste século, designaram alguns serviços não exclusivos do Estado e nele colocou a educação, a saúde e a cultura.

Principalmente a educação sofreu profundas alterações, não mais sendo tratada como um direito e sim passou a ser considerado um serviço, que pode ser privado ou privatizado, o que já havia sido

preconizado no texto constitucional de 1988 e definiu a universidade como uma organização social e não como uma instituição social. Essa visão organizacional da universidade produziu um novo espectro de gestão, regida por contratos, avaliação por índices de produtividade e flexível, estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional, impondo padrões alheios ao conhecimento e à formação intelectual.

A Constituição Federal de 1988 - CF 1988 trata em seu artigo Art. 40: "Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo", regulamentou a aposentadoria dos servidores públicos federais em geral.

Posteriormente, essa matéria ganhou forma e efetividade no advento da emissão da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que criou o Regime Jurídico dos Servidores Federais da União, Autarquias e Fundações Públicas e Federais. Em seu Capítulo II, Dos benefícios, na Seção I, que por meio dos artigos de sequência números 186 a 195, regulamentaram a matéria aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e explicitou as normas para o cumprimento de direitos e deveres que devem ser alcançados para a efetivação da aposentadoria.

Ao longo dos últimos anos, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) sofreram o impacto das medidas empreendidas pela Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, ocorrida na década de 1990, sob o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

Iniciou-se no interior das IFES uma série de mudanças estruturais levando a perdas na esfera dos direitos sociais conquistados pelos servidores públicos federais, dentre eles o arrocho salarial para os servidores técnico-administrativos em educação e docentes e a expansão no número de vagas e conseqüente aumento da população estudantil, sem o aumento proporcional no número de servidores, provocando um longo vácuo de admissões e reposição de servidores aposentados.

Segundo Chauí (2003), a partir da década de 90, o advento do neoliberalismo mudou o foco da sociedade, que passa a ser mercantilizada, uma sociedade de mercado. Isto se refletiu nas universidades brasileiras passando de uma instituição social para uma organização. A instituição social está inserida numa divisão social e

política da sociedade, existindo como um espaço de diversidade, com a presença de opiniões, de atitudes e projetos conflitantes, exprimindo divisões e contradições dessa sociedade, com liberdade de expressão e onde se dá a liberdade acadêmica do pensar, além do instituir. A instituição social busca definir os princípios universais que lhe permite analisar as contradições impostas por essa mesma divisão social e não pretende levar o aluno pronto para a sociedade.

A universidade como organização, segundo Chauí (2003), precisa responder ao mercado com o fim social da prática, do resultado. O ensino, a pesquisa e a extensão passam a objetivar o mercado, vê o aluno como um recurso, instrumentaliza-se e leva o aluno como um agente produtivo para a sociedade, inserido em um mercado específico. Para sobreviver, traz à tona a competição, a universidade operacional, capaz de competir com seus pares para buscar investimentos, da prestação de serviços por meio de projetos e convênios com empresas públicas e privadas. Daí a origem de projeto de pesquisas empresariais, do estímulo ao ensino à distância e a proliferação de cursos *latu sensu* por todo país. As fundações, anteriormente resignadas a apoio institucional, fortalecem-se no interior das universidades, legitimadas pelo Estado e pela política educacional e passam a dar apoio à captação de recursos, como suporte à essa nova política.

Chauí (2003) identifica fatores para mudança da universidade pública, como a exclusão social, identifica a educação superior como um direito do cidadão na defesa da universidade pública, tanto pela ampliação da sua capacidade de absorver, sobretudo os membros das classes populares, quanto pela firme recusa da privatização dos conhecimentos. Trata a autonomia institucional ou políticas acadêmicas como autônomas em relação aos Governos, ou seja, uma autonomia intelectual em relação a credos religiosos, partidos políticos, ideologia estatal, imposições empresariais e financeiras. A autonomia da gestão financeira permite destinar recursos segundo as suas necessidades regionais e locais da docência e da pesquisa.

Ao desfazer a confusão entre democratização da educação e massificação, articula o ensino superior público e outros níveis de ensino público por meio da reforma das grades curriculares atuais e o sistema de créditos, assegurando, simultaneamente, a universalidade dos conhecimentos e a especificidade regional.

Chauí (2003) propõe que a ideia de modernização universitária não seja aceita como modelo, que sirva ao capital e não ao direito do

cidadão, que é preciso assumir a universidade do ponto de vista de sua autonomia e de seu papel social e político, ou seja, a cidadania.

Já, Santos (2005), no livro: “A Universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade”, descreve as crises e desafios da universidade no final do Século XX. As crises de hegemonia, de legitimidade e a institucional são identificadas a partir da reforma do Estado, focando na perda da autonomia causada pela dependência financeira estatal e no incentivo à expansão das universidades privadas no Brasil.

Santos (2005) traça um panorama do cenário, à época, das universidades, principalmente as públicas, suas crises, desafios e a influência neoliberal do mundo globalizado e propõe novos direcionamentos para reafirmar a sua legitimidade e criar princípios orientadores para a reforma da universidade pública.

Elencam os desafios de enfrentar o novo com o novo, lutando pela democratização do bem público, pela definição da crise, revendo a crise de hegemonia e de legitimidade, ter a universidade abrangendo graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, acesso a pesquisa-ação, ecologia de saberes, universidade e escola pública, universidade e indústria e reforço da responsabilidade social da universidade. Por fim, criar uma nova rede nacional de universidades públicas, democracia interna e externa, avaliação participativa e regular o setor universitário privado, em seu funcionamento e fiscalização e não na relação de fomento.

No cenário apresentado por Santos (2005), a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC vem sofrendo com as políticas educacionais impostas na década de 1990. O aumento significativo e precoce do número de aposentadorias, provenientes do medo das mudanças nas regras que o Governo acenava e que se materializou posteriormente, surgiu um lapso de tempo sem novos ingressos de servidores na UFSC. Com a saída de muitos profissionais e as restrições para novas contratações ou simplesmente reposição das vagas ociosas, o contingente de pessoal ficou enfraquecido.

Além disso, a partir da associação da Universidade com o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), aumentaram as demandas pelo cumprimento das metas pactuadas, porém não se alterou de imediato o quadro precário de reposição da força de trabalho de servidores técnico-administrativos em educação.

Ressalte-se dizer que os custos da expansão deveriam envolver esforços, por exemplo, na reorganização e desburocratização do trabalho, na indicação de contratação de servidores técnico-administrativos em educação e docentes por concurso público, na ampliação da estrutura física e de políticas de saúde do trabalhador, de capacitação continuada, de cargos e salários e de aposentadoria.

É de se observar que vários cargos foram extintos e, assim que os servidores desses cargos se aposentarem haveria a contratação de empresas terceirizadas, pois a extinção dos cargos não extinguiu a necessidade do desenvolvimento do trabalho.

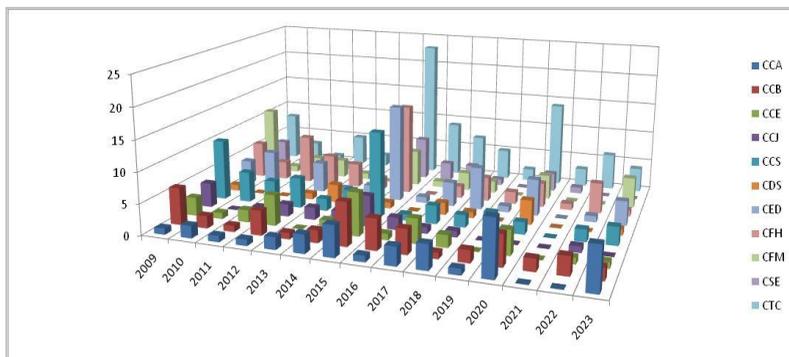
O REUNI definiu uma grande ampliação de vagas na Universidade, sem a mesma medida de ampliação da estrutura física e de pessoal. Para a reposição de trabalhadores, faz-se necessário estudar como os cargos extintos serão reativados, já que eles são inerentes ao funcionamento da universidade. Trata-se de uma demanda institucional necessária, para que a universidade cumpra com efetividade o seu papel social.

A partir da implementação do REUNI, o Governo autorizou a contratação de novos servidores e a reposição das vagas, até então ociosas. Com as novas contratações, em um número significativo, outro fenômeno vem ocorrendo na UFSC, percebendo que, a partir da entrada de servidores novos e jovens, muitos servidores em fase de aposentadoria formalizaram sua saída, ocasionando um aumento do número de aposentadorias, a partir de 2007. Isto se refletiu em um aumento gradual nos anos seguintes, com a previsão, até 2023, de uma renovação do total de servidores em atividade na UFSC.

Com relação às aposentadorias por tempo de serviço, o que se percebe por meio do gráfico 1 e do quadro 1, é que em torno de 58% dos servidores lotados nas Unidades Universitárias terão completado tempo de serviço público federal para aposentadoria, de 35 anos para os homens e 30 anos para as mulheres, no ano de 2015. Este dado é incompleto por não levar em conta aspectos como cálculo da idade mínima, insalubridade e outros fatores agregados.

O gráfico 1 representa uma visão espacial das demandas a respeito das aposentadorias até 2023 nas Unidades Universitárias da UFSC.

Gráfico 1 - Visão espacial das previsões de aposentadorias para os próximos anos.

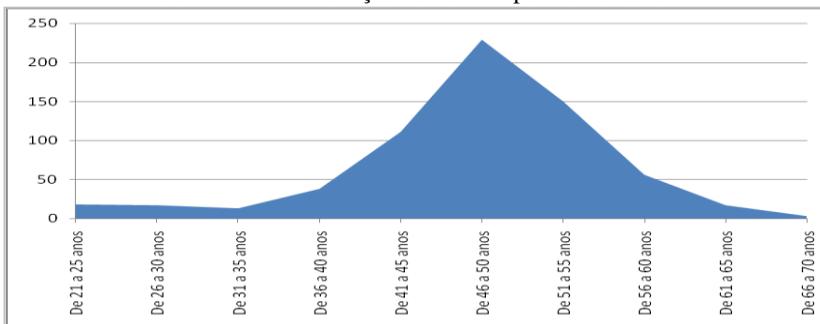


Fonte: Relatório Preliminar da Comissão de Dimensionamento (UFSC, 2011).

Este estudo tem caráter conservador, uma vez que não considera o fator de ajuste referente à idade mínima necessária para a aposentadoria, mas aponta uma situação grave a ser enfrentada pela administração da UFSC, pois anuncia situações complexas que podem inviabilizar a operação de determinadas Unidades Universitárias, tais como segurança, manutenção, conservação e principalmente as atividades ligadas diretamente ao atendimento de discentes, com o enfraquecimento dos Departamentos de Ensino e suas Coordenadorias Acadêmicas. Este fato fica evidenciado pela redução histórica das vagas de reposição oferecidas às IFES.

Com vistas a evidenciar a situação de previsão de aposentadorias, apresenta-se o gráfico 2 que mostra a distribuição pela faixa etária dos servidores lotados nas Unidades Universitárias.

Gráfico 2 - Distribuição dos STAE por faixa etária



Fonte: Relatório Preliminar da Comissão de Dimensionamento (UFSC, 2011).

Percebe-se, pelo gráfico 2, que os servidores lotados nas Unidades Universitárias, a exemplo do gráfico 1, estão se aproximando da idade mínima para aposentadoria, e reforçam a preocupação com o grande contingente de pedidos de aposentadoria previstos para os próximos anos.

O Quadro 1 mostra, de forma estratificada, a previsão de cada Unidade Universitária a respeito das aposentadorias que devem ocorrer nos próximos anos.

Quadro 1 - Estratificação das aposentadorias por Unidades Universitárias

PREVISÃO DE APOSENTADORIA POR TEMPO DE SERVIÇO																	
		ATÉ 2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
			CCA	67	22%	1	2	1	1	2	3	5	1	3	4	1	9
CCB	71	32%	6	2	1	4	1	2	7	5	4	1	2	5	2	3	2
CCE	45	44%	3	1	2	5	0	2	7	1	4	2	0	4	0	1	1
CCJ	23	70%	4	0	1	2	2	2	5	2	1	1	0	0	0	1	0
CCS	85	52%	10	5	4	5	2	4	14	1	3	2	3	2	0	2	3
CDS	18	39%	1	0	0	1	3	1	1	0	2	1	0	4	0	0	1
CED	68	51%	4	6	1	5	1	2	16	1	4	7	1	6	0	1	4
CFH	71	61%	6	3	8	5	4	2	15	0	2	4	2	4	1	5	1
CFM	53	47%	11	1	3	3	1	0	6	1	3	2	0	4	0	0	5
CSE	33	45%	4	1	2	1	0	0	7	3	3	1	0	3	1	0	0
CTC	123	37%	8	3	1	5	2	3	23	9	7	5	2	14	3	6	4
TOT			58	24	24	37	18	21	106	24	36	30	11	55	7	19	28
TOTAIS APOSENT. ATÉ 2015	657 498 288		12% 58%	5%	5%	7%	4%	4%	21%	5%	7%	6%	2%	11%	1%	4%	6%

Fonte: Relatório Preliminar da Comissão de Dimensionamento (UFSC, 2011).

Este fato é extremamente relevante e deve ser considerado no estudo da distribuição de vagas para novas contratações. Unidades Universitárias como o Centro de Ciências Jurídicas - CCJ e o Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFH da UFSC, serão as mais afetadas com 70% e 61%, respectivamente, de seu quadro de pessoal com tempo completado para a aposentadoria.

Ao tratar da aposentadoria, Ferreira (1986, p. 118) a define como: “Estado de inatividade de funcionário público ou de empresa particular, ao fim decerto tempo de serviço, com determinado vencimento”. Dessa forma, no período que antecede a aposentadoria, apresentam-se desafios aos Servidores Técnico-administrativos em Educação e que produzem consequências de avaliação de suas condições pessoais para alcançar a sua aposentadoria de maneira segura, sadia e com boas condições de convivência, fora do ambiente rotineiro de seus muitos anos trabalhados. Portanto, essa transformação pressupõe o desenvolvimento de novas atividades e experiência sem universo desconhecido com novos projetos para integração e humanização do processo de aposentadoria.

Os dados analisados confirmam a contradição entre expansão e qualidade de ensino imposta pelas políticas governamentais, entendendo-se que qualidade de ensino também pressupõe a adequada estrutura de pessoal qualificado para atender as demandas crescentes com tal expansão.

Nessa direção, é necessário que haja democracia nas políticas de gestão pública, com isonomia de direitos em todos os aspectos, com planejamento amplo voltado à alocação de cargos e distribuição de vagas. Para tanto, apontar a necessidade vital de se ter uma política que vise à reorganização social do trabalho para que a universidade possa responder a uma necessidade que foi imposta com este aumento de demanda de usuários.

É de se observar que vários cargos foram extintos e assim que os servidores desses cargos se aposentarem haverá a contratação de empresa terceirizada, pois a extinção do cargo não extinguiu a necessidade do desenvolvimento do trabalho.

O REUNI definiu uma grande ampliação de vagas na universidade, sem a mesma medida de ampliação da estrutura física e de pessoal. Para a reposição de trabalhadores, faz-se necessário estudar como os cargos extintos serão reativados, já que eles são inerentes ao funcionamento da universidade. Trata-se de uma demanda institucional necessária, para que a universidade cumpra com efetividade o seu papel social na sociedade.

Segundo o Relatório Preliminar de Dimensionamento (2011), ao longo da década de 1990, até o presente, observou-se uma significativa queda do número de servidores técnico-administrativos em educação de nível de apoio, da ordem de 40%, a manutenção do contingente de nível médio, e um aumento da ordem de 30% no número de nível superior. Todavia, no total, o número de servidores cresceu apenas em 4%, e a nova configuração aponta para a extinção dos cargos de nível de apoio A e nível B, e um aumento na contratação de cargos de nível superior, nível E.

Para que a diminuição da relação servidor/discente seja superada, necessita-se de uma urgente reorganização e desburocratização dos serviços prestados pela Universidade, ou seja, é preciso criar a necessária transparência para que exista o controle efetivo da sociedade sobre os processos, de modo a se evitar duplicidade de trabalhos e burocratização.

A reorganização do trabalho irá democratizar o atendimento na Universidade como um todo. Tal processo dar-se-á com mudanças e rearranjos administrativos que precisam ser construídos em conjunto com os profissionais de forma democrática e respeitando as diferentes realidades e experiências profissionais. Trata-se de construir um processo que aproveite as vivências dos sujeitos que, em última instância, estarão à frente da garantia desse atendimento ampliado. Nessa direção, é necessário ter democracia nas políticas de gestão pública, com isonomia de direitos em todos os aspectos, com planejamento amplo voltado à alocação de cargos e distribuição de vagas na UFSC.

No entanto, nas universidades públicas federais estas preocupações são agudas e estão merecendo atenções especiais, como é o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. A UFSC vem desenvolvendo e revendo ações integrativas e de sensibilização dos seus profissionais que estão em fase de pré-aposentadoria, visando à redução da insegurança institucional a essa fase da carreira.

Este elevado número de profissionais em fase de pré-aposentadoria tornou imperativo que os gestores tenham uma política de preparação, tendo em vista que é na atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia e os mais produtivos anos de sua vida na Instituição. Esses dados gerenciais justificam a importância de desenvolver políticas e ações voltadas à preparação e ao acompanhamento dos servidores em fase de pré-aposentadoria.

Freire (2011) define a educação como um processo histórico e em movimento, não regride, nem nega seus aspectos transcendentais. O homem pode se caracterizar por ter o compromisso com o desenvolvimento de uma consciência crítica que lhe permite transformar a

realidade, dentro de sua sociedade e responder aos desafios do mundo. O indivíduo deve se manter em busca do conhecimento como objetivo a ser perseguido em sua existência, e identifica-se essa materialização em suas atividades laborais. Dessa forma afasta-se do saber em função de suas atividades rotineiras e operacionais, sem buscar o apoio constante na ciência, como base e complemento para o nosso trabalho. Trabalho esse que vive em permanente mutação e movimento e pelo qual passamos despercebidos do conhecimento necessário para o melhor desenvolvimento das atribuições do cargo.

Urge, portanto, a implementação do processo de mapeamento e localização dos servidores em fase de pré-aposentadoria na Universidade Federal de Santa Catarina e uma preparação adequada, por meio de processos de acompanhamento de suas atividades, de incentivo à continuidade de sua contribuição laboral, com o incentivo à capacitação específica para esta fase, a fim de preservar a memória administrativa desenvolvida por estes agentes durante sua vida funcional, bem como manter este servidor compromissado com a Instituição até sua saída para a aposentadoria.

Conclui-se, com a observação de Freire (2011), que o homem precisa ser o sujeito de sua própria educação e não objeto dela. É uma busca permanente de si mesmo, uma procura por ser mais e em comunhão com outras consciências sem isolá-las e sim compartilhá-las, pois há uma estreita relação entre comunhão e busca.

Outro aspecto que este trabalho científico aborda na fase de aposentadoria dos servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC são as transformações ocorridas na legislação no tocante às regras de transição para a aposentadoria dos servidores públicos federais e as intercorrências no processo interno no Departamento de Administração de Pessoal - DAP/UFSC da Secretaria de Gestão de Pessoas - SEGESP/UFSC, que alteraram profundamente a procura dos servidores pela aposentadoria no âmbito da Universidade.

Desde a Constituição de 1988 já foram aprovadas três emendas à Constituição 20/1998, 41/2003 e 47/2005, com alterações profundas na previdência dos servidores públicos federais. Anteriormente à Emenda 20/1998, as regras previdenciárias dos servidores eram de aposentadorias compulsórias aos 70 anos e por idade aos 65 anos, aos homens, e aos 60, às mulheres. A aposentadoria por tempo de serviço, que poderia ser proporcional ou integral, e as aposentadorias especiais, distintas aos professores, também seguiam as regras já estabelecidas.

As aposentadorias compulsórias, por idade e por tempo incompleto, com 5 anos a menos de contribuição, eram sempre proporcionais, enquanto a aposentadoria por tempo de serviço completo, 35 anos aos homens e 30 anos às mulheres, eram integrais.

A atualização das aposentadorias integrais e proporcionais era paritária, ou seja, o que fosse dado aos servidores da ativa era idêntico aos servidores aposentados e aos pensionistas.

A primeira reforma da previdência deu-se com a aprovação da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, alterando o Artigo 40 da CF/88, que principalmente criava a necessidade de observância de novas regras de transição fundamentada no:

Art. 8º- Regra de Transição: aplicável aquele que ingressou no serviço público antes da EC nº 20/98, mas que não completou os requisitos de aposentadoria até a data de sua publicação (16/12/1998). Atenção: válido só para os que completaram os requisitos de aposentadoria até a publicação da EC nº 41/03 (31/12/2003). Os requisitos são:

- a) Idade Mínima: 48 (Mulher) e 53 (Homem);
- b) Tempo de Contribuição: 30 (Mulher) e 35 (Homem);
- c) Tempo no Cargo: 5 anos;
- d) Pedágio (20% para a Aposentadoria Integral e 40% para a Aposentadoria Proporcional).

Artigo 40 da CF/88: Este artigo pode ser utilizado por todos aqueles que se encaixam no art. 3º ou 8º da EC nº 20/98, mas destina-se principalmente àqueles que ingressaram após a EC nº 20/98 e dá direito à paridade e integralidade.

Requisitos:

- a) Idade Mínima: 55 (Mulher); 60 (Homem);
- b) Tempo Contribuição: 30 (Mulher); 35 (Homem);
- c) Tempo no Serviço Público: 10 anos e
- d) Tempo no Cargo: 5 anos.

Com a Emenda 20 passou a ser exigida idade mínima, além da substituição do tempo de serviço por tempo de contribuição, valendo também para a regra de transição. No primeiro caso, de 60 e 55 anos para homens e mulheres, respectivamente e, no segundo caso de 53 para homens e de 48 anos para mulheres.

Desta forma, a aposentadoria perdeu a paridade e passou a ser calculada com base na média das contribuições, além de depender do

cumprimento dos requisitos de tempo de contribuição de 35 anos para homem e 30 para mulher e a idade mínima passou para 60 anos ao homem e 55 para a mulher.

Na transição prevista na Emenda 20, o servidor que no dia anterior da vigência da mesma tivesse completado o tempo de serviço para aposentadoria proporcional ou integral, independentemente da idade, estava protegido pelo direito adquirido, podendo fazer uso desse direito a qualquer tempo com base na legislação da época. Nos três casos, a aposentadoria proporcional, a integral e direito adquirido, o servidor terá direito à paridade plena, ou seja, fará jus a todos os ganhos que forem assegurados aos servidores em atividade.

A segunda reforma da previdência deu-se com a aprovação da Emenda Constitucional nº 41, de 31 de dezembro de 2003, alterando novamente o Art. 40 da CF., estabelecendo a necessidade de observância às novas regras de transição e criou o abono permanência, segundo os requisitos são:

- a) Idade Mínima: 55 (Mulher) e 60 (Homem);
- b) Tempo de Contribuição: 30 (Mulher) e 35 (Homem);
- c) Tempo no Cargo: 5 anos e
- d) Tempo no Serv. Público: 10 anos.

Art. 3º - Regra de Direito Adquirido: assegura a aplicação dos artigos 3º, 8º e 40 da EC nº 20/98, desde que completados todos os requisitos até a data de publicação da EC nº 41. Para aqueles que preferirem continuar no serviço público foi criado o chamado Abono de Permanência.

Abono de Permanência: os servidores efetivos e ativos que implementarem as condições para aposentadoria voluntária e que permanecerem na atividade farão jus a um abono, equivalente ao mesmo percentual de contribuição ao Regime de Previdência (11%), até que optem pela aposentadoria por tempo de contribuição ou completem 70 anos e se aposentem compulsoriamente.

Art. 2º - Regra de Transição: válida para quem ingressou no serviço público até a data de publicação da EC nº 20/98 (16/12/1998). Os requisitos são os mesmos do art. 8º da EC nº 20/98 acrescido do Redutor (3,5% ou 5%). Pode ser benéfico para quem tem idade avançada, visto que o redutor pode dar zero. Atenção: não garante a paridade e é por média de remuneração. Os requisitos são:

- a) Idade Mínima: 48 (Mulher) e 53 (Homem);
- b) Tempo de Contribuição: 30 (Mulher) e 35 (Homem);

- c) Tempo no Cargo: 5 anos;
- d) Pedágio (20% integral e 40% proporcional) e
- e) Redutor: 3,5% para aquele que completar os requisitos até 31/12/2005 e 5% para aquele que completar os requisitos até 01/01/2006.

OBS: quem tem direito ao art. 2º da EC nº 41/03 terá direito ao art. 6º também da EC nº 41/03.

Art. 6º - Regra de Transição: válida para quem ingressou no serviço público até a data de publicação da EC nº 41/03 (31/12/2003). Garante a paridade que antes era parcial e passou a ser integral com a redação dada pelo art. 2º da EC nº 47/05. Os requisitos são:

- a) Idade Mínima: 55 (Mulher) e 60 (Homem);
- b) Tempo de Contribuição: 30 (Mulher) e 35 (Homem);
- c) Tempo no Cargo: 5 anos;
- d) Tempo no Serv. Público: 20 anos e
- e) Tempo na Carreira: 10 anos.

A Emenda 41 aprofundou as mudanças da Emenda 20 ao ampliar a idade mínima e o tempo de permanência no serviço público como condição para fazer jus à paridade e integralidade na regra de transição, com exigência de pedágio sobre o tempo de contribuição exigido, idade mínima a partir de 53 anos para homem e 48 para mulher, porém com redutor sobre cada ano que faltasse para completar, respectivamente, 60 e 55, para aposentadoria sem paridade.

A partir do início da vigência da Emenda 41, desaparece a possibilidade de aposentadoria proporcional, aquela concedida com cinco anos a menos no tempo exigido, respectivamente de 35 e 30 anos de homens e mulheres, desde que o segurado tivesse 53 ou 48, se homem ou mulher. Apenas os servidores que já haviam preenchidos os requisitos para obtenção desse direito poderão fazer uso dele a qualquer tempo com base nas regras da Emenda 20.

Outro requisito da regra de transição da emenda 41, além da idade mínima de 60 anos para os homens e 55 anos para as mulheres do tempo de contribuição, foi a exigência de 20 anos de serviço público para fazer jus às regras de transição que asseguram a integralidade e paridade. Essa regra é válida apenas para os servidores que ingressaram no serviço público até 31 de dezembro de 2003.

A terceira reforma da previdência deu-se com a aprovação da Emenda Constitucional nº 47 de 5 de julho de 2005, alterando o Artigo 40

da CF/88, que principalmente criava a necessidade de observância de novas regras de transição, fundamentado no:

Art. 3º- Regra de Transição: aplicável aos servidores que entraram no serviço público até a data de publicação da EC nº 20/98 (16/12/1998).

Abate 1 ano da idade para cada ano de contribuição trabalhado a mais:

-Garante a paridade e a integralidade e os requisitos são:

- a) Idade Mínima: 55 (Mulher) e 60 (Homem);
- b) Tempo de Contribuição: 30 (Mulher) e 35 (Homem);
- c) Tempo no Cargo: 5 anos;
- d) Tempo no Serv. Público: 25 anos e
- e) Tempo na Carreira: 15 anos.

A Emenda 47, no tocante às regras de transição, introduziu a fórmula “95” para os homens e “85” para as mulheres, por intermédio da qual permite que o servidor que ingressou no serviço público até 15 de dezembro de 1998, possa trocar o tempo de contribuição excedente por idade, desde que comprovasse pelo menos 25 anos efetivos de serviço público. O servidor que contasse mais de 35 anos de contribuição, se homem, ou mais de 30 anos de contribuição, se mulher, poderia abater esse tempo excedente na idade mínima, de tal forma, que a soma do tempo de contribuição com idade somasse o índice 95, no caso do homem, ou o índice 85, no caso da mulher. O servidor nessa situação fará jus à aposentadoria integral e com paridade.

Exemplo prático da criação dos índices reguladores é que, para cada ano excedente na contribuição, poderá abater um na idade mínima, ou seja, um servidor do sexo masculino, que contasse com 38 anos de contribuição, poderia aposentar-se aos 57 anos de idade, já que a soma do tempo de contribuição com a idade atingiria a fórmula 95.

2.4 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os estudos relativos à QVT foram iniciados nos anos cinquenta do século XX. Eric Trist e seus colaboradores do Instituto Tavistok de Londres foram os precursores das pesquisas ligadas à questão. Estes pesquisadores, ao iniciarem uma série de estudos junto a mineradores de carvão, deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, com ênfase na preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador (BIAZZI JUNIOR, 1994).

De acordo com Biazzi Junior (1994), o desenvolvimento de estudos nesse Instituto estava voltado às relações humanas no trabalho e

se baseavam nas abordagens psicológicas e sociológicas para analisar o trabalho e questões como índices de absenteísmo e *turnover*, dinâmica de trabalho do grupo e desordens psicossomáticas dos trabalhadores. Dada a influência da abordagem psicológica, pressupôs uma preocupação com os indivíduos levando em consideração os seus instintos, inconsciente, superego, crenças e valores, bem como necessidades e expectativas. Nesta perspectiva, o comportamento em relação ao trabalho está relacionado com a forma como é organizado e com o conteúdo das tarefas a serem executadas.

Foi somente na década de 1960 que o movimento tomou impulso, a partir de uma conscientização da importância de buscar melhores formas de organizar o trabalho com a finalidade de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador. Esta ênfase é atribuída à preocupação de que a sociedade norte-americana vinha desenvolvendo em relação aos efeitos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A década de 1960 foi importante para os movimentos que estudavam a QVT. Foi nessa época que empresários governantes e líderes sindicais tomaram iniciativas para minimizar os efeitos negativos do trabalho por meio de novas formas de organização (VIEIRA, 1996).

A conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas fizeram parte de um contexto que impulsionou as pesquisas sobre QVT. Nesse sentido, os autores citam alguns fatos significativos que ocorreram nos Estados Unidos nesta época, tais como a criação da *National Commission on Productivity*, uma comissão que tinha o objetivo de analisar quais eram as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas. O congresso também criou o *National Center for Productivity and Quality of Working Life* para realizar estudos sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção (HUSE; CUMMINGS, 1985).

Ainda segundo Huse e Cummings (1985), a primeira fase do movimento estendeu-se até 1974, quando houve uma queda no interesse pela QVT em função da grande preocupação com a crise energética e a crescente inflação. A questão da sobrevivência das empresas fez com que os interesses dos funcionários passassem a ter uma importância secundária.

A partir de 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT, devido, principalmente, à perda de competitividade das indústrias norte-americanas diante das suas concorrentes japonesas. A preocupação com a competitividade levou à investigação dos estilos gerenciais praticados

em outros países e a relacionar os programas de produtividade às estratégias pela melhoria nas condições de trabalho em um sentido amplo. A relação entre os programas de produtividade baseados nos esforços dos empregados e as ações gerenciais voltadas à qualidade de vida relativa ao trabalho impulsionou a ênfase maior na qualidade, tanto em pequenas quanto nas médias e grandes organizações.

No Brasil, a atuação de cientistas e gestores no sentido de proporcionar um bom lugar para os empregados trabalharem também surgiu em função da preocupação com a competitividade das empresas num contexto de uma maior abertura para importação de produtos estrangeiros e na esteira dos Programas de Qualidade Total. Ao considerar que a qualidade deve ser em todos os sentidos, as ações voltadas à qualidade de vida emergem como uma evolução da qualidade total e como responsabilidade estratégica dos gestores de recursos humanos (FERNANDES, 1996).

A temática tem recebido considerável ênfase nas últimas décadas, o que não eliminou incertezas em relação ao sentido exato do termo.

A leitura de uma sinopse conceitual de QVT, de Moraes, Kilimnik Ramos (1994) permite verificar, ao mesmo tempo, a diversidade de fatores contemplados pelos autores, bem como pontos em comum entre as abordagens. Para Westley (1979), os esforços da gestão para proporcionar qualidade de vida no trabalho estão direcionados para humanizar o trabalho e solucionar problemas gerados pelas organizações na sociedade industrial. Walton (1973), um dos autores mais utilizados nas pesquisas brasileiras, também articula QVT com esforços para a humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, de modo que as necessidades e expectativas dos empregados sejam atendidas. O atendimento das necessidades é possível por meio da reestruturação de cargos, das novas formas de organização do trabalho e do trabalho em equipes com autonomia. Hackman e Lawler (1971), tal qual Walton (1973), enfatizam aspectos próprios da perspectiva sociotécnica de organização do trabalho. Para estes autores, a satisfação pessoal é conseguida quando os indivíduos realizam trabalhos com variedade, autonomia e identidade da tarefa, e recebem feedback. As possibilidades de convivência e de desenvolver um círculo da amizade também são significativas de um bom lugar para trabalhar. As estratégias voltadas à QVT objetivam que os cargos sejam tanto mais produtivos quanto satisfatórios e utilizam, para tanto, a reformulação de cargos com a participação dos envolvidos. Davis e Werther (1983) também enfatizam a busca de cargos mais produtivos e satisfatórios, por

meio do redesenho da estrutura de cargos e da capacitação dos ocupantes.

Conforme Nadler e Lawler (1983), a qualidade de vida é resultante do modo de pensar a articulação entre pessoas, organização e trabalho, e leva em consideração os reflexos do trabalho sobre os trabalhadores, a efetividade organizacional e a participação dos empregados na tomada de decisão e nos problemas do trabalho. Fernandes (1996) caracteriza a QVT como a articulação, pela gestão, de fatores físicos, tecnológicos e sócios psicológicos, que impactam na cultura e no clima, de modo a gerar melhorias no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

Com base nos pontos básicos abordados pelos principais autores que conceituam Qualidade de Vida no Trabalho, foram constatadas ênfases na preocupação com o bem-estar e a satisfação do trabalhador, aliada ao aumento de produtividade, eficácia e efetividade organizacional, com a participação e envolvimento dos trabalhadores nas decisões e nos problemas do trabalho e nas questões relacionadas à reformulação de cargos, na forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organização e preocupação com a humanização do trabalho.

Bowditch e Buono (1992) sintetizam ainda mais as ênfases e identificam que a QVT é tratada pela literatura considerando duas dimensões:

- a) Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de certo conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como: cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante.
- b) Outra abordagem de Bowditch e Buono (1992) equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo como, por exemplo, na manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas.

A década de 1980, segundo Búrigo (1997), foi marcada pela ideia de participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, ocasionando uma maior conscientização por parte dos trabalhadores que começaram a questionar seus direitos. E, também, umas situações em as empresas viram-se obrigadas a repensar suas condutas em relação aos seus funcionários.

Outro aspecto a ser salientado é que qualquer proposta de análise ou intervenção em QVT, tal qual o modelo apresentado, não pode ser contemplada por uma ciência ou área do conhecimento específica. Conforme conclui Fernandes (1996), as demandas relativas à temática envolvem a Saúde, a Ecologia, a Ergonomia, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Administração, a Engenharia.

Um segundo modelo, denominado "Modelo das características da tarefa", proposto por Hackman e Oldham (1975), pressupõe uma relação entre as dimensões da tarefa a ser executada com o surgimento de estados psicológicos críticos que podem ter resultados positivos em nível pessoal e de trabalho. Os três estados psicológicos críticos são: percepção da significância do seu trabalho; percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos resultados do seu trabalho.

A apresentação das duas proposições permite demonstrar a influência que os autores têm da perspectiva sociotécnica, em que os aspectos relativos tanto ao subsistema técnico quanto ao social são levados em consideração. A ênfase na direção do trabalho humanizado está presente, de modo especial, no que tange aos aspectos subjetivos, tais quais satisfações, motivação, respeito ao indivíduo e às diferenças, inclusão e igualitarismo. Por seu lado, a percepção de que um trabalho humanizado decorre de condições objetivas que são concretizadas nas relações estabelecidas no trabalho. Com vistas a verificar como as organizações brasileiras têm sido geridas em termos de condições para que seja um bom lugar para trabalhar, serão apresentados a seguir os resultados de pesquisas divulgadas pela Revista Exame nesta perspectiva.

O entendimento do modo como as organizações que atuam no País concebem a QVT na prática, ou seja, as políticas e estratégias de gestão adotadas com fins de ser um bom lugar para trabalhar, podem ser verificadas com base na análise e discussão dos resultados das melhores empresas para trabalhar no Brasil, publicadas pela Revista Exame em quatro anos consecutivos (1999 a 2002). Em primeiro lugar, cabe salientar a similaridade entre os itens definidos como essenciais para que a empresa seja esse bom local e o modelo de Walton (1973) de Qualidade de Vida no Trabalho. Tal constatação demonstra que a amplitude dos indicadores e das suas respectivas dimensões propostas pelo autor possibilita uma visão abrangente da questão.

Os procedimentos adotados nas pesquisas, segundo descrito nas revistas, envolveram, em primeiro lugar, a inscrição das empresas

interessadas em participar da pesquisa e o posterior envio de questionários às empresas selecionadas, sendo um destinado ao pessoal de RH e outro a ser respondido por funcionários escolhidos aleatoriamente. Após a devolução do material, ocorreu o processamento dos dados e a elaboração de uma lista das empresas com maiores pontuações. As empresas constantes na lista receberam um questionário investigando políticas formais de RH, tais como salários e benefícios, carreira, comunicação entre funcionários e chefias, confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, camaradagem no ambiente de trabalho, treinamento e desenvolvimento, e inovação no sistema de trabalho. Os itens foram avaliados com base em notas e pesos. A seguir, houve a classificação das empresas com melhores resultados, com base nos questionários respondidos, e, finalmente, as entrevistas com empregados e chefias das empresas selecionadas e listagem das empresas consideradas as melhores para trabalhar nos anos de 1999, 2000, 2001 e 2002, respectivamente.

Nesses anos, foram selecionadas para participar das pesquisas da Revista Exame 242, 900, 374 e 320 empresas que atuam no País, respectivamente. Nesse mesmo intervalo, somente cinquenta, cem, cem e cem delas passaram a fazer parte do rol de Melhores Empresas para Trabalhar. Desses resultados, quando avaliados os itens considerados essenciais para que a empresa seja um local excelente para trabalhar, vem a constatação da tendência de redução do número de empresas e itens bem avaliados. Ao analisar o contingente de organizações desclassificadas e a avaliação das empresas de alto desempenho, é visível que a Qualidade de Vida no Trabalho não pode ser considerada uma preocupação central da gestão de pessoas das organizações que atuam no Brasil.

Para Silva e Tolfo (1995), o modelo de Walton (1973) apresenta a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como itens relacionados à satisfação e percepção dos empregados sobre os aspectos positivos no trabalho.

Walton (1973), estudioso clássico do fenômeno, suporta o seu conceito de QVT nos princípios de humanização do trabalho e na responsabilidade social das organizações. Para ele, QVT compreende o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo por meio da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado ao trabalho em equipes com autonomia e a melhoria do meio organizacional.

Com base em tais autores, Tolfo (2008) identificou três vertentes principais nos estudos de QVT, quais sejam:

- a) Humanização do trabalho;
- b) Questões relacionadas à reformulação de cargos e à participação e envolvimento dos trabalhadores nas decisões e nos problemas do trabalho; e
- c) Bem-estar e satisfação do trabalhador, aliada ao aumento de produtividade, eficácia e efetividade organizacional.

Os resultados positivos de pesquisas que avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho, especialmente no Brasil, têm sido fonte de desconfiança por parte de estudiosos mais críticos.

Concebida nas sociedades europeia e norte-americana, preocupada com as condições de trabalho e os seus reflexos sobre o bem-estar do trabalhador, encontra um contexto social bastante diferenciado nos países menos desenvolvidos. Isso pode ser vislumbrado nos resultados da presente análise, em que anualmente foram selecionadas muitas empresas, mas poucas receberam avaliação máxima em relação à metade ou mais dos itens considerados essenciais para que uma empresa seja considerada um excelente lugar para trabalhar. É possível deduzir, então, que ainda é reduzido o número de empresas atuando no País que efetivamente põem em prática ações que visem a Qualidade de Vida no Trabalho do seu pessoal em uma perspectiva mais ampla.

Ao concluir a revisão conceitual, cabe reafirmar o que ressaltam Vieira e Hanashiro (1990), que, ao analisarem a literatura clássica do tema, certificam que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é amplo, flexível e contingencial.

2.5 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO PRÉ-APOSENTADO

Este capítulo apresenta uma característica marcante, que inibe o pleno desenvolvimento do tema, ou seja, prescinde de uma bibliografia específica sobre a QVT em fase de pré-aposentadoria dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC ou qualquer organização similar, mesmo nas empresas privadas. Alguns autores discorrem sobre o tema de forma superficial, mas que servirá de base bibliográfica para o seu desenvolvimento, o que caracteriza a relevância do estudo do tema.

Zanelli, Silva e Tordera (2013) fazem um histórico sobre a orientação, preparação ou planejamento para aposentadoria. Essa tendência vem sendo acentuada nas organizações de trabalho, no Brasil, a partir da década de 1980. O tema, na sua essência, está alocado sob a responsabilidade direta da unidade gestora de pessoal. Conhecer os propósitos, as linhas gerais e os procedimentos básicos da orientação para a aposentadoria, sobretudo quando a organização tem critérios e ações de responsabilidade social, constitui aprendizagem essencial para os gestores e demais trabalhadores na educação gerencial e executiva. Composta por um conjunto de atividades trata do processo que tem início na admissão do servidor e culmina com o seu desligamento proporcionado pela pós-carreira e suas implicações.

A QVT visa proporcionar perspectivas de amadurecimento aos trabalhadores frente às novas etapas da existência e ajudá-los a lidar com as mudanças que poderão ocorrer em suas vidas. No que concerne aos dirigentes, é fundamental a compreensão de que o esclarecimento sobre a função de responsabilidade social e a necessidade do uso dos meios de comunicação formal e informal para apoio ao programa de orientação, bem como a qualificação dos ocupantes dos níveis decisórios para o aprendizado das implicações do processo de aposentadoria fazem parte das atividades dos orientadores. A construção de programas de orientação para aposentadoria nas organizações é, sem dúvida, uma conquista, e direito do trabalhador. Está atrelada às transformações do mundo do trabalho, no contexto das mudanças ocorridas nos últimos séculos e nas últimas décadas. É um fenômeno complexo que extrapola o nível do indivíduo e da gestão organizacional, (ZANELLI; SILVA; TORDERA, 2013).

A compreensão das políticas econômicas, o mundo do trabalho, em seu desenvolvimento histórico e atual, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano, as diferenças individuais, grupais e organizacionais, a carreira, os projetos de vida e diversos outros temas estão na pauta do que é necessário compreender e vivenciar (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Um estilo de vida saudável, portanto, pode ser construído ao longo dos anos, tendo em vista a promoção da saúde. Assim, a aproximação do término de uma carreira, idealmente, será consolidada em um programa, dentre outros que o antecederam, pelos quais o trabalhador passou, em um encadeamento coerente de aprendizagens e ações saudáveis. Ou seja, o alcance progressivo de um envelhecimento bem sucedido, no qual ocorra a manutenção da saúde e autonomia, o

engajamento em atividades sócio ocupacionais e construção de uma rede de apoio social (FONTAINE, 2000).

O programa de orientação, como uma relação de ajuda na fase final de uma carreira, facilita o enfrentamento das mudanças dessa fase de transição (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

A evolução de uma carreira está vinculada à trajetória de vida de quem a desenvolve. Uma trajetória de vida, por sua vez, inclui o percurso profissional. Tal processo faz parte de uma construção dinâmica, que inclui elementos individuais, sociais, econômicos e culturais. Elementos individuais estão associados à construção da subjetividade, inter-relacionada aos eventos objetivos da realidade de inserção da pessoa, em uma sequência de diversificadas vivências peculiares a uma história de vida (BERGER; LUCKMANN, 1978).

Com o significado de percurso ou trajetória, as fases ou etapas da carreira, em tempos de mudança aceleradas ou não, certamente continuam a ter um início ou preparação e um término ou encerramento, por contingências impostas pela organização, pelo governo ou por debilidades inerentes ao indivíduo que trabalha. Assim, a aposentadoria é entendida como a última etapa de uma carreira. Como nova etapa ou pós-carreira, vista como um processo de transição, a aposentadoria requer atenção para a continuidade. Tal cuidado é ou deveria ser manifesto nas práticas de gestão de pessoas no ambiente de trabalho. Expresso de forma mais apropriada, deveria integrar o conjunto de políticas das corporações (BERNHOF, 2009).

Ou seja, trata-se de um assunto pertinente ao planejamento geral da organização, específico para a gestão de pessoas e, para cada trabalhador, integrar o planejamento de carreira. Assim, é assunto que está na intersecção entre as expectativas e deveres do trabalhador e da organização, portanto, constituinte do que se denominam de contrato psicológico (MUCHINSKY, 2004).

Seja nos dias atuais ou das décadas passadas, a dimensão do trabalho tem relevância constituinte para toda pessoa socializada com base nos pressupostos da cultura das sociedades em que vive. A inserção no mundo do trabalho é um objetivo prioritário das práticas e dos processos educativos, exercidos pelos diversos agentes formadores, por exemplo, a escola. Em qualquer das hipóteses relativas à preparação para o mundo do trabalho, com base no pressuposto da equivalência de oportunidades ou dos mecanismos de reprodução para manutenção das diferenças sociais, a constituição dos indivíduos e dos grupos é estabelecida, se não fundamentalmente no trabalho, sem dúvida, em

grande parte a ele é atribuída. Na sociedade em que se vive, a identidade ocupacional ocupa largos espaços do que se denomina de identidade pessoal (SCHEIN, 1982).

Maneiras próprias são desenvolvidas para interpretar como o mundo funciona, tanto pelo indivíduo como pelos grupos. Durante as décadas de atividades de trabalho que caracterizam uma carreira, o trabalhador percebe as pessoas aposentadas como um grupo externo e a elas tende a associar os estereótipos correntes na sociedade e, muitas vezes, bastante acentuados em seu grupo imediato. Assim, “as crenças conscientes de que as pessoas aposentadas não são produtivas, e que, por isso, representam um fardo para suas famílias, constituem estereótipos que podem ser encontrados com relativa frequência na sociedade atual” (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

De acordo com Forteza e Prieto (1994), na maioria das organizações, os trabalhadores mais velhos são vistos mais como um problema do que um potencial a ser desenvolvido. Tal consideração parece estar sustentada na existência de estereótipos e preconceitos negativos sobre o envelhecimento e as pessoas mais velhas. Embora muitos desses estereótipos tenham sido questionados por pesquisas realizadas sobre processos de envelhecimento, os idosos ainda continuam sendo percebidos como menos eficientes, criativos e sujeito a alcançar promoções, mais resistentes a mudar, mais lentos, menos interessados em aprender ou reeducarem-se, incapazes de se adaptarem à mudança, mais rígidos e mais propensos a sofrer doenças e acidentes.

Ainda a respeito das distorções existentes na gestão de pessoas em fase de envelhecimento, Yeatts, Folts e Knapp (2000) distinguem dois modelos de filosofias para práticas de gestão dos trabalhadores e de seu processo de envelhecimento: a) o modelo de depreciação; e b) o modelo de conservação. Esses modelos estão sustentados na visão que as organizações mantêm sobre a idade e sobre os processos de envelhecimento. Para esses autores, as organizações que mantêm um modelo de depreciação outorgam o maior valor de um indivíduo para a organização no início de sua carreira. Indivíduo que passa por um descenso na metade da carreira e, finalmente, entra em declínio até seu desligamento. De modo contrário, o modelo de conservação considera os empregados de todas as idades como ativos valiosos da organização, que podem aportar grandes benefícios para a organização, desde que sejam bem educados, treinados e geridos. É no contexto do segundo modelo que são desenvolvidas práticas de gestão de pessoas orientadas para uma cultura de sustentação das

A natureza das atividades desenvolvidas em uma carreira e o poder do posto ocupado em uma organização nem sempre condizem com o grau de maturidade e do poder pessoal – aquele que proporciona uma vida rumo à plenitude e bem-estar subjetivo – que alguém desenvolve ao longo de sua vida (BÍSCARO, 1996).

O resgate do que foi vivenciado por meio do trabalho feito em uma ou mais organizações ao longo dos anos, quando percebido e sentido com predominância de positividade, em geral, repercutem favoravelmente na autoestima do trabalhador. Isto porque, quando a avaliação processada no plano mental é nesta direção, as experiências agregadas são revestidas de sentido pleno (MORIN, 2001).

Quando a situação vivenciada é essa, a tendência é a de que os servidores em pré-aposentadoria tenham suas transições para o pós-carreira com experiências de modos minimamente traumáticos. As pessoas realizadas com o que fazem e onde fazem, lidam melhor com a transição para a aposentadoria do que aquelas que se auto percebem como não realizadas (ZANELLI; SILVA, 1996; SOARES et al., 2007).

2.6 EMBASAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Neste capítulo, o autor aborda os temas que formaram o embasamento bibliográfico do trabalho, ressaltando os trabalhos de autores que influenciaram a administração pública e a gestão universitária.

2.6.1 O artigo “Organização e Administração de Entidades Públicas: Aspectos Políticos, Econômicos e Sociais de um paradigma emergente” – Cruz Júnior (1988)

O Artigo “Organização e Administração de Entidades Públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente” – Cruz Júnior (1988), trata de uma reflexão sobre a construção de um novo paradigma para a organização e administração de entidades públicas, baseado na teoria de delimitação de sistemas sociais como instrumento para promover a ordenação da vida humana associada e redefinir a noção de administração pública.

Por meio desta narrativa, o autor contextualiza os fatos e marcos históricos da trajetória do tema desde o início da chamada economia modernista, em que o mercado sobrepunha qualquer alternativa de modelo socioeconômico, surgindo aí a metáfora “mão invisível” criada

por Adam Smith para sugerir o caráter benigno do livre mercado. Isto vem ocorrendo a três séculos, de forma a obter uma alternativa para a ordenação da vida humana associada.

Ramos (1981) faz a interpretação da proposta aristotélica e distingue a produção de bens e serviços como um meio necessário ao sadio exercício da vida cívica em contraponto à inviabilização, por consequência, da vida social humana. Pode-se encarar que alternativas sociais devam se interpor ao modelo de mercado como único regulador do processo produtivo.

O autor, ao afirmar da necessidade de um novo paradigma para a atuação de entidades públicas, predispõe à articulação sistemática das linhas básicas, confrontando ao sistema de mercado e suas características reguladoras da sociedade humana, remodelando as organizações e suas bases conceituais contribuindo para a vida humana em sociedade. Jacobsen, Cruz Júnior e Moreto Neto (2006), a partir da abordagem política nas organizações, afirmam que o poder passou a ser um fator impactante no desempenho empresarial, transformando a estrutura formal em suas regras e competências, compelindo novas configurações no funcionamento das organizações.

Outro aspecto relevante no desenvolvimento das empresas é o surgimento da cultura organizacional, capaz de diferenciar as organizações pelo fator explicativo do sucesso econômico. A partir dela, houve uma abertura para o surgimento dos diagnósticos externos dos processos administrativos internos, como por exemplo, os de progressão na carreira. Desta forma, houve uma mudança de paradigma, diferentemente das teorias clássicas de organização e de gestão nascidas há mais de um século. Houve uma modernização e mudanças das estruturas, tecnologias e processos e com elas houve alteração nos parâmetros de empregabilidade, exigindo mais dedicação e comprometimento dos trabalhadores para com a organização.

Algumas ações têm obtido repercussão positiva na administração pública, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior com os avanços advindos da Lei 8112/90 de 1º de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais e do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação. A partir da melhoria advinda da referida lei, no que diz respeito a avanços significativos na capacitação da carreira, bem como na formação superior e na pós-graduação, verificou-se uma nova realidade no serviço público com reflexos sociais notáveis, no que se referem às de preparo

específico, por meio do plano institucional de capacitação, como na criação de cursos profissionais de pós-graduação, e principalmente, nos processos de avaliação hoje praticados, o que reflete na formação dos servidores técnico-administrativos em educação em fase de pré-aposentadoria, fortalece suas competências, prepara-os para seguirem na carreira e se manterem por mais tempo na Instituição, mesmo já tendo completado os requisitos de aposentadoria.

2.6.2 O livro "Repensando As Organizações"- Laner e Cruz Júnior (2004)

Laner e Cruz Júnior (2004), no livro "Repensando as organizações", abordam temas relacionados com o desenvolvimento e gestão de pessoas. Pela visão de três autores, Milena Ambrosini trata da "Formação"- Valorização das Pessoas no Contexto Organizacional, José da Costa Dantas destaca a "Gestão"- O Papel dos Recursos Humanos na Estratégia Global da Empresa – Uma Perspectiva Integrada para a Sociedade do Conhecimento e Aline dos Santos Laner trabalha o tema "Participação": A Felicidade e a Cidadania Organizacional.

O presente estudo mostrou uma relação do contexto organizacional existente na vida universitária, vivenciada por seus servidores, sua valorização, perpassando pela evolução e conhecimento de suas habilidades e competências. Visou demonstrar o desenvolvimento e consolidação das atividades laborais para alcançar a maturidade organizacional.

A valorização das pessoas no contexto organizacional está inserida diretamente nas organizações influenciadas e influenciando-as pela cultura organizacional existente, ou seja, as práticas, hábitos, comportamentos e valores, além de princípios, políticas internas e externas, ou característica da modalidade de instituição a que pertença, relacionadas com o ambiente e com a sua história, neste caso, as organizações públicas.

Em empresas de mercado, é possível afirmar que elas se apoiam na crença pela produtividade e nos seus valores, influenciando o comportamento competitivo de seus funcionários.

Em organizações públicas, especialmente a universidade pública, a sua história é muito recente e se modelou em bases políticas determinantes, dos governantes das últimas décadas, especialmente a década de 1960, onde se originou a criação das universidades federais brasileiras. Com a reforma universitária de 1968, as universidades foram

estruturadas dentro de uma cultura organizacional conservadora, bem delineadas em estruturas descentralizadas, departamentalizadas e isoladas em núcleos, de acordo com momento político vigente naquele período.

No texto estudado, identifica-se este conceito na percepção das variáveis organizacionais como os estilos de liderança, a confiança, a coesão do grupo e a competitividade, relatado pelos autores na criação do conceito de clima organizacional (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004, p. 84).

Ao abordar o texto produzido pelo professor José da Costa Dantas, observa-se como a área de gestão de pessoas vem se desenvolvendo e exercendo um papel estratégico nas organizações. As competências passam a atuar no modelo de gestão, configurando uma nova realidade estratégica, onde os saberes teóricos e experiências geram habilidades e a capacidade de solucionar problemas.

A iniciativa e o comprometimento passam a mobilizar suas capacidades e se utilizar dos conhecimentos gerais e técnicos na determinação de um novo paradigma nas situações de trabalho. Passam a ser fundamentais na formação de indivíduos competentes com forte visão de futuro onde se potencializam os conceitos de hardware e software humanos, ou seja, engajados de corpo e alma, utilizando o conhecimento como principal característica e não apenas o profissional por formação.

Com isto, tem de demonstrar suas habilidades e competências para o exercício adequado de suas funções. A gestão de pessoas tem o papel de modificar a cultura organizacional, por meio de competências essenciais e focadas na estratégia do negócio.

A gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina vem acompanhando essa evolução nos últimos vinte anos, passando de uma repartição administrativa cartorial a uma unidade complexa e moderna de gestão de pessoas. Essa evolução vem acompanhando o desenvolvimento das carreiras dos servidores docentes e técnicos que, por si só, alavancaram esse crescimento.

Hoje se tem a gestão de pessoas em um papel estratégico na Instituição, situada em nível de Pró-Reitoria, em posição hierárquica na administração superior da Instituição. Está formatada em três áreas definidas, a que trata da administração de pessoal, a de desenvolvimento de pessoas e a de atenção à saúde dos servidores. Neste contexto, assumiu o papel da gestão integral do desenvolvimento de docentes e

técnicos, perpassando pela administração da vida funcional dos servidores, desde a sua admissão até a aposentadoria.

Apoiado nesses conceitos, a UFSC tem implantado a gestão de pessoas identificando competências e habilidades de seus servidores e já incorporando essa cultura organizacional na contratação de novos técnicos e docentes. Tem implantado também, programas de capacitação, avaliação de desempenho e no cuidado com a saúde, com o incremento do plano de saúde suplementar e de exames periódicos de acompanhamento da saúde, com resultados expressivos em todas as áreas.

O produto desse esforço vem sendo o desenvolvimento e profissionalização das unidades administrativas e acadêmicas, fortalecendo a gestão interna de pessoas. No texto descrito por Laner (2004): “A Felicidade e a Cidadania Organizacional”, afirma o trabalho como fonte de realização e felicidade pessoal, destacando o progresso humano e sua importância social no contexto organizacional. Desta premissa, é interessante avaliar a possibilidade de alcance da felicidade por meio do trabalho, identificado no texto como “Cidadania Organizacional”, onde Barnard (1971) reflete a cultura e o clima organizacional, o bem estar ou a falta dele e as condições para a produção, concluindo que o ponto comum destas reflexões é algo que ultrapassa a troca econômica que regulamenta a relação entre o indivíduo e organização.

Nesse contexto, outra citação importante de Laner (2004) é “o ser cidadão de uma dada organização significa que o indivíduo, além de conhecer e se sentir parte fundamental da organização se sente orgulhoso disso”, e baseado nestas afirmações relaciona-se a carreira dos servidores técnico-administrativos da universidade, como parâmetros de realização pessoal e identificação de felicidade deles e na Instituição. O compromisso e o pertencimento os realizam e pressupõe uma identidade com a Instituição, que parece infundável. Essa afirmação se identifica nos processos de aposentadoria na UFSC, por meio de uma análise dessa identidade e a saída desse meio.

Andrade (2001), ao definir o termo qualidade de vida, demonstrou seu reflexo à satisfação harmoniosa dos objetivos e desejos de alguém. Tais objetivos e desejos estão associados à qualidade de vida e a fatores sociais, biológicos e psicológicos, com forte influência subjetiva, da história e do contexto no qual o indivíduo está inserido.

Considerada sob esta perspectiva, a aposentadoria pode ser um fator propiciador de qualidade de vida e, neste sentido, pode-se verificar

como os períodos de pós-aposentadoria são efetivamente vivenciados e possam contribuir para a formulação de ações que impactem na fase de pré-aposentadoria dos servidores ativos.

2.6.3 A Racionalidade Funcional e a Racionalidade Substantiva - Ramos (1981)

Ramos (1981) discorre sobre a distinção entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva abordada por Weber (1963), onde ambas constituem as categorias fundamentais de duas concepções distintas da vida humana associada. Outro aspecto relevante é o debate racional, no sentido substantivo, onde a essência da forma política de vida age como suporte da vida humana associada, quando bem estruturada numa sociedade capitalista. Significativo que das teorias clássicas até a contemporaneidade, observa-se o homem transcendente de um ser puramente natural e socialmente determinado, para se definir num ator político, convivendo com a teoria e a ciência e suas diferenças conceituais. Nessa dicotomia, a ciência social formal contrapõe a ciência social substantiva como razão que compreende as variedades históricas da condição humana.

Para a compreensão de uma nova ciência das organizações, Ramos (1981) não descarta a importância do estudo analítico em bases psicológicas, mas rejeita essas premissas na teoria de organização atual. O estudo da síndrome comportamentalista baseia-se na sociedade centrada no mercado, cujas características principais são: a fluidez da individualidade onde as sociedades capitalistas legitimam-se em si mesma, a perspectiva na qual o indivíduo é levado a compreender que tanto a sua conduta quanto a conduta dos outros é afetada por uma perspectiva, o formalismo como uma categoria explicativa da conduta humana nos dias atuais e o operacionalismo é uma orientação controladora do mundo onde é considerado conhecimento apenas o que se pode fisicamente medir e avaliar. Essas premissas do comportamento humano constituem uma crença do funcionamento das organizações na sociedade centrada no mercado.

Outro aspecto de relevância observado é quando Ramos (1981) argumenta que os modelos de sistemas são inadequados para análise e planejamento administrativos e defende sua aplicabilidade em funções estruturais de articulação e modificação dos sistemas, onde os analistas deveriam estar preparados para lidar com a natureza dinâmica dos sistemas, da qual é parte constitutiva da tensão entre as pessoas e as

estruturas sociais. Percebe-se ainda, com pertinência, que a missão fundamental dos especialistas atuais em teoria da organização, não consiste em legitimar a total inclusão das pessoas nos limites das organizações econômicas formais, mas sim em definir o escopo de tais organizações na existência humana em geral, o que mostra com clareza a nova perspectiva das organizações sociais.

Destaca-se a relevância do pensamento que Ramos (1981, p.51):

Uma teoria científica da organização não se baseia em sistemas cognitivos inerentes a qualquer tipo de organização existente, mas antes faz a avaliação das organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos como funcionais.

A racionalidade substantiva abordada por Ramos (1981) predis põe a noção de delimitação organizacional e que há a existência de múltiplos tipos de organizações. As organizações formais convencionais constituíam o interesse principal da teoria organizacional contemporânea até aquele momento. O enfoque substantivo da organização perpassa pela delimitação de limites e por objetivos coincidentes, na definição de parâmetros específicos da organização econômica, o sistema microssocial e o espaço macrossocial. A abordagem substantiva da organização está focada na obtenção de meios viáveis de redução de insatisfação pessoal dos indivíduos e na busca pelo aumento dessa satisfação dos membros das organizações econômicas, por meio de um eficaz planejamento de sistemas sociais.

Sem abordar os pontos de vista doutrinários, é possível afirmar que não há hipótese de dissociar o estudo científico à delimitação de sistemas sociais dos cenários de natureza econômica. Nesse sentido, Ramos (1981) considera o mercado como a principal categoria delimitadora para a ordenação dos sistemas sociais.

Ao delinear uma modelo multidimensional, Ramos (1981) define como ponto central da delimitação social a integração verdadeira dos indivíduos em atividades substantivas ou de valor da existência de um sistema de governo capaz de cumprir suas políticas de distribuição e promoção social. Apresenta um modelo multidimensional para a análise e a formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado um obstáculo, legítimo e necessário, mas limitado e regulado. Esse

modelo é denominado paradigma paraeconômico. Desse modelo, não se espera nenhuma situação existente que coincida a realidade em que somente existe no desenho de sistemas sociais. A não correspondência do modelo com a realidade define Ramos (1981, p.156), "estabelece que a variedade de sistemas sociais seja qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de atualização de seus membros e que cada um destes sistemas sociais determina seus próprios requisitos de planejamento".

Destaca-se que a paraeconomia é uma tendência em que são implementados cenários, que representam alternativas dos sistemas centrados no mercado, isto é, não apenas um modelo que define uma abordagem na qual a economia é apenas um dos parâmetros da organização social, mas um paradigma de alocação de recursos. Outro aspecto relevante do trabalho de Ramos (1981) é contrapor o mercado como único modelo de troca, a qualidade e o desenvolvimento da sociedade não resultam apenas das regras que o mercado impõe, sua contribuição para o modelo não se resume a uma estrutura convencional de custo/benefício.

Ramos (1981, p.180) exemplifica e esclarece o conceito quando diz que "o paradigma paraeconômico envolve uma concepção de produção e consumo que leva em conta, de maneira formal, tanto as atividades remuneradas quanto as não remuneradas. O indivíduo produtivo não é, necessariamente, um detentor de emprego".

Inseridos nesse contexto, os conceitos apresentados por Ramos (1981) mostram uma visão do processo de aposentadoria, como um fator propiciador da melhoria do nível de qualidade de vida e como os períodos de pré-aposentadoria são efetivamente vivenciados. A existência de espaços facilitadores de relações interpessoais no ambiente universitário, que mesmo após a aposentadoria, possam permitir a presença destes indivíduos em continuidade ou apoio às antigas atividades ou participar da criação e evolução de novas atividades, onde possam ser incluídos e sentir-se colaborativo, como contribuição para a gestão universitária.

Desta forma, faz-se necessário um estudo comportamental para identificar, baseado na lógica de Ramos (1981), que os servidores em fase de pré-aposentados, objeto de estudo da pesquisa, podem apresentar na aposentadoria, novas ocupações como fatores contributivos para a riqueza nacional por meio de outras atividades complementares ou alternativas, ocupando-se na vida doméstica, na participação comunitária, em eventos culturais, atividades de lazer e ou passar a viver

em comunidades agrícolas primárias, sítios, chácaras e outras associadas, que não são consideradas produtivas do ponto de vista convencional, que podem prover sustento, mas não são considerados para efeitos estatísticos no cômputo de renda transferível para o mercado.

2.6.4 O livro “A quinta disciplina”-Senge (1990)

No livro “A quinta disciplina”, Senge (1990) aborda a importância da reestruturação nas organizações, trabalhando com cinco disciplinas que contextualizam como os profissionais podem ter uma visão mais ampla da empresa e participar de forma ativa na gestão por meio do aprendizado de um conjunto de técnicas a serem dominadas no fortalecimento de suas competências e obter sucesso em suas práticas.

Senge (1990) demonstra que as cinco disciplinas interagem e se complementam entre si, todas juntas objetivam o desenvolvimento da organização por meio do domínio pessoal, de modelos mentais, da visão compartilhada, da aprendizagem em equipe e, por fim, o pensamento sistêmico - "a quinta disciplina", considerado como o alicerce da organização que aprende, pois integram todas as outras.

O raciocínio sistêmico para desenvolver seu potencial necessita das outras quatro disciplinas, ou seja, do objetivo comum para conseguir o comprometimento em longo prazo, de modelos mentais para identificar as falhas na maneira de atuar e de ver o mundo, do aprendizado em grupo em que as pessoas visualizem além de sua percepção pessoal e do domínio pessoal para que haja motivação de investigar os efeitos de nossas ações no próprio meio.

Pretende-se tratar especificamente do pensamento sistêmico, um conjunto de princípios gerais, que enxerga o todo e propõe uma mudança de mentalidade gerencial, em que há o entendimento do compartilhamento das responsabilidades, que passa a ser não somente de uma pessoa, mas do contingente de colaboradores no intuito de buscar uma adequada reestruturação nas organizações. O pensamento sistêmico visa à simplicidade de ações na vida, por mostrar um horizonte mais ampliado (SENGE, 1990).

Senge (1990) trata o tema pela expressão arquétipo de sistemas, ou seja, um modelo ideal, inteligível, que segundo ele, "revelam uma elegante simplicidade subjacente à complexidade dos problemas gerenciais". Deste princípio gerencial elabora-se a condução do crescimento das organizações, sem forçá-lo, eliminando os fatores que

possam prejudicá-lo. Os arquétipos sistêmicos demonstram os desafios gerenciais de forma específica, visa o direcionamento de percepções para que sejam capazes de identificar, em suas estruturas, a alavancagem para mudanças de reforço, equilíbrio e as defasagens cognitivas do processo.

Outro aspecto é o princípio da alavancagem. No pensamento sistêmico, o princípio da alavancagem tende a proporcionar a identificação das ações e mudanças estruturais que podem trazer melhorias significativas e de longo prazo.

Em uma analogia à gestão universitária, especificamente na Universidade Federal de Santa Catarina, vislumbra-se a descentralização organizacional e a alternância de comando como fatores de proporcionar ações e pensamentos não sistêmicos, visto que o processo histórico mostra a vinculação de estratégias de baixa alavancagem, pois delimitam metas de curto prazo, embora o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI seja um documento norteador para a gestão no longo prazo, não resulta em ações práticas, pelo contrário, desvirtua a capacidade de desenvolvimento da Instituição como uma estrutura sistematizada.

Seus processos internos sofrem descontinuidade administrativa e proporcionam um descompasso entre as ações da Administração Central e as necessidades dos Centros de Ensino, tanto na graduação, na pós-graduação e seus efeitos na pesquisa, produzindo apenas resultados de curto prazo, gerando gargalos processuais na gestão universitária.

No estudo do processo de aposentadoria na UFSC, se investigou na pesquisa do Mestrado Profissional de Gestão Universitária na UFSC, um estudo comportamental dos servidores técnico-administrativos em educação.

Os questionamentos no período de pré-aposentadoria visam identificar a dinâmica utilizada em suas áreas e que possam mapear a ocorrência de padrões de comportamento gerencial sistêmico e baseado na lógica de Senge (1990), que sejam objeto de reestudo e observação de um possível arquétipo sistêmico, que possibilite encontrar pontos de alavancagem para uma mudança da estrutura vigente, dentro de uma ideia de modelo gerencial sistêmico na gestão universitária.

2.6.5 O livro “Virando a própria mesa” Semler (2002)

Já Semler (2002, p. 82) propõe que não há novidade em administrar e sim "redescobrir maneiras antigas de tratar coisas novas", o caminho para alcançar o sucesso está em prever três estratégias básicas:

- a) Perceber a necessidade de mudanças;
- b) Buscar o comprometimento e
- c) A participação dos funcionários e manter uma gestão flexível e aberta a novas ideias.

Trata-se de uma mudança de cultura organizacional na organização, em que as relações entre dirigidos e dirigentes, entre padrões e empregados, busca a profissionalização, onde o paternalismo existente nas empresas familiares dificulta a evolução da gestão, o que se torna um empecilho num contexto de competitividade nacional e internacional. Não quer dizer que a gestão familiar seja totalmente prejudicial ao desempenho empresarial, visto que muitas empresas multinacionais, na sua maioria, foram fundadas em núcleos familiares, e que para obter sucesso e alcance mundial, utilizaram da profissionalização das organizações e de uma autonomia gerencial.

Semler (2002) acredita que uma organização, para sobreviver, precisa se adaptar constantemente às mudanças.

Nesse contexto, pode-se traçar um paralelo com a gestão universitária, em que, por meio de um novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade, em 2005, alcançado a partir do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE (BRASIL, 2005), que, em seu Art. 10, trata do desenvolvimento do servidor na carreira. O referido artigo proporcionou uma nova perspectiva, especificamente, na progressão por capacitação profissional, influenciando na melhoria das condições de trabalho, criando um novo cenário na gestão de pessoas, com o crescimento emancipatório dos trabalhadores no ambiente operacional.

Essa nova realidade vem dando uma contribuição substantiva para que melhore do nível de qualidade de vida no trabalho, desde a formação das classes de nível de apoio, médio e superior, bem como o incremento de cursos e a valorização na formação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.

Esta nova realidade para os servidores em fase de pré-aposentados cria possibilidades de participação em novas atividades laborais ou na continuidade em ações internas voluntárias, em que é favorecida e estimulada por essa nova qualificação adquirida.

Para Semler (2002), as pessoas são o maior ativo nas organizações, o que justifica o exemplo apresentado em relação aos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.

2.6.6 O artigo “A flexibilização do trabalho e a gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental” – Loch e Correia (2004)

Ao estudar o artigo de Loch e Correia (2004), "A flexibilização do trabalho e a gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental", mostra uma relação presente no texto, o trabalho sendo discutido por meio de duas visões: as Metamorfoses no Mundo do Trabalho nas relações com a sociedade e O Dogma do Trabalho.

Loch e Correia (2004) transitam na Gestão de Pessoas com a visão de uma racionalidade substantiva, que propõe o trabalhador como sujeito de práticas inovadoras, de conduta ética e plena de valores, capaz de proporcionar mudanças do trabalho, com a promoção do desenvolvimento de suas potencialidades, num cenário de transformação e criatividade. Em contraponto, a racionalidade instrumental considera o trabalhador apenas como peça de uma engrenagem, já estabelecida nas organizações empresariais, responsável pelo funcionamento de práticas e métodos tradicionais, alienados e impositivos, característicos do modo de produção capitalista.

Ao contextualizar a flexibilização do trabalho, destaca-se, primeiramente, que os autores analisaram dois modelos de administração ligados diretamente à divisão de tarefas, o taylorismo e o fordismo, os quais são impositivos por suas características restritivas do processo de trabalho, em que o trabalhador perde sua autonomia e reduz sua capacidade criativa, quando o planejamento e a execução são executados em dissonância ao processo produtivo. As recentes evoluções do mundo do trabalho vêm transformando o processo produtivo, menos rígido. Propõe sistemas de trabalho mais inovadores, embora o contexto de racionalidade instrumental ainda permaneça, e vem diminuindo o caráter opressor e aumentando o bem estar e, por consequência, a produtividade dos trabalhadores.

A partir da década de 1970, surge a robótica e a eletrônica. Junto com esse fenômeno, é criado e difundido, rapidamente, o sistema japonês toyotista, sobrepondo ao rígido sistema taylorista/fordista. Caracterizado por se apoiar em valores e exigências individualistas do mercado, o toyotismo fundamenta-se no trabalho em equipe, na variedade de funções e simultaneidade da operação de máquinas. Tem com o princípio o *just in time*, melhor aproveitamento possível do tempo de produção, trabalha com estoque mínimo e mantém uma estrutura horizontalizada (ANTUNES, 2002a,b).

Esse sistema possibilitou um crescimento no setor de serviços, expandindo a terceirização e a subcontratação. "Assim, o toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os através de horas extras, trabalhos temporários que dependem das condições de mercado. Como resultado dessas transformações, o que se verifica é um enorme desemprego estrutural" (LOCH; CORREIA, 2004, p.12).

Baseados nesses modelos e práticas, os autores acreditam em uma gestão de pessoas mais adequada, quando ocorre equilíbrio entre as necessidades do capital e as necessidades dos trabalhadores. Desta forma, a flexibilização na gestão de pessoas indica a melhoria interna nas práticas e políticas da organização, influenciando mudanças inovadoras, em contraponto à racionalidade instrumental, permitindo adaptações positivas no comportamento interno e, mesmo assim, mantendo a capacidade produtiva e competitiva das empresas. Este comportamento favorece a adoção de uma nova postura estratégica, fundamentada não só na otimização da produção, mas, principalmente, na adoção de uma gestão de pessoas, numa racionalidade substantiva.

Embora a gestão de pessoas, em qualquer organização, tenha seu objetivo alavancado pela racionalidade instrumental, a perspectiva das organizações passou a assumir novas formas flexíveis, baseadas numa ótica substantiva e permitiu que os trabalhadores possam assumir uma forma mais emancipatória, tornando-se o sujeito no processo de adoção de uma lógica menos rígida, e contribuindo para ultrapassar as vantagens instrumentais buscadas nas organizações.

No contexto levantado por Loch e Correia (2004), novamente relaciona-se a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade, como parâmetro de desenvolvimento do servidor na carreira. A progressão por capacitação profissional vem influenciando na melhoria das condições de trabalho, criando um novo cenário na gestão de pessoas, proporcionado pelo desenvolvimento e a

potencialização desses conhecimentos no ambiente operacional, tornando-os agentes de transformação social.

Desta forma, criou-se um ambiente propício ao incremento de cursos específicos às categorias e ao incentivo à criação de cursos de pós-graduação *lato e strito senso* em nível profissional, além dos cursos de ensino à distância, proporcionando uma melhoria significativa durante a vida funcional e com reflexos importantes na aposentadoria dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada, que corresponde a um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico (ALMEIDA, 2011).

3.1 ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

Trata-se de um estudo de caso em função de sua natureza e trabalhando dentro de uma abordagem qualitativa e quantitativa no período delimitado na pesquisa pela fase de transição ou de pré-aposentadoria dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Desta forma, Yin (1994, p. 13) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base em um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias.

A pesquisa é um estudo de caso dos processos de aposentadoria dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, localizados no campus Trindade, em Florianópolis, com os servidores que já possuem tempo para sair, ou seja, que já cumpriram todos os requisitos para a aposentadoria, mas que continuam em atividade laboral usufruindo do abono permanência.

A caracterização do estudo, quanto aos procedimentos, é classificado como uma pesquisa de levantamento que faz uso de questionário e por utilizar uma amostragem censitária (ALMEIDA, 2011).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Merriam (1998), aborda as características que envolvem a compreensão de um evento em seu ambiente natural e resulta em um trabalho descritivo. Neste caso, trata-se de uma pesquisa teórica e descritiva. Na concepção de Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de uma determinada população, ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relação entre variáveis. Para Silva e Menezes (2001), um trabalho científico é um texto descritivo que discorre sobre os resultados de uma pesquisa que parte de uma ampla revisão bibliográfica (pesquisa bibliográfica documental). Essa revisão bibliográfica ocorreu por meio de consultas a artigos originais, livros, capítulos de livros, revistas acadêmicas, dissertações, políticas governamentais, boletins informativos, estudos indisponíveis *online* ou

no formato completo e por envolver o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: o presente estudo utilizou o questionário.

3.2 TÉCNICA

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a implementação dos objetivos deste trabalho. Esses procedimentos formaram o delineamento da pesquisa, por meio de questionários formulados para a obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento e a aplicabilidade da pesquisa.

O questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato (GIL, 2007).

Este estudo de caso utilizou o questionário fechado para a obtenção das respostas necessárias à consecução de uma pesquisa quantitativa, onde as informações são colhidas por meio de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas. Isto garante a uniformidade de entendimento dos entrevistados.

A elaboração de um questionário constituiu, basicamente, em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Para Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais. Parasuraman (1991) afirma também que construir questionários não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, um fator de diferenciação favorável. Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica.

Mattar (1996) define o questionário como um instrumento estruturado não disfarçado, aquele que apresenta perguntas padronizadas, em mesma sequência e mesmas opções de respostas a todos respondentes.

O questionário está apresentado no apêndice “A” e foi enviado por meio do Sistema Computacional Collecta¹. Este sistema pode fazer pesquisas e avaliação institucional para a UFSC. No Collecta, é possível descrever o público alvo, grupo de questões, alternativas das questões, período da pesquisa e resultados. O questionário, constante no apêndice B, é composto de 46 questões fechadas apresentado em dois blocos de 23 perguntas, e foi aplicado no período de 20 de outubro a 30 de novembro de 2014.

Para medir a satisfação dos questionamentos foi utilizado o instrumento de medida da escala Likert, consignado no Apêndice ‘A’, onde os componentes da escala foram organizados partindo-se da avaliação menos favorável a mais favorável: muito ruim; ruim; neutro; bom; muito bom. Da mesma forma, quando da avaliação da frequência menos favorável a mais favorável: nunca, raramente, moderadamente, frequentemente, sempre. Este instrumento é utilizado usualmente em pesquisas de sondagem. Utiliza-se para conhecer a opinião dos inquiridos, perguntando-lhes em que medida está de acordo ou desacordo com uma questão. Chisnall (1973, p. 174-176) coloca que as escalas de Likert são mais confiáveis, são simples de construir e permitem obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, o que dá mais liberdade a eles.

A escala de Likert fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, na área de Gestão de Pessoas, por meio do processo de aposentadoria dos técnico-administrativos em educação de nível superior, localizados no campus Trindade, Florianópolis. Os servidores do Hospital Universitário não foram incluídos no contingente avaliado em função de suas atividades, que possuem características próprias à área da saúde.

A coleta de dados se deu por meio de uma pesquisa de levantamento (aplicação de questionários), o pesquisador com os

¹Sistema Computacional Collecta -sistema pode fazer pesquisas e avaliação institucional para a UFSC; foi um projeto elaborado para defesa da dissertação do aluno da UFSC, José Marcos da Silva, no PPGAU em 2012

servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina com mais de 35 anos de contribuição, já postulantes à aposentadoria, e que já possuam tempo para sair, mas que continuam em pleno exercício do cargo, usufruindo do abono permanência.

O contingente de servidores é composto por três categorias formadas por técnicos de nível de apoio, de nível médio e de nível superior com uma população de 657 servidores pesquisados. Nesse contexto, 201 servidores já possuem tempo para a aposentadoria e 456 possuem mais de 30 anos de contribuição, portanto em fase de transição para a aposentadoria. Neste contexto, o foco da análise ocorreu no grupo de servidores de nível superior, nível E, que já estavam aptos à aposentadoria, mas que se mantém em atividade na Instituição. Desta forma, a população a ser estudada foi censitária, já que foram pesquisados todos os componentes deste grupo de servidores, ou seja, o próprio universo, num total de 66 servidores. Os participantes da pesquisa estavam em atividade até a data de 30 de setembro de 2014.

3.4 OS MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O conceito de qualidade de vida sofreu evoluções em suas concepções ao longo dos anos e a cada período de uma forma diferente de ser entendida, foram relacionados na fundamentação teórica em seu capítulo primeiro. Desta forma são apresentados aqui para demonstrar a aplicabilidade e a escolha do modelo utilizado.

A QVT pode ser trabalhada na perspectiva de vários autores e estudiosos que apresentam pontos de vista diferentes a respeito do que abordar no universo da QVT. Dentre eles, os autores Walton (1973), Westley (1979), Davis e Werther (1983) e de Hackman e Oldhan (1975) são abordados mais detalhadamente.

3.4.1 Modelo de Walton (1973)

Walton (1973) estabeleceu critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho. Estes se dividem em oito categorias conceituais, assim descritas:

a) **Compensação justa e adequada:**

Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho.

Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado.

Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento.

Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagamento e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade.

- b) Segurança e saúde nas condições de trabalho: envolvem variáveis como, horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade.
- c) Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana: cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho:
 - Autonomia: quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades;
 - Habilidades múltiplas: quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades;
 - Informação e perspectiva: está relacionada a obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações;
 - Tarefas completas: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta; e,
 - Planejamento: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.
- d) Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados:
 - Desenvolvimento: intensidade com que as atividades atuais- atribuições de trabalho e atividades educacionais;

Aplicação futura: a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos;

Oportunidades de progresso: disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados; e, segurança (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

- e) Integração social na organização do trabalho: Segundo Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho:

Ausência de preconceitos: aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;

Igualitarismo: ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de status traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme;

Mobilidade ascendente: empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados;

Grupos preliminares de apoio: grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo;

Senso comunitário: extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho; e,

Abertura interpessoal: forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos.

- f) Constitucionalismo na organização do trabalho: está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu status na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho:

Privacidade: direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família;

Liberdade de expressão: direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias;

Equidade: direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego; e,

Processo justo: uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações.

- g) Trabalho e o espaço total de vida: a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.
- h) A relevância social do trabalho na vida: a autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira. Por este modelo, os critérios apresentados são intervenientes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Sendo tais aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho.

3.4.2 Modelo de Westley (1979)

Segundo este modelo, os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias:

- a) Injustiça;
- b) Insegurança;
- c) Isolamento e
- d) Anomia.

O Quadro 2 sumariza os fatores que caracterizam os problemas de QVT, apresentando os sintomas, indicadores, ações e propostas que têm como objetivo humanizar o trabalho.

Quadro 2 - Fatores que caracterizam os problemas de QVT.

Natureza do problema	Sistema do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão de lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absentéismo e <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - Auto-realização no trabalho
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absentéismo e <i>turnover</i>	- Métodos sócios-economicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais e distribuição de responsabilidade na equipe

Fonte: Adaptado de Westley (1979) por Freitas e Sousa (2009).

3.4.3 Modelo de Davis e Werther (1983)

Segundo Rodrigues (1998), o modelo de Davis e Werther (1983) baseia-se em três grupos de elementos:

- a) Elementos organizacionais: referem-se à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para

análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.

- b) Elementos Ambientais: São as condições externas à organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.
- c) Elementos comportamentais: São as necessidades de alto nível dos funcionários.
- d) Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, feedback, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, o feedback está relacionado às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar o todo do trabalho.

Para Davis e Werther (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam a QVT, sendo o trabalhador mais envolvido pela natureza do cargo. Então, o projeto de cargos por estes autores se dividia em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. O objetivo destes autores era chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade (RODRIGUES, 1998).

3.4.4 Modelo de Hackman e Oldhan (1975)

Para Hackman e Oldhan (1975), as dimensões do cargo são fundamentais na qualidade de vida no trabalho; estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Chiavenato (2007) descreve que os aspectos baseados no cargo são:

- a) Variedade de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimentos;

- b) Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável;
- c) Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho dos demais;
- d) Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las;
- e) *Feedback*: refere-se às informações que permitem ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades, podendo ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca:
 - Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho;
 - Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa;
 - Inter-relacionamento: o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes deverá ser estimulado e possibilitado.

Hackman e Oldman (1975), também afirmam que o modelo não é capaz de captar os resultados pessoais e do trabalho segundo a percepção do trabalhador no que se refere a sua própria produtividade e aos índices de absenteísmo e *turnover*. Os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:

- Satisfação geral com o trabalho: é uma medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito e feliz com o trabalho que executa;
- Motivação interna para o trabalho: grau com que o trabalhador sente-se feliz ao executar perfeitamente as tarefas ou infeliz ao executar as tarefas erroneamente, e
- Satisfação específica: busca captar a satisfação do trabalhador com:
 - a) A segurança no emprego;
 - b) Pagamento e outras formas de compensação;
 - c) Companheiros de trabalho;
 - d) Supervisores e

- e) Oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização.

Diante do referencial apresentado, com o intuito de contribuir para a continuidade das pesquisas no âmbito da avaliação da QVT, neste trabalho, propõe-se um modelo baseado no conceito de QVT que busque incorporar simultaneamente as diversas dimensões abordadas nos modelos apresentados. Em especial, o modelo proposto direciona-se à avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos STAES da UFSC em fase de pré-aposentadoria.

3.5 MODELO ADOTADO PARA AVALIAÇÃO DA QVT NA UFSC

Neste capítulo apresenta-se “O modelo para a avaliação da QVT em IES” criado por Freitas e Sousa (2009), e adaptado para a avaliação da percepção dos servidores Técnico-administrativos em Educação do período de pré-aposentadoria na UFSC. Especificamente, os STAES em gozo do abono permanência em atividade até 30 de setembro de 2014.

3.5.1 Definição do objetivo do modelo

Por meio da construção de um modelo de avaliação da QVT em IES que incorpore as principais ‘Dimensões’ e ‘Indicadores’ da QVT, buscou-se determinar:

- a) A QVT dos servidores Técnico-administrativos em Educação da UFSC, pertencentes ao grupo de nível superior e em gozo de abono permanência, até 30 de setembro de 2014, atuantes nas Unidades Administrativas e nos Centros Acadêmicos, especificamente no Campus Florianópolis;
- b) As fraquezas e potencialidades em termos de QVT na UFSC, nesse período, na percepção dos referidos STAES estudados e
- c) Os pontos mais críticos e que devem ser priorizados em busca da melhoria da QVT na UFSC. Mais especificamente, buscou-se conhecer os fatores considerados mais impactantes que representam o desejo de permanência na instituição e/ou os fatores a serem trabalhados para que isso ocorra.

3.5.2 Definição das dimensões avaliadas

Nesta etapa são definidas as dimensões e subdimensões que compõem o modelo de avaliação proposto. Fundamentalmente foram consideradas as dimensões estabelecidas pelos modelos de Westley (1979), Davis e Werther (1983), Hackman e Oldham (1975) e Walton (1973), com predominância deste último, por ser mais abrangente que os demais.

O Quadro 3, além de contribuir para este entendimento, apresenta as dimensões que irão compor o modelo proposto. Para facilitar a construção do questionário que representa o modelo, as dimensões foram subdivididas de acordo com a relação existente entre cada categoria conceitual e os outros indicadores presentes nos modelos citados.

Quadro 3 - Dimensões e subdimensões do modelo proposto e a relação com os outros modelos.

(continua)

Dimensões e subdimensões do modelo proposto	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis e Werther (1983)	Hackman e Oldham (1975)
1.Integração Social na organização	Integração Social	-	-	Inter-relacionamento
1.1 Igualitarismo				
1.2 Ausência de preconceito				
1.3 Apoio Social				
1.5 Condições de abertura interpessoal	Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Indicador psicológico e sociológico	Elementos comportamentais e organizacionais	-
2. Utilização da capacidade humana				Autonomia
2.1 Autonomia				Variedade de habilidades
2.1 Uso múltiplo de habilidade				-
2.3 Quantidade e qualidade de informações				Variedade de habilidades
2.4 Execução de tarefas completas				Identidade da tarefa
2.5 Planejamento do trabalho				

Quadro 3 - Dimensões e subdimensões do modelo proposto e a relação com os outros modelos.

(continuação)

Dimensões e subdimensões do modelo proposto	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis e Werther (1983)	Hackman e Oldham (1975)
2.6. <i>Feedback</i> (Extrínseco e intrínseco)	-			Feedback extrínseco e intrínseco
3.Segurança e saúde nas condições de trabalho	Segurança e saúde nas condições de trabalho	-	-	-
3.1 Horários				
3.2 Condições físicas				
3.3 Limites de idade para o trabalho				
3.4 Qualidade/quantidade de recursos materiais	-	Indicador psicológico		
3.5 Condições psicológicas				
4. Constitucionalismo	Constitucionalismo	Indicador político e sociológico	-	-
4.1 Privacidade				
4.2 Livre expressão				
4.3 Igualdade de tratamento				
4.4 Possibilidade de recurso				
5.Trabalho e espaço de vida	Trabalho e espaço de vida	-	-	-
5.1 Tempo de horas extras				
5.2 Tempo com a família				
5.3 Atividades cívicas benéficas				

Quadro 3 - Dimensões e subdimensões do modelo proposto e a relação com os outros modelos.

(conclusão)

Dimensões e subdimensões do modelo proposto	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis e Werther (1983)	Hackman e Oldham (1975)
6. Compensação	Compensação justa e adequada	Indicador econômico	-	-
6.1 Justa				
6.2 Adequada				
7. Oportunidade de carreira e garantia profissional	Oportunidade de carreira	Indicador político	-	Satisfação com oportunidade de carreira
7.1 Oportunidade de continuidade dos estudos				
7.2 Incentivos/investimento e cursos complementares ou de especialização				
7.3 Estabilidade no emprego ou renda				
7.4 Oportunidade de expansão na carreira				
8. Relevância social do trabalho	Relevância social do trabalho	-	-	Significado da tarefa

Fonte: Elaborado por Freitas e Sousa (2009).

D1 – Dimensão ‘Integração Social na Organização – permite investigar algumas formas dos relacionamentos pessoais dentro da instituição: o relacionamento entre os pares dentro de um mesmo departamento e com outros departamentos e sua inter-relação. Para os autores comparados na tabela 1, tratou da mesma forma as dimensões e subdimensões do tema:

1. Igualitarismo: esta subdimensão permite analisar se há divisão de classes por status;
2. Ausência de preconceitos: avalia se há uma aceitação do cliente interno independente de raça, credo, sexo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;
3. Falência de mobilidade social: está relacionado ao crescimento interno do servidor dentro da instituição. Analisa como é visto, seja por pares ou superiores, aquele que tem potencial para atingir níveis hierárquicos mais elevados;
4. Apoio social: cooperação entre os servidores e se há ajuda recíproca;
5. Condições de abertura interpessoal: permite analisar o relacionamento entre os membros da instituição, seja entre pares, superior e subordinado. Se há uma abertura para expressar opiniões, contribuir no planejamento e na realização do trabalho, sem medo de represálias ou ameaças.

D2 – Dimensão ‘Utilização da capacidade humana’: definida por Walton (1973) como ‘Oportunidade imediata para o uso e desenvolvimento da capacidade humana’, ele a divide em cinco subdimensões. Porém, no modelo aqui proposto são considerados seis subdimensões, por tratar do *feedback*. O *feedback*, que pode ser extrínseco ou intrínseco, é tratado por Hackman e Oldham (1975).

1. Autonomia: permite analisar a independência do servidor em suas atividades;
2. Uso múltiplo de habilidade: analisa se as tarefas relacionadas a função exercida pelo servidor leva-o a utilizar sua variedade de conhecimento, habilidades e talentos;
3. Quantidade e qualidade de informações: permite analisar se a quantidade e a qualidade das informações recebidas no âmbito da instituição são significativas para o processo total do trabalho, permitindo que este seja realizado da melhor forma;
4. Execução de tarefas completas: analisa o envolvimento do servidor com o processo total do trabalho, sua realização

como um todo e a responsabilidade pela qualidade e o bom desempenho do mesmo;

5. Planejamento do trabalho: se há um planejamento do trabalho a ser realizado e se este é feito pelo próprio funcionário.
6. *Feedback*: Se divide em intrínseco, quando relacionado com as informações geradas no ato da realização do trabalho. Esta subdimensão permite analisar por meio da percepção do próprio servidor, os meios com que este *feedback* é feito.

D3 – Dimensão ‘Segurança e saúde nas condições de trabalho’ – nesta dimensão são tratadas as condições físicas, ambientais e psicológicas que podem afetar o bem estar do servidor da instituição. Subdivide-se em:

1. Horários: avalia a carga horária de trabalho, a frequência com que ocorrem as horas extras ou de trabalhos levados para a casa se afetam a saúde do trabalhador;
2. Condições físicas: trata da ergonomia, das condições ambientais do trabalho, fornecimento e da utilização de equipamentos de segurança na realização do trabalho;
3. Limites de idade para o trabalho: visa detectar condições de trabalho que são destrutivas para o bem-estar das pessoas de acordo com a idade, devido a limitações naturais do ser humano;
4. Qualidade e quantidade de recursos materiais: esta subdimensão não é tratada em nenhum outro modelo. Porém, ressalta-se a importância de tratá-la, pois pode afetar a integridade psicológica do servidor. Quando não há o recurso material necessário para realização do trabalho com qualidade e na quantidade certa, o servidor pode ser pressionado pela instituição na realização das tarefas para manter a produtividade.
5. Condições psicológicas: permite investigar os fatores que podem levar a alienação no trabalho, ao desinteresse, que podem ocasionar problemas psicológicos, afetando no convívio com a sociedade e familiares.

D4 – Dimensão ‘Constitucionalismo’ – refere-se aos direitos e deveres de um servidor da instituição:

1. Privacidade: está relacionada a garantia de que informações sobre o comportamento do servidor fora da instituição ou de seus familiares, não diz respeito a ela;
2. Livre expressão: aborda questões relativas a direito de expressar opiniões e ideias abertamente;
3. Igualdade de tratamento: ou equidade, é o tratamento justo, seja por recompensa ou compensação justa;
4. Possibilidade de recurso: é a possibilidade do servidor de se manifestar com relação a decisões da instituição que o afetam direta ou indiretamente;

D5 – Dimensão ‘Trabalho e espaço de vida’- considera as seguintes subdimensões;

1. Tempo de horas extras: corresponde à realização de horas extras dentro da instituição e ao trabalho levado para ser realizado em casa;
2. Tempo com a família: corresponde ao tempo de lazer, de atividades sociais, de convívio familiar sem ser afetado no trabalho;
3. Atividades cívicas beneficentes: realização, pela instituição, de atividades recreativas, sociais e beneficentes para os servidores.

D6 – Dimensão ‘Compensação justa e adequada’: a adequação da compensação refere-se à relação entre o pagamento e a contribuição do servidor para a instituição, baseado no esforço, experiência, habilidades e qualificações. A compensação justa refere-se à relação existente entre o valor do salário pago e o cargo ocupado.

D7 – Dimensão ‘Oportunidade de carreira e garantia profissional’ – traduz-se em:

1. Oportunidade de continuidade dos estudos: refere-se à oportunidade de desenvolvimento, seja por oferecimentos de cursos dentro da própria instituição ou por meio de permissões para realização de cursos ou continuidade de estudos, se estes vierem a coincidir eventualmente com o horário de trabalho;
2. Incentivos ou investimentos em cursos complementares ou de especialização: financiamento integral ou parcial de cursos

para progressos em temas institucionais. E também o reconhecimento, através de promoções e/ou bonificações, de esforços do cliente interno em crescer em conhecimento.

3. Estabilidade no emprego ou renda: segurança em renda ou emprego. Quando o trabalhador se sente seguro em relação ao emprego e renda este pode investir em adquirir novos conhecimentos, gerando benefício para a própria instituição.
4. Oportunidade de expansão na carreira: utilização do conhecimento e habilidade adquirida em futuras atribuições do trabalho.

D8 – Dimensão ‘Relevância social do trabalho’: relaciona-se ao prestígio da instituição alcançado por ser socialmente responsável e pelos benefícios proporcionados a comunidade em que está inserida.

3.5.3 Construção do instrumento de pesquisa segundo o modelo proposto

Tendo definidas as dimensões e subdimensões para a avaliação da QVT, nesta etapa, foi elaborado o instrumento de pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa de levantamento censitária, utilizou-se um instrumento não disfarçado: o questionário. Mattar (1996) define como instrumento estruturado não disfarçado aquele que apresenta perguntas padronizadas, em mesma sequência e mesmas opções de respostas a todos respondentes. O instrumento desenvolvido está estruturado em quatro partes:

Parte 1 – Dados de identificação: no contingente aplicado, todos os elementos de identificação são desnecessários, visto que se trata de um grupo homogêneo de mesma classe e com tempo de exercício no cargo, já definidos, ou seja, é composto pelo grupo de STAEs de nível superior e gozo de abono permanência até 30 de setembro de 2014.

Parte 2 – Primeiro bloco de questões: foi composto por 23 questões, correspondentes a uma avaliação de desempenho, utilizando a seguinte escala de avaliação verbal:

- a) () muito ruim
- b) () ruim
- c) () neutro

- d) bom
- e) muito bom

Entenda-se por escala da avaliação verbal, por Mattar (1996), “a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, pela identificação e ordenação das categorias através de expressões verbais”.

Parte 3 – Segundo bloco de questões: também composto por 23 questões, corresponde a uma avaliação de frequência, utilizando-se a seguinte escala:

- a) nunca
- b) raramente
- c) moderadamente
- d) frequentemente
- e) sempre

Pode-se observar que, no segundo bloco, a ordem das dimensões avaliadas é distinta do primeiro bloco. A disposição das questões foi intencionalmente planejada, com o objetivo de comparar os resultados da avaliação realizada nos dois blocos de questões. Em especial, uma disposição diferente das questões sobre assuntos já avaliados anteriormente dificulta a averiguação, por meio do avaliador, de respostas dadas anteriormente.

Parte 4 – Observações e sugestões: constitui-se em um espaço aberto para o avaliador apresentar informações complementares acerca da QVT na Instituição em que atua no caso a UFSC.

Quadro 4 - Distribuição das questões segundo a categorização das dimensões

BLOCO 1		BLOCO 2	
Questão	Dimensão representada	Questão	Dimensão representada
1 a 6	D1 Integração Social	1 a 6	D3 Segurança e saúde nas condições de trabalho
7 a 13	D2 Utilização da capacidade humana	7 a 11	D5 Trabalho e espaço de vida
14 e 15	D3 Segurança e saúde nas condições de trabalho	12 e 13	D4 Constitucionalismo
16 e 17	D4 Constitucionalismo	14 e 15	D6 Compensação justa e adequada
18 e 19	D5 Trabalho e espaço de vida	16	D7 Oportunidade de carreira
20 a 22	D6 Compensação justa e adequada	17 a 20	D2 Utilização da capacidade humana
23	D8 Relevância Social	21 a 23	D8 Relevância Social

Fonte: Elaborado por Freitas e Sousa (2009).

3.5.4 Procedimento para agregação dos resultados

Nesta etapa, a proposta dos autores do modelo Freitas e Sousa (2009) era agrupar os julgamentos dos vários segmentos de avaliadores em um único índice global que reflete a QVT na IES, devido à segmentação de um grupo de servidores para avaliação da QVT em um grupo específico à luz de todas as dimensões consideradas, o autor optou avaliar apenas os fatores impactantes ao grupo estudado. Primeiramente agrupou as respostas às dimensões e, posteriormente uma análise das subdimensões que mais impactaram a QVT do segmento de servidores estudados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados o grupo pesquisado e a caracterização dos avaliadores, bem como são apresentadas as dimensões do modelo estudado, com as informações que os caracterizam. Ainda, são analisadas as respostas ao questionário constante do Apêndice 'A', comparadas à luz das dimensões estudadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS AVALIADORES

Neste contexto, o foco da análise ocorreu no grupo de servidores de nível superior, nível E, que já estavam aptos à aposentadoria, mas que se mantêm em atividade na Instituição. Desta forma, a população a ser estudada foi censitária, já que foram pesquisados todos os componentes deste grupo de servidores, ou seja, o próprio universo, num total de 66 servidores. Deste universo, foram respondidos 33 questionários representando 50% da população pesquisada; destes, 11 do sexo masculino, e 22 do sexo feminino. Os participantes da pesquisa estavam em atividade até a data de 30 de setembro de 2014.

4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES PROPOSTAS

Neste item, são apresentadas as perguntas e os gráficos que foram gerados em decorrência desta pesquisa, com a análise dos resultados, bem como a relação entre os aspectos pesquisados, o referencial teórico do modelo proposto e os objetivos específicos da pesquisa.

Foi composto por dois blocos, conforme modelo proposto:

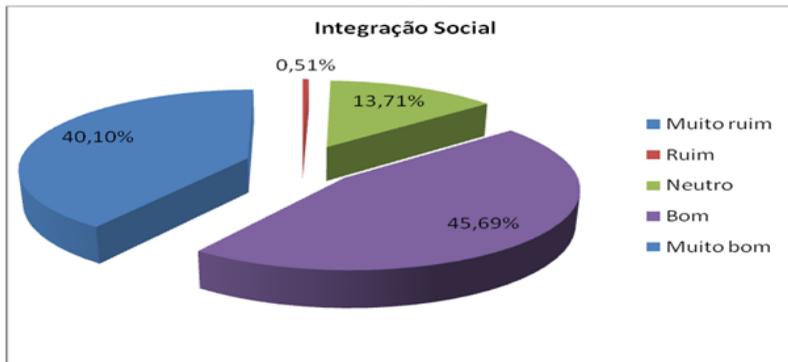
- a) O bloco 1 está representado as dimensões quanto à **avaliação** dos servidores aos questionamentos de forma global. Para uma melhor compreensão da análise dos resultados, no primeiro bloco as perguntas foram numeradas de forma sequencial de 01 a 23.
- b) O bloco 2 estão representados as dimensões quanto a avaliação da **frequência** em que ocorrem com os avaliadores os questionamentos e foi numerada igualmente de 01 a 23.

4.2.1 Bloco 1

Neste bloco estão representados as dimensões quanto a **avaliação de satisfação** dos servidores aos questionamentos, caracterizados por suas subdimensões e os referenciais teóricos do modelo, por meio da interpretação dos gráficos em cada item avaliado.

D1 – Dimensão ‘Integração Social na Organização’ - permitiu investigar quanto à avaliação de algumas formas dos relacionamentos pessoais dentro da instituição: o relacionamento entre os pares dentro de um mesmo departamento e com outros departamentos e sua interrelação.

Gráfico 3- Integração Social



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 1, as seis primeiras perguntas foram avaliadas quanto ao relacionamento, se comportando da seguinte forma:

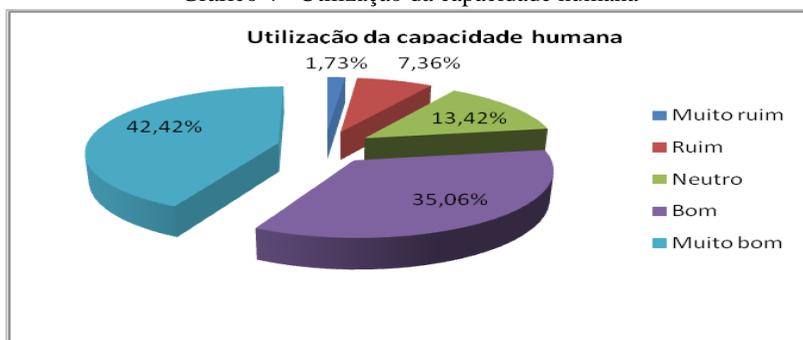
1. Com os outros servidores do mesmo nível hierárquico?
2. Com seu superior?
3. Com servidores de outros setores ou departamento?
4. Como você considera a cooperação entre os colegas de setor?
5. O grau de interação com outras pessoas, requerido para execução de seu trabalho, pode ser considerado?
6. O ponto de vista dos colegas de setor quando um membro do grupo é promovido como o líder deste, pode ser analisado como:

O resultado global representa claramente que é um fator de impacto positivo para a permanência na instituição dos servidores

pesquisados em suas relações internas e na qualidade destas relações, visto que se avaliarmos os percentuais bom e muito bom alcançamos um expressivo resultado de 85,79 %. Havendo relevância a garantia e o cumprimento das subdimensões de igualitarismo, da ausência de preconceitos, da facilidade de mobilidade social, de apoio social e das condições de abertura interpessoal.

D2 – Dimensão ‘Utilização da capacidade humana’ - definida por Walton (1973) como ‘Oportunidade imediata para o uso e desenvolvimento da capacidade humana’, permitiu uma avaliação dos procedimentos dessa utilização da capacidade humana.

Gráfico 4 - Utilização da capacidade humana

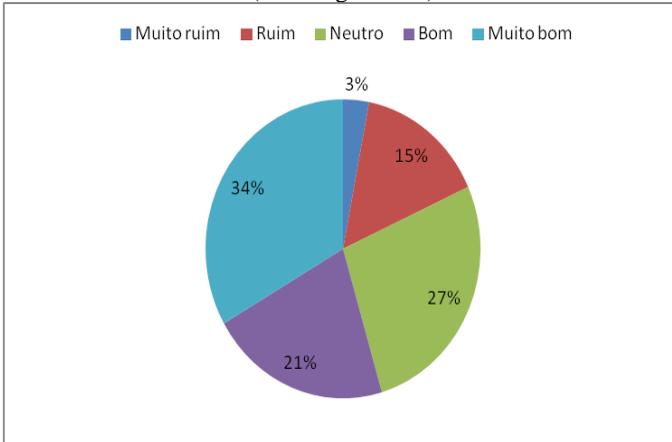


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 2, foram avaliadas as seguintes perguntas:

7. Como você considera as observações construtivas de seu superior sobre seu trabalho?
8. Como você classifica os meios utilizados por seu superior em extrair o melhor do seu potencial, incentivando a criatividade?

Gráfico 5 - Meios utilizados para extrair o potencial incentivando à capacidade (recorte gráfico 4)



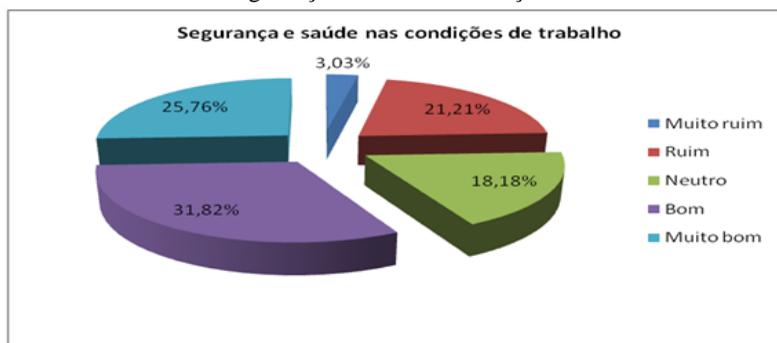
Fonte: Elaborado pelo Autor.

9. Como você avalia o grau de independência na realização de suas atividades dentro da instituição?
10. O grau de sua participação no planejamento de seu próprio trabalho, como pode ser avaliado?
11. O grau em que seu trabalho envolve tarefas que utilizam seus conhecimentos, suas habilidades e seus talentos, como pode ser avaliado?
12. A quantidade de informações que você tem acesso para a realização do seu trabalho pode ser considerada:
13. A qualidade das informações que você tem acesso para a realização do seu trabalho pode ser considerada:

Nessa dimensão, embora o elevado nível de satisfação (77,48 %), novamente o resultado global representa um fator de impacto positivo para a permanência na instituição dos servidores pesquisados, embora no questionamento nº 8, no que tange aos meios utilizados por seu superior em extrair o melhor do seu potencial, incentivando a criatividade, houve um questionamento no nível 'ruim' de 15%, o que encaminha uma melhor avaliação da participação dos servidores nessa fase da carreira, que pode incentivar a permanência em atividade na Instituição.

D3 – Dimensão ‘Segurança e saúde nas condições de trabalho’– nesta dimensão foram avaliadas as condições físicas, ambientais e psicológicas que podem afetar o bem estar do servidor da instituição.

Gráfico 6- Segurança e saúde nas condições de trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 3, foram avaliadas as seguintes perguntas:

14. Considerando as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização), como você classifica o desempenho da instituição?
15. Como você classifica os recursos materiais (equipamentos e material de consumo) oferecidos pela instituição para execução de sua função?

O resultado da avaliação do item segurança e saúde nas condições de trabalho mostram que, embora tenha uma avaliação ainda positiva, estampa uma preocupação com o impacto que esses fatores podem influenciar aos servidores em fase de aposentadoria a buscar essa saída, já que é uma situação de bem estar institucional a ser avaliada.

D4 – Dimensão ‘Constitucionalismo’ – avaliou-se os direitos e deveres de um servidor da instituição.

Gráfico 7- Constitucionalismo

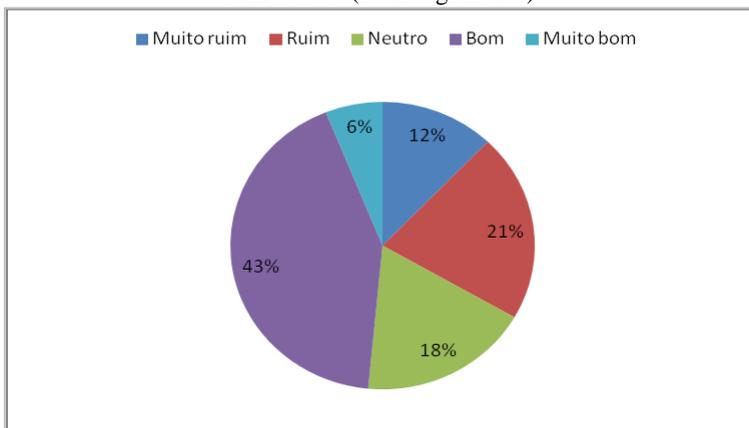


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 8, foram avaliadas as seguintes perguntas:

16. A preservação de sua privacidade dentro da instituição pode ser considerada:
17. Quando decisões tomadas na instituição o afetam, a possibilidade de revisão destas decisões, ou seja, de recurso, pode ser considerada:

Gráfico 8- Possibilidade de revisão destas decisões, ou seja, de recurso, pode ser considerada (recorte gráfico 7).

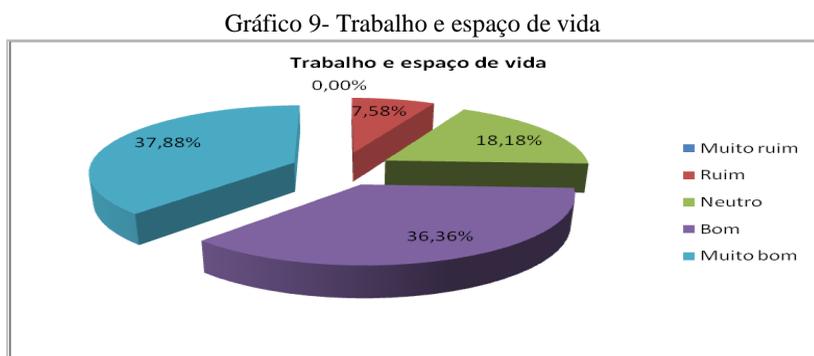


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para obter essa avaliação, levamos em consideração a privacidade e a possibilidade de recursos. Desta forma, os servidores pressupõem

que há boa possibilidade de manter sua privacidade (43%), mas apresenta preocupação quanto a reverter ou contestar decisões já tomadas, portanto tendo um quadro impactante de insatisfação e insegurança (39%), como mostra o gráfico da pergunta 17.

D5 – Dimensão ‘Trabalho e espaço de vida’- para essa avaliação considerou-se o tempo disponível, sua flexibilidade e as atividades familiares e sociais, bem como o envolvimento com atividades beneficentes.

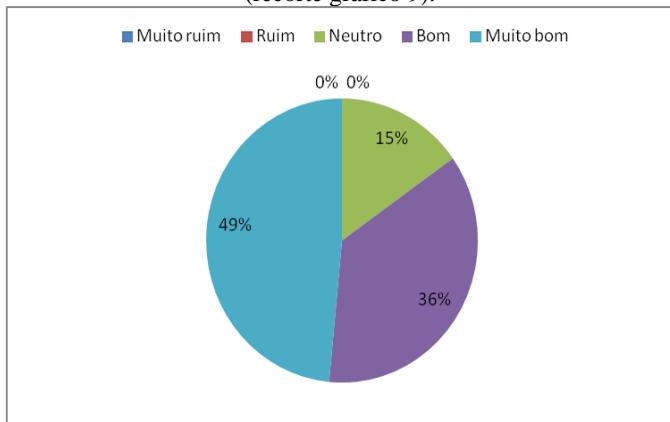


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 5, foram avaliadas as seguintes perguntas:

18. O tempo que você passa com sua família, sem ser afetado pelo trabalho levado para concluir em casa pode ser considerado:
19. O grau de impacto causado por sua atividade exercida na instituição na vida de outras pessoas, dentro ou fora da mesma, pode ser considerado?

Gráfico 10- O grau de impacto causado por sua atividade exercida na instituição (recorte gráfico 9).

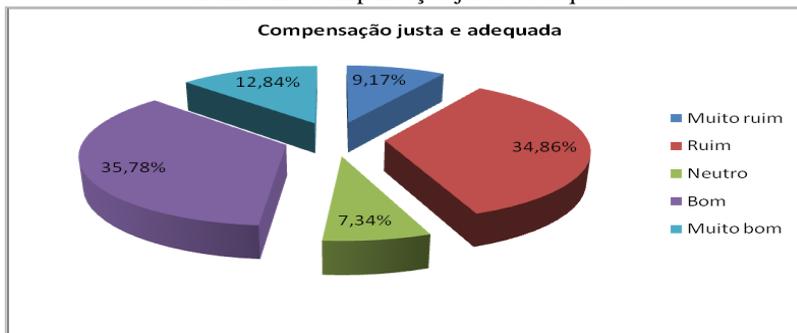


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quando avaliada a representatividade da Instituição no cotidiano dos servidores, o percentual de praticamente 75% de respostas positivas no âmbito global da dimensão permite uma avaliação de que os STAES, na sua maioria, têm uma visão de credibilidade da UFSC perante a sua convivência social.

Quando avaliado o grau de impacto pessoal na vida dos servidores (pergunta 19), pode-se observar a representatividade positiva que predomina com 85% e não apresenta nenhuma resposta negativa, ou seja, é um importante fator impactante na manutenção dos STAES em atividade, como é representado no gráfico acima.

Gráfico 11- Compensação justa e adequada.

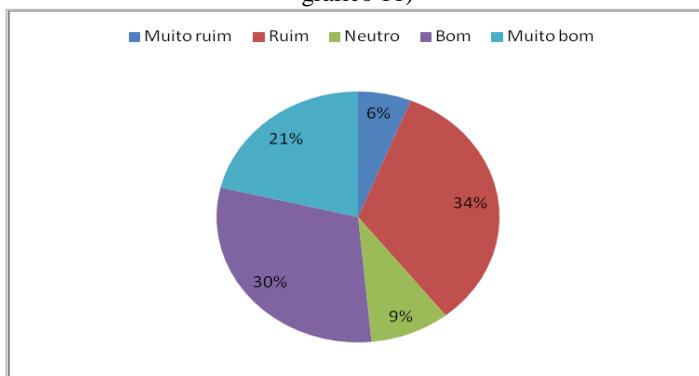


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 6, foram avaliadas as seguintes perguntas:

20. Como pode ser considerado o valor de seu pagamento em relação a sua contribuição (esforço, experiência, habilidades e qualificação) para a instituição?

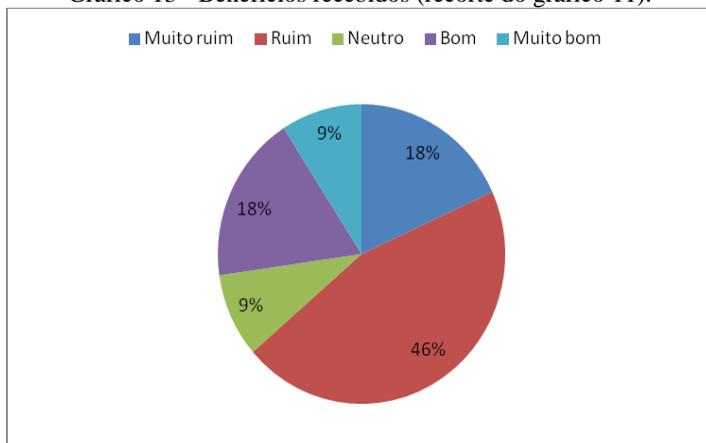
Gráfico 12 - Valor de seu pagamento em relação a sua contribuição (recorte do gráfico 11)



Fonte: Elaborado pelo Autor.

21. Os benefícios recebidos (vale transporte, auxílio alimentação, assistência médica e odontológica) podem ser considerados:

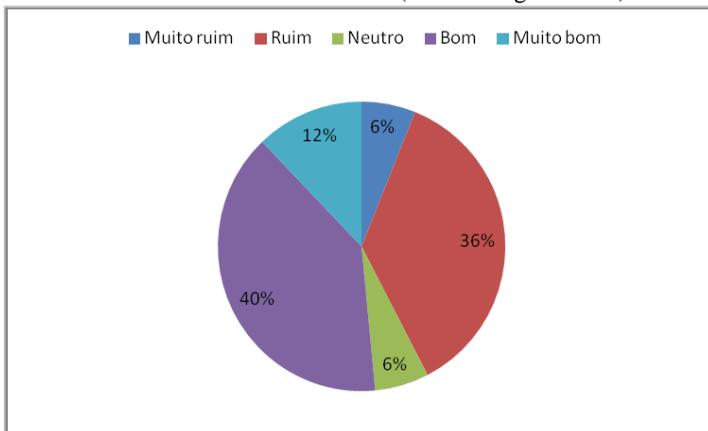
Gráfico 13 - Benefícios recebidos (recorte do gráfico 11).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

22. Como pode ser considerado o valor de seu salário, em relação ao cargo ocupado, o nível e escolaridade alcançados?

Gráfico 14 - Valor do salário (recorte do gráfico 11)



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão 6 não demonstra uma regularidade nas respostas, portanto necessita de uma avaliação específica dos impactos recorrentes de cada subdimensão.

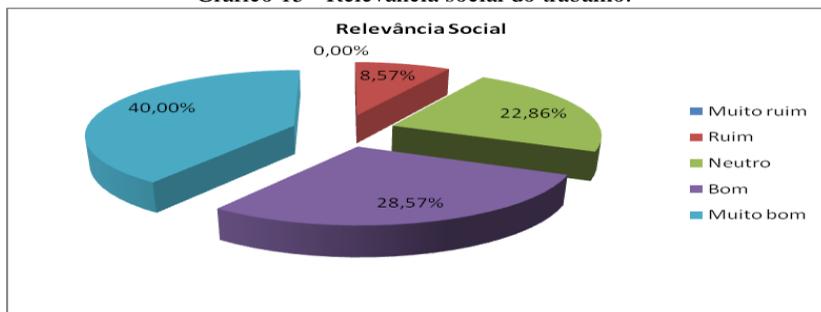
Quando avaliados a retribuição da renda às suas competências há uma satisfação da maioria simples de 51% das avaliações e uma expressiva discordância de 40% dos servidores sobre o valor de seu pagamento em relação a sua contribuição à Instituição. Esse relevante percentual mostra a insatisfação quanto ao valor da sua remuneração;

Quando avaliados os benefícios recebidos, há uma insatisfação representativa de 64% dos pesquisados, mas que podem interferir nos fatores impactantes para a aposentadoria. Esses benefícios, porém, são de difícil questionamento, já que são estruturais e não dependem da UFSC, a sua disponibilidade, o que pode não influenciar a uma decisão de insatisfação interna.

Quando avaliado o salário, ou seja, a retribuição real ao trabalho, o índice positivo de 52% remete uma melhor atenção em relação aos fatores anteriores, já que permanece um relevante índice de 42% de insatisfação dos servidores com sua remuneração. Este fator é impactante, pois a saída para a aposentadoria faria com que fossem ainda menor sua remuneração com as perdas dos benefícios.

D8 – Dimensão ‘Relevância social do trabalho’: avaliou-se quanto ao prestígio da instituição alcançado por ser socialmente responsável e pelos benefícios proporcionados à comunidade em que está inserida.

Gráfico 15 - Relevância social do trabalho.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 8, foi avaliada a seguinte pergunta:

23. Como é a imagem da Universidade na comunidade local?

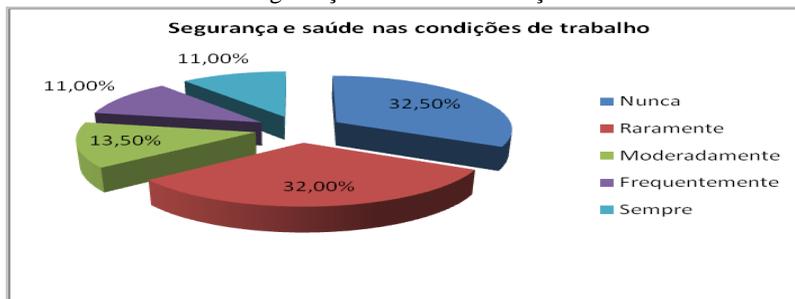
Quando avaliada a representatividade da Instituição na comunidade local, o percentual de praticamente 68,57 % de respostas positivas permite uma avaliação de que os servidores do grupo avaliado têm uma visão de credibilidade da UFSC perante a comunidade local, que inserida em seu cotidiano valoriza a permanência dos STAEs em atividade, mesmo já tendo tempo para sua aposentadoria.

4.2.2 Bloco2

Neste bloco estão representados as dimensões quanto a **avaliação de satisfação** dos servidores aos questionamentos, caracterizados por suas subdimensões e os referenciais teóricos do modelo, por meio da interpretação dos gráficos em cada item avaliado.

D3 – Dimensão ‘Segurança e saúde nas condições de trabalho’– nesta dimensão foi avaliada a frequência com que são tratadas as condições físicas, ambientais e psicológicas que podem afetar o bem estar do servidor da instituição.

Gráfico 16 - Segurança e saúde nas condições de trabalho

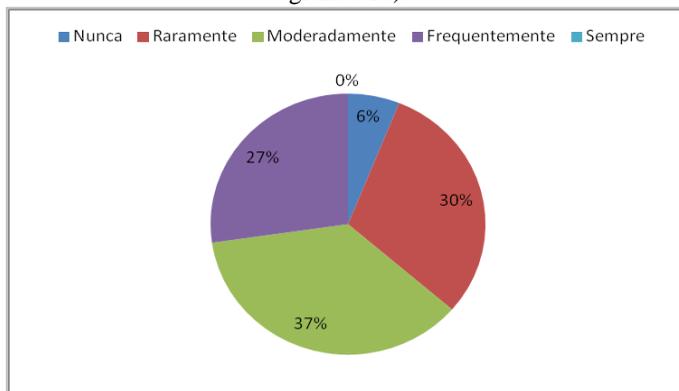


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 3, foi avaliada a frequência das seguintes perguntas:

1. O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos?

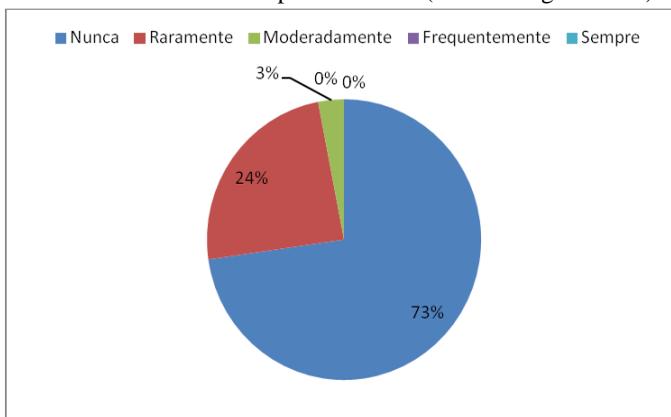
Gráfico 17 - O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos? (recorde do gráfico 16).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

2. A maneira como seu superior faz considerações sobre seu trabalho e sua produtividade causa-lhe humilhação ou outros transtornos perante seus colegas?

Gráfico 18 - Trabalho e produtividade (recorte do gráfico 16)



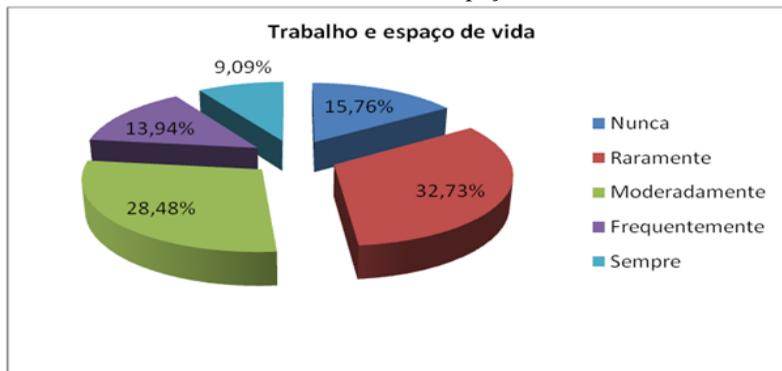
Fonte: Elaborado pelo Autor.

3. A poeira, o ruído e o calor causam-lhe mal estar, prejudicando sua saúde?
4. São utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho?
5. São realizados exames médicos de admissão?
6. São realizados exames médicos periódicos?

O resultado da frequência de ocorrências do item segurança e saúde nas condições de trabalho são significativos, já que 64,5 % dos pesquisados indicam que estão satisfeitos e mostram uma avaliação ainda positiva. Ressaltamos por exemplo as questões 1 e 2, que estampam uma enorme satisfação com as ocorrências propostas, em contraponto às avaliações do mesmo item no bloco 1, que mostraram preocupação com o impacto que esses fatores de saúde e segurança no trabalho podem influenciar aos servidores em fase de aposentadoria a buscar a aposentadoria e propunha uma situação de bem estar institucional a ser avaliada. Os demais questionamentos mostraram-se irrelevantes para o resultado final da dimensão.

D5 – Dimensão ‘Trabalho e espaço de vida’- avaliou-se a frequência com que se considera o tempo disponível, sua flexibilidade e as atividades familiares e sociais, bem como o envolvimento com atividades beneficentes.

Gráfico 19 - Trabalho e espaço de vida

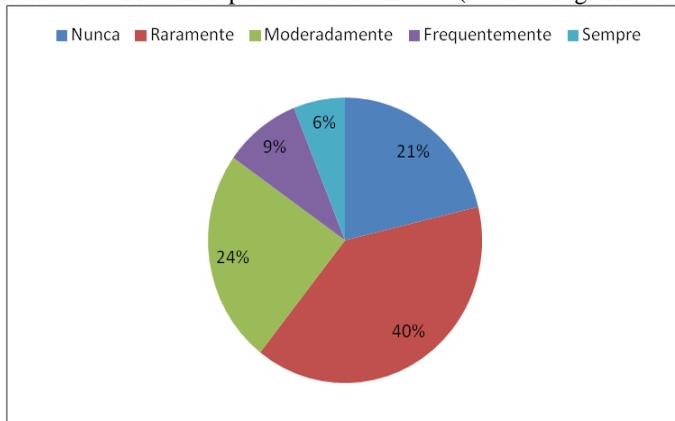


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 5, foi avaliada a frequência das seguintes perguntas:

7. São levados trabalhos para executar em casa?

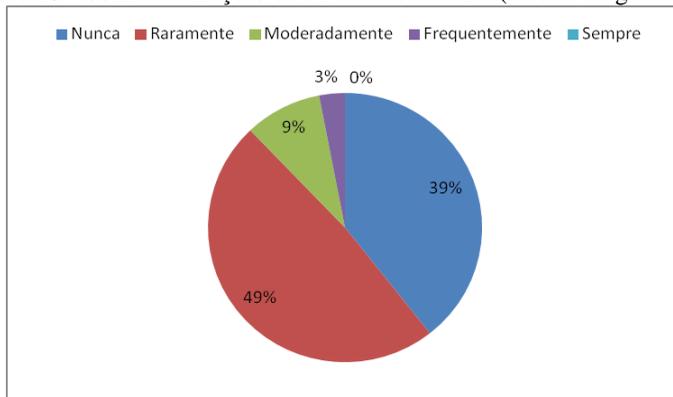
Gráfico 19 - Trabalhos para executar em casa (recorte do gráfico 19).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

8. A instituição realiza confraternizações ou atividades de lazer com os servidores e suas famílias?

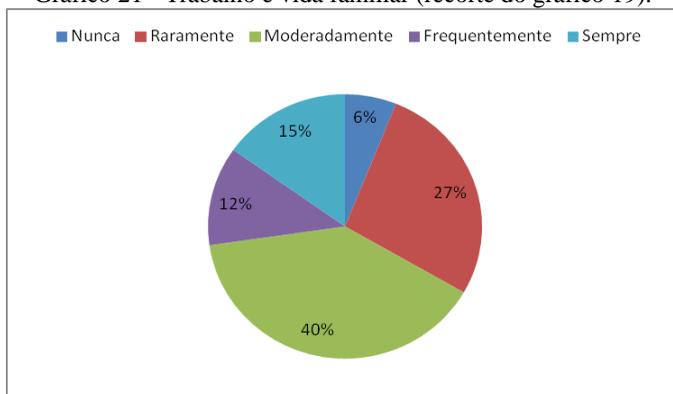
Gráfico 20 - Confraternizações ou atividades de lazer (recorte do gráfico 19).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

9. Seu trabalho influencia em sua vida familiar?

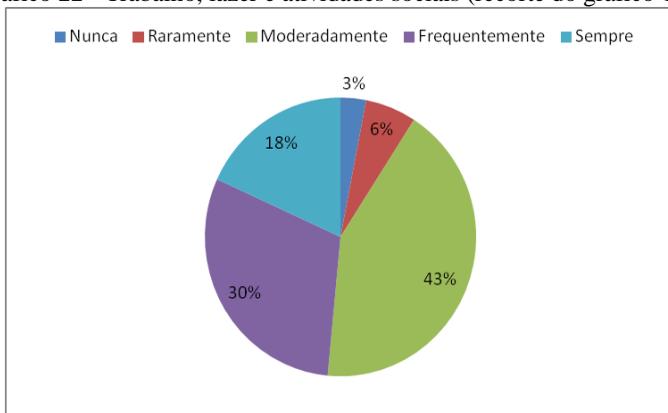
Gráfico 21 - Trabalho e vida familiar (recorte do gráfico 19).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

10. Fora do seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?

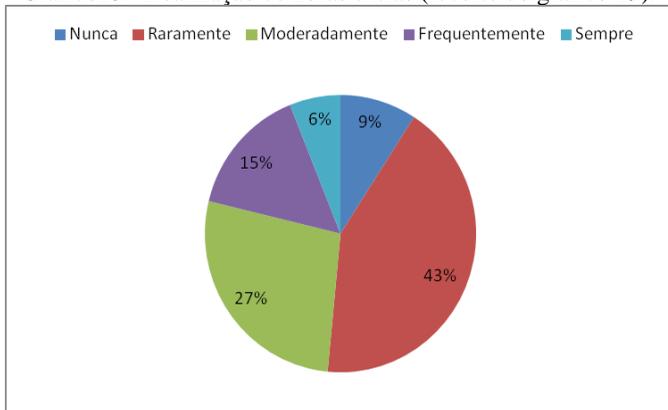
Gráfico 22 - Trabalho, lazer e atividades sociais (recorte do gráfico 19).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

11. É necessária a realização de horas extras?

Gráfico23 - Realização de horas extras (recorte do gráfico 19).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A visão global da dimensão demonstrada no gráfico não representa o que ocorre especificamente nos questionamentos. Quando avaliada a frequência da interatividade dos servidores com a Instituição, pode-se observar que não há impacto pessoal na vida dos servidores fora da mesma, tendo em vista que as atividades desenvolvidas ficam no âmbito da Universidade, não ocorrendo ligação explícita da Instituição com a vida pessoal dos servidores, ou seja, a UFSC não oferece eventos,

de qualquer natureza, que incluem a participação da a família dos servidores técnicos. Portanto, não há incidência de impactos negativos que possam afetar as atividades dos servidores em fase de aposentadoria, mantendo uma situação de manutenção das atividades normais e rotineiras, o que favorece a continuidade do servidor na Instituição.

D4 – Dimensão ‘Constitucionalismo’ – avaliou-se a frequência com que ocorrem os direitos e deveres de um servidor da instituição.

Gráfico 24 - Constitucionalismo.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Dimensão 4, foi avaliada a frequência das seguintes perguntas:

12. Na sua percepção, o tratamento para com os servidores técnicos, independente de sexo ou idade ou cargo ocupado, é igualitário e sem preconceitos?
13. Você se sente à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

Já, quanto à frequência, houve uma expressiva garantia que os atributos privacidade, livre expressão e igualdade de tratamento (57,57 %) são respeitados e se tornam pontos fortes para a manutenção dos servidores em atividade na Instituição.

D6 – Dimensão ‘Compensação justa e adequada’ – avaliou-se a frequência da relação entre o pagamento e a contribuição do servidor para a instituição, baseado no esforço, experiência, habilidades e qualificações.

Gráfico 25 - Compensação justa e adequada.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

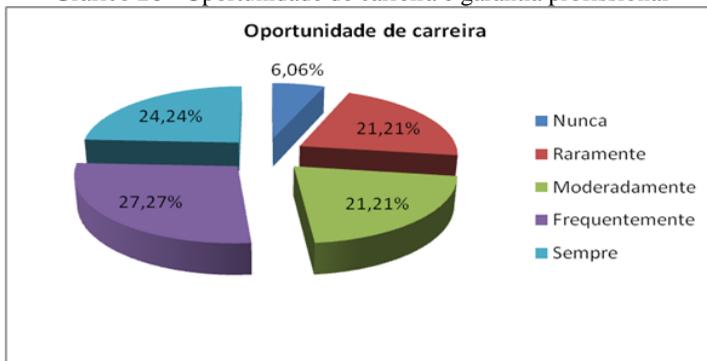
14. Você recebe gratificações ou bonificações de acordo com sua produtividade?

15. Ocorrem promoções baseadas em sua competência e produtividade?

Esses questionamentos são de características estruturais, a universidade não propõe remunerações baseadas nos atributos competência e produtividade, daí o resultado demonstrar uma alta frequência (77,28 %) de inaplicabilidade dos quesitos.

D7 – Dimensão ‘Oportunidade de carreira e garantia profissional’ – observou-se a avaliação da frequência quanto às oportunidades de desenvolvimento, de incentivos, da estabilidade e das oportunidades na carreira.

Gráfico 26 - Oportunidade de carreira e garantia profissional



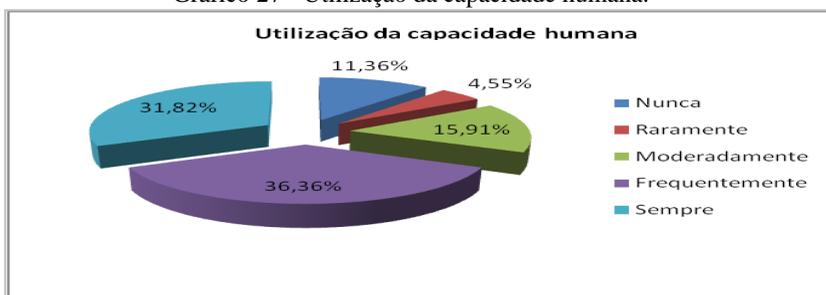
Fonte: Elaborado pelo Autor.

16. Há investimento em sua carreira através de oferecimento de cursos ou estímulo para dar continuidade aos estudos ou fazer cursos complementares, de graduação, pós-graduação ou outros de capacitação?

Este quesito é de extrema importância para a manutenção dos servidores em atividade, houve incentivos de continuidade dos estudos, investimentos em curso de capacitação e pós-graduação e com isso oportunidade de expansão na carreira e os percentuais demonstram claramente a satisfação dos STAEs com a manutenção da carreira. Nesta etapa da carreira, não foi avaliada a formação e qualificação dos avaliadores.

D2 – Dimensão ‘Utilização da capacidade humana - definida por Walton (1973) como ‘Oportunidade imediata para o uso e desenvolvimento da capacidade humana’, permitiu proceder a uma avaliação da frequência dos procedimentos dessa utilização.

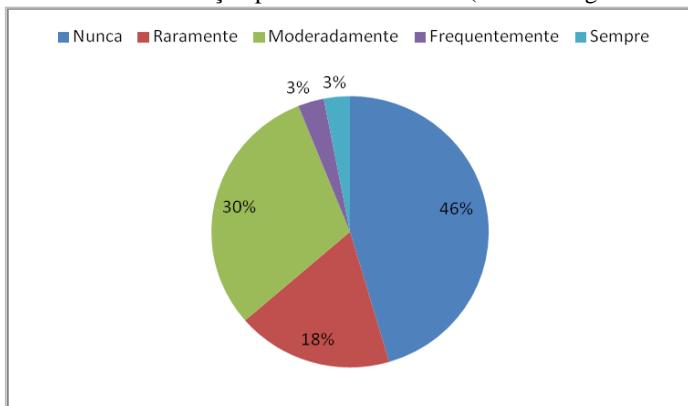
Gráfico 27 - Utilização da capacidade humana.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

17. Necessita receber autorização do superior para decidir o que e como fazer o seu trabalho?

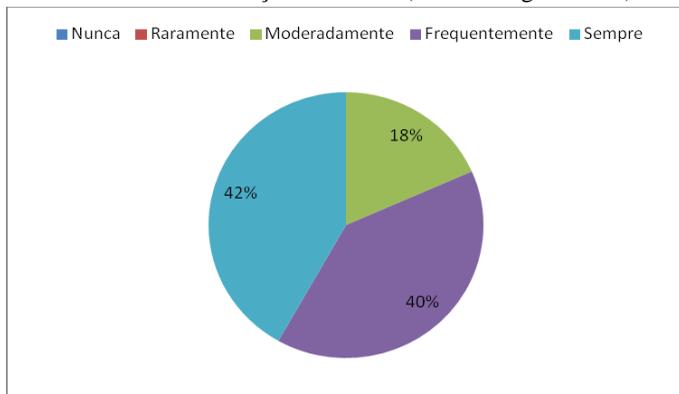
Gráfico 28 - Autorização para exercer decisão (recorte do gráfico 28).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

18. As informações e conhecimento sobre seu trabalho são suficientes para decidir o que e como fazer suas atividades?
19. São de sua responsabilidade o resultado, a qualidade e o bom desempenho de seu trabalho?
20. Dentro de seu cargo, você participa da realização de toda tarefa (início, meio e fim, com resultado visível)?

Gráfico 29 - Realização de tarefas (recorte do gráfico 28).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

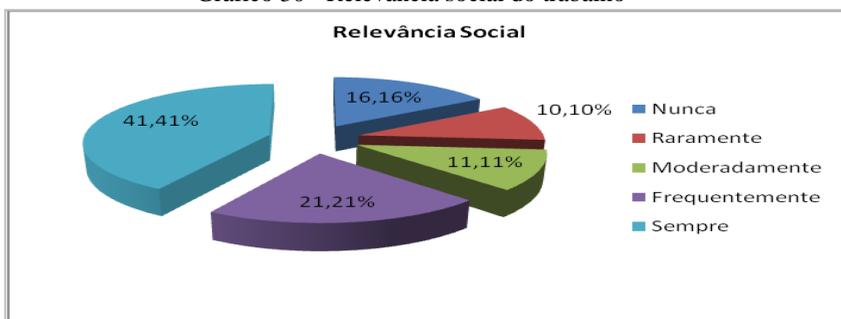
Na subdimensão autonomia (pergunta 17), houve a clara impressão de que os servidores do grupo avaliado mantêm alto índice de iniciativa e independência (64 %).

As perguntas 18, 19 e 20 representam a utilização subdimensão relacionada às habilidades, conhecimento e talentos, da subdimensão que trata da quantidade e da qualidade das informações no âmbito organizacional, da execução das tarefas, do planejamento e das percepções dos próprios servidores sobre suas atividades.

A junção das três perguntas, demonstradas no gráfico 31, permite avaliar que o índice de 82% de aprovação das subdimensões representa os fatores mais impactantes para manutenção dos STAEs em fase de pré-aposentadoria em atividade, visto que se relacionado com a idade e tempo de serviço desses servidores mostram a maturidade alcançada na carreira e a disposição em continuar no trabalho na UFSC.

D8 – Dimensão ‘Relevância social do trabalho’: avaliou-se a frequência quanto ao prestígio da instituição alcançado por ser socialmente responsável e pelos benefícios proporcionados à comunidade em que está inserida.

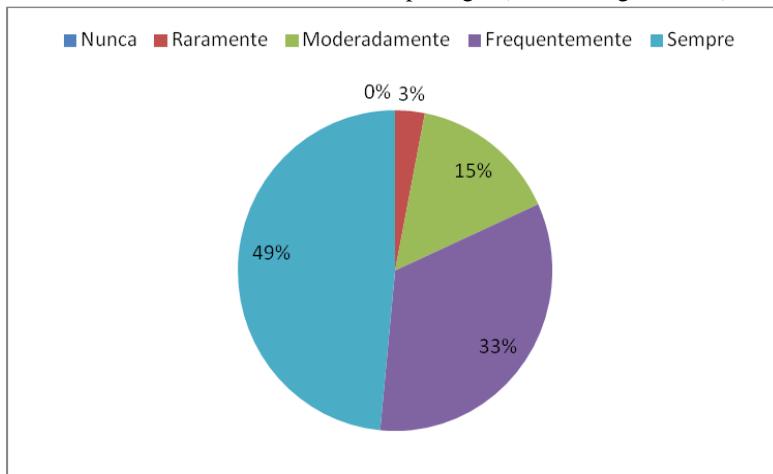
Gráfico 30 - Relevância social do trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor.

21. A Universidade é reconhecida e possui prestígio nacional?

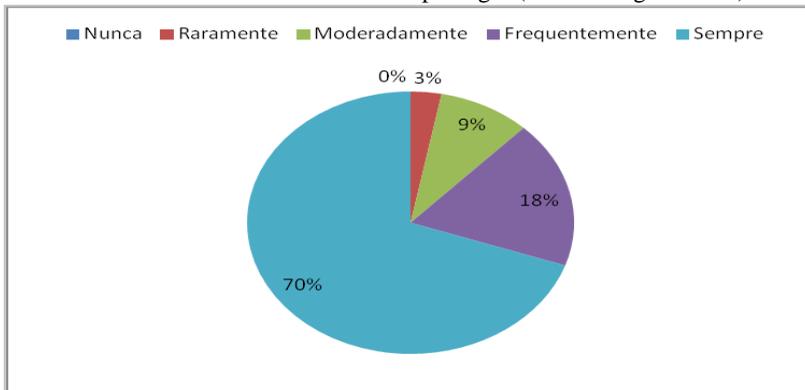
Gráfico 31 - A Universidade e seu prestígio (recorte do gráfico 31).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

22. Você sente orgulho de dizer onde trabalha?

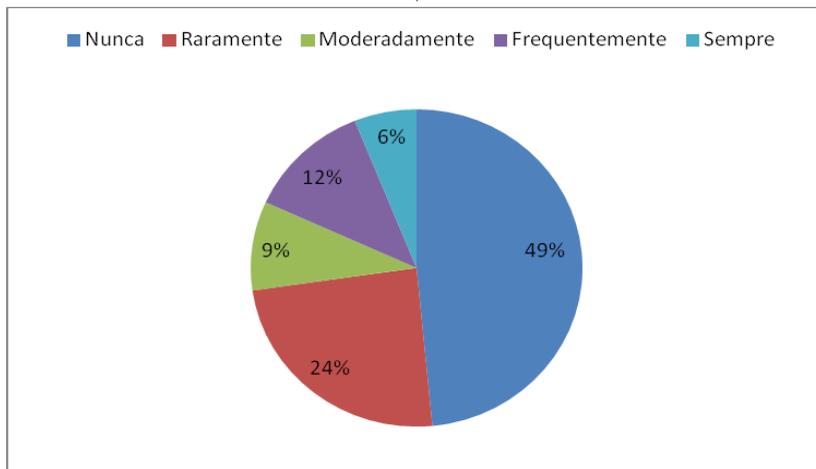
Gráfico 32 - A Universidade e seu prestígio (recorte do gráfico 31).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

23. Você participa de algum projeto social ou científico da Universidade junto à comunidade local?

Gráfico 33 - A Universidade e o projeto social ou científico (recorte do gráfico 31).



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quando avaliada a representatividade da Instituição e relevância em nível nacional (pergunta21) há um reconhecimento de 82% de seus servidores e dentro dessa premissa quando questionados se sentem orgulho de onde trabalha (pergunta21), o percentual de 88% de respostas positivas permite uma avaliação extremamente importante na análise de que os servidores do grupo avaliado têm uma visão de orgulho da UFSC, que inserido em seu cotidiano justifica a permanência dos STAEs em atividade, mesmo já tendo tempo para sua aposentadoria.

Quando avaliada a participação dos servidores em algum projeto social ou científico da Universidade junto à comunidade (pergunta 23), podemos observar a carência e, portanto, o desejo de ser esta uma forma de incentivar a manutenção dos servidores em atividade por mais tempo e com qualidade.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho identificou os fatores impactantes dos níveis de qualidade de vida dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFSC em fase de pré-aposentadoria e demonstrou do ponto de vista acadêmico, como a fase de transição para a aposentadoria pode ser um fator propiciador de qualidade de vida no trabalho.

Visando atender os objetivos específicos da pesquisa foi utilizado o ‘Modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas’, de Freitas e Souza (2009), que atendeu plenamente aos objetivos propostos, permitindo uma avaliação consistente dos modelos de QVT utilizados pelo modelo. Foram abordados os autores Walton (1973), Westley (1979), Davis e Werther (1983) e de Hackman e Oldhan (1975), em que cujos modelos foram sistematizados em oito dimensões e divididos em subdimensões que delimitaram os conceitos da QVT mais detalhadamente.

Ao atender o objetivo geral de “Identificar fatores impactantes dos níveis de qualidade de vida dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFSC em fase de pré-aposentadoria”, o modelo para a consecução da pesquisa mostrou-se consistente e explicitou os objetivos específicos sugeridos por este autor.

Para identificar e analisar as ações desenvolvidas na fase de pré-aposentadoria pelos STAEs foi utilizado dois blocos de questões que trataram de avaliar as dimensões e a frequência das ocorrências propostas.

Salientou-se como um fator impactante, que justifica a permanência dos servidores em atividade, o alto índice de satisfação de ‘integração social’ no âmbito da Instituição, havendo relevância a garantia e o cumprimento das subdimensões de igualitarismo, da ausência de preconceitos, da facilidade de mobilidade social, de apoio social e das condições de abertura interpessoal.

Ao se tratar da ‘oportunidade imediata para o uso e desenvolvimento da capacidade humana’, definida por Walton (1973), novamente ganhou relevância os aspectos de autonomia, de utilizar sua variedade de conhecimentos, habilidades e talentos, das informações recebidas no âmbito da instituição são significativas para o processo total do trabalho, do envolvimento do servidor com o processo total do trabalho, pelo planejamento de suas atividades e tarefas e pelo *feedback* recebido pelos seus superiores. Identificados estes preceitos, são os

fatores mais impactantes para manutenção dos STAEs em fase de pré-aposentadoria em atividade, visto que se relacionado com a idade e tempo de serviço desses servidores mostram a maturidade alcançada na carreira e a disposição em continuar seu trabalho na UFSC.

Quando avaliada a ‘segurança e saúde nas condições de trabalho’, o resultado da frequência de ocorrências foi significativo no que tange a satisfação dos servidores, mas que quando avaliados ao ambiente mostraram preocupação com o impacto que esses fatores podem influenciar aos servidores nesta fase da carreira a buscar a aposentadoria e propõe uma situação de bem estar institucional a ser avaliada.

Quando se avalia o ‘constitucionalismo’, estudando os direitos e deveres de um servidor da instituição, verificou-se que, quanto à frequência, houve uma expressiva garantia de que os atributos privacidade, livre expressão e igualdade de tratamentos são respeitados e se tornam pontos fortes para a manutenção dos servidores em atividade na Instituição. Neste quesito notou-se uma falta de confiança dos servidores quando apresenta preocupação quanto a reverter ou contestar decisões já tomadas; portanto, tendo um quadro impactante de insatisfação e insegurança quando avaliada sob esse prisma.

A dimensão ‘Trabalho e espaço de vida’ considerou o tempo disponível, sua flexibilidade e as atividades familiares e sociais, bem como o envolvimento com atividades beneficentes, onde se pode observar que não há impacto pessoal na vida dos servidores fora da UFSC, tendo em vista que as atividades desenvolvidas ficam no âmbito da Universidade, não ocorrendo ligação explícita da Instituição com a vida pessoal dos servidores.

De outra forma, ficou demonstrado que os STAEs, na sua maioria, têm uma visão de credibilidade e representatividade da UFSC perante a sua convivência social, ou seja, é um importante fator na manutenção dos STAEs em atividade. Portanto, não há incidência de impactos negativos que possam afetar as atividades dos servidores em fase de aposentadoria, mantendo uma situação de manutenção das atividades normais e rotineiras, o que favorece a continuidade do servidor na Instituição.

Quanto à ‘Compensação justa e adequada’, avaliou-se a relação entre o pagamento e a contribuição do servidor para a instituição, baseado no esforço, experiência, habilidades e qualificações, tendo como resultado da avaliação de insatisfação quanto ao valor da sua remuneração, ou seja a retribuição real ao trabalho. Quando avaliados os benefícios recebidos há uma representativa insatisfação, mas que podem

interferir nos fatores para a aposentadoria. Esses benefícios, porém, são de difícil questionamento, já que são estruturais e não dependem da UFSC a sua disponibilidade, o que pode não influenciar a uma decisão de insatisfação interna.

Este fator, portanto, não é impactante, pois embora a insatisfação, a saída para a aposentadoria faria com que fosse ainda menor sua remuneração com as perdas dos benefícios ea universidade não propõe remunerações baseadas nos atributos competência e produtividade.

Outro fator de extrema importância para a manutenção dos servidores em atividade é o que trata da ‘Oportunidade de carreira e garantia profissional’. Nesse quesito, houve incentivos de continuidade dos estudos, investimentos em curso de capacitação e pós-graduação e com isso oportunidade de expansão na carreira e demonstram claramente a satisfação dos STAEs com a manutenção da carreira e isso é capaz de prolongar a permanência dos servidores em atividade na Instituição, mesmo já tendo direito à aposentadoria.

E, por último, foi analisada a ‘Relevância social do trabalho’ onde se avaliou a frequência quanto ao prestígio da instituição alcançado por ser socialmente responsável e pelos benefícios proporcionados à comunidade em que está inserida, demonstrando o alto índice de credibilidade da UFSC perante a comunidade local e em nível nacional, o que permite uma avaliação extremamente importante. Na análise, os servidores do grupo avaliado têm uma visão de orgulho da UFSC, que inserido em seu cotidiano justifica a permanência dos STAEs em atividade. Cabe salientar que quando avaliada a participação dos servidores em algum projeto social ou científico da Universidade junto à comunidade, podemos observar a carência e, portanto, o desejo de ser esta uma forma de incentivar a manutenção dos servidores em atividade por mais tempo e com qualidade.

Para a conclusão deste trabalho, no último objetivo específico, a intenção é propor ações que possam promover alternativas para o aprimoramento da política institucional. A base teórica foi pesquisada, analisada e elaborada para que o modelo estudado pudesse ser adaptado ao contexto da UFSC e possibilitar que a coleta dos dados e informações que pudessem balizar ações capazes de contribuir para a melhoria na qualidade de vida dos servidores, de forma a envolvê-los num processo de crescimento, mesmo os que estão finalizando seu ciclo profissional, como também formar cidadãos que fazem parte de um grupo social, com direitos, deveres e obrigações.

Verificou-se que as organizações, em especial as que promovem o ensino e a educação, devem assumir uma postura consciente como participante de uma comunidade, de um estado e de um país.

Assim, conclui-se que este trabalho alcançou seus objetivos, o que nos permite afirmar que o modelo utilizado para esta pesquisa pode ser aplicado em qualquer organização, quer seja pública ou privada, podendo ser replicado em todos os setores da esfera organizacional.

Encerra-se este trabalho com a certeza de que o modelo aplicado é uma ferramenta que pode ampliar o conhecimento dos gestores com relação aos servidores da UFSC, em fase de pré-aposentadoria, contribuindo para a continuidade desses servidores em suas atividades, observados os níveis de qualidade de vida no trabalho.

5.1 ALTERNATIVAS DE AÇÕES

- ✓ Propõe alternativa para o aprimoramento da política institucional para o processo de aposentadoria;
- ✓ Identifica a manutenção da memória organizacional nos servidores estudados para a UFSC;
- ✓ O modelo pode ampliar o conhecimento dos gestores com relação ao contingente de servidores em fase de pré-aposentadoria da UFSC, não pesquisados;
- ✓ O modelo pode ser replicado em outras etapas da carreira dos servidores Técnico-administrativos e servidores Docentes da UFSC e
- ✓ O modelo estudado pode ser aplicado por qualquer organização, observadas as peculiaridades da sua cultura organizacional.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- ✓ O trabalho atendeu aos objetivos propostos e identificou os fatores impactantes na QVT dos servidores que estão finalizando seu ciclo profissional e
- ✓ Investir em análises dessa natureza é uma atitude ética de comprometimento para com a valorização dos servidores da UFSC em qualquer estágio de suas carreiras.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, A. **Ocorrência e controle subjetivo do stress na percepção de bancários ativos e sedentários**: a importância do sujeito na relação “atividade física e saúde”. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Ed. Boitempo, 2002a.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8 ed. São Paulo: Ed. Cortez; Ed. Unicamp, 2002b.

ARGYRIS, Chris. **Integrating the individual and the organization**. 4. ed. New Brunswick/New Jersey: Transaction Publishers, 1997.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

BERNHOEFT, Renato. **Trabalhar e desfrutar**: equilíbrio entre vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 1994.

BERNHOEFT, R. Origens e perspectivas da “pós-carreira” no Brasil. **P@rtes**: a sua revista virtual, São Paulo, jul. 2009. Disponível em: <www.partes.com.br/emrhede/poscarreira.asp>. Acesso em: 13 fev. 2014.

BLAZZI JUNIOR, Fábio de. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.1, p. 30-7, jan./fev. 1994.

BÍSCARO, W. **Maturidade e poder pessoal**: caminhos do autodesenvolvimento. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05 jun. 2013.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 1 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 05 jun. 2013. (atualizada em 24/1/97).

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 out. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm>. Acesso em: 05 jun. 2013.

BRASIL. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 05 jun. 2013.

BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.11, n.1, p. 88-97, jan./mar. 1997.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho:** dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 421 p.

CHISNALL, Peter. **Marketing research:** analysis and measurement. New York: McGraw-Hill, 1973.

CHAUÍ, Marilena de Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, set./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 jun. 2013.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista Adm. Públ.**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 3-21, jul./set. 1988. Disponível em: <file:///C:/Users/Ceped/Desktop/Cruz_1988_Organizacao-e-administracao-de_14647.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2013.

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

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho:** fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: DF: Ed. Da UnB, 1999.

ERIKSON, Erik H. **Identidade, juventude e crise**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FERNANDES, E.; BECKER, J. L. Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos CPD's. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 12., 1988, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 1988. v. 3. p. 1775-92.

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

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 1986.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, N. J. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONTAINE, R. **Psicologia do envelhecimento**. Lisboa: CLIMEPSI Editores, 2000.

FORTEZA, J. A.; PRIETO, J. M. Aging and work behavior. In: TRIANDIS, H. C.; DUNETTE, M. D.; HOUGH, M. **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists, 1994.

FRANÇA, L. **O desafio da aposentadoria**: o exemplo de executivos do Brasil e da Nova Zelândia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

FREIRE, Paulo. Educação e mudança. In: _____. **O compromisso do profissional com a sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2011. p. 17-32.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 2, p. 136-154, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em: 15 set. 2014.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, [S.l.], v. 55, n. 3, p. 259-85, jun. 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G. **Organization development and change**. Minnesota: West Publishing Co., 1985.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; MORETTO NETO, L. **Administração: introdução e teorias**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

LANER, Aline dos Santos. A felicidade e a cidadania organizacional. In: LANER, Aline dos Santos; JUNIOR, João Benjamin da Cruz. (Orgs.). **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LANER, A.L.; CRUZ JÚNIOR J.B. **Repensando as organizações**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LIMA, M.B. de F.; SOARES, D. H. P. **Aposentadoria e tempo livre: um estudo com Policiais Federais**. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2010.

LLECARDI, C. Por um novo significado do futuro e mudança social, jovens e tempo. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 17, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v17n2/a03v17n2.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. A flexibilização do trabalho e a gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 6, n. 12, p. 1-25, jul./dez. 2004. Disponível em: <www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/869/677>. Acesso em: 05 jun. 2013.

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. **Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora**. São Paulo: Papirus, 1992.

MATTAR, Fause Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORAES, Lúcio F. R.; KILIMNIK, Zélia M. A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida. In: ENANPAD, 13., 1989, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1989.

MORAES, Lúcio F.R.; KILIMNIK, Zélia M.; RAMOS, Wilsa M. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994. p. 305-25. v. 3.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 201.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUNIZ, J. A. PPA: programa de preparação para o amanhã. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 1, 1996.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, [S.l.], v.11, p.20-30, Winter, 1983.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração Online**, São Paulo, v. 2, abri./maio/jun. 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm>. Acesso em: 15 set. 2014.

PACHECO, J. L. **Educação, trabalho e envelhecimento**: estudo das histórias de vida de trabalhadores assalariados focalizando as relações com a escola, com o trabalho e com os possíveis sintomas depressivos,

após a aposentadoria. 2002. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, São Paulo, 2002.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. [S.l.]: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PESSINI, L. Envelhecimento e saúde: ecos da II Assembleia Mundial sobre o envelhecimento. **Mundo Saúde**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 457-463, 2002.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

RODRIGUES, N. C. Aspectos sociais da aposentadoria. In: SCHONS, C. R.; PALMA, L. S. (Orgs.). **Conversando com Nara Costa Rodrigues**: sobre gerontologia social. Passo Fundo, RS: UPF, 2000.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A universidade do século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, M. de. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Sellers, 1990.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho**: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. 1995. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Psicologia, set. 1995. (Projeto de pesquisa).

SOARES, D. H. P. et al. Aposenta-ção: programa de preparação para aposentadoria. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, Florianópolis, v.13, p.123 - 134, 2007.

SOARES, D. H. P.; SILVA. **A manifestação da generatividade no projeto de futuro de pré-aposentados**. 2020. (Relatório de pesquisa bolsista PIBIC/CNPq).

TOLFO, S. da R; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 165-194, jan./abr. 2001.

TOLFO, S. da R. Qualidade de vida no trabalho. In: LANER, A.; CRUZ JUNIOR, J. B. **Indivíduo, organizações e sociedade**. Ijuí/RS: UNIJUÍ, 2008.

TOLFO, S. da R. **Qualidade de vida no trabalho**: o estudo do caso de uma empresa estatal. Florianópolis/SC: UFSC, 1995. (Relatório de pesquisa - Departamento de Psicologia/UFSC).

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Relatório de gestão 2011. Florianópolis: UFSC, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1062/Relatorio%20de%20Gestao%202011.pdf?sequence=3>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Relatório preliminar da Comissão de Dimensionamento. Florianópolis: UFSC, 2011.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total**: um estudo de caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de

Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

VIEIRA, A. Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais. In: _____. ; GOULART, I. B. (Orgs.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. Visão introdutória sobre qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 2, n. 11, p. 41-46, 1990.

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, [S.l.], v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality working life. **Human Relations**, New York, v. 32, n. 2, p. 113-23, Feb. 1979.

WITCZAC, M. V. C. **Envelhecer ao aposentar-se**: discutindo a aposentadoria masculina, o envelhecer e o subjetivar. Santa Cruz do Sul: Editora EDUNISC, 2005.

YEATTS, D. L.; FOLTS, W. E.; KNAPP, J. Older workers' adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century. **Educational Gerontology**, [S.l.], n. 26, p. 566-582, 2000.

YIN, R. **Case study research**: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. (Orgs.). **Programa de preparação para a aposentadoria**. 1. ed. Porto Alegre: INSULAR, 1996.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. (Orgs.). **Orientação para a aposentadoria nas organizações de trabalho**. 1. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010. 139 p. v. 1.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TONDERA, N. (Orgs.). Orientação para aposentadoria e gestão de pessoas nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 644-688.

APÊNDICE A - Questionário de avaliação de qualidade de vida no trabalho

Informações gerais do pesquisado: (opcional)

Lotação na UFSC:

Cargo:

Sexo: () M () F idade: __

Bloco 1

1. (Quanto ao relacionamento): Com os outros servidores do mesmo nível hierárquico?

muito ruim

ruim

neutro

bom

muito bom

2. (Quanto ao relacionamento): Com seu superior?

muito ruim

ruim

neutro

bom

muito bom

3. (Quanto ao relacionamento): Com servidores de outros setores ou departamentos?

muito ruim

ruim

neutro

bom

muito bom

4. (Quanto ao relacionamento): Como você considera a cooperação entre os colegas de setor?

muito ruim

ruim

neutro

- bom
- muito bom

5. (Quanto ao relacionamento): O grau de interação com outras pessoas, requerido para execução de seu trabalho, pode ser considerado?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

6. (Quanto ao relacionamento): O ponto de vista dos colegas de setor quando um membro do grupo é promovido como o líder deste, pode ser analisado como:

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

7. (Quanto à avaliação): Como você considera as observações construtivas de seu superior sobre seu trabalho?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

8. (Quanto à avaliação): Como você classifica os meios utilizados por seu superior em extrair o melhor do seu potencial, incentivando a criatividade?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

9. (Quanto à avaliação): Como você avalia o grau de independência na realização de suas atividades dentro da empresa?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

10. (Quanto à avaliação): O grau de sua participação no planejamento de seu próprio trabalho, como pode ser avaliado?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

11. (Quanto à avaliação): O grau em que seu trabalho envolve suas tarefas que utiliza seus conhecimentos, suas habilidades e seus talentos, como pode ser avaliado?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

12. (Quanto à avaliação): A quantidade de informações que você tem acesso para a realização do seu trabalho pode ser considerada:

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

13. (Quanto à avaliação): A qualidade das informações que você tem acesso para a realização do seu trabalho pode ser considerada:

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom

muito bom

14. (Quanto à avaliação): Considerando as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização), como você classifica o desempenho da instituição?

muito ruim

ruim

neutro

bom

muito bom

15. (Quanto à avaliação): Como você classifica os recursos materiais (equipamentos e material de consumo), oferecidos pela instituição para execução de sua função?

muito ruim

ruim

neutro

bom

muito bom

16. (Quanto à avaliação): A preservação de sua privacidade dentro da instituição pode ser considerada:

muito ruim

ruim

neutro

bom

muito bom

17. (Quanto à avaliação): Quando decisões tomadas na instituição o afetam, a possibilidade de revisão destas decisões, ou seja, de recurso, pode ser considerada:

muito ruim

ruim

neutro

bom

muito bom

18. (Quanto à avaliação): O tempo que você passa com sua família, sem ser afetado pelo trabalho levado para concluir em casa, pode ser considerado:

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

19. (Quanto à avaliação): O grau de impacto causado por sua atividade exercida na instituição na vida de outras pessoas, dentro ou fora da mesma, pode ser considerado?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

20. (Quanto à avaliação): Como pode ser considerado o valor de seu pagamento em relação a sua contribuição (esforço, experiência, habilidades e qualificação) para a instituição?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

21. (Quanto à avaliação): Os benefícios recebidos (vale transporte, auxílio alimentação, assistência médica e odontológica) podem ser considerados:

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

22. (Quanto à avaliação): Como pode ser considerado o valor de seu salário, em relação ao cargo ocupado, o nível e escolaridade alcançados?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

23. (Quanto à avaliação): Como é a imagem da Universidade na comunidade local?

- muito ruim
- ruim
- neutro
- bom
- muito bom

Bloco 2

1. (Quanto à frequência): O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimentos?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

2. (Quanto à frequência): A maneira como seu superior faz considerações sobre seu trabalho e sua produtividade causa-lhe humilhação ou outros transtornos perante seus colegas?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

3. (Quanto à frequência): A poeira, o ruído, e o calor causam-lhe mal estar, prejudicando sua saúde?

- nunca
- raramente
- moderadamente

- frequentemente
- sempre

4. (Quanto à frequência): São utilizadas ferramentas e técnicas de proteção e segurança no trabalho?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

5. (Quanto à frequência): São realizados exames médicos de admissão?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

6. (Quanto à frequência): São realizados exames médicos periódicos?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

7. (Quanto à frequência): São levados trabalhos para executar em casa?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

8. (Quanto à frequência): A instituição realiza confraternizações ou atividades de lazer com os servidores e suas famílias?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

9. (Quanto à frequência): Seu trabalho influencia em sua vida familiar?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

10. (Quanto à frequência): Fora do seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

11. (Quanto à frequência): É necessária a realização de horas extras?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

12. (Quanto à frequência): Na sua percepção, o tratamento para com os servidores técnicos, independente de sexo, idade ou cargo ocupado, é igualitário e sem preconceitos?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

13. (Quanto à frequência): Você se sente a vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

14. (Quanto à frequência): Você recebe gratificações ou bonificações de acordo com sua produtividade?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

15. (Quanto à frequência): Ocorrem promoções baseadas em sua competência e produtividade?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

16. (Quanto à frequência): Há investimento em sua carreira através de oferecimento de cursos ou estímulos para dar continuidade aos estudos ou fazer cursos complementares, de graduação, pós-graduação ou outros de capacitação?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

17. (Quanto à frequência): Necessita receber autorização do superior para decidir o que e como fazer o seu trabalho.

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

18. (Quanto à frequência): As informações e conhecimento sobre seu trabalho são suficientes para decidir o que e como fazer suas atividades.

- nunca
- raramente
- moderadamente

- frequentemente
- sempre

19. (Quanto à frequência): São de sua responsabilidade o resultado, a qualidade e o bom desempenho de seu trabalho.

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

20. (Quanto à frequência): Dentro de seu cargo, você participa da realização de toda tarefa (início, meio e fim, com resultado visível)?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

21. (Quanto à frequência): A Universidade é reconhecida e possui prestígio nacional?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

22. (Quanto à frequência): Você sente orgulho de dizer onde trabalha?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente
- sempre

23. (Quanto à frequência): Você participa de algum projeto social ou científico da Universidade junto à comunidade local?

- nunca
- raramente
- moderadamente
- frequentemente

() sempre

Observações e Sugestões:
