

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO INSTITUTO
FEDERAL DE SANTA CATARINA - CÂMPUS ITAJAÍ (SC)**

**Autoras:Luciana Mafra¹
Priscila de Meira da Silva²**

RESUMO

Trata-se de um artigo sobre análise da qualidade de vida no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativo em educação (TAE) que atuam no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Câmpus Itajaí (SC). Com o estudo foi possível buscar a percepção dos servidores técnicos-administrativos em relação ao seu ambiente de trabalho, com o objetivo de apontar sugestões para um programa de ações relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a partir dos achados científicos. Para isso, foi realizada pesquisa documental por meio de documentos do IFSC disponíveis no site da instituição, pesquisa bibliográfica e análise de dados secundários através de pesquisa aplicada pelo IFSC aos servidores, em maio de 2017. Foram constatadas que as principais insatisfações e conflitos identificados estão ligados ao tratamento diferenciado entre as categorias do IFSC (taes e docentes), insuficiência de servidores em alguns setores, horário de trabalho extensos, etc. Dentre as propostas de melhorias para atenuar estes problemas encontrados estão: Comunicação efetiva entre a gestão do IFSC e os servidores, disponibilização de espaços para que os servidores possam desenvolver atividades físicas, integração dos servidores, proporcionar capacitação para os servidores TAES, dentre outras.

Palavras- chave: Qualidade de vida no trabalho. IFSC. Servidores técnico administrativos.

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é uma autarquia federal vinculada ao

1-Licenciada em Educação física, Universidade Regional de Blumenau. Acadêmica da especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Câmpus Itajaí.E-mail:lucamafra41@gmail.com.

2- Bacharela em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Acadêmica da especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Câmpus Garopaba. E-mail:priscilameirasilva@gmail.com.

Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Tem sede e foro em Florianópolis, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.(IFSC, 2020).

Sua finalidade é ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos da sociedade catarinense.

Atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos nos mais diversos níveis: qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (IFSC, 2020).

Em 2008, foi publicado o edital de concorrência nº 02/2008 para contratação de empresa para construção do Câmpus Itajaí. Durante o período das obras, o Câmpus Itajaí funcionou em endereço provisório, situado na Rua Tijucas nº 55 no Centro de Itajaí e eram ofertados os seguintes cursos: técnico em Pesca, técnico em Aquicultura e os cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) em Operador de Computador, NR-10, "Fundamentos de Corrosão e Técnicas de Proteção" e "Instalações Elétricas Residenciais". (IFSC, 2020).

A sede própria, situada na Avenida Vereador Abrahão João Francisco, foi inaugurada em 19 de junho de 2015. A unidade conta com mais de 6 mil metros quadrados e uma completa infraestrutura formada por salas de aula, laboratórios, biblioteca, ginásio, salas administrativas, cantina e auditório. Atualmente oferta os seguintes cursos regulares: os técnicos integrados em Mecânica e Recursos Pesqueiros, técnicos subsequentes em Aquicultura, Eletroeletrônica e Mecânica, curso superior de Engenharia Elétrica, pós-graduação em “Ciências Marinhas Aplicadas ao Ensino” e mestrado em “Clima e Ambiente”(IFSC,2020).

No Campus Itajaí, atuam cerca de 40 servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), e suas funções variam desde o suporte administrativo, técnico e pedagógico nas áreas de administração, finanças e gestão de pessoas, até o atendimento aos alunos e usuários e fornecimento de informações a comunidade em geral (IFSC, 2020).

Contudo, o desenvolvimento destas atividades laborais pode expor estes profissionais a numerosos fatores ou situações de risco para sua saúde e qualidade de vida no trabalho, como por exemplo: extensas jornadas de trabalho, escassez de recursos humanos e materiais, sobrecarga de trabalho, alta demanda no atendimento de usuários e alunos e pouca autonomia. Tais situações podem contribuir para a ocorrência de doenças ou agravos à saúde quer seja de natureza física ou psíquica (SANTOS, 2012).

Assim, podemos sintetizar que a qualidade de vida no ambiente de trabalho está relacionada ao estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, horas de trabalho adequadas e também aos relacionamentos entre as pessoas da organização (BÚRIGO,1997). Sendo assim, os temas relacionados à qualidade de vida no trabalho devem estar presentes entre os servidores públicos no trabalho, já que podem impactar diretamente no bem-estar social, físico e psicológico, na satisfação, no aumento da qualidade e produtividade, e até mesmo numa maior motivação (SANTOS, 2012).

A realização de pesquisas sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho, dentro das organizações, torna-se uma ferramenta essencial para identificar fatores positivos e negativos. É importante salientar que quanto mais características negativas o ambiente laboral possui, maiores serão as chances de insatisfação com a atividade ocupacional (SCHOLZE, 2017).

Dessa forma, o resultado dessa pesquisa serviu como um recorte dessa realidade, tendo-se como objetivo principal analisar a percepção, dos Técnicos Administrativos em Educação - Campus Itajaí (IFSC) - quanto a qualidade de vida no ambiente de trabalho por meio da verificação dos índices de QVT diagnosticados em 2017, bem como, propor, ao Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), melhorias aos indicadores considerados não satisfatórios.

Busca-se por meio desta análise melhorar e humanizar o ambiente de trabalho, para que esse efeito esteja diretamente associado ao aumento de desempenho da instituição, uma vez que os servidores estarão mais comprometidos e motivados na realização de suas funções.

2. Origem e Conceito da Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Fernandes (1996) o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi utilizado a primeira vez, em 1950 na Inglaterra, por Eric Trist e alguns pesquisadores do *Tavistock Institute*, eles desenvolveram uma abordagem baseada no trinômio, indivíduo, trabalho e organização. A partir daí surgiu a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador com o trabalho.

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho foi crescendo e se aprimorando conforme os estudos das teorias administrativas davam mais ênfase às pessoas e ao comportamento humano. Vasconcelos (2008) enfatiza a importância da pesquisa de Helton Mayo para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção de metas e Qualidade de Vida no Trabalho.

Conforme Medeiros (2002) na década de 50, com a escola comportamental, as pesquisas sobre a motivação e comportamento humano foram intensificados por psicólogos como Abraham Maslow, Herbert Simon e Frederick Herzberg. Na década de 60, a QVT ganha mais força com a Teoria Contingencial quando, principalmente, nos Estados Unidos, foram iniciados vários estudos sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador. Ao final da década de 70, houve o surgimento de uma forte competição entre mercados internacionais, ressaltando o trabalho dos japoneses que desenvolveram uma nova técnica gerencial e de produção, fazendo os americanos questionarem seu modo de gestão empresarial.

Deste então, há um interesse crescente sobre a qualidade de vida do trabalhador, o que fez com que surgissem várias abordagens e conceitos. Fernandes conceitua a Qualidade de Vida no Trabalho como

A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador na produtividade das empresas. (FERNANDES, 1996, p. 45-46)

Segundo Chiavenato (2004) Qualidade de Vida no Trabalho afeta tanto as atitudes pessoais quanto as comportamentais com relevância na produtividade individual e coletiva, sendo que, a motivação, a adaptabilidade, a criatividade e inovação e flexibilidade frente a mudanças estão diretamente ligadas a esta produtividade. Para França,

Qualidade de vida no trabalho é a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (FRANÇA, 2007, p. 168).

Como podemos ver cada autor define a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com as premissas que lhes parecem mais importantes, porém, verifica-se que para a maioria deles QVT refere-se a esforços para humanizar o trabalho, com o objetivo de melhorar eficácia da organização, através da participação dos colaboradores nas decisões, de condições adequadas de trabalho e do enriquecimento dos cargos, transformando a cultura e o clima organizacional.

2.1 Conflitos

De acordo com Baldwin (2015), os conflitos nem sempre são ruins desde que corretamente diagnosticados e controlados. No mesmo sentido, para Marques (2016, p. 83),

a nova visão do conflito, chamada de visão contemporânea, defende que o conflito pode ser útil para inovar as estratégias e as táticas, quebrando o comodismo e a estagnação. Para que ele não transcenda determinados limites e perca sua contribuição positiva, o conflito tem de ser gerenciado. O gerenciamento ao qual nos referimos procura manter o conflito em um nível adequado, utilizando-se de estratégias para reduzi-lo sempre que necessário.

Todavia, um alto número de conflitos pode proporcionar um ambiente de trabalho nocivo e conseqüentemente, satisfação e desempenho baixos. “Conflitos podem assumir muitas formas: eles podem ser uma divergência sobre como concluir uma tarefa, alocar dinheiro ou resolver conflitos de personalidade entre dois colegas” (BALDWIN, 2015, p. 337).

Ainda, sobre os tipos de conflitos, Marques (2016) os classifica em funcionais, que são considerados positivos e contribuem para melhorar os resultados da instituição, e, os disfuncionais, que são vistos como negativos e podem causar prejuízos aos indivíduos, aos grupos e à instituição.

Segundo Chiavenato (2010), para que exista um conflito, é necessário que haja, além da diferença de objetivos e interesses, uma interferência, que pode ser ativa ou passiva, de uma das partes envolvidas. Assim, há o conflito quando uma das partes tenta alcançar seus objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca do atingimento destes objetivos. Assim, “o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 455).

Ainda, de acordo com autor, o conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade:

1. Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, não há, uma clara consciência de sua existência, apenas potencialmente por parte dos envolvidos.

2. Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, medo, raiva, descrença entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado é quando torna-se dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza pelas partes.

3. Conflito manifestado: quando o conflito é exposto através de um comportamento de intervenção passiva ou ativa por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem fingimento.

Para Chiavenato (2010), existem quatro condições que antecedem e propiciam os

conflitos dentro da organização. A primeira diz respeito a ambiguidade de papel, ou seja, ocorrem quando as expectativas não são claras ou confusas, trazendo o sentimento de que as pessoas estão trabalhando para objetivos incompatíveis. A segunda se refere à existências de objetivos concorrentes, e advém das especialização de tarefas, onde começam a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir e surgindo objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização. A terceira está relacionada acerca do compartilhamento de recursos, que são, geralmente, limitados e escassos. A distribuição e alocação desses recursos pode provocar a percepção de objetivos e interesses diferentes, incompatíveis e incongruentes. E por fim, a interdependência de atividades configura-se como a quarta condição que pode propiciar um conflito dentro da organização, ou seja, as pessoas dependem umas das outras para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um indivíduo não pode realizar a sua tarefa a menos que outra pessoa realize a sua. Todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira. Diante desta situação surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

Assim, é necessário que os gestores procurem a melhor forma de minimizar os efeitos negativos dos conflitos no que se refere ao dano ao envolvimento e desempenho da sua equipe. Para tanto, deve-se diagnosticar, primeiramente, uma situação de conflito para determinar sua origem e partir daí iniciar a mediação do conflito (BALDWIN, 2015).

2.2 Motivação

A motivação é considerada como um fator importante no ambiente de trabalho e deve ser considerada em pesquisas sobre a QVT. Alguns fatores impulsionam as pessoas a fazerem algo, e muitas vezes estão relacionados a uma hierarquia de necessidades, como: exercer um cargo, ter reconhecimento e progresso profissional, entre outros. Em qualquer organização, o reconhecimento, em seus vários aspectos de abordagem, representa um elemento de grande importância para o desempenho profissional, e conseqüentemente a motivação (CAMPOS, 1998).

De acordo com Gil (2001, p.202), motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Antunes (1986, p. 434) afirma que “A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Ela tem a ver

com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo”.

No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Vieira (2002, p.20) acredita que “para motivar as pessoas é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem consigo mesmas e entre si, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo”.

2.3 Capacitação

A capacitação é um modo de garantir o desenvolvimento de habilidades do indivíduo. Sendo assim, é necessária a adequada capacitação e treinamento dos colaboradores, no processo de trabalho, pois é um dos fatores que determinam os principais valores da instituição, permitindo analisar as possíveis particularidades de cada servidor, tendo-se como consequência maiores benefícios do colaborador para com a empresa (CHIAVENATO,2004).

Desse modo, torna-se fundamental sinalizar a geração de valor que o treinamento e capacitação de pessoas nas empresas promove. A capacitação pode ser pensada como forma de atualização do desenvolvimento nos processos laborais, aperfeiçoamento ou expansão das habilidades necessárias à atuação no contexto das atividades ao qual o colaborador está vinculado. É tornar as pessoas habilitadas e qualificadas para determinado trabalho. Chiavenato (2004, p. 290) afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade do ser humano demonstrar seus talentos inatas ou adquiridas por meio da formação.

Segundo Chiavenato (2004,p.334) “A capacitação de pessoas na organização deve ser uma atividade contínua constante e ininterrupta”, uma vez que é uma forma eficaz de preparar um indivíduo com o objetivo de melhorar o que ele já sabe. Mesmo quando os colaboradores apresentam ótima atuação, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser estabelecidas ou incentivadas na organização.

Ressalta-se que a utilização de um plano de capacitação bem elaborado é capaz de

instruir e organizar os fluxos de planejamento da organização, de maneira a aperfeiçoar os talentos existentes e maximizar o potencial intelectual da mesma, onde existirão pessoas habilitadas capazes de levar adiante as metas institucionais previstas. (CHIAVENATO,2003). Na esfera pública, para fomentar a formação continuada de servidores, a administração pública federal vem ao longo dos anos editando atos com o objetivo de normatizar a participação de servidores públicos em ações de capacitação.

Atualmente, está vigente o Decreto 9.991/2019, o qual tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ainda, de acordo com o Decreto, o órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal deverão elaborar os seus Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs) que tem por finalidade “elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais” (BRASIL,2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2019, p. 25), “pesquisa social é o conjunto de procedimentos que visa, mediante a utilização de métodos científicos, a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Segundo o autor, cada pesquisa social tem um objetivo específico, distinguindo-as em pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas. Para Vergara (2016), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza e são, habitualmente, utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2019).

Assim, em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que pretende descrever as características da instituição e a relação presente entre esta e seus servidores acerca da qualidade de vida do trabalho.

Em relação à abordagem do problema de pesquisa, esta se caracteriza como qualitativa, uma vez que busca analisar, além do material apresentado na fundamentação teórica e documentos institucionais, o relatório do levantamento da qualidade de vida no trabalho, direcionada aos servidores do IFSC, entre os dias 05 e 31 de maio de 2017. Na análise qualitativa, a realidade pode ser vista por múltiplas perspectivas, abordando os

significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2014).

Por fim, em relação aos seus procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza das seguintes formas:

a) Bibliográfica, que para Marconi e Lakatos (2017), consiste num apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados e tornados públicos, capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Desta maneira, foi realizada investigação sobre os assuntos: QVT, conflitos, motivação e capacitação.

b) Documental, pois a pesquisa foi realizada com base em “documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza” (VERGARA, 2016, p. 49). Para tanto, a pesquisa documental ocorreu por meio da análise do relatório do levantamento da qualidade de vida no trabalho bem como, de documentos históricos do IFSC como, estatutos, regimentos e outros, disponíveis no site da instituição.

c) Pesquisa de campo, que segundo Vergara (2016, p. 49) “consiste na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Desta maneira, esta pesquisa se enquadra nesta definição, uma vez que os dados foram coletados dentro do ambiente do IFSC.

d) Estudo de caso, que segundo Gil (2019), consiste no estudo profundo de um ou poucos casos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. “Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”(YIN, 2015, p. 5).

3.1 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados tomou por base os resultados da pesquisa de Qualidade de Vida de no Trabalho - QVT realizada pelo IFSC em 2017. A pesquisa ocorreu por meio de questionário aplicados aos servidores técnicos administrativos (TAES) e docentes da instituição, de forma facultativa e sigilosa e teve como principal objetivo conhecer como os servidores percebem as condições, a organização e as relações socioprofissionais do trabalho, as possibilidades de crescimento e de reconhecimento profissional, e o elo trabalho-vida social.

O questionário foi aplicado, entre os dias 05 e 31 de maio de 2017, por meio da ferramenta eletrônica - software livre limesurvey - sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC. Essa etapa foi conduzida por um grupo de trabalho multidisciplinar que contou com psicóloga, estatístico e administrador, designados pela reitoria do IFSC. O resultado da pesquisa foi publicado no site institucional.

Ainda, contou com 44 perguntas fechadas divididas nas seguintes dimensões: condições de trabalho e suporte organizacional, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e trabalho e vida social, e 03 perguntas abertas, quais sejam, “quando eu penso no meu trabalho no IFSC, o que mais me causa insatisfação é”, “quando eu penso no meu trabalho no IFSC, o que mais me causa satisfação é” e “na minha opinião, Qualidade de Vida no trabalho é”.

Para mensuração das perguntas fechadas foi utilizada uma escala tipo Likert de dez pontos, onde os itens com índice acima de sete indicam uma tendência positiva na busca pela qualidade de vida no trabalho. Os itens com índice abaixo de cinco indicam uma tendência negativa na busca pela qualidade de vida no trabalho. E, por fim, os itens classificados entre cinco e sete indicam uma zona de transição, um estado de alerta aos gestores.

De posse do resultados da pesquisa e considerando que uma das pesquisadoras é servidora TAE da instituição, foram analisados somente os dados relacionados ao servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE) do Campus Itajaí.

Segundo Gil (2008, p. 156) a análise de dados tem como objetivo “organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.” Desta forma, para fins de análise e tratamento dos dados adotou-se a análise de conteúdo.

Para Vergara (2015, p.10), “o procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa”.

Neste sentido, considerando que os dados foram analisados de acordo com as questões fechadas que obtiveram índices abaixo de cinco, uma vez que indicam uma tendência negativa na busca pela qualidade de vida, bem como a questão aberta que trata sobre a insatisfação em relação à qualidade de vida no trabalho, foram definidas, como categorias de análise, questões que compreendem conflitos, motivação e capacitação.

De acordo com o resultado da pesquisa, os itens analisados representam um mal estar dominante e risco de adoecimento dos servidores, e estão associados, principalmente, às categorias de análise.

4. RESULTADOS DE PESQUISA

O questionário, da pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho realizada pelo IFSC, foi aplicado em todos os câmpus, dividido por carreira (docentes e técnicos) e de participação facultativa. No campus de Itajaí, amostra deste estudo, teve a participação de 20 TAEs, totalizando 48,8% dos respondentes. Importante ressaltar que em 2017, atuavam no campus Itajaí, 41 servidores TAEs, ou seja, 51,2% de TAEs não responderam a pesquisa.

A tabela 1 representa o resultado da pesquisa que identificou o perfil dos técnicos administrativos em educação. Na primeira coluna temos as categorias analisadas e na segunda coluna os grupos analisados e na terceira coluna a predominância das respostas, em porcentagem.

Tabela 1 - Representação do Perfil dos Taes, Câmpus Itajaí (IFSC).

Categorias analisadas	Grupos analisados	Predominância (%)
Gênero	Feminino Masculino	Feminino (55%) Masculino (45%)
Carreira	TAE - Nível C TAE- Nível D TAE - Nível E	TAE - Nível D (55%) TAE - Nível C (25%) TAE - Nível E (20%)
Jornada Flexibilizada	Sim Não	Sim (75%) Não (25%)
Tempo de atuação no serviço público	De 1 a 2 anos De 2 a 5 anos De 5 a 10 anos De 10 a 15 anos De 15 a 20 anos Mais de 25 anos	De 5 a 10 anos (35%) De 2 a 5 anos (30%) De 10 a 15 anos (20%) De 1 a 2 anos (5%) De 15 a 20 anos (5%) Mais de 25 anos(5%)
Tempo de atuação no IFSC	De 1 a 2 anos De 2 a 5 anos De 5 a 10 anos	De 2 a 5 anos (45%) De 5 a 10 anos (45%) De 1 a 2 anos (10%)

Tempo de atuação no local que está lotado	Até 1 ano De 1 a 2 anos De 2 a 5 anos De 5 a 10 anos	De 2 a 5 anos (40%) De 1 a 2 anos (25%) De 5 a 10 anos (25%) Até 1 ano(10%)
Cargo de gestão	Sim Não	Não (75%) Sim (25%)
Faixa etária	De 21 anos a 30 anos De 31 anos a 40 anos De 41 anos a 50 anos De 51 anos a 60 anos	De 41 anos a 50 anos (35%) De 31 anos a 40 anos (30%) De 21 anos a 30 anos (25%) De 51 anos a 60 anos (10%)
Estado civil	Casado (a) Solteiro (a) União estável Outros	Casado (a) (45%) Solteiro (a) (35%) União estável (15%) Outros (5%)
Quantidade de escolaridade	Nível médio Nível superior Especialização Mestrado	Nível superior 8 Especialização 7 Mestrado 4 Nível médio 1

Fonte: Tabela elaborada pelas autoras

O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas. Em relação às perguntas fechadas, foram mensuradas, por meio da Escala tipo Likert, cinco dimensões: condições de trabalho e suporte organizacional, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e trabalho e vida social, conforme demonstrado a Figura 1.

Figura 1 – Escala tipo Likert

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mal estar intenso	Mal estar moderado	Zona de transição		Bem estar Moderado	Bem estar intenso				
Mal estar dominante Risco de adoecimento				Estado de Alerta		Bem estar dominante Promoção a saúde			

Fonte: IFSC

Dentre os 44 itens analisados, serão apresentados os 9 que obtiveram índice menor que cinco na escala, ou seja, mal estar dominante e risco de adoecimento, e que merecem atenção dos gestores. A Tabela 2 a seguir, traz a representação dessa análise.

Tabela 2 - Análise dos itens que obtiveram valor menor que cinco no questionário QVT IFSC, Câmpus Itajaí (SC).

Nº	Pergunta	Índice
1	Estou satisfeito com minha remuneração	4.375
2	Estou satisfeito com os benefícios/recompensas não financeiros	3.875
3	As regras/normas do IFSC auxiliam na execução das minhas atividades	4.875
4	O IFSC preocupa-se com a minha qualidade de vida no trabalho	4.000
5	É comum o conflito no meu ambiente de trabalho.	4.000
6	Considerando minha carreira estou satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional.	3.375
7	As capacitações promovidas ou incentivadas pelo IFSC são suficientes para execução do meu trabalho.	4.125
8	As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.	1.875
9	O IFSC incentiva a elevação da titulação dos servidores	3.875

Fonte: Tabela elaborada pelas autoras

Em relação às perguntas abertas, ou seja, quando penso no meu trabalho o que me causa satisfação e insatisfação, as respostas que tratam sobre a insatisfação em relação à qualidade de vida no trabalho foram analisadas e associadas aos conceitos de motivação, conflito e capacitação e serão apresentadas a seguir.

5. ANÁLISES DAS CATEGORIAS

É importante que os gestores fiquem alertas aos motivos ou aos agentes que causam insatisfação aos servidores, pois estes motivos podem contribuir positivamente ou negativamente nas relações interpessoais ou até mesmo na motivação para executar o trabalho, ou trazer adoecimento ao servidor podendo afetar o desenvolvimento da instituição.

Em relação à pesquisa, quando perguntado aos Técnicos Administrativos em Educação sobre o que causa insatisfação no trabalho, estas foram as expressões mais recorrentes:

- “A desigualdade de tratamento entre TAES e Docentes principalmente no que se refere ao incentivo à qualificação. Como exemplo: Dispensa para capacitação/mestrado.”
- “As dificuldades para fazer uma pós-graduação stricto sensu; a forma como servidores, buscando objetivos corporativistas (e não institucionais) prejudicam o trabalho dos colegas, embaraçando as relações interpessoais.”
- “Falta de autonomia sobre decisões de cunho técnico, e falta de suporte por questões que não são alçada do setor.
- Há uma concepção medonha de que o que importa é um setor aberto, e não a qualidade dos serviços prestados.”

Torna-se evidente através do resultado da pesquisa que para os servidores TAES do campus de Itajaí é necessário maior investimento do IFSC em capacitações, sejam elas oferecidas ou não pela instituição e voltadas principalmente ao processo de trabalho para que possam aprimorar suas atividades e tarefas. Essas capacitações podem inclusive empoderar os técnicos nas decisões e ampliar as oportunidades de respostas às demandas do dia-a-dia, principalmente as que eles precisam da atuação de outros setores, uma vez que eles terão maior conhecimento no seu processo de trabalho. Para Chiavenato (2008) a capacitação dos servidores públicos têm o objetivo de contribuir na melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados ao cidadãos, valorizar o servidor público e possibilitar a constante qualificação para força de trabalho.

Outro posicionamento levantado trata da oportunidade de realização de cursos de pós graduação e mestrado e também o quanto a falta de oportunidade induz ao corporativismo e a insatisfação no trabalho. Essas ações refletem nas relações interpessoais e prejudicam a qualidade de vida no trabalho.

Ainda no quesito insatisfação, as respostas mais recorrentes encontradas tem associação direta com conflitos na instituição. Abaixo destaca-se as principais delas:

- “O tratamento diferenciado entre professores e técnicos (RSC).”
- “A divisão entre o segmento TAE e DOCENTE.”

- “Alguns professores se acharem melhores do que os técnicos, como se técnico fossem para servir eles.”
- "Dois pesos duas medidas, fazemos muitas coisas que não condiz com nossa função (desvio de função)."
- “O engessamento burocrático, as intrigas de grupos e a precariedade de recursos.
- A grande disparidade entre servidores TAEs e docentes no quesito bater ponto e comparecer ao trabalho ou ter recursos para eventos e treinamentos.
- “Inaceitável ser o único servidor no setor, ficando assim restrito nosso direito de ir e vir, em vários setores há um ou dois servidores, limitando bem o atendimento.”
- “A falta de interesse da gestão com os servidores e as constantes brigas entre os servidores.”
- “Conflitos entre pares e parcialidade da gestão em favor da classe docente.”
- “A falta de capacidade da equipe da reitoria em enfrentar os conflitos institucionais”.
- “Colegas indiferentes ao serviço público, ser obrigado a executar certas tarefas e falta de recursos.”
- “Colegas sempre insatisfeitos, invejosos, sem compromisso com a instituição.”

É possível identificar através da análise deste item, que os conflitos surgem a partir das condições de diferenciação, de recursos escassos e limitados e de interdependências. Se os elementos dos conflitos puderem ser modificados eles poderão ser controlados, pois há uma condição existente que predispõe os conflitos. Se o gestor conseguir conscientizar que todos têm interesses em comum, eles perceberam que seus objetivos são compatíveis o que reduz a possibilidade de conflitos. (CHIAVENATO, 2008).

Uma intervenção pode reduzir os episódios de conflitos, ou seja, através de uma abordagem para modificação do processo que pode ser utilizada pelo gestor ou por uma das partes em conflito por meio de uma reunião de confrontação entre as partes para discutir e identificar as áreas de conflitos e encontrar soluções de colaboração e propor melhorias.(CHIAVENATO, 2008).

Os conflitos podem apresentar consequências indesejáveis para o funcionamento da organização, pois os grupos e indivíduos vêem seus esforços impedidos, desenvolvendo

hostilidade, tensão e sentimentos de frustração. Isso prejudica os relacionamentos entre pessoas e grupos, o bem estar das pessoas e o desempenho das tarefas na instituição. (CHIAVENATO, 2008).

A pesquisa evidencia outros aspectos de insatisfação dos servidores TAE's do Campus Itajaí em relação a motivação conforme demonstrado nas seguintes expressões:

- “não ter o trabalho reconhecido”
- “ser cobrado apenas pelo que está registrado no ponto eletrônico que não considera o tempo que gasto trabalhando em casa após o horário”
- “ver coisas erradas acontecendo e quando me manifesto cobrando atitudes dos gestores sinto que sou tratado como se estivesse fazendo fofoca enquanto os erros permanecem sendo encobertos pelas chefias”
- “O IFSC parece valorizar profissionais que trabalham pouco, e comparecem pouco ao seu local de trabalho, pois aos que comparecem é dada uma carga de trabalho e de cobrança extremamente altas enquanto os que pouco fazem, cada vez são menos cobrados.”
- “Que podíamos trabalhar com mais união”
- “A subutilização do meu cargo, a falta de conhecimento das minhas atividades pelos gestores e colegas e a não valorização do trabalho”

Segundo Chiavenato (2010, p. 487) “para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.” Por isso, é importante que o IFSC aprimore o processo de trabalho a fim de valorizar os profissionais que atuam em setores operacionais, como no caso dos TAE's.

6. PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

A motivação encontra-se dentro das pessoas e se impulsiona com as necessidades humanas. As pessoas possuem suas próprias necessidades que podem ser chamadas de aspirações, motivos, objetivos individuais ou ainda desejos. Os motivos ou necessidades são forças internas que influenciam e impulsionam os pensamentos e constituem as fontes internas de motivação e direcionam o comportamento das pessoas perante as situações da vida (CHIAVENATO, 2008).

Desta maneira, serão apresentadas algumas sugestões com o objetivo de melhorar as relações no ambiente de trabalho, bem como possibilitar a ampliação da satisfação junto aos servidores do Campus Itajaí. Cabe salientar que as sugestões não compreendem todos os itens elencados como insatisfatórios, uma vez que alguns assuntos transcendem as responsabilidades dos gestores no âmbito da Instituição. Assim, as propostas são caracterizadas como alternativas práticas e viáveis, inclusive em termos orçamentários, que podem servir de norte aos gestores do Campus.

A primeira sugestão se refere à disponibilização de espaço para que os servidores possam desenvolver algumas atividades físicas. O campus itajaí dispõe de um ginásio coberto com quadras, salas para atividades com equipamentos como colchonetes, etc além de possuir parcerias com algumas instituições para oferta de atividades para a comunidade. Desta forma, poderia ser feito um trabalho direcionado aos servidores propondo oferta de atividades em horários alternativos ao trabalho, como ioga, ginástica laboral, meditação, voleibol, basquete e futebol, talvez este local possa ser melhor aproveitado pelos servidores e contribuir para aumentar a qualidade de vida no trabalho. Para Wagner III e Hollenbeck (2020, p. 165) propiciar um clima “social solidário pode reduzir o estresse e proteger os empregados do estresse causado por condições de trabalho adversas. Por essa razão, muitas organizações incentivam os empregados a participarem de esportes em equipe tanto dentro como fora do horário de trabalho”.

Outra sugestão diz respeito às questões de integração entre os servidores. Neste item, os gestores poderiam propor eventos como palestras motivacionais, a ambientação de novos servidores, datas comemorativas, como festa junina, aniversariantes dos mês, dia do servidor, etc. Promovendo a aproximação entre setores, e entre TAE's e docentes. Poderia ser criado um grupo de trabalho (GT) responsável pelas datas comemorativas no campus.

Na questão das relações interpessoais ainda seria possível trazer um psicólogo de outro Campus, como por exemplo, da Reitoria para trabalhar as questões emocionais e de relacionamentos entre os servidores.

Ainda, é importante que os gestores ouçam os servidores, pois há alguns setores com insuficiência de colaboradores e é preciso atenuar este problema, seja buscando novas contratações, ou trazendo servidores de outros órgãos como a cooperação técnica ou ainda, remanejando de outros setores.

A revisão dos horários de trabalho também merece a atenção dos gestores, pois os horários em determinados setores são muito extensos, em torno de 15 horas de forma

ininterruptas, sobrecarregando e comprometendo o bom atendimento, a segurança do servidor que trabalha no horário noturno, pois o campus não dispõe de serviço de vigilância, afetando a motivação e a qualidade de vida no trabalho desses servidores.

Uma comunicação efetiva entre a gestão e os servidores poderia ajudar nas relações assim como uma gestão participativa onde o servidor possa se sentir como parte de um todo. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2020, p. 164) a “participação na tomada de decisões (PTD) fornece oportunidades para os trabalhadores intervirem em importantes decisões organizacionais que envolvem o trabalho deles e é considerada um redutor de conflito de papéis e ambiguidade”.

A questão das diferenças entre as carreiras dos TAE's e docentes traz insatisfação aos servidores, porém é algo que está muito além da instituição, pois requer a aprovação de instâncias superiores.

A falta de capacitação é algo que pode ser melhorado na visão dos TAEs, o item “as oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos”, obteve a menor nota no questionário, sendo de suma importância que a instituição possa proporcionar condições e ofertar capacitação para o servidores TAEs. “O treinamento de habilidades é um meio para tentar ajudar o trabalhador a mudar o que gera insatisfação ou estresse”(WAGNER III; HOLLENBECK, 2020, p. 163).

Por fim, nas perguntas abertas os servidores puderam contribuir com sugestões para uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e dentre as propostas estão: “Curso de relações interpessoais”; “Eventos de integração entre servidores;” “Ambientes de convivência.”; “Flexibilidade com responsabilidade no horário de trabalho para todos.”; “Repensar a carreira dos TAES, cujas oportunidades deixam muito a desejar.”; “Sugiro mais equanimidade no trato das questões relacionadas a Taes e docentes”; “Revisão dos horários de trabalho (trabalho noturno e riscos)”;

“Oportunizar capacitação e ascensão à mestrado e doutorado, como Taes não tem substituto fica bem mais difícil o acesso destes à cursos.”;

“Ter um melhor ambiente de trabalho, mais preocupação com o servidor”; “Uma gestão mais democrática sobre as necessidades dos servidores, ouvindo em cada setor quais são suas necessidades, pautada não apenas em documentos, mas em ações concretas dos trabalhadores em seus locais de trabalho.”; “Fazer com todos participem da gestão.”; “Respeito pelos servidores”.

Desta forma, verifica-se que as sugestões de melhoria no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho - QVT vai ao encontro dos anseios dos servidores Técnicos Administrativos

em Educação do Campus Itajaí.

Se o gestor conseguir motivar sua equipe seja através do reconhecimento do trabalho individual ou da equipe ou se colocando à disposição para ajudar ou ouvir as pessoas para solução de problemas, pode contribuir para que o servidor se sinta valorizado, e motivado a desempenhar suas tarefas com satisfação no trabalho. Para Chiavenato (2010, p. 487) "A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização."

7. CONCLUSÕES

O objetivo do levantamento e análise dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho é identificar os fatores que interferem na satisfação dos indivíduos nos ambientes laborais e, dentro do possível, torná-los mais favoráveis à percepção dos servidores. Com isso, almeja-se aumentar a produtividade, a motivação e o comprometimento dos profissionais, elevando-se, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Compreende-se que o tema central QVT é de extrema relevância para o aperfeiçoamento do processo de trabalho no setor de gestão de pessoas, tendo em vista que o caminho para se obter uma vida saudável nas instituições é por meio de avaliação e reflexão por parte dos servidores e sociedade. Os resultados do estudo trouxeram informações que permitiram atingir o objetivo, ou seja, foi possível analisar a percepção dos técnicos administrativos em educação do Campus Itajaí sobre a qualidade de vida no trabalho.

Este fato permitiu conhecer a realidade deste campus e visualizar os pontos que merecem atenção por parte da gestão do IFSC. Diante dos resultados, percebe-se que a instituição pode melhorar amplamente os aspectos associados à qualidade de vida dos servidores, inclusive por meio da disponibilização de espaços para o desenvolvimento de atividades físicas, melhorar a integração entre os servidores e trabalhar inclusive as questões emocionais e de relacionamentos entre os técnicos.

Uma comunicação efetiva entre a gestão e os servidores poderá ajudar nas relações e atitudes podem ser tomadas para reverter esta situação, mas, primeiramente, a mudança deve ocorrer no clima organizacional do campus, revendo os conflitos existentes e buscando formas para tornar o ambiente de trabalho agradável e com qualidade.

As oportunidades de crescimento profissional não são iguais para todos, como podemos ver nos resultados da pesquisa, uma vez que este item obteve a menor nota (1.875), por isso merece atenção especial dos gestores. Os achados da pesquisa evidenciaram o alto índice de insatisfação entre os servidores TAE's e uma das propostas de melhoria sobre este item é que a instituição possa oferecer e proporcionar condições igualitárias para capacitações.

É importante que os gestores ouçam os servidores e proponham revisão dos horários de trabalho, assumindo uma gestão participativa, onde os servidores possam contribuir para a tomada de decisões junto ao Campus. Ainda, é preciso envidar esforços a fim de atenuar os problemas elencados, incentivar a cooperação técnica com outros órgãos para aumentar o quadro de servidores na campus, remanejar os profissionais de outros setores ou até mesmo motivar e valorizar o trabalho desempenhado pelos técnicos nas atividades administrativas.

Portanto, sugere-se diante deste diagnóstico, um programa contínuo de Qualidade de Vida no Trabalho na Instituição, onde sejam compreendidas ações de melhorias específicas para os problemas identificados no campus, com a finalidade de buscar medidas para correção dos pontos críticos e graves. É importante salientar que a pesquisa para avaliar a percepção da qualidade de vida no trabalho deve ser realizada em período de tempo pré-determinado para que sejam estabelecidos os benefícios das ações de melhoria, monitorando os resultados obtidos e identificando outros pontos que devam ser tratados.

Por fim, uma sugestão para a aplicabilidade da proposta é a utilização da Instrução Normativa 10/2012, que define regras para a elaboração do Plano de Logística Sustentável para todas as instituições do poder executivo. Um dos itens para os quais devem ser traçadas ações e metas atingíveis é a Qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTUNES AV, Sant'anna LR. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro**. Rev Bras Enferm 1996; 49(3): 425-34.

BALDWIN, Timothy T. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que gestores eficazes sabem e fazem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.167, ago. 2019.

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

CAMPOS FE, Albuquerque EM. **As especificidades contemporâneas do trabalho no setor saúde**. In: Castro JL, Santana JP, organizadores. Negociação coletiva do trabalho em saúde. Brasília: OPAS/OMS, Natal: UFRN/NESC; 1998. p. 41-65.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed., Porto Alegre: Penso, 2014.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque no papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Histórico Câmpus Itajaí**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/campus-itajai/historico> . Acesso em : 07 out.2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 07 out.2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: <http://r.ifsc.edu.br/qvt/> . Acesso em: 12 out.2020.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional** [recurso eletrônico] São Paulo, SP : Cengage, 2016. 10 Mb : il. ; PDF.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho**: Um estudo de caso na área da construção civil. [dissertação]. Porto Alegre: Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2002.

SANTOS, Djenifer Francis Amaral dos. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a percepção dos funcionários do centro estadual de ensino fundamental Tucunduva.** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1426/TCC%20DJENIFER.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

SCHOLZE AR, Martins JT, Galdino MJQ, Ribeiro RP. **Ambiente ocupacional e o consumo de substâncias psicoativas entre enfermeiros.** Acta Paul Enferm. 2017; 30(4):404-11. Disponível em: [http:// dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700060](http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700060). Acesso em: 04 out. 2020.

VASCONCELOS, Ancelmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** Origem, Evolução e Perspectiva. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, V.8, nº1, Jan/Mar 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA MJ. **Imagem cultural e motivação na escolha da enfermagem.** Aracaju: EDUFS/ Fund. Oviêdo Teixeira; 2002. p. 19-50.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.