

Rodolfo Lemos Medeiro

**TELETRABALHO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE
VIDA NO TRABALHO DOS TELETRABALHADORES E DOS TRABALHADORES
PRESENCIAS**

Brasília – DF
Abril/2018

Rodolfo Lemos Medeiro

**TELETRABALHO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO SOBRE A
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS TELETRABALHADORES
E DOS TRABALHADORES PRESENCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Estratégica de Pessoas.

Aluno: Rodolfo Lemos Medeiro

Orientador: Prof. MSc. Wellington Pinto

Brasília – DF
Abril/2018

TELETRABALHO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS TELETRABALHADORES E DOS TRABALHADORES PRESENCIAS

Autor: Rodolfo Lemos Medeiro

Instituição do autor: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi detectar se o aumento da meta de desempenho exigida pela legislação como condição para aderir ao regime de teletrabalho pode afetar de maneira negativa a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT dos teletrabalhadores. Para isso, foi necessário verificar a percepção sobre a QVT por meio de questionário, que foi aplicado a 227 servidores em regime de teletrabalho de cinco órgãos diferentes, no qual apenas 40 responderam o questionário; e para 254 servidores em regime de trabalho presencial dos mesmos cinco órgãos e outros cinco órgãos da Administração Pública Federal – APF, no qual apenas 33 responderam o questionário. Dentre os resultados encontrados, dois chamaram a atenção: a insatisfação do teletrabalhador e a muita insatisfação do trabalhador presencial com a perspectiva de avanço salarial e crescimento profissional; e a insatisfação com a falta de tempo livre do trabalhador presencial. Por fim, o estudo respondeu o objetivo geral, apontando que o aumento da meta de desempenho não afeta a QVT dos teletrabalhadores.

Palavras chave: Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, meta de desempenho.

INTRODUÇÃO

Teletrabalho, trabalho remoto, trabalho em casa ou trabalho a distância são termos sinônimos utilizados para definir o trabalho que é executado com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação em um local distante do escritório central ou instalação de produção onde o trabalhador não tem nenhum ou pouco contato pessoal com os colegas de trabalho. É a forma que permite levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho. O teletrabalho não é uma prática nova, no entanto, tornou-se uma importante forma de trabalho adotada cada vez mais pelas organizações (públicas e privadas), e tem ganhado força pelos efeitos positivos que pode causar, podendo proporcionar, dentre outros benefícios, a obtenção de mais Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

A relação existente entre Teletrabalho e QVT é muito estreita, pois o primeiro pode preencher algumas lacunas que os programas clássicos e essencialmente assistencialistas de QVT não têm preenchido nos órgãos públicos, como por exemplo: a ausência de flexibilidade no horário de trabalho, dificuldade de mobilidade, cansaço, estresse, etc.

Pela lógica, uma organização deveria implementar o teletrabalho com a intenção precípua de reduzir custos administrativos, facilitar a vida dos trabalhadores deficientes físicos, cooperar com um trânsito menos engarrafado nas grandes cidades e buscar QVT para seus trabalhadores, de maneira a terem mais autonomia para administrar os seus próprios horários de trabalho, evitar o desgaste com o trânsito caótico das metrópoles, ter mais tempo para se cuidar ou dedicar-se um pouco mais a família. Porém, de acordo com a legislação, parece que o aspecto mais importante com a implantação do teletrabalho nos órgãos públicos é o aumento da produtividade, e isso pode ser observado quando os instrumentos normativos estabelecem o aumento da meta de desempenho como condição expressa para adesão do servidor ao regime, isto é, o servidor em regime de teletrabalho deverá se comprometer a produzir de 15 a 20% mais do que o trabalhador presencial.

Tendo em vista essa diretriz nos regulamentos e considerando que esse aumento da carga de trabalho pode ser um fator promotor de perda da QVT, o objetivo central do estudo consistiu em pesquisar e detectar se o aumento da meta de desempenho afeta de maneira negativa a QVT dos teletrabalhadores. Para isso,

foram utilizadas as 8 (oito) categorias conceituais que enfatizam os fatores de influência na QVT abordadas por Walton (1974).

De acordo com Walton (1974) apud TIMOSSI (2001), são oito as categorias conceituais que enfatizam os fatores de influência na QVT: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social.

Mas para a pesquisa do presente estudo, as 8 (oito) categorias conceituais ou dimensões de Walton (1974) foram recortadas para 14 (quatorze) variáveis de avaliação da QVT, seguindo a sistemática utilizada no trabalho de Timossi (2009), o qual extraiu as variáveis de Detoni (2001) que, por sua vez, utiliza uma adaptação das variáveis do modelo de QVT de Walton realizada por Fernandes (1996), conforme tabela 2. Assim sendo, as variáveis adotadas neste trabalho ficaram dispostos da seguinte forma:

Tabela 1

| Dimensões de WALTON | | Variáveis segundo Fernandes (1996) e Detoni (2001). |
|---------------------|---|--|
| 1 | Compensação justa e adequada | Equilíbrio salarial Remuneração justa |
| 2 | Condições de trabalho | Jornada (horas efetivas) de trabalho Carga (volume) de trabalho Fadiga (cansaço) |
| 3 | Uso e desenvolvimento de capacidades | Autonomia |
| 4 | Oportunidade de crescimento e segurança | Perspectiva de avanço salarial |
| 5 | Integração social na organização | Relacionamento interpessoal |
| 6 | Constitucionalismo | Respeito a individualidade Cobrança da chefia imediata |
| 7 | O trabalho e o espaço total de vida | Influência sobre a rotina familiar Possibilidade de lazer Horário de trabalho e descanso |
| 8 | Relevância social do trabalho na vida | Política de recursos humanos |

Cabe ressaltar que o critério “cobrança da chefia imediata” apesar de constar na tabela 1 não faz parte do rol de variáveis de Fernandes (1996) e de Detoni (2001) constante da tabela 2. Por questão de afinidade e relação, neste estudo, decidiu-se que seria mais uma variável da dimensão “constitucionalismo”, de Walton (1974).

A pesquisa foi realizada com a aplicação de questionário, conforme modelo em apêndice, junto aos servidores públicos da Administração Pública Federal – APF, que foram separados em dois grupos distintos, o primeiro de servidores em regime de teletrabalho e o segundo de servidores que trabalham nas dependências dos órgãos públicos. É importante destacar que, apesar das peculiaridades do regime de

teletrabalho, foi aplicado o mesmo questionário aos dois grupos para que houvesse confiabilidade nas respostas. Após a aplicação do questionário, foi realizada a comparação dos níveis de satisfação em cada quesito pesquisado.

Os resultados encontrados responderam o objetivo central do estudo, mas não no sentido que era percebido. Se antes a percepção era de que o aumento da carga de trabalho pode ser um fator promotor de perda da QVT, após a pesquisa a percepção agora é outra. De acordo com os resultados apurados na pesquisa de campo, em especial os resultados constantes dos quadros 3 e 5 deste estudo, a percepção agora é a de que o teletrabalhador não se importou em se comprometer a trabalhar mais, e que compensa ter uma meta de desempenho maior do que a dos trabalhadores presenciais para usufruir dos benefícios indiretos que o teletrabalho pode proporcionar.

Pela abrangência da pesquisa, acredita-se que outros pontos associados a QVT possam despertar a atenção de interessados e serem incluídos na agenda de discussões dos departamentos de recursos humanos dos órgãos públicos, como por exemplo: os índices do quadro 1 demonstrou que acerca do salário, que é praticamente o mesmo, o teletrabalhador consegue ter uma visão diferente e mais positiva do que o trabalhador presencial. O quadro 4 demonstrou que mais da metade dos trabalhadores presenciais sentem-se insatisfeitos com o cansaço após a jornada diária de trabalho. O quadro 7 demonstrou um alto índice de insatisfação com a perspectiva de avanço salarial e crescimento profissional nos dois grupos, o que pode significar um descompasso nos planos de carreiras. Os quadros 11 e 12 demonstraram insatisfação dos trabalhadores presenciais com a falta de tempo livre tanto para convívio familiar quanto para a prática de esportes. E, por fim, o quadro 14 demonstrou que mais da metade dos trabalhadores presenciais estão insatisfeitos com as políticas de recursos humanos nos órgãos públicos.

DESENVOLVIMENTO

A intenção do trabalho não é expandir ou explicar o que é teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, mas tentar juntar os melhores conceitos para uma breve apresentação e, portanto, facilitar o entendimento dos fins do estudo.

Teletrabalho

De acordo com a justificativa do Projeto de Lei – PL nº 2.723, de 2015, o sistema de “escritório remoto” é uma forma de trabalho exercida à distância, de forma autônoma, utilizando ferramentas tecnológicas e de informação capazes de assegurar um contato direto entre o trabalhador e o empregador. Pode realizar-se a partir do domicílio do trabalhador, de telecentros ou de qualquer ponto onde o trabalhador se encontre. Surge como uma nova forma de organização do trabalho. Vem redesenhar as estruturas das organizações tradicionais e centralizadas e diminuir as distâncias geográficas.

Uma das principais vantagens é o conforto propiciado ao trabalhador. Dependendo da área em que o profissional trabalhe, como, por exemplo, a criação, é importante que a pessoa possa ficar concentrada sozinha, num ambiente amigável, que restrinja significativamente a possibilidade de interferências ou perturbações. Outra vantagem é não se submeter à carga de estresse provocada pelo trânsito urbano, com a perda de tempo que poderia ser dispendido em mais produtividade.

Para a Administração também há inúmeras vantagens, como a economia de gastos com aluguel, energia, telefone, etc. As novas tecnologias permitem que o servidor que exerça suas atividades no formato do “escritório móvel” permaneça em contato direto e permanente com os colegas e superiores, podendo receber instruções mesmo não estando fisicamente na sede do seu trabalho.

Saccaro Junior (2016), conceitua teletrabalho como a forma de organizar o trabalho que permite a execução das atividades com maior flexibilidade de horários, o que favorece a eficiência, ao permitir o trabalhador formular a estratégia de aproveitamento do tempo mais adequada a seu perfil, a fim de atingir as metas de produção. Ele também aponta que o teletrabalho possibilita o aproveitamento do tempo que seria desperdiçado com o trânsito, de modo que possa ser alocado em atividades produtivas, de lazer ou de convívio familiar, o que é interessante, tanto do ponto de vista do trabalhador quanto do empregador.

Sobre esse aproveitamento do tempo, é interessante salientar os estudos realizados por Campos (2012), nos quais ele afirma que o tempo de trabalho remunerado afeta – de modo significativo, crescente e negativo – o tempo livre

disponível. Aponta também para o fato de que isto tem consequências para a qualidade de vida em geral – ao gerar cansaço, estresse e desmotivação; ao prejudicar as relações familiares e as de amizade; ao inviabilizar as atividades esportivas, educacionais etc. Segundo Campos (2012), quase metade dos seus entrevistados relata que, mesmo quando é alcançado o limite da jornada diária, o trabalho continua a lhes acompanhar, até mesmo em suas casas, caracterizando, portanto, em uma espécie de esmaecimento das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo livre.

Quanto ao convívio familiar, de acordo com Joel Kugelmass (1996), já em 1977 38% dos homens e 43% das mulheres que trabalhavam disseram ter dificuldades com conflitos entre família e trabalho. Em 1996, 66% das mulheres que trabalhavam tinham alguma dificuldade em conciliar casa e trabalho e 20% descreveram isso como muito difícil. A surpreendente parcela de 80% das mulheres sentiam tensão e ansiedade em consequência dos conflitos entre casa e trabalho. Uma em cada dez mulheres abandona o trabalho por causa disso e 14% pensaram em abandonar. Embora talvez não o façam por motivos econômicos, é inconcebível que as tensões que fazem as mulheres pensarem em abandonar o emprego não interfiram em seu desempenho diário.

Em seu trabalho, Joel Kugelmass (1996) também descreve que uma das razões pelas quais o trabalho flexível (teletrabalho) melhora a produtividade é que ele melhora a moral do empregado e a satisfação no trabalho: as pessoas que estão satisfeitas com suas condições de trabalho provavelmente trabalham mais, melhor e por mais tempo. Num estudo de trabalho remoto baseado em casa, os participantes disseram que se sentiam “mais no controle de suas vidas... que eram mais capazes de se concentrarem em tarefas cruciais, tinham menos estresse relacionado com o trabalho e conseguiam realizar muito mais. Em certo sentido, o trabalho flexível é um meio de conseguir um retorno mais alto sobre os salários através dos ganhos de produtividade que a maior satisfação no trabalho acarreta. Além disso, empregados satisfeitos também evitam despesas; eles reivindicam menos indenizações e, portanto, tiram menos dias por doenças.

Considerado como uma forma moderna de organizar o trabalho, o Teletrabalho também tem forçado alterações na legislação. Na iniciativa privada, a regra que rege o teletrabalho é o art. 6º do Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de

1943 – Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, o qual determina que não há distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. No setor público, ainda não existe uma regra específica expressa, mas há o Projeto de Lei – PL nº 2.723, de 2015, que visa acrescentar o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o qual dispõe sobre a implantação do sistema de escritório remoto (*home-office*) no serviço público.

Apesar da ausência de um regulamento legal específico, os órgãos públicos vêm adotando o trabalho a distância ancorados no princípio constitucional da eficiência, como expressou a Portaria nº 45, de 7 dezembro de 2016 da Advocacia Geral da União – AGU e a Portaria nº 469, de 13 de abril de 2016 do Ministério da Justiça. Já o Conselho Nacional de Justiça – CNJ regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário por meio da Resolução 227, de 15 de junho de 2016, invocando além do princípio da eficiência, a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou e regulamentou o art. 6º da CLT. Cabe salientar que em todos esses dispositivos infralegais consta a obrigatoriedade de aumento da meta de desempenho como condição para adesão ao programa de teletrabalho.

Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Limongi-França (2012), embora historicamente a QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e integração social. Ela deixa claro em seu trabalho que a competência em QVT está associada a questões de saúde, lazer e nutrição – nessa ordem, e que também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas a responsabilidade social e relações do trabalho, as quais são interfaces das esferas psicossocial e organizacional. Essa percepção reforça a expansão do conceito saúde-doença para áreas mais abrangentes de capacitação do administrador.

Além disso, Limongi-França (2012) descreve que a QVT é uma competência gerencial para o administrador e uma competência estratégica para a administração. Devido ao desconhecimento sobre modelos gerenciais para a gestão das atividades de QVT, o que reforça a proposta de consolidação de uma nova competência, a QVT deve ser percebida como atividade permanente, com forte efeito catalisador nas esferas psicossocial e organizacional.

Ferreira, Ferreira, Antloga e Bergamaschi (2009), explicam que, de maneira geral, duas abordagens para QVT são identificadas: uma clássica e hegemônica, de caráter essencialmente **assistencialista**; e uma contra-hegemônica, que propõe a QVT como ação **preventiva**.

A abordagem **assistencialista** é predominante e concentra a maior parte dos estudos sobre QVT (apud Ferreira, Alves e Tostes, 2006). Essa abordagem tem como principais características: responsabilização do trabalhador por sua QVT; atividades de QVT de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam; e ênfase na produtividade, levada ao extremo em função da competitividade globalizada, tornando-se, então, produtivismo.

Contrapondo a concepção assistencialista, nos últimos anos vem emergindo uma concepção de viés **preventivo**, com base em estudos, pesquisas e intervenções em instituições que se apoiam na abordagem da ergonomia da atividade aplicada à QVT. Os primeiros estudos que fundamentam a abordagem preventiva de QVT foram realizados por Ferreira (2006a, 2006b, 2007) e vêm sendo complementados por pesquisas realizadas por Carneiro e Ferreira (2007), Antloga e Lima (2007) e Lima (2008). O foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nessa concepção, a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais.

Já Walton (1974) apud TIMOSSI (2001), expôs que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT enfatiza as necessidades e aspirações do ser humano, bem como a responsabilidade social do trabalhador, o que resgata valores humanos e ambientais, negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

De acordo com Walton (1973) apud TIMOSSSI (2001), a subjetividade da QVT faz com que as diferenças entre culturas e estilos de vida resultem em diferentes definições sobre a representação de um nível de QVT satisfatório, como também em diferentes critérios de influência na QVT. A respeito dos diversos critérios que permeiam a QVT, Walton (1973) esclarece que a sua avaliação resulta da combinação de diferentes dimensões básicas do desempenho das atividades e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação, além de resultar em muitos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização. Para tanto, Walton propôs oito categorias conceituais que enfatizam os fatores de influência na QVT: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social. Ele explicou que esse fracionamento da QVT em oito categorias conceituais permite a aplicação de diversos tipos de análise, como a correlação dos critérios entre si ou as correlações dos critérios com a produtividade dos trabalhadores. Assim, a construção de uma QVT satisfatória parece ser facilitada quando há uma visão holística e mais humanizada por parte das organizações em relação ao trabalhador, identificando que o indivíduo, no contexto de sua vida pessoal e no contexto do trabalho, constitui um único ser.

Destarte, vale reiterar que os critérios adotados neste estudo para avaliação da QVT dos servidores em regime de teletrabalho e dos servidores que trabalham nas dependências dos órgãos seguem a sistemática utilizada no trabalho de Timossi (2009), que extraiu os critérios de Detoni (2001) que, por sua vez, utiliza uma adaptação dos critérios e subcritérios da tradução do modelo de QVT de Walton realizada por Fernandes (1996).

Segundo Timossi (2009), Detoni (2001) propõe adaptações dos termos propostos por Fernandes (1996). Detoni também se utiliza da fusão de itens semelhantes, resultando em um único item, ou também da divisão de um item em dois ou mais itens, conforme disposição da tabela abaixo:

Tabela 2

| VARIÁVEIS | | |
|---------------|------------------|---------------|
| WALTON (1973) | FERNANDES (1996) | DETONI (2001) |

| | | |
|--|---|--|
| 1. Compensação justa e adequada | Equidade interna e externa | Equilíbrio salarial |
| | Proporcionalidade entre salários | |
| | Justiça na compensação | Remuneração justa |
| | Partilha dos ganhos de produtividade | Participação em resultados Benefícios extras |
| 2. Condições de trabalho | Jornada de trabalho razoável | Jornada semanal Carga de trabalho Fadiga |
| | Ambiente físico seguro e saudável | Equipamentos de EPI e EPC |
| | Ausência de insalubridade | Salubridade Tecnologia do processo |
| | | |
| 3. Uso e desenvolvimento de capacidades | Autonomia | Autonomia |
| | Qualidades múltiplas | Polivalência |
| | Informação sobre o processo total do trabalho | Avaliação do desempenho Responsabilidade conferida |
| | Autocontrole relativo | Importância da tarefa |
| 4. Oportunidade de crescimento e segurança | Possibilidade de carreira | Treinamentos |
| | Crescimento pessoal | Incentivo aos estudos |
| | Perspectivas de avanço salarial | Crescimento profissional |
| | Segurança de emprego | Demissões |
| 5. Integração social na organização | Ausência de preconceitos | Discriminação |
| | Igualdade | Valorização das idéias |
| | Mobilidade | |
| | Relacionamento | Relacionamento interpessoal |
| Senso comunitário | Compromisso da equipe | |
| 6. Constitucionalismo | Direitos de proteção do trabalhador | Direitos do trabalhador |
| | Liberdade de expressão | Liberdade de expressão |
| | Direitos trabalhistas | Discussão e normas |
| | Tratamento imparcial | Respeito à individualidade |
| | Privacidade pessoal | |
| 7. O trabalho e o espaço total de vida | Papel balanceado no trabalho | Influência sobre a rotina Familiar |
| | Poucas mudanças geográficas | Possibilidade de lazer |
| | Tempo para lazer da família | |
| | Estabilidade de horários | Horário de trabalho e descanso |
| 8. Relevância social do trabalho na vida | Imagem da empresa | Imagem institucional Orgulho do trabalho |
| | Responsabilidade social da empresa | Integração comunitária |
| | Responsabilidade pelos produtos | Qualidade dos produtos/ serviços |
| | Práticas de emprego | Política de recursos humanos |

Portanto, replicando as palavras descritas no estudo de Timossi (2009), a adaptação do modelo de Walton buscou eliminar algumas dificuldades quanto a sua aplicabilidade e entendimento, a fim obter resultados quantificáveis. Desta forma, foi concretizada a intenção de propor um instrumento com características psicométricas satisfatórias adaptado ao modelo de Walton, de modo que a metodologia de adaptação do modelo de Walton proposta em seu estudo permita a sua aplicação através de questões mais simples e uma escala de resposta mais objetiva, garantindo a obtenção de resultados fidedignos sem alterar os critérios e objetivos do instrumento original.

Metodologia

A **finalidade** da pesquisa foi a de observar o nível de satisfação do servidor público que está trabalhando em regime de teletrabalho e do servidor que trabalha nas dependências dos órgãos. A pesquisa de campo foi um dos **meios** utilizados, porque houve aplicação de questionário. Outros dois meios utilizados foram a pesquisa documental, na qual se utilizou listas dos servidores publicadas nos sítios eletrônicos dos órgãos, e a pesquisa bibliográfica, por ter tido como base livros, artigos e estudos, isto é, material acessível ao público em geral.

Acerca da **coleta de dados**, foi elaborado um questionário e aplicado por meio da ferramenta *google forms*, o qual continha quatorze questões que buscaram abarcar as oito categorias conceituais que enfatizam os fatores de influência na QVT citada por Walton, conforme a tabela 1 deste estudo, de maneira que as questões abordassem os possíveis benefícios que o teletrabalho pode proporcionar em termos de QVT.

Para a pesquisa atingir sua finalidade sem criar tendências ou vícios, a **população** foi dividida em dois grupos, nos quais foram aplicados o mesmo questionário: o grupo dos servidores em regime de teletrabalho e o grupo dos servidores que trabalham nas dependências dos órgãos. Para o primeiro grupo, foi aplicado o questionário para 227 servidores em regime de teletrabalho de cinco órgãos diferentes, no qual apenas 40 responderam o questionário. Para o segundo grupo, foi aplicado o questionário para 254 servidores, considerando os cinco órgãos do primeiro grupo e mais cinco órgãos a Administração Pública Federal – APF, no qual apenas 33 servidores responderam o questionário.

Análise de dados

A pergunta contida no quadro 1 diz respeito à compensação justa e adequada pelo trabalho, primeira dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Observa-se que neste quesito os teletrabalhadores apresentaram 55% de satisfação com o salário, frente aos 27,3% de satisfação dos trabalhadores presenciais. Acerca do salário, o qual é praticamente o mesmo, o teletrabalhador consegue ter uma visão diferente e mais positiva do que o trabalhador presencial. Apesar dos salários serem praticamente os mesmos, essa diferença nos índices de satisfação detectada na pesquisa de campo leva a

depreender que o salário do teletrabalhador parece ser melhor aproveitado, pois os custos de deslocamento, alimentação, humano, etc. que o trabalhador presencial tem de arcar para realizar o seu trabalho podem consumir boa parte do seu salário, proporcionando a falsa sensação de que ganha pouco. Cabe ressaltar que essa sensação de que ganha pouco é uma janela para vários sentimentos negativos, podendo inclusive levar o trabalhador a um estado de desmotivação contínua e atrapalhar no seu desempenho individual.

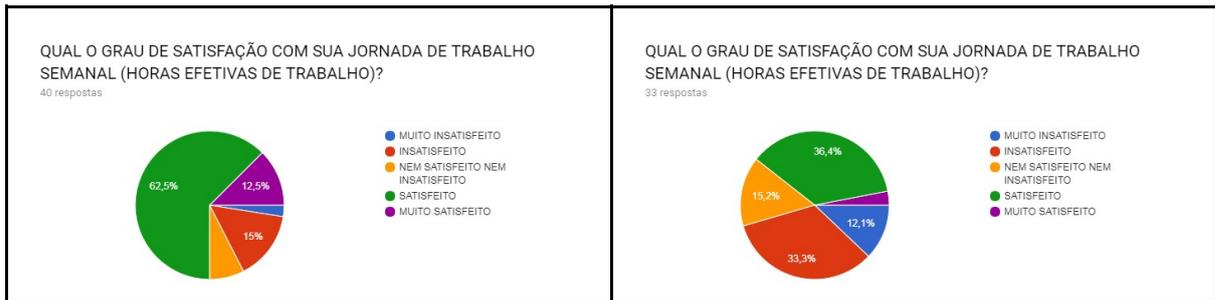
Quadro 1



A pergunta contida no quadro 2 é sobre a variável jornada de trabalho e tem relação com as condições de trabalho oferecidas pela organização, segunda dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Neste ponto, o que chama a atenção é a comparação do índice de 62,5% de satisfação dos teletrabalhadores com o índice de 36,4% de satisfação dos trabalhadores presenciais, de modo que a diferença entre um e outro é quase o dobro, e a maior satisfação dos teletrabalhadores pode estar relacionada a não estarem presos ao cumprimento das 8 (oito) horas diárias ou 40 (quarenta) horas semanais de trabalho contratadas. Além disso, de acordo com Saccaro Junior (2016), o teletrabalho é a forma de organizar o trabalho que permite a execução das atividades com maior flexibilidade de horários, o que favorece a eficiência, ao permitir o trabalhador formular a estratégia de aproveitamento do tempo mais adequada a seu perfil, a fim de atingir as metas de produção.

Quadro 2





A pergunta contida no quadro 3 é sobre a variável volume de trabalho e também tem relação com as condições de trabalho oferecidas pela organização, segunda dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Com o índice de satisfação de 55% para os teletrabalhadores e 33,3% para os trabalhadores presenciais, novamente os teletrabalhadores de maneira clara se demonstraram mais satisfeitos do que os trabalhadores presenciais. O resultado pode estar relacionado a ausência do estresse que é cumprir as regras organizacionais, como horário de trabalho, horário de almoço, etc., que um ambiente organizacional naturalmente exige do trabalhador. Outra observação percebida é que apesar dos teletrabalhadores terem de ser mais produtivos em, pelo menos, 15% (quinze por cento), do que os trabalhadores presenciais, a modalidade de teletrabalho encaixa no novo conceito de QVT abordado por Limongi-França (2012), no qual ela informa que embora historicamente a QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com **produtividade**, legitimidade, experiências, competências gerenciais e integração social.

Quadro 3



A pergunta contida no quadro 4 é sobre a variável cansaço e também tem relação com as condições de trabalho oferecidas pela organização, segunda dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Neste ponto, o que chamou a atenção foi o alto índice de 42,4% de insatisfeitos e 15,2% de muito insatisfeitos dos trabalhadores presenciais. Esses alto índice de insatisfação remete às palavras de Campos (2012), nas quais ele informa que quase metade dos seus entrevistados relata que, mesmo quando é alcançado o limite da jornada diária, o trabalho continua a lhes acompanhar, até mesmo em suas casas, caracterizando, portanto, em uma espécie de esmaecimento das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo livre. Observa-se também que esses dados são o dobro se comparados aos dos teletrabalhadores. Essa situação pode ter relação direta com o transito caótico das grandes cidades, considerando que nas grandes metrópoles o trabalhador perde em média entre duas e três horas do dia em engarrafamentos de carros, o que pode afetar diretamente a disposição para realizar outras atividades que não estejam relacionadas com a sua vida profissional.

Quadro 4



A pergunta contida no quadro 5 não tem relação direta com as oito dimensões citadas por Walton. O intuito de colocá-la no questionário foi a de observar como os teletrabalhadores se sentiam em relação ao desempenho individual, tendo que produzir, pelo menos, 15% a mais do que os trabalhadores presenciais. E, de maneira surpreendente, tanto os níveis de satisfação como os níveis de insatisfação foram praticamente os mesmos. O que nos leva a inferir que o teletrabalhador não se importou em se comprometer a trabalhar mais, e que compensa ter uma meta de desempenho maior do que a dos trabalhadores presenciais para usufruir dos benefícios indiretos que o teletrabalho pode proporcionar.

Quadro 5



A pergunta contida no quadro 6 é sobre a variável autonomia e diz respeito ao uso e desenvolvimento de capacidades, terceira dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Neste caso, considerando o índice de 47,5% de satisfação do teletrabalhador, a pesquisa ratificou a colocação de Joel Kugelmass (1996), quando observou que no trabalho remoto baseado em casa, os participantes se sentiam “**mais no controle de suas vidas...**” Ele também percebeu que uma das razões pelas quais o trabalho flexível (teletrabalho) melhora a produtividade é que ele melhora a **moral** do empregado e a satisfação no trabalho: as pessoas que estão satisfeita com suas condições de trabalho provavelmente trabalham mais, melhor e por mais tempo. Provavelmente, os teletrabalhadores sentem-se com mais autonomia para trabalhar em razão da flexibilidade de horário e espaço, proporcionada pelo regime de teletrabalho que visa controlar apenas os resultados alcançados pelo trabalhador.

Quadro 6



A pergunta contida no quadro 7 é sobre a variável perspectiva de avanço salarial e diz respeito a oportunidade de crescimento e segurança, quarta dimensão

das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Neste quesito, é importante destacar que o índice de 42,5% de insatisfeitos no grupo dos teletrabalhadores não é surpresa, tendo em vista que uma das desvantagens do trabalho a distância é justamente o isolamento e, por consequência, o esquecimento daquele trabalhador quando abre a possibilidade de uma promoção na organização. Já o grupo dos trabalhadores presenciais, com o índice de 63,6% de muito insatisfeitos somado ao índice de 24,2% de insatisfeitos, demonstrou que há alguma falha nos planos de carreira de alguns órgãos públicos. Além disso, baseado no conceito de QVT de Walton (1974) apud TIMOSSI (2001), o qual enfatiza as **necessidades e aspirações do ser humano** e a responsabilidade social do trabalhador, esses resultados podem ter relação direta com a maneira aleatória e sem critério de distribuição dos cargos de Direção, chefia e Assessoramento que são de livre nomeação e livre exoneração. Esses cargos podem proporcionar perspectivas de avanço salarial e crescimento profissional aos servidores de carreira, mas muitos são utilizados para fins politiqueiros, de maneira que são distribuídos com base em critérios políticos e não técnicos, causando uma deformação no sistema e gerando esse alto índice de insatisfação.

Quadro 7



A pergunta contida no quadro 8 é sobre a variável relacionamento interpessoal e diz respeito a integração social na organização, quinta dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Neste item, observa-se que o índice de 50% de satisfação do teletrabalhador não está distante do índice de 59,4% de satisfação do trabalhador presencial, o que leva a inferir que apesar do isolamento dos teletrabalhadores, o relacionamento com os pares e com as chefias não teve uma alteração considerável. Ainda sobre relacionamento

interpessoal, cabe um alerta para o fato de o trabalhador presencial não ter apontado níveis de insatisfação neste item. Vale lembrar que dificilmente o servidor avalia para baixo um par seu, de modo que no serviço público pode-se observar a cultura da nota alta para não prejudicar o outro. Talvez essa premissa da nota alta possa ter levado a esse desvio nesta pergunta. O que já não aconteceu com o teletrabalhador, que apontou uma relativa insatisfação no relacionamento interpessoal. Talvez essa pequena insatisfação tenha relação com o isolamento e, por isso, pouca afinidade entre os pares, que naturalmente é causada pelo trabalho a distância.

Quadro 8



A pergunta contida no quadro 9 é sobre a variável cobrança da chefia imediata e diz respeito ao constitucionalismo, sexta dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Enquanto o teletrabalhador apresentou um índice de 45% de satisfação e 32,5% de muita satisfação, o que somando alcança 77,5% de satisfação; o trabalhador presencial apresentou um índice de 51,5% de satisfação e 15,2% de muita satisfação, o que somando alcança 66,7% de satisfação. Observa-se que, de modo geral, os dois grupos estão satisfeitos com o respeito demonstrado pelas chefias imediatas aos direitos do trabalhador, mas cabe ressaltar que o teletrabalhador está um pouco mais satisfeito e isso pode estar ligado a maneira do teletrabalhador de se comunicar com a chefia, que por ser a distância, não se comunica tradicionalmente como o cara a cara e, sim, utiliza outros meios de comunicação como o *e-mail*, o *chat* institucional, o *whatsapp* etc. Outro motivo pelo qual os teletrabalhadores se apresentam mais satisfeitos pode estar associado a relação de confiança já existente entre o chefe e o subordinado, pois o elemento “confiança” é determinante tanto para autorizar o

servidor entrar no regime de teletrabalho como para o bom andamento das entregas a serem realizadas pelo teletrabalhador.

Quadro 9



A pergunta contida no quadro 10 é sobre a variável respeito a individualidade e também diz respeito ao constitucionalismo, sexta dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Observa-se que o índice de satisfação dos dois grupos é praticamente o mesmo. Mas chamou a atenção o índice de 30% de muita satisfação dos teletrabalhadores, frente ao índice de 6,1% de muita satisfação dos trabalhadores presenciais. Essa diferença pode estar associada à ausência de contato direto e físico (cara a cara), pois o trabalho a distância não permite uma proximidade maior entre chefe e subordinado, permite apenas uma relação profissional que naturalmente impossibilita um eventual desrespeito às características individuais e particulares do subordinado. Além disso, no ambiente organizacional, os indivíduos apresentam sua maneira pessoal de lidar com seus sentimentos e emoções, e essa maneira própria entra em contato com outros indivíduos que também possuem sua maneira própria, gerando uma interação que pode facilitar ou dificultar a condução dos trabalhos, o que vai depender do clima organizacional instalado.

Quadro 10





A pergunta contida no quadro 11 é sobre a variável influência sobre a rotina familiar e diz respeito ao trabalho e o espaço total de vida, sétima dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Esse ponto é extremamente importante e pode demonstrar claramente o quanto o trabalho em casa pode ser vantajoso para fins de qualidade de vida no trabalho. No grupo dos teletrabalhadores, 47,5% estão satisfeitos e 35% estão muito satisfeitos com o tempo livre para o convívio familiar. Joel Kugelmass (1996) aponta que no trabalho remoto baseado em casa os participantes se sentem mais no controle de suas vidas e mais capazes de se concentrarem em tarefas cruciais, têm menos estresse relacionado ao trabalho e, por isso, conseguem realizar muito mais. De outra forma, as faixas de 36,4% de insatisfeitos e 18,2% de muito insatisfeitos foram as que mais ressaltaram no grupo dos trabalhadores presenciais. Essa diferença, claramente favorável aos teletrabalhadores, pode estar associada à conversão das horas do dia que o trabalhador perdia nos deslocamentos de casa para o órgão em que trabalha (que varia entre duas e três horas) para o aumento do seu tempo livre para o convívio com a família.

Quadro 11



A pergunta contida no quadro 12 é sobre a variável possibilidade de lazer e diz respeito ao trabalho e o espaço total de vida, sétima dimensão das oito citadas

por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Como pode ser observado, a pergunta do quadro 12 também buscou perceber nos dois grupos a sensação de tempo livre. Assim, tendo em vista que os índices não ficaram tão distantes, a mesma análise realizada sobre o quadro 11 pode ser aplicada sobre o quadro 12, lembrando que aqui o tempo livre foi direcionado para a prática de esportes ou algum hobby.

Quadro 12



A pergunta contida no quadro 13 é sobre a variável horário de trabalho e descanso e diz respeito ao trabalho e o espaço total de vida, sétima dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Neste item, apesar do índice de 40% de satisfação dos teletrabalhadores estar abaixo do índice de 42,4% de satisfação dos trabalhadores presenciais, o índice de 47,5% de muito satisfeitos dos teletrabalhadores foi a faixa que chamou atenção. A explicação para um índice tão alto pode estar na flexibilização do horário que o trabalho em casa proporciona, como por exemplo a execução do serviço dentro de qualquer horário do dia, seja pela manhã, seja pela tarde ou seja pela noite, possibilitando a realização de algumas obrigações familiares que normalmente são realizáveis apenas dentro do horário comercial. Outra forma de enxergar a flexibilização do horário como benefício é o fato de que existem pessoas que são mais produtivas no período da manhã, e outras que preferem produzir no período da noite, então, possibilitar a escolha do horário para produzir pode ser um caminho para o estado de bem estar do servidor que realiza trabalhos possíveis de terem suas entregas flexibilizadas, isto é, trabalhos que não requeiram o atendimento ao público, por exemplo.

Quadro 13



A pergunta contida no quadro 14 é sobre a variável política de recursos humanos e diz respeito a relevância social do trabalho na vida, oitava dimensão das oito citadas por Walton que tem influencia na QVT do trabalhador. Neste ponto, a atenção ficou para os índices de 33,3% de insatisfação e 30,3% de muita insatisfação do trabalhador presencial. Somados, pode-se dizer que 63,6% desse grupo de trabalhadores está insatisfeita com as políticas de recursos humanos praticadas em seus órgãos. De fato, é um número alto. Mas não é surpresa encontrar tanta insatisfação. O que se observa desses setores é que continuam a fazer o que os antigos departamentos de pessoal faziam: bater carimbo, controlar a folha de pagamento, controlar a folha de ponto, etc. Talvez um ou outro órgão promova ações como a ginástica laboral ou massoterapia, que são vistas como atividades de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam, mas as ações que realmente tenham impacto na satisfação e motivação do servidor ainda podem ser consideradas pontuais na Administração Pública, o que ratifica Limongi-França (2012) quando afirma que a QVT deve ser percebida como uma atividade permanente, com forte efeito catalisador nas esferas psicossocial e organizacional.

Quadro 14



CONCLUSÃO

Com as novas tecnologias, sem dúvida, o trabalho em casa se tornou mais possível para a Administração Pública, que ainda nos dias de hoje sofre com mecanismos administrativos muito focados em controles e processos e menos em resultados. Essa nova modalidade, que na iniciativa privada funciona há muito tempo, pode possibilitar tanto um melhor controle dos processos quanto o foco em resultados.

O objetivo deste estudo foi o de demonstrar que o trabalho em casa (ou a distância) pode trazer mais eficiência ao serviço público e, ao mesmo tempo, proporcionar aos servidores maior satisfação com o trabalho desempenhado e melhoria na qualidade de vida no trabalho, através do equilíbrio entre o indivíduo, a família e a organização.

A pesquisa utilizou o mesmo questionário para dois grupos de servidores: o primeiro, servidores que trabalham em regime de teletrabalho e, o segundo, servidores que trabalham nas dependências dos órgãos públicos. A ideia de utilizar o mesmo questionário foi simplesmente para não criar resultados tendenciosos e demonstrar percepções e sentimentos diferentes nos dois grupos de servidores em relação ao mesmo assunto.

Sobre os resultados, vale ressaltar a comparação do quadro 5, que tem relação direta com o objetivo central do estudo, na qual tanto os níveis de satisfação como os níveis de insatisfação foram praticamente os mesmos, levando a inferir que o teletrabalhador não se importa em trabalhar mais e que compensa ter uma meta de desempenho maior do que a dos trabalhadores presenciais para usufruir dos benefícios indiretos que o teletrabalho pode proporcionar.

Por fim, alguns pontos precisam ser destacados para que, no futuro, possam ser objeto de pesquisa mais específica com fins de melhoria, são eles: ainda que tenha o mesmo salário, o teletrabalhador está mais satisfeito com o seu salário do que o trabalhador presencial; o alto índice de insatisfação quanto ao cansaço causado pelo trabalho; a insatisfação do teletrabalhador e a muita insatisfação do trabalhador presencial sobre a perspectiva de avanço salarial e crescimento profissional; a insatisfação com a falta de tempo livre do trabalhador presencial; e a insatisfação geral com a política de recursos humanos dos órgãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>

BRASIL. Projeto de Lei – PL nº 2.723, de 2015. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>

BRASIL. Portaria nº 45, de 7 dezembro de 2016. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/atos/detalhe/1530556>>

BRASIL. Portaria nº 469, de 13 de abril de 2016. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/news/ministerio-da-justica-implanta-teletrabalho>>

BRASIL. Resolução 227, de 15 de junho de 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>>

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>

FERREIRA, Rodrigo R.; FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla Sabrina; BERGAMASCHI, Virgínia. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. R. Adm., São Paulo, v.44, n.2, p.147-157, abr./mai./jun. 2009.

FERREIRA, Mário Cesar. Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2º ed., Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla Sabrina; PASCHOAL, Tatiane; FERREIRA, Rodrigo R. Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013.

GAMBIER CAMPOS, André. Trabalho e Tempo Livre. Brasília: Ipea, 2012. (Texto para Discussão, nº 1767).

KUGELMASS, Joel. Teletrabalho, novas oportunidades para o trabalho flexível. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 2º ed. São Paulo, 2012.

MACHADO, Costa e ZAINAGHI, Domingos Sávio. CLT interpretada: artigo por artigo, parágrafo por parágrafo. 3º ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.

Rodolfo Lemos Medeiro

NILLES, Jack M. Fazendo do Teletrabalho uma realidade. Tradução de Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997.

SACCARO JUNIOR, Nilo Luiz. Teletrabalho no Setor Público Brasileiro: Impacto Potencial Sobre o Tráfego Urbano e as Emissões de carbono. Brasília: Ipea, 2016. (Texto para Discussão, nº 2207).

TIMOSSI, Luciana da Silva; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, 3. trim. 2009.

Rodolfo Lemos Medeiro

Bacharel em administração. Administrador do Ministério do Trabalho.

(61) 99165-1788

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT

Em relação ao salário (compensação) justo e adequado

1. Qual o grau de satisfação com o seu salário?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

Em relação as suas condições de trabalho

2. Qual o grau de satisfação com sua jornada de trabalho semanal (horas efetivas de trabalhado)?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

3. Em relação a sua carga de trabalho (volume de trabalho) qual o grau de satisfação?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

4. Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

5. Em relação à meta de desempenho individual, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Não se aplica |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|---------------|
| | | | | | |

Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho

6. Qual o grau de satisfação com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possui no seu trabalho?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho

7. Qual o grau de satisfação com as perspectivas de avanço salarial e crescimento profissional no órgão em que trabalha?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

Em relação à integração social no seu trabalho

8. Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

9. Em relação à cobrança do chefe imediato, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho:

10. Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

Em relação ao trabalho e vida

11. Em relação ao tempo livre para o convívio familiar, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Não se aplica |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|---------------|
| | | | | | |

12. Em relação ao tempo livre para a prática de esportes ou de algum *hobby*, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Não se aplica |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|---------------|
| | | | | | |

13. Em relação à autonomia para controlar o seu horário de trabalho, como você se sente?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |

Em relação à relevância social

14. Qual o grau de satisfação com a política de recursos humanos do seu órgão?

| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito Nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--------------------|--------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | | | | |