



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



LUÍS CARLOS CZARNECKI

**A BUSCA PELA QUALIDADE DE VIDA NO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre, 2012



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



LUÍS CARLOS CZARNECKI

**A BUSCA PELA QUALIDADE DE VIDA NO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização
como requisito parcial para obtenção do grau de
especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Zepka
Baumgarten

Porto Alegre, 2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Luís Carlos Czarnecki

**A BUSCA PELA QUALIDADE DE VIDA NO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para obtenção
do grau de Especialista em Gestão Pública UAB.

Conceito Final:
Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientador: Professor Ms. Marcelo Zepka Baumgarten – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Secretária de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, Sra. Maria Lúcia Martins dos Santos, por incentivar este trabalho e propiciar as condições necessárias para sua execução.

Aos colegas que auxiliaram com sugestões, opiniões, críticas construtivas e que participaram de alguma maneira da pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. doutorando Marcelo Zepka Baumgarten, pela atenção prestada durante a elaboração deste trabalho.

À minha esposa pelo carinho, apoio, paciência durante o período de realização desta especialização.

Muito obrigado.

RESUMO

O ser humano dedica boa parte de sua vida ao trabalho. Diante deste fato e das mudanças cada vez mais rápidas que o mundo globalizado vive o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem sido objeto de preocupação crescente nas organizações que buscam melhoria na qualidade de produtos e serviços. Com a evolução da administração pública brasileira do modelo burocrático para o gerencial este assunto tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, conquistando inclusive um *status* estratégico. Neste contexto a área de recursos humanos tem importante papel de monitorar os fatores intervenientes que influenciam a Qualidade de Vida dos servidores e, quando necessário, propor soluções. Este trabalho tem como objetivo investigar a percepção dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. O método utilizado foi o estudo exploratório com análise quantitativa descritiva. Os dados foram coletados em março de 2012 através de um questionário estruturado e fechado, aplicado a todos os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas. Os resultados apontaram que os servidores da secretaria estão regularmente satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho. Alguns fatores relacionados à moral e motivação, compensações e imagem da organização apresentaram bons níveis de satisfação, enquanto fatores acerca das condições do ambiente de trabalho, comunicação e organização do trabalho ensejam atenção, oportunizando ações de melhoria. Nas considerações finais são sugeridas ações para manutenção dos fatores com nível de satisfação mais altos, de maneira a incentivar sua continuidade, bem como a criação e adequação de ações de melhoria para aqueles fatores que apresentaram níveis mais baixos de satisfação, a exemplo do treinamento e capacitação de servidores para implantar e gerenciar as ações voltadas para a QVT.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Gestão de Pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.....	7
Figura 2 - Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS.....	8
Figura 3 - Evolução da Administração Pública no Brasil.....	16
Figura 4 - Fases da evolução do administrador de recursos humanos.....	19
Figura 5 - Pirâmide das necessidades humanas.....	21
Figura 6 - Análise de Herzberg – fatores motivacionais e higiênicos.....	22
Figura 7 - Evolução do conceito de QVT.....	25
Figura 8 - Raízes da qualidade de vida no trabalho.....	30
Figura 9 - Modelo de Werther & Davis.....	30
Figura 10 - Gráfico Idade dos servidores.....	42
Figura 11 - Gráfico Sexo dos servidores.....	43
Figura 12 - Gráfico Nível de Instrução.....	43
Figura 13 - Gráfico Tempo de Serviço na SGP.....	44
Figura 14 - Gráfico Cargo do servidor.....	45
Figura 15 - Gráfico Posicionamento Global sobre QVT na SGP.....	46
Figura 16 - Média dos fatores intervenientes na QVT.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade dos servidores.....	42
Tabela 2 – Sexo dos servidores.....	43
Tabela 3 – Nível de Instrução.....	43
Tabela 4 – Tempo de serviço na SGP.....	44
Tabela 5 – Cargo do servidor.....	45
Tabela 6 – Qualidade de vida global na SGP.....	46
Tabela 7 – Condições no ambiente de trabalho.....	47
Tabela 8 – Saúde e benefícios.....	48
Tabela 9 – Moral e motivação.....	49
Tabela 10 – Compensações.....	50
Tabela 11 – Participação.....	51
Tabela 12 – Comunicação.....	52
Tabela 13 – Imagem da organização.....	53
Tabela 14 – Relação chefe-subordinado.....	54
Tabela 15 – Organização do trabalho.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	6
1.1.1 Organização	6
1.1.2 Contextualização	8
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.2.3 Justificativa	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA E O GERENCIALISMO	12
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	20
2.3.1 A evolução dos estudos sociológicos	20
2.3.2 Breve Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho	23
2.3.3 Conceituando a Qualidade de Vida no Trabalho	25
2.3.4 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 POPULAÇÃO-ALVO	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	38
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	39
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	40
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA POPULAÇÃO	41
4.1.1 Idade	41
4.1.2 Sexo	42
4.1.3 Nível de instrução	42
4.1.4 Tempo de serviço na SGP	44
4.1.5 Cargo	44
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À QVT	45
4.2.1 Posicionamento pessoal sobre Qualidade de Vida no Trabalho na SGP	46
4.2.2 Condições no ambiente de trabalho	47
4.2.3 Saúde e benefícios	47
4.2.4 Moral e motivação	48
4.2.5 Compensações	50
4.2.6 Participação	51
4.2.7 Comunicação	52
4.2.8 Imagem da organização	52
4.2.9 Relação chefe-subordinado	53
4.2.10 Organização do trabalho	54
4.3 ANÁLISE GLOBAL DOS FATORES DE QVT.....	55

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A: PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	66
ANEXO A: AUTOAVALIAÇÃO 2011 – RELATÓRIO DE SUGESTÃO DE MELHORIAS	81
ANEXO B: MODELO DA PESQUISA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	85

1. INTRODUÇÃO

O mundo está mudando com uma rapidez impressionante e numa intensidade cada vez maior. Segundo Chiavenato (2010), são vários os fatores que contribuem para este cenário, a exemplo das mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas, que atuam de maneira sistêmica e em conjunto, e geram uma sinergia que alavanca uma evolução sem paradigmas.

Em decorrência, os novos métodos de gestão das organizações, apesar de propiciarem ganhos de produtividade, provocaram efeitos negativos aos recursos humanos, tais como excesso de horas de trabalho, excessiva especialização do trabalho e exagerada pressão pela produtividade. Búrigo (1997) observa que o homem tornou-se um recurso nas organizações, que passaram a priorizar a produção, ignorando a condição humana do trabalhador, preocupando-se em controlar e avaliar o comportamento produtivo, tornando a relação trabalhador-organização utilitária, causando assim insatisfação, descontentamento e apatia.

Somado a isto, a grande oferta de mão de obra e elevado nível de exigência das organizações tem levado as pessoas a buscarem atualização profissional constantemente, reduzindo seu tempo para o lazer e aumentando a dedicação a área profissional.

Neste contexto, as organizações precisaram encontrar novas formas de gerir, sobretudo seus recursos humanos, e especialmente os fatores que influenciam a qualidade de vida dos seus colaboradores. Fernandes (1996) destaca que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é fator fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, pois está relacionada diretamente à produtividade e à competitividade. Pessoas satisfeitas são pessoas motivadas, que por sua vez produzem mais, gerando bons resultados para organização, que assim podem investir mais no seu capital humano, criando um ciclo onde organização e trabalhadores ganham mutuamente. Assim a QVT tem se destacado como diferencial nas organizações que buscam qualidade e melhores resultados.

Alinhada com as novas tendências da área de recursos humanos está a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS), que tem como objetivo ter uma gestão de seu capital humano cada vez mais eficiente e eficaz. Atenta às implicações que os novos paradigmas gerenciais trazem ao servidor, a SGP tem promovido diversas ações para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

No entanto, apesar dos esforços da SGP em proporcionar melhora da qualidade de vida, esta não é uma tarefa fácil, pois exige mudanças na cultura organizacional além de investimentos, estudos aprofundados e muito esforço, objetivando uma mudança comportamental que valorize a qualidade de vida no trabalho. Também é preciso entender que a demanda por bem estar e qualidade de vida no ambiente organizacional é imensa, e atender a todas é tarefa de grande vulto. Logo é necessário que a satisfação dos servidores seja mensurada e que as demandas sejam priorizadas, para então alinhar os objetivos estratégicos que nortearão as ações voltadas a QVT.

Mas como saber se estas ações estão atingindo seus objetivos? É a partir desta preocupação que este trabalho se desenvolve. Para tanto, verificar a percepção dos servidores da SGP acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, identificando os fatores que influenciam a satisfação, é o objetivo deste estudo.

Pesquisar a percepção dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas quanto à qualidade de vida no trabalho é necessário. Os resultados proverão informações importantes acerca dos fatores intervenientes e que influenciam a QVT dos servidores, subsidiando a tomada de decisões da alta administração e corroborando com a melhoria da qualidade de vida no TRE-RS.

Este trabalho está estruturado em cinco partes. Na primeira parte do trabalho (capítulo 1) será apresentada a organização escolhida para o estudo, o TRE-RS, priorizando-se a área de recursos humanos, foco do tema em questão, bem como será realizada uma breve contextualização. Nesta etapa também serão abordados o objetivo e a justificativa deste trabalho. Objetivando desenvolver o tema proposto, na segunda parte (capítulo 2), serão tratados os conceitos de QVT sob a ótica de diversos autores, além de uma breve descrição da evolução da gestão pública no Brasil e da gestão de pessoas nas organizações. No capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos. A apresentação e análise dos dados coletados serão objeto do capítulo 4. Por fim, as conclusões, sugestões e limitações serão tratadas no capítulo 5, intitulado considerações finais.

1.1. IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Neste item será caracterizada a organização foco deste estudo, bem como será realizada uma breve contextualização, evidenciando fatores relacionados à QVT no TRE-RS.

1.1.1. Organização

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE/RS) é órgão especializado da administração direta do Poder Judiciário Federal. Surgiu no ano de 1932, quando, para gerir as eleições do ano seguinte, são criados os tribunais regionais no país e então é instalado o Tribunal Superior Eleitoral - TSE. Sua constituição está fundamentada nos artigos 118 a 121 da Constituição Federal de 1988, e sua atuação está regulamentada pelo Código Eleitoral (Lei nº 4.757 de 1965). O TRE/RS é instância recursal da Justiça Eleitoral (2ª instância), tendo as Zonas Eleitorais (1ª instância) como suas subordinadas - atualmente, no Estado, são 173 - e o TSE (última instância) como órgão máximo. As principais atividades do TRE/RS resumem-se a duas esferas: jurisdicional e administrativa. No plano jurídico, o TRE é responsável pela condução de todo o processo eleitoral, tratando de matérias referentes à legislação eleitoral. No plano administrativo, cabe à instituição operacionalizar as eleições, tornando possível coletar e apurar a vontade política dos cidadãos, depositada, desde 1996, nas modernas urnas eletrônicas.

Sua missão é assegurar à sociedade o livre exercício dos direitos políticos do cidadão e a expressão fiel de sua vontade (Planejamento Estratégico TRE-RS 2010-2014). Para cumprir sua missão o Tribunal conta com cerca de 760 servidores concursados, técnicos (ensino médio) e analistas (ensino superior), distribuídos entre as 173 Zonas Eleitorais (sendo 10 localizadas em Porto Alegre) e a sede da instituição. Juízes de Direito da Justiça Estadual são também Juízes Eleitorais nas Zonas Eleitorais, oriundos das Comarcas dos municípios, havendo um rodízio de 2 em 2 anos. Nas Zonas Eleitorais que o cidadão pode acessar os serviços da Justiça Eleitoral, como por exemplo: confecção, revisão, regularização e transferência do título eleitoral, emissão de certidão de quitação eleitoral, justificação eleitoral, prestação de contas partidárias, desfiliação partidária, entre outros.

Para apoiar as áreas-fim da Justiça Eleitoral o TRE-RS está estruturado em sete Secretarias: Judiciária (SJ), Corregedoria Regional Eleitoral (SCRE), Controle Interno e

Auditoria (SCI), Tecnologia e Informação (STI), Administração (SA), Orçamento de Finanças (SOF) e Gestão de Pessoas (SGP), todas subordinadas à Diretoria Geral, que conta ainda com duas Assessorias, uma jurídica (AJ) e outra de planejamento (ASPLAN). Por sua vez a Diretoria Geral submete-se à Presidência. Em sua última atualização o organograma das Secretarias (Figura 1) foi alterado pela Resolução TRE nº 2011/2011, que cria em 13 de dezembro de 2011 a Secretaria da Corregedoria Regional Eleitoral.

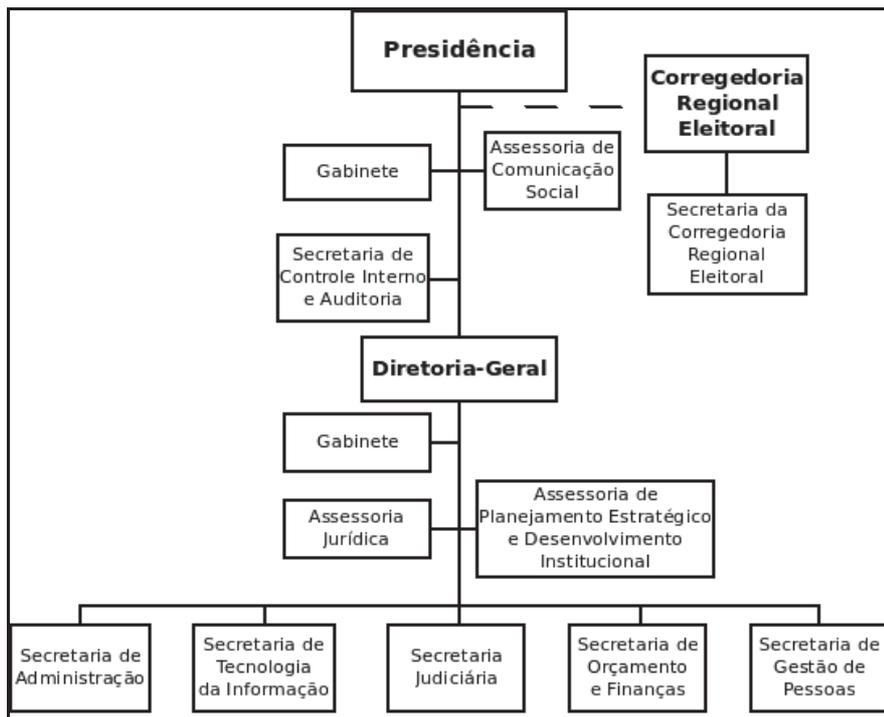


Figura 1 - Organograma do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. 2011.

A Secretaria de Gestão de Pessoas está diretamente subordinada à Direção Geral e sua composição abarca, além da Assessoria Técnica e do Gabinete, três Coordenadorias: Coordenadoria de Pessoal (COPES), Coordenadoria de Desenvolvimento (CODES) e Coordenadoria Técnica (COTEC). Cada Coordenadoria é incumbida de tarefas específicas, a saber: COPES: folha de pagamento, benefícios, assistência médico-odontológica; CODES: capacitação e desenvolvimento dos servidores; COTEC: aposentadoria, pensões, processos administrativos e assessoria legal atinente à legislação de pessoal. A SGP conta com um efetivo de sessenta servidores, distribuídos entre as três Coordenadorias, a Assessoria Técnica e o Gabinete, conforme ilustrado na Figura 2.

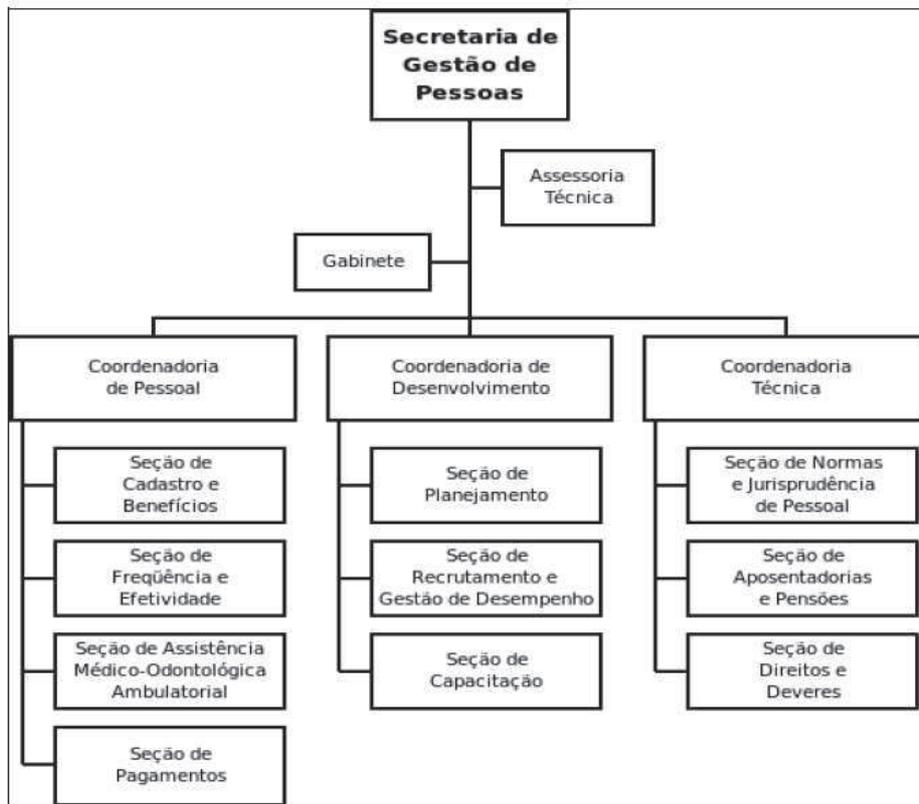


Figura 2 - Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS.

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. 2011.

1.1.2. Contextualização

Nos últimos anos o TRE-RS tem investido em novas tecnologias de gerenciamento. A sua adesão à sistemática da qualidade evidencia que a Organização tem procurado mesclar planejamento e execução com as modernas ferramentas de gestão, planejamento estratégico e autoavaliações com base em modelos de excelência de gestão.

O primeiro passo nesse sentido foi a adesão do TRE-RS ao programa de qualidade do governo federal, GESPÚBLICA, que resultou na primeira autoavaliação da Instituição, no ano de 2006.

Em continuidade, o ano de 2007 foi marcado pela construção do primeiro plano estratégico, já com fundamento na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), e pela instauração da cultura de projetos, com a criação do Escritório de Projetos Corporativo e dos Escritórios de Projetos de outras unidades.

Em 2009, após nova autoavaliação, nasce o Plano Estratégico 2010-2014. Em 2011 é realizada nova autoavaliação, por meio do instrumento 250 pontos do GESPÚBLICA, resultando no “Relatório de Sugestões de Melhorias” (Anexo A), onde são apontadas lacunas que oportunizam ações de melhoria, entre elas, a criação de uma política disseminada de saúde ocupacional e de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), além da inclusão de objetivos e metas estratégicas relacionadas a este tema.

Sabedores de que pessoas motivadas e satisfeitas são potenciadores sobre a produtividade e a qualidade, o TRE, através de sua Secretaria de Gestão Pessoas, vem atuando em ações com o objetivo de melhorar a QVT dos servidores, a exemplo da realização em 2009 da pesquisa de clima organizacional, sendo reeditada em 2011.

Ainda em 2011 foi realizada a Semana de Saúde, em sua primeira edição, evento com a finalidade de transmitir conhecimentos e informações acerca de medidas relacionadas à promoção e prevenção da saúde, em ambiente organizacional, oferecendo palestras, blitz postural, quick-massage, e outras atividades. Ao final da semana foi disponibilizado na *intranet* do Tribunal a “Pesquisa de prontidão para implementação de um Programa de Qualidade de Vida no TRE/RS-PQVT”, com o objetivo de definir o grau de interesse dos servidores quanto à participação no referido Programa. Responderam à pesquisa um total de 203 servidores, sendo que 201 (99%) mostraram-se favoráveis ao Programa e 191 (94%) afirmaram que participariam das ações propostas.

Neste mesmo ano a alta administração do TRE-RS, através da Resolução TRE nº 211/2011, instituiu a “Comissão para implementar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)”, equipe multidisciplinar formada por servidores do Tribunal. Todos estes fatos evidenciam a oportunidade de realizar uma pesquisa mais aprofundada sobre a percepção que os servidores possuem em relação aos fatores que influenciam a qualidade de vida em seu trabalho.

A Secretaria de Gestão de Pessoas, na qualidade de área estratégica no assunto capital humano, é fundamental como fomentadora do PQVT. Logo, evidencia-se a oportunidade deste trabalho, que visa corroborar com informações pertinentes à QVT dos servidores no âmbito da Secretaria, possibilitando uma análise dos fatores intervenientes com vistas a possibilitar que as ações sejam pertinentes e logrem sucesso.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Investigar a percepção dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul em relação à Qualidade de Vida no Trabalho.

1.2.2. Objetivos específicos

- Investigar a percepção dos servidores acerca das suas condições no ambiente do trabalho, saúde e benefícios, moral e motivação, compensações, participação, comunicação, imagem da organização, relação chefe-subordinado e organização do trabalho;
- Estabelecer relações entre as premissas básicas de QVT na literatura e os resultados da pesquisa, sugerindo melhorias quando necessário.

1.2.3. Justificativa

O presente trabalho mostra-se oportuno uma vez que ensejará um melhor conhecimento sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho, tanto por parte do aluno, como pela instituição, que terão uma visão mais apurada sobre o tema pesquisado.

Salienta-se que as instituições públicas têm como objetivo primordial atender a população, oferecendo produtos e serviços de qualidade, assim a busca constante da instituição por melhores resultados, pautados pela eficiência, eficácia e efetividade, alinha-se aos modernos conceitos de administração pública. Para manter este nível de qualidade e produtividade, ou até mesmo incrementá-lo, são necessárias pessoas motivadas e que participem ativamente nos trabalhos que executam, sendo recompensadas pelas suas contribuições. Não é novidade que o capital intelectual é quesito fundamental no crescimento de qualquer organização, até mesmo antes do capital financeiro. Logicamente, percebe-se o peso e a importância da área de Gestão de Pessoas diante de tamanho desafio. Sabedores de que pessoas motivadas e satisfeitas são potenciadores sobre a produtividade e a qualidade se faz necessário especial atenção ao tema Qualidade de Vida no Trabalho.

Sob o aspecto prático o momento é propício, pois a necessidade de criação de um programa voltado à qualidade de vida, bem como a inclusão do tema nos objetivos e metas estratégicos da Organização, é vontade já externada pela administração em sua autoavaliação, oportunizando ao aluno desenvolver o assunto e oferecer dados consistentes sobre a realidade do TRE/RS.

A escolha do TRE/RS para realização da pesquisa fundamenta-se no fato do pesquisador ser servidor efetivo na organização e atuar no gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas, sendo representante desta área junto ao Grupo de Gestão do Tribunal. Isto ensejou um contato frequente com questões ligadas à área de Gestão de Pessoas e ao planejamento, assim como a questões de qualidade na esfera pública, identificando a necessidade de desenvolver o presente trabalho.

A restrição do estudo ao âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE/RS deu-se pelo fato da restrição de tempo e recursos disponíveis para realizar o estudo. A extensão da pesquisa a todo o Tribunal demandaria auxílio de pessoal, bem como tempo adequado para execução da pesquisa, inviabilizando o estudo face aos prazos determinados para conclusão deste trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo trata dos referenciais teóricos utilizados para o desenvolvimento do tema proposto, destacando as teorias relevantes e necessárias para esclarecer o assunto. Serão tratados os novos paradigmas da gestão pública contemporânea e suas implicações na esfera pública. Em seguida, será discorrido sobre a gestão de pessoas nas organizações como função estratégica na administração pública atual. O último tópico é dedicado à qualidade de vida no trabalho, sua evolução ao longo do tempo e as várias interpretações segundo estudiosos do tema em questão.

2.1. GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA E O GERENCIALISMO

Este capítulo versa sobre a evolução da administração pública no âmbito nacional, destacando as mudanças e o desenvolvimento no Estado Brasileiro, que possuem fortes vínculos com a própria história do país e com o contexto político-econômico nos respectivos períodos.

Pouco mais de quinhentos anos se passaram desde o descobrimento do Brasil, e neste período, segundo explica Bresser (1999), a Administração Pública Brasileira vivenciou três ciclos de mudança organizacional seguindo três modelos: patrimonialista, administração burocrática e administração gerencial.

O mesmo autor destaca ainda que estes três modelos se sucedem no tempo, sendo que algumas de suas características ainda se mantem atualmente no modelo gerencial, a exemplo do clientelismo e do individualismo característicos do patrimonialismo, ou a hierarquia, muito presente nas organizações públicas e originária do modelo burocrático.

O modelo patrimonialista foi herdado da influência ibérica nos tempos da colonização do país, principalmente dos portugueses, e vigorou até a implantação da reforma burocrática, em 1936, que na visão de Jund (2006), teve como marco principal a criação do Departamento Administrativo de Serviço Público, o DASP, instituído com o objetivo de promover a eficiência do aparelho do Estado, influenciado pelos valores tayloristas e fayolistas.

Introduzido nas ciências sociais por Max Weber, o patrimonialismo caracteriza-se pela confusão entre o que é público e o que é privado, ou seja, bens públicos e bens pessoais são

utilizados pelos chefes de Estado em benefício próprio ou de seus aliados, prática conhecida como “clientelismo”. O clientelismo político é bem evidenciado na estrutura governamental ainda nos dias de hoje, concretizado através da utilização de recursos públicos para promover políticas assistencialistas com interesses eleitorais posteriores. Outra característica marcante é o nepotismo, “cargos em comissão” ocupados por pessoas com vínculos afetivos de cunho parental ou de amizade entre estas pessoas, em detrimento a real competência técnica, com evidentes prejuízos ao setor público. A nomeação de parentes para ocupar cargos públicos é um exemplo pertinente e não raro.

Jund (2006) destaca que a transição do Estado patrimonialista para o Estado burocrático nasce no primeiro governo de Getúlio Vargas, com a intenção de combater o nepotismo e a corrupção através da profissionalização dos servidores públicos pautando-se na impessoalidade, na racionalidade e na formalidade. Ainda conforme Jund (2006, p. 11) a Burocracia pode ser definida como sendo “[...] a instituição administrativa que utiliza, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema impessoal, formal e racional.”

Corroborando com esta linha de pensamento Berque (2005) desdobra o modelo burocrático Weberiano em nove características: 1) legitimidade das normas; 2) natureza formal das comunicações; 3) divisão racional do trabalho; 4) impessoalidade das relações; 5) hierarquia de autoridade; 6) padronização de rotinas e procedimentos; 7) valorização das competências técnicas e dos méritos profissionais; 8) profissionalização da administração e 9) plena previsibilidade de funcionamento.

Porém, a administração burocrática apresenta disfunções, e segundo Merton (1970 apud BERGUE, 2005), as causas são atribuídas à organização informal que existe em qualquer tipo de organização, além da variabilidade humana (diferenças individuais entre pessoas) que geram diferentes desempenhos, desencadeando consequências imprevistas pela burocracia.

Algumas disfunções da burocracia citadas por Merton são:

- 1) Internalização das normas;
- 2) Excesso de formalismo e papelório;
- 3) Resistência a mudanças;
- 4) Despersonalização do relacionamento;
- 5) Categorização como base do processo decisório;
- 6) Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- 7) Exibição de sinais de autoridade;

8) Dificuldades com clientes;

Assim o modelo burocrático mostrou-se rígido sob o aspecto dos processos, com demasiado formalismo, além de gerencialmente ineficiente. Focando em interesses próprios, o Estado desviou-se da missão de servir a sociedade, e somado ao clientelismo e ao formalismo, tornou-se ineficiente e lento.

Paula (2005) esclarece que diante deste cenário e influenciado por fundamentos neoliberais e também em atenção ao Consenso de Washington, o qual recomenda medidas com o objetivo de estancar a crise mundial, surge espaço para uma mudança de modelo administrativo, que de certa maneira foi uma resposta do governo às pressões da sociedade, uma vez que, conforme supracitado, o Estado deixou de atender às necessidades da população em detrimento do benefício próprio.

As disfunções do modelo burocrático em conjunto com a situação econômica do país, atravessando um momento de recessão mundial, somados a crise do petróleo e ao alto nível de endividamento externo brasileiro na década de 80, levam o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso a implantar o Plano da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, em 1996. Na apresentação do plano o presidente expõe (BRASIL, 1995, p. 6):

Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica.

Leite Júnior (2009, p.65) destaca a continuidade do sistema burocrático nesta nova fase da administração pública brasileira, o PDRAE, sob o comando do Ministro da Administração, Bresser Pereira, “[...], que implantou o modelo de administração gerencial para as áreas-fim, mantinha o modelo burocrático weberiano para as carreiras típicas do Estado, além de criar a figura das organizações sociais para assumirem as atividades públicas não estatais.” Logo se percebe que muitas das ideias do modelo burocrático ainda são de grande valia para a esfera pública.

Em suma, o sistema gerencial busca corrigir disfunções do sistema burocrático, adicionando elementos na nova administração, primando pela eficácia e efetividade e objetivando uma gestão voltada para os resultados.

Pereira¹ (1997 *apud* Bergue, 2010, p. 39) destaca pontos importantes que caracterizam o paradigma gerencial:

- 1) Descentralização política administrativa;
- 2) Redução de níveis hierárquicos;
- 3) Flexibilidade organizacional;
- 4) Confiança limitada (gestão por programas, avaliação de desempenho permanente dos servidores, gestão pela qualidade);
- 5) Controle por resultados;
- 6) Orientação para o cidadão (ouvidorias, prestação de contas, planejamento estratégico).

Necessário observar que a Constituição da República em seu artigo 37, caput, com redação dada pela Emenda Constitucional n. 19/1998, nos indica alguns princípios básicos, que nos remetem à administração gerencial e que impactam especialmente na Administração Pública brasileira. Vejamos:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, **impessoalidade**, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: [...] (grifo nosso).

A mesma Emenda Constitucional alterou outro artigo igualmente interessante e que novamente nos remete aos preceitos da administração gerencial. No parágrafo 7º do artigo 39 identificamos características inerentes ao modelo gerencial, qualidade e produtividade:

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no **desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade**, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de **adicional ou prêmio de produtividade**. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (grifo nosso)

¹ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. In: *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997, Caderno 3, 1997.

Através desta caracterização é possível visualizar uma estreita relação aos princípios elencados em nossa Constituição e que remetem a ideia de produtividade, efetividade, qualidade e foco no cidadão. Também é possível perceber correções de disfunções elencadas por Merton com o objetivo de resgatar a função primordial do Estado, ou seja, servir ao seu povo de maneira a atender as suas necessidades.

Considerar o cidadão como principal beneficiário foi uma mudança significativa em relação à situação vigente até o final da década de 80. Além disso, a administração gerencial objetivou aumentar a qualidade dos serviços prestados e reduzir os custos, tudo de maneira eficiente, sendo inclusive objeto da Carta Magna.

Assim podemos traçar um histórico da evolução da administração pública no Brasil, contrastando com o momento sócio-político de cada período, conforme a Figura 3:

	1821 – 1930	1930 – 1965	1985 - ...
Sociedade	Mercantil Senhoril	Capitalista Industrial	Pós-industrial
Política	Oligárquico	Autoritário	Democrático (1985)
Estado (Administração)	Patrimonial	Burocrático	Gerencial

Figura 3 – Evolução da Administração Pública no Brasil

Fonte: elaboração própria, adaptado de Paula (2005).

Na busca pelo atendimento das necessidades do cidadão brasileiro com prontidão e qualidade, o PDRAE, em seu item 8.2.5 – Valorização do Servidor para a Cidadania cita que se pretende:

- (1) Criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente;
- (2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão, e
- (3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida. (BRASIL, 1995, p.64 – grifo nosso)

Percebe-se que para que o cidadão receba aquilo que é de direito seu, o Estado deve preparar seu funcionalismo para atender às expectativas de seus clientes, ou seja, para a população. Fundamental para atingir os objetivos que se propõe são pessoas bem preparadas e em condições físicas e mentais para desempenharem de maneira satisfatória as funções para as quais foram incumbidas quando empossadas no cargo.

Nas organizações públicas podemos identificar muitos dos princípios gerenciais aplicados no cotidiano, traduzidos em ferramentas como planejamento estratégico das instituições, gestão por processos e projetos, gestão por competências, programas de treinamento e desenvolvimento de líderes e gestores, indicadores de desempenho, pesquisas de clima organizacional, programas de qualidade de vida, etc.

Vimos até aqui a evolução do sistema de gestão pública brasileiro, do patrimonialismo ao sistema gerencial, componente da estrutura administrativa do país. O próximo tópico discorrerá sobre a evolução da área de recursos humanos, ou gestão de pessoas, como é conhecida atualmente.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Neste item será abordado o histórico da área de gestão de pessoas e suas mudanças até os dias de hoje, considerando as principais escolas e conceitos ao longo do tempo, destacando a importância das pessoas nas organizações, sobretudo na era da informação.

Com o advento das revoluções industriais no início do século XX a oferta de produtos e serviços em larga escala tornou-se uma constante. Inicialmente a Área de Recursos Humanos (ARH) era vista apenas como uma mera anotadora de registros. Marras (2000) aponta que “Tudo começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.”. As novas tecnologias como máquinas, eletricidade, motor a combustão e eletrônica, alavancaram a produção de bens, influenciando sobremaneira a visão da ARH, valorizando suas funções e deixando de ser uma área meramente operacional para tornar-se estratégica.

Conforme Marras (2000), em meados de 1900, Taylor e Fayol introduziram novos conceitos administrativos, que culminaram com o surgimento do movimento da administração científica, ou escola clássica, baseada na força coercitiva e no autocratismo. Buscavam assim a maximização da produção. Taylor dividiu as funções do administrador em planejar,

organizar, coordenar, comandar e controlar. Neste período, segundo Marras (2000), o que importava realmente para o empresário eram as condições físicas e a dedicação do empregado, indiferente ao tamanho da jornada diária de trabalho, que poderia chegar até fadigantes 18 horas.

Seguinte à escola clássica, na década de 20, surge o movimento das relações humanas, que tinha como base a mediação da relação entre empregados e empregadores e objetivava aumentar a produtividade através da redução de custos provenientes dos conflitos de interesses. Em sequencia surge a escola Behaviorista, que numa crítica àquele modelo, propunha um maior aprofundamento do comportamento humano. Sob este prisma, em 1945, são realizados estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. A partir destes estudos, observa Marras (2000), é descoberta uma nova variável a se considerar, o poder das relações informais, que torna a avaliação dos funcionários mais complexa, com fatores exógenos e endógenos à organização. Este contexto acaba por valorizar a função de RH, colocando-a em um novo patamar dentro da hierarquia das organizações, agregando além das tarefas operacionais funções de nível tático.

Tose² (1997, apud MARRAS, 2000, p. 26) aponta ainda cinco fases marcantes na evolução do administrador de recursos humanos brasileiro. A primeira fase, contábil, restringia-se a contabilizar os custos dos funcionários. A fase seguinte, entre 1930 e 1950, conhecida como legal em função das novas leis trabalhistas implantadas, preocupava-se com as regras jurídicas impostas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Logo, advogados eram comuns na chefia do setor de RH. A terceira fase, ou tecnicista, transcorre entre 1950 e 1965, e elevou o RH a status de gerência, com adição de subsistemas como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, que tornaram-se funções tradicionais da área de RH. Na quarta fase, ou administrativa, é tomada por movimentos sindicalistas, mudando a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades de cunho humanístico, com o intuito de facilitar a relação entre organizações, sociedade e sindicatos. Por fim, a quinta fase, conhecida como estratégica, que segundo Albuquerque (1988 apud Marras, 2000, p. 27), ocorre a “[...] introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações.”

A figura 4 ilustra esta evolução no decorrer do tempo:

² TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação de mestrado. FEA-PUC-SP, 1997.

FASE	Contábil	Legal	Tecnicista	Administrativa	Estratégica
PERÍODO	antes de 1930	1930 a 1950	1950 a 1965	1965 a 1985	1985 até atual

Figura 4 – Fases da evolução do administrador de recursos humanos

Fonte: elaboração própria, adaptado de Marras (2000).

A necessidade de contemplar as demandas de pessoal no planejamento das organizações se deve em suma ao diferencial intrínseco do capital humano. Na última década do século XX o mundo já havia implantado todo tipo de tecnologias administrativas e ferramentas para otimizar a produção, desde qualidade total, passando pela reengenharia, enxugamento de pessoal, “*just in time*”, entre outras, esgotando as alternativas estruturais para ganho de competitividade e produtividade. Empresários e estudiosos, perceberam que o RH em linha era um gerador de despesas, um mero prestador de serviços dentro da organização. Com esta visão os setores de RH foram enxugados e muitas das funções terceirizadas. O RH foi promovido a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) e elevado do nível tático-operacional para o nível estratégico, participando e assessorando nas decisões de médio-longo prazo, agregando valor por meio do capital humano, numa posição agora de *staff*.

Neste contexto de acirrada competição, onde a tecnologia e a informação são os catalizadores desta nova revolução, as pessoas tornaram-se fundamentais para aquelas organizações que visam oferecer serviços e produtos de qualidade e lograr sucesso e reconhecimento da sociedade.

Fernandes (1996, p.15) destaca a importância do ser humano enquanto recurso fundamental em uma organização fazendo um paralelo com os demais recursos necessários quando cita que “[...] cientes de que a capitalização dos recursos humanos é tão essencial quanto à dos demais recursos com que contam as empresas, senão o fundamental e mesmo o diferenciador do sucesso [...]”. Ou seja, as organizações necessitam de recursos para que atinjam seus objetivos eficientemente, e dentre estes recursos, materiais e humanos, é justamente o último que traz o diferencial nos dias atuais, globalizados. Recursos financeiros, tecnológicos, entre outros, são abundantes no mercado. Já pessoas qualificadas e principalmente motivadas são em número limitado no mercado de trabalho. Além do mais, como já citado no tópico anterior, os recursos materiais são limitados pela capacidade humana.

Neste sentido Fernandes (1996) faz uma relação de proporção direta entre qualidade de produtos e serviços e qualidade de vida no trabalho daqueles que vão produzi-los.

Além disso, Limongi-França (2003, p. 30) observa que: “Na última década, a qualidade de vida no trabalho nas empresas ascendeu, de forma gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas e estratégicas.” Assim podemos dizer que a QVT também evolui para um patamar gerencial, tornando-se parte da estratégia corporativa.

Para melhor compreendermos esta relação o tópico seguinte tratará sobre qualidade de vida no trabalho e sua contribuição para as organizações.

2.3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este tópico faz uma abordagem do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ao longo da história da humanidade, bem como pesquisas em áreas como a sociologia que contribuíram para o entendimento e construção dos conceitos de QVT. Também expõe as dificuldades em instituir um programa nas organizações e apresenta alguns modelos já consolidados em ambientes organizacionais.

2.3.1. A evolução dos estudos sociológicos

Foram muitos os pesquisadores e estudiosos que contribuíram para enriquecer os estudos na área da QVT. Segundo Bergue (2010), em 1920 as contribuições das pesquisas e estudos realizados por pesquisadores da universidade de Harvard, época em que a produção em massa estava no auge, na Western Electric Company (Hawthorne, Chicago), e que tratavam da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da Qualidade de Vida do Trabalhador, terminaram por iniciar a escola de Relações Humanas. Por meio desta pesquisa em Hawthorne, Elton Mayo, destacado autor do movimento das relações humanas, evidenciou que as teorias que buscavam explicar a melhoria da eficiência do indivíduo careciam da análise do componente humano nas relações de trabalho.

Na década de 40, Abraham Maslow, PhD em psicologia, propôs uma hierarquização das necessidades humanas, como mostra a figura 5, que orienta o comportamento das pessoas. Segundo Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. Essa Hierarquia é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança,

sociais, de status e, por fim, no estágio mais elevado, de autorrealização. Seguindo a hierarquia, primeiramente as pessoas tentariam saciar suas necessidades fisiológicas para então, em um segundo momento satisfazer suas necessidades de segurança e assim por diante, até atingir o nível da autorrealização.



Figura 5 – Pirâmide das necessidades humanas

Fonte: adaptada de Maslow (2003)

Recapitulando a história é necessário destacar que já em 1911, ano de lançamento da obra “Os Princípios da Administração Científica”, o engenheiro mecânico americano Frederick Wislow Taylor, fundador da moderna administração de empresas, criador do método para aumentar a produtividade baseado na racionalização, já se preocupava com as necessidades dos indivíduos nas relações do trabalho, porém, diferentemente de Maslow, considerou tão somente as necessidades mais básicas como elemento motivacional, não considerando em seus estudos as necessidades de natureza social, de status e de autorrealização.

Necessário contemplar as contribuições de Frederick Herzberg, que ao propor a teoria dos dois fatores, argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas está diretamente relacionada a fatores identificados como cargo e a fatores relacionados com o

contexto em que o cargo está inserido. Assim, para Herzberg, os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem, em seu nível máximo, que o mesmo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho. Já os fatores motivacionais, ou motivadores, relacionados ao cargo, são vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. A figura 6 ilustra os fatores segundo a análise de Herzberg.

FATORES	
Motivacionais (conteúdo do cargo) Sentimento em relação ao seu cargo	Higiênicos (extrínsecos ao cargo) Sentimento em relação à sua empresa
1 – O trabalho em si	1 – As condições de trabalho
2 – Realização	2 – Administração da empresa
3 – Reconhecimento	3 – Salário
4 – Progresso	4 – Relações com o Supervisor
5 – Responsabilidade	5 – Benefícios e incentivos sociais

Figura 6 – Análise de Herzberg – fatores motivacionais e higiênicos

Fonte: Adaptado de www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm apud BERGUE (2010)

Interessante destacar o estudo realizado por Gabris e Simo (1995 apud BERGUE, 2010) onde procuraram determinar se funcionários públicos eram motivados por necessidades diversas das necessidades dos funcionários da esfera privada e concluíram não haver diferenças entre necessidades ligadas a fatores higiênicos e motivacionais.

Já Vroom (1964), estudioso na área de análise psicológica do comportamento nas organizações, criou a teoria da expectativa (ou expectância), que sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente desta ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. Isso nos leva a dizer que um servidor empreenderá mais esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nesta atividade será mais bem avaliado. Neste contexto a avaliação de desempenho tem estreito relacionamento com a teoria da expectativa e tem ganhado espaço nas modernas administrações, seja na esfera privada ou pública. Victor Vroom sugere em sua teoria que a boa avaliação conduzirá o colaborador à percepção de recompensas organizacionais, econômicas ou simbólicas, como a promoção para uma posição de chefia ou de assessoramento que possa proporcionar uma função gratificada ou maior *status*. Esta teoria cita ainda quatro aspectos ou variáveis: o esforço, o desempenho, a recompensa, e os objetivos. Além das variáveis o autor sugere três relações:

uma relação entre esforço e o desempenho individual, uma relação entre o desempenho e a recompensa, e uma relação entre recompensa e os objetivos pessoais.

2.3.2. Breve histórico da Qualidade de Vida no Trabalho

O ser humano vive num constante ciclo de evolução, desde os primórdios até os dias atuais, é inerente ao homem buscar melhorar, facilitar a maneira como as tarefas são executadas para vislumbrar ganhos de tempo e recursos, tanto materiais como físicos. Burigo (1997) observa que o aprimoramento de instrumentos primitivos nos primórdios da humanidade já demonstrava a preocupação do homem com a qualidade de vida no trabalho.

Com a evolução das tecnologias de produção, o aumento da população mundial, a busca pela aquisição de bens, o trabalhador chegou ao final do século XIX e início do século XX inserido em um contexto de mudanças muito rápidas e de novas tecnologias, com incessante aumento de produção.

Durante o século XX pesquisas comportamentais realizadas por Taylor, Fayol, Mayo, Herzberg, Vroom, entre outros, contribuíram para o melhor entendimento das relações entre o trabalhador e suas atividades, de modo a identificar as variáveis determinantes na satisfação e motivação deste, inicialmente com o objetivo de aumento da produção e redução de custos, mais calcados em métodos científicos (Taylor e Fayol). Pode-se observar que na primeira metade daquele século as pesquisas tinham como objetivo o ganho de produtividade no intuito de gerar mais lucro para os empresários. Já na segunda metade os estudos voltaram-se para questões de satisfação do trabalhador.

Conforme Bergue (2010), foi somente na década 50 que estudos sobre a qualidade de vida no trabalho foram iniciados por Eric Trist e seus colaboradores, no *Tavistok Institute of Human Relations*, criado na cidade de Londres, inicialmente com a finalidade de resolver problemas específicos de organizações e de relação social em empresas de grande porte, principalmente relações internas entre os próprios trabalhadores e/ou entre trabalhadores e chefia. Foi realizada uma série de investigações que originaram uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, com uma preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador.

Na década seguinte, com uma maior conscientização de se melhorar a organização do trabalho, o movimento ganhou força, com a ideia de humanização do trabalho, ou seja, uma nova visão que valorizava a organização do trabalho e os benefícios por ela causados,

reconciliando o homem com trabalho e revertendo a imagem criada com a mecanização do trabalho da era taylorista.

Porém a partir de 1974, observa Fernandes (1996), com a crise energética e a crescente inflação, foi priorizada a sobrevivência das empresas, deixando os interesses dos funcionários em segundo plano, por entender-se na época que melhorias nas condições de vida dos funcionários significavam mais custos, e não eram encaradas como investimentos que geravam mais produtividade.

Fernandes (1996) destaca ainda que na década de 70, justamente pela perda de competitividade das empresas americanas no mercado mundial, a preocupação com a QVT ressurgiu, decorrente principalmente da ascensão das empresas japonesas, que aplicaram novos conceitos gerenciais, baseados em ferramentas dedicadas a qualidade, e perceberam que esforços empregados na melhora da qualidade e vida do trabalhador tinham estreita ligação com o incremento da produtividade, criando diferenciais competitivos a estas organizações.

A década de 90, marcada por processos de reengenharia e reestruturação, tem levado o trabalhador a níveis de exigência maiores, principalmente em decorrência do acirramento da concorrência bem como da globalização e achatamento dos mercados, que deixaram de ter fronteiras e nacionalidade para tornarem-se mundiais. Neste contexto as pessoas tem priorizado o tempo com questões laborais em detrimento do lazer, aumentando os níveis de *stress* e sacrificando a qualidade de vida.

Limongi-França (2003, p. 30) observa que: “Na última década, a qualidade de vida no trabalho nas empresas ascendeu, de forma gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas e estratégicas.”

Leite Júnior (2009) destaca o crescimento dos países emergentes na virada do milênio, entre eles o Brasil, e a crise de países considerados potências mundiais, especialmente Estados Unidos e países do bloco do Euro, que causam uma mudança significativa no campo do trabalho, inclusive no setor público, onde questões como aposentadoria, avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho tem recebido atenção especial. A primeira por onerar consideravelmente os cofres públicos causar desequilíbrio nas contas da previdência pública. A segunda por estar atrelada a produtividade, assunto que desde a reforma do Estado deixou de ser exclusivo da esfera privada. E a terceira, objeto deste trabalho, por razões que iremos discorrer no próximo tópico, mas que abordam desde a satisfação do trabalhador até seu bem-estar, refletindo positivamente nos resultados das organizações.

2.3.3. Conceituando a Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito de Qualidade de Vida assume vários significados, dependendo da disciplina que a conceitua, não havendo um consenso a respeito. E para entender com este conceito se relaciona com o trabalho é preciso entender sua evolução e as implicações nas organizações.

Para a Organização Mundial da Saúde – OMS (1995 apud Ogata, 2009) Qualidade de Vida é: “A percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores em que vive e em relação a suas expectativas, seus padrões e suas preocupações”. Logo, se depreende que a qualidade de vida pode ser subjetiva e intimamente ligada aos valores culturais e individuais de cada pessoa, além das dimensões físicas, emocionais, sociais, ocupacionais, intelectuais, espirituais e ambientais.

Para melhor compreendermos o tema vamos retroceder no tempo e observar como o assunto evoluiu diante das variáveis organizacionais e culturais.

Termo inicialmente cunhado por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenvolvimento de cargos, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) já possuiu diversos significados ao longo tempo. Segundo Rodrigues³ (1999 apud Vasconcelos, 2001), a QVT sempre esteve em pauta nos mais variados momentos da história, porem, sempre visando facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador em seu ofício.

Rodrigues exemplifica citando as contribuições da Lei das Alavancas de Arquimedes, que contribuiu para minimizar o esforço físico dos trabalhadores, assim como Euclides de Alexandria auxiliou agricultores do Nilo com a aplicação de geometria.

Para melhor visualizar a evolução do conceito de QVT vejamos a figura 7, proposta por Nadler e Lawler apud FERNANDES (1996), partindo de uma visão mais restrita para uma perspectiva mais ampla.

Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	
Concepções evolutivas do QVT	Características ou Visão
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.

³ RODRIGUES, Marcus V.C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como idéias do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um modismo passageiro.

Figura 7 – Evolução do conceito de QVT

Fonte: Nadler e Lawler apud FERNANDES (1996, p. 42)

Recapitulando o tópico anterior, que trata da evolução histórica da QVT, podemos traçar um paralelo com a evolução de seu conceito, e perceber como os fatos socioeconômicos influenciam sobremaneira o seu significado e abrangência. Como podemos depreender do quadro proposto por Nadler e Lawler, a qualidade de vida inicialmente era tratada como mais uma variável a ser considerada através da análise do indivíduo em relação ao trabalho. Agregando conceitos da escola de relações humanas evoluiu para uma abordagem, após para um método, tornando-se um movimento. Chegou a seu auge na década de 80 representando uma solução para a crise na produção, tendo como exemplo as ações da indústria Japonesa, que vislumbrava ganhos de produtividade em comparação com seus concorrentes mundiais. Porém os autores demonstram uma preocupação com o futuro da QVT em sua última concepção a respeito, concluindo que o tema poderia ser apenas um modismo, sendo relegado a um plano inferior e assim deixar de existir.

Mas estudiosos da atualidade tem demonstrado que a preocupação de Nadler e Lawler não se justifica, pelo contrário, o assunto tem sido valorizado, tanto pelas organizações como pelos estudiosos da área como Fernandes, Marras e Limongi-França.

Limongi-França (2003) destaca que na última década o tema ascendeu, de forma gradativa e sistemática, a um nível estratégico nas empresas, deixando de ser apenas operacional, o que demonstra o crescente interesse pelo assunto nas organizações e corrobora com a ideia do indivíduo como peça fundamental para o desenvolvimento das organizações.

A mesma autora define QVT como: “Capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade para o bem-estar das pessoas na organização”. É possível identificar na definição o cunho estratégico bem como a priorização do bem-estar do indivíduo enquanto trabalhador inserido em um contexto tecnológico e ambiental.

Já Walton (1973 apud FERNANDES, 1988) conceitua QVT como algo que engloba o atendimento das necessidades e aspirações humanas, embasado na humanização do trabalho, bem como na responsabilidade social da empresa. Verifica-se que não se trata de questões legais de proteção ao trabalhador, mas de uma preocupação mais abrangente e humana e menos mecanicista.

Fernandes (1996, p. 44) afirma que “Em termos gerais, conclui-se que tecnologia de QVT refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho, orientados por soluções mais adequadas que visem à reformulação do desenho de cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores.”

Assim, é possível inferir que o conceito de QVT está em constante mudança, agregando fatores e abordagens que enriquecem e torna a qualidade de vida um assunto cada vez mais atual e relevante para as organizações.

2.3.4. Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Neste tópico serão apresentados alguns modelos de autores clássicos que identificam e avaliam fatores presentes nas relações de trabalho os quais influenciam a qualidade de vida no trabalho. O assunto foi pesquisado na literatura por Fernandes (1996), Limongi-França (2003), Burigo (1997), entre outros, no entanto nos restringimos aos citados por considerar representativos e para não tornar o trabalho extenso demais.

Considerado como um autor clássico quando se trata de QVT, Fernandes apresenta a teoria de Walton (1973), que propõe um modelo com oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT para cada uma, conforme a figura 5:

A. Compensação justa e adequada

Objetivo: medir a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado.

Critérios: remuneração adequada, equidade interna e equidade externa.

B. Condições de trabalho

- Objetivo: medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho
 Critérios: jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e estresse.
- C. Uso e desenvolvimento de capacidades
 Objetivo: medir a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais.
 Critérios: autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação.
- D. Oportunidade de crescimento e segurança
 Objetivo: medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego.
 Critérios: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança de emprego.
- E. Integração social na organização
 Objetivo: medir o grau de integração social existente na organização.
 Critérios: igualdade de oportunidades, relacionamento e senso comunitário.
- F. Constitucionalismo
 Objetivo: medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição.
 Critérios: direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas.
- G. Trabalho e espaço total de vida
 Objetivo: medir o equilíbrio entre vida pessoal do empregado e a vida no trabalho.
 Critérios: papel balanceado no trabalho e horário de entrada e saída do trabalho.
- H. Relevância social da vida no trabalho
 Objetivo: medir a QVT através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados.
 Critérios: imagem da instituição, responsabilidade social da instituição, responsabilidade social pelos serviços e responsabilidade social pelos empregados.

A partir do estudo do modelo de Walton ficou evidenciado que tais fatores são mediadores na qualidade de vida das pessoas influenciando nos resultados de desempenho quando os níveis de satisfação diminuem. Importante salientar que existem também fatores

culturais, educacionais, de personalidade, entre outros, que também podem influenciar nos resultados, mas não abarcados pela teoria de Walton.

Outro modelo apontado por Fernandes (1996) é de autoria de Westley (1979), no qual a avaliação de qualidade de vida pode ser pesquisada através de quatro indicadores, que por sua vez são representados por conceitos:

A. Indicador econômico

Conceito: equidade salarial e equidade no tratamento recebido

B. Indicador político

Conceito: segurança no emprego e direito de trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado

C. Indicador psicológico

Conceito: auto realização

D. Indicador sociológico

Conceito: participação ativa nas decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição das responsabilidades dentro da equipe.

Neste modelo, segundo o autor, o indicador econômico está relacionado com critérios de equidade salarial e equidade no tratamento recebido, além de benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo. Assim, problemas econômicos resultariam em injustiça, e esta consequência seria decorrente da concentração de poder e lucro.

Segurança no emprego, atuação sindical, retroinformação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia seriam critérios relacionados ao indicador político, e problemas neste indicador poderiam gerar insegurança, igualmente em virtude da concentração de poder, a exemplo do indicador econômico.

Já o indicador psicológico é representado pelos critérios realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, autoavaliação, variedade de tarefa e identificação com tarefas. A alienação seria o resultado de problemas neste indicador, oriundo das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho.

Por fim, o indicador sociológico, que tem como critérios a participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal. A anomia seria o sintoma decorrente de problemas neste indicador, ou seja, uma falta de moral com as próprias tarefas, segundo Fernandes (1996). A figura 8 ilustra o modelo de Westley:

ESFERA DE TRABALHO	PROBLEMA DO TRABALHO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação • Greves • Sabotagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação • Divisão dos lucros • Acordos de produtividade
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação • Greves • Sabotagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Autossupervisão do trabalho • Conselho de trabalhadores
Psicológica (1950...)	Alienação	Agentes de mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse • Absenteísmo • Turnover 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento de tarefas
Sociológica (1950...)	Anomia	Grupos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de falta de significado • Absenteísmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabalho estruturados sociotecnicamente

Figura 8 – Raízes da qualidade de vida no trabalho

Fonte: Westley (1979 apud Sant'Anna, 2011)

No modelo de Werther & Davis (1983) três são os elementos que influenciam a qualidade de vida no trabalho: elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Cada elemento possui fatores intrínsecos, conforme a figura 9:

Qualidade de Vida no Trabalho			
Elementos	Organizacional	Ambiental	Comportamental
Fatores	a) Propósito b) Objetivo c) Organização d) Departamentos e) Cargos	a) Sociais b) Tecnológicos c) Culturais d) Econômicos e) Governamentais	a) Necessidade de Recursos Humanos b) Motivação c) Satisfação

Figura 9 – Modelo de Werther & Davis

Fonte: Elaboração própria a partir de Werther & Davis (1983, p.72)

Para Werther & Davis o fator que mais afeta a qualidade de vida seria referente aos cargos, ou seja, sua reformulação poderia melhorar a satisfação do funcionário, embora os autores reconheçam que esta solução é limitada e resolveria somente em parte a questão de QVT.

Os elementos organizacionais estão relacionados à eficiência e maximização dos resultados, que passariam pelo planejamento dos cargos, com foco na especialização, obtendo o melhor resultado de cada funcionário através de técnicas mecanicistas, abordando o fluxo do trabalho e as práticas de trabalho inerentes à cultura da organização.

Sob a perspectiva ambiental podemos observar na figura 7 clara relação com o ambiente externo. Segundo os autores, existe uma expectativa do funcionário enquanto indivíduo da sociedade quanto às necessidades do cargo, que deve ser adequadamente pensado, para evitar destoar do esperado, o que poderia gerar insatisfação, desmotivação e, conseqüentemente, qualidade de vida prejudicada.

O terceiro elemento considerado por Werther & Davis (1983) trata da questão comportamental e faz referencia às necessidades humanas, aos modos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, que dizem respeito à autonomia, variedade, identidade de tarefa, etc. Além da eficiência, ao projetar um cargo estas necessidades devem ser consideradas, proporcionando satisfação das necessidades individuais.

Em todos os elementos a questão da construção do cargo tem especial relevância para os autores. É preciso concordar que o cargo realmente possui um peso considerável para a satisfação pessoal. Uma pessoa preparada e ajustada no cargo correto sem dúvida resultará em benefícios e bons resultados, melhorando a qualidade de vida no trabalho. Porém, conforme a visão de outros estudiosos são diversos os fatores que influenciam a QVT, além dos cargos.

Fernandes (1996) e Burigo (1997) apresentam o modelo de Hackman e Oldham, que se concentra nas tarefas e no fato de que suas dimensões podem criar estados psicológicos críticos, os quais poderiam gerar resultados individuais e organizacionais positivos. Fernandes (1996) observa que a qualidade de vida no trabalho na teoria de Hackman e Oldham pode ser avaliada através das seguintes variáveis:

- Dimensões da tarefa, onde seis atributos contribuem para a satisfação do trabalhador: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback;
- Estados psicológicos do trabalhador, que envolvem a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho.

- Resultados pessoais e de trabalho, que tratam da satisfação geral, do absenteísmo, rotatividade baixa e da motivação para o trabalho de alta qualidade.

Fernandes (1996) propõe uma metodologia intitulada *Auditoria Operacional de Recursos Humanos para melhoria da QVT*, cujo objetivo é mensurar os níveis de satisfação dos trabalhadores sobre as suas condições de trabalho. Para tanto sugere a utilização de um modelo analítico de investigação (Anexo B), com coleta e codificação dos dados, formando um banco de dados passível de tratamento estatístico através de programas eletrônicos específicos. Sua metodologia esta calcada na premissa de que o trabalhador sabe o que está fazendo, logo, sabe identificar quais são suas necessidades para viabilizar um trabalho melhor e assim elevar o nível de QVT.

O instrumento de coleta de dados elaborado pela autora é composto de 10 blocos, sendo o primeiro bloco introdutório e objetivando verificar a percepção do funcionário em relação à qualidade de vida global da empresa, sendo os demais blocos destinados a verificar aspectos relacionados à saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-funcionário, organização do trabalho e dados de identificação. Este último bloco tem como objetivo coletar variáveis de segmentação, permitindo cruzamentos e informações sobre as diferentes percepções dos respondentes por segmentação de grupos. Tem como objetivo realizar um levantamento de aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais a partir da percepção dos trabalhadores. Além disso, a auditoria permite fazer diagnósticos e controlar aspectos como: antecipação das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, desenvolvimento, preparação de aposentadoria, e demissão/afastamento de pessoal. O presente trabalho utilizará o instrumento questionário fundamentado no modelo proposto por Fernandes, com as devidas adaptações para a organização em foco.

Os modelos são ferramentas de gestão da qualidade de vida no trabalho na medida em que oferecem ao gestor critérios, fatores, indicadores, que podem ser comparados ao longo do tempo, demonstrando de maneira empírica o desempenho de estratégias adotadas pela administração, oportunizando a visualização de pontos que podem ser melhorados e ações que obtiveram sucesso e devem ser incentivadas.

Assim, por meio de auditorias periódicas, é possível corrigir o rumo de programas e políticas de QVT com o objetivo de angariar melhores resultados, tanto para a organização

como para seus integrantes, em um jogo de onde todos ganham, inclusive a sociedade, como cliente dos serviços públicos.

Fernandes (1996) destaca que para a obtenção da melhora na produtividade é necessário ouvir o trabalhador, proporcionar que o mesmo participe dos processos em que está inserido, pois é ele quem melhor conhece a execução das tarefas e sabe como melhorá-la, resultando em maior satisfação pessoal e por consequência elevando a produtividade organizacional.

Fernandes (1996) ressalta que a QVT, na prática, não dispensa a teoria, e sim fundamenta-se nesta, com a utilização de apoio teórico e técnico acerca do assunto. Deste modo, propõe as seguintes fases no desenvolvimento da QVT:

- Sensibilização: consultores debatem suas ideias, expectativas e visões sobre as condições de trabalho e seus efeitos na organização, buscando maneiras de modificá-las.
- Preparação: formação da equipe de trabalho, que estruturam os modelos e instrumentos a serem usados.
- Diagnóstico: coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores vivenciam sobre suas condições de trabalho.
- Concepção e implantação do projeto: com as informações da etapa anterior são definidas as prioridades e elaborado o cronograma de implantação das melhorias em termos de: tecnologia, novas formas de organização do trabalho, métodos de gestão, práticas e políticas de pessoal e ambiente físico.
- Avaliação e difusão.

Da análise das fases sugeridas por Fernandes nota-se a influência do ciclo PDCA, de Deming (1993 apud FERNANDES, 1996), utilizado amplamente nos ciclos de gestão pela qualidade, que em suma é composto pelas fases de Planejamento, Execução, Controle e Ação corretiva.

Interessante salientar que o conhecimento dos aspectos citados por Fernandes pode constituir itens de controle importantes como ferramentas de gestão na área de recursos humanos, alimentando uma base dados e criando um histórico sobre estes aspectos, podendo inclusive servir de subsídio para propor estratégias à alta administração.

Outra questão a ser considerada é quem realiza a auditoria, uma vez que a autora explica que é uma função gerencial, podendo ser tanto interna como externa. Esta decisão dependerá da realidade da organização. Importante frisar que, segundo Lemant e Schik (1995 apud Fernandes, 1996), uma auditoria interna realizada por pessoal qualificado pode trazer resultados superiores se comparados ao processo conduzido por consultores externos. Esta vantagem se explica pelo maior conhecimento por parte dos gerentes da organização, já familiarizados com a estrutura organizacional. No entanto, o fato de fazerem parte da estrutura de pessoal da organização em questão podem prejudicar aspectos relacionados à independência e objetividade dos consultores internos, conforme citam Lemant e Schik.

Fernandes faz ainda algumas recomendações quanto aos projetos de QVT, tendo em vista sua experiência na implantação destes:

- Que o programa envolva todos os níveis da organização, não se limitando a grupos;
- Sejam implantados com bom fundamento teórico;
- Utilizem métodos participativos na solução de problemas, com o respectivo treinamento das chefias para aceitar a participação dos empregados;
- Busquem melhorias no meio ambiente de trabalho em termos físicos sem descuidar das questões tecnológicas e psicossociais;
- Se efetivem mudanças no comportamento administrativo e na natureza do clima das organizações. De modo a aprimorar a cultura organizacional.

A autora ressalta que o monitoramento dos itens de controle da área de recursos humanos, assim como outras áreas já utilizam, é importante para o controle de qualidade no gerenciamento de recursos humanos, fundamentando sua visão na teoria de Juran (1992), que diz: “o que não se pode medir não se pode melhorar ou gerenciar”. A área financeira já se vale de tais ensinamentos a mais tempo em virtude da necessidade de controle e auditorias. Mas a área de recursos humanos também pode valer-se destas ferramentas para melhora dos resultados, principalmente no que tange a QVT, através da avaliação sistemática dos processos de RH juntamente com as correções necessárias. Para tanto Fernandes explica que a Auditoria Operacional de Recursos Humanos, metodologia científica que utiliza técnicas estatísticas, apresenta tendências evidenciadas por meio de tabelas e gráficos, facilitando a visualização dos padrões fora dos limites de satisfação dos empregados e que precisam ser melhorados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo tópicos serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, partindo-se do delineamento da pesquisa. Após será apresentada a população-alvo, o instrumento de coleta de dados, o plano de coleta de dados, bem como a técnica de análise de dados.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é investigar a percepção dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Para atingir este objetivo o método utilizado foi o de pesquisa quantitativa descritiva. Segundo Roesch (1999), a pesquisa descritiva é adequada quando o propósito é obter informações sobre uma determinada população, especialmente para levantamento de atitudes dentro de organizações. A autora cita como exemplos de pesquisas de mesmo cunho que após a segunda guerra mundial visavam entender a motivação dos empregados e aumentar sua satisfação. Gil (2008) observa que este tipo de pesquisa é próprio para medir relações entre variáveis, visando levantar opiniões, atitudes e crenças.

O estudo exploratório foi utilizado para melhor entender o tema abordado, uma vez que, segundo Gil (2008), a principal finalidade deste tipo de pesquisa é esclarecer e desenvolver o tema em questão, por meio da revisão de literatura e documental. Ainda conforme Gil (2008, p.27) “O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados”.

O método escolhido para investigar a percepção dos servidores da SGP foi o levantamento de campo, ou survey, que de acordo com Gil (2008, p.55) “se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Assim foi disponibilizado questionário (Apêndice A) por meio eletrônico à totalidade dos servidores do setor. O instrumento foi dividido em 10 blocos de perguntas, que visam levantar a percepção dos servidores da SGP quanto as variáveis organizacionais, ambientais e comportamentais. O início do questionário, parte introdutória, é destinado à obtenção de dados de identificação para possibilitar a estratificação dos respondentes. A análise dos resultados foi realizada respeitando a estrutura do instrumento, com os blocos de questões conforme estrutura abaixo:

- 1) Posicionamento pessoal sobre Qualidade de Vida no Trabalho na SGP:
 - a. Objetivo: captar a percepção dos servidores sobre a qualidade de vida global na SGP (QVT).
 - b. Item avaliado: posicionamento pessoal sobre a Qualidade de Vida no trabalho na SGP.
- 2) Condições no ambiente de trabalho
 - a. Objetivo: identificar o grau de satisfação dos servidores em relação às condições ambientais e físicas em que exercem suas tarefas.
 - b. Itens avaliados: Limpeza, Organização, Segurança no Trabalho e Salubridade.
- 3) Saúde e benefícios
 - a. Objetivo: identificar a satisfação dos servidores quanto às ações da SGP referente à saúde e benefícios.
 - b. Itens avaliados: Assistência Médica ao servidor (plano de saúde), Assistência Médica ao Familiar (plano de saúde), educação/conscientização (que tratem dos temas saúde/benefícios) e Saúde Ocupacional (ações com caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce de agravos à saúde relacionados ao trabalho).
- 4) Moral e motivação
 - a. Objetivo: levantar a satisfação dos servidores em relação às ações gerenciais sob os aspectos psicossociais que influenciam a motivação e moral do trabalhador.
 - b. Itens avaliados: identificação com a tarefa, sentido das tarefas, oportunidade de aprendizagem, oportunidade de crescimento profissional, relacionamento com colegas, relacionamento com superior, igualdade de tratamento, cooperação e espírito de equipe, *feedback* (retorno quanto ao trabalho – reconhecimento ou crítica) e garantia de emprego.
- 5) Compensações
 - a. Objetivo: este bloco tem o objetivo de avaliar o grau de satisfação em relação as práticas de trabalho e políticas de remuneração.
 - b. Itens avaliados: equilíbrio salarial interno, equilíbrio salarial externo e benefícios oferecidos pela organização.
- 6) Participação

- a. Objetivo: itens destinados a avaliar o grau de satisfação relacionado à aceitação e engajamento nas ações realizadas, incentivadas pelos itens abaixo:
 - b. Itens avaliados: oportunidade para desenvolver a criatividade, liberdade de manifestação de ideias, implementação de sugestões e igualdade de oportunidades.
- 7) Comunicação
- a. Objetivo: buscou-se explorar a satisfação dos servidores quanto a eficácia das comunicações internas, em todos os níveis.
 - b. Itens avaliados: conhecimento das metas, fluxo das informações (de cima para baixo), fluxo das informações (no mesmo nível) e transparência nas comunicações.
- 8) Imagem da organização
- a. Objetivo: investigar a percepção das pessoas em relação à imagem da Organização.
 - b. Itens avaliados: identificação com os valores, objetivos e missão, imagem externa, imagem interna, responsabilidade com a comunidade e direcionamento para o cliente.
- 9) Relação chefe-subordinado
- a. Objetivo: analisar a satisfação/insatisfação do entrevistado na relação chefe e subordinado.
 - b. Itens avaliados: apoio sócio emocional recebido, orientação técnica (instruções quanto às tarefas), relacionamento com a chefia, uso adequado da autoridade, processos de tomada de decisões, tratamento dos erros, frequência das reuniões e efetividade das reuniões.
- 10) Organização do trabalho
- a. Objetivo: analisar a satisfação do indivíduo em relação às novas formas de trabalho.
 - b. Itens avaliados: inovação de métodos e processos, funcionamento das equipes de trabalho, variedade das tarefas, ritmo de trabalho e autonomia.

Conforme destaca Gil (2008), o levantamento como método de pesquisa traz algumas vantagens:

- a) Conhecimento direto da realidade, tendo em vista que as pessoas informam sem intermediários sobre seu comportamento, crenças e opiniões, afastando subjetivismo do pesquisador;
- b) Economia e rapidez, sendo possível a obtenção de grande quantidade de dados em pouco tempo, principalmente quando são utilizados questionários, que diminuem os custos consideravelmente.
- c) Quantificação, que permite o agrupamento em tabelas de maneira a possibilitar análise estatística.

No próximo item vamos tratar da população-alvo da pesquisa supracitada.

3.2. POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo desta pesquisa constitui-se no universo total dos servidores efetivos da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, ou seja, sessenta servidores, do sexo masculino e feminino e idade a partir de 20 anos.

Deste total, 28 participaram da pesquisa, representando 46,67% do quadro da Secretaria, considerado um bom retorno, uma vez que a participação era facultativa, revelando que o tema é de interesse dos servidores.

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário com questões fechadas foi o instrumento para coleta de dados utilizado, aplicado à população-alvo, ou seja, sessenta servidores, tratando-se de manter o anonimato dos respondentes a fim de obterem-se dados fidedignos para a constatação real da percepção dos servidores quanto aos fatores intervenientes na qualidade de vida na SGP.

O questionário foi adaptado para a organização em estudo a partir do projeto de “Auditoria Operacional de RH para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho”, de autoria de Eda Conte Fernandes. Segundo a autora, uma vez analisados os resultados é possível readequar políticas e estratégias de recursos humanos visando à melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O instrumento sugerido por Fernandes (1996) foi constituído através do modelo analítico da pesquisa realizada pela autora, fundamentada na literatura que trata dos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho. É dividido em duas etapas, ambas com questões fechadas.

Na primeira etapa são colhidos os dados do entrevistado. No segundo conjunto de questões são avaliadas as percepções dos servidores quanto ao seu grau de satisfação ou insatisfação acerca dos itens abordados pela QVT, conforme citado no delineamento da pesquisa, item 3.1 deste trabalho. Esta segunda parte foi dividida em dez blocos de questões, que avaliam o grau de satisfação do servidor, numa escala que vai de 1 (Totalmente Insatisfeito) à 5 (Totalmente Satisfeito).

Segundo Gil (2008) as vantagens da utilização de questionários são a rapidez, a economia, a possibilidade de quantificação dos dados e o conhecimento direto da realidade, uma vez que é aplicado diretamente ao público-alvo.

3.4. PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da ferramenta *GoogleDocs*, disponível no endereço eletrônico do Google⁴, página na *internet* que disponibiliza de maneira gratuita a opção “Formulários”, que permite a construção de questionários eletrônicos.

Uma vez estruturado o questionário “Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS” (Apêndice A), o mesmo foi disponibilizado aos servidores da SGP, via correspondência eletrônica, indicando o endereço eletrônico para acessar a pesquisa, realizada entre os dias 23 e 27 de março de 2012.

A pesquisa foi autorizada pela Secretária de Gestão Pessoas, que prontamente permitiu o envio de mensagem eletrônica a todos servidores da Secretaria expondo os motivos da pesquisa, bem como indicando o *link* na *internet* para acessa-la.

Conforme reunião com a Secretaria, os resultados desta pesquisa serão oportunamente encaminhados à Comissão que trata da implementação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do TRE-RS, contribuindo de maneira efetiva para o tema na organização.

A seguir trataremos da análise dos dados coletados.

⁴ GOOGLE docs. Formulários em HTML do Google. 2012. Disponível em: <http://www.google.com/google-ds/intl/pt-BR/forms>. Acessado em março de 2012.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Após o encerramento do período para acessar o questionário, os dados foram exportados da ferramenta *Googledocs* para uma planilha eletrônica (Excel), iniciando-se a etapa de tabulação e análise dos dados. Dos sessenta servidores que compõe o universo total de pessoas as Secretaria de Gestão de Pessoas, foram computadas vinte e oito participações, perfazendo um índice de 46,67 % de retorno.

O capítulo 4 está dividido em três etapas. Na primeira parte serão apresentados os dados coletados individualmente, item a item, por meio de tabelas e gráficos.

Na segunda etapa os dados serão analisados em blocos, objetivando facilitar sua interpretação e seguindo a segmentação por blocos proposta por Fernandes (1996). No primeiro bloco é feita a análise descritiva dos dados relativos aos pesquisados. Nos demais blocos são analisadas as percepções dos pesquisados a respeito da qualidade de vida no trabalho.

Na terceira e última etapa é realizada uma análise global dos fatores intervenientes da QVT, proporcionando uma visão contextualizada do tema.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho estão contidos os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, bem como as respectivas análises e considerações.

Do total de servidores efetivos na SGP, 28 pessoas responderam ao questionário, o que representa 46,67 % dos servidores. Considerando o caráter facultativo da pesquisa o retorno foi satisfatório.

Este capítulo está dividido em três partes. Na primeira parte, item 4.1, será apresentado à análise descritiva da população, traçando um perfil da população pesquisada. No item seguinte, 4.2, é realizada a análise dos dados de satisfação em relação à QVT. Por fim será apresentada uma análise global dos fatores intervenientes na QVT, item 4.3, de modo a permitir uma visão ampla do assunto e facilitar a comparação entre os mesmos.

4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DA POPULAÇÃO

A população-alvo deste estudo é composta por 28 colaboradores (46,67% do universo populacional da SGP), abrangendo a Secretária, juntamente com sua Assessoria Técnica e Gabinete, além das três Coordenadorias, e foi caracterizada de acordo com as seguintes variáveis de segmentação:

- Idade;
- Sexo;
- Nível de instrução;
- Tempo de serviço na SGP; e
- Cargo.

4.1.1. Idade

Para fins de análise estatística dividiu-se a população em cinco faixas de idade, conforme apresentado na Tabela 1, que pode ser visualizado na figura 10.

Tabela 1 - Idade dos servidores

Idade	n°	%
20 - 30	5	18%
31 - 40	12	43%
41 - 50	7	25%
51 - 60	3	11%
60 -	1	4%
TOTAL	28	100%

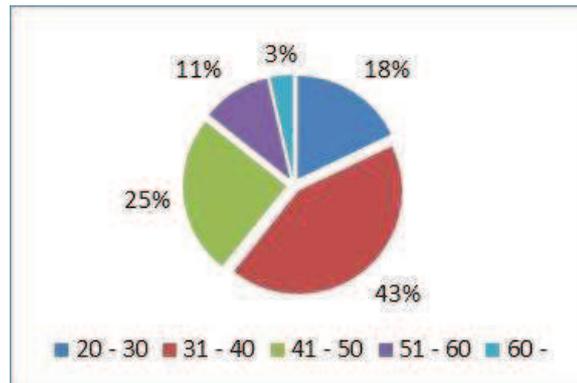


Figura 10 – Gráfico Idade dos servidores

Fonte: elaboração própria

Importante destacar que 68% da população têm entre 31 e 50 anos de idade, o que demonstra que os servidores da SGP encontram-se em uma faixa etária mediana.

Esse percentual pode ser explicado pelo fato dos servidores lotados na capital, via de regra, serem os mais antigos na organização. Além disso, os novos servidores selecionados nos últimos concursos públicos (2003 e 2010), que possuem uma média de idade menor, em sua maioria, foram lotados em Zonas Eleitorais do Interior.

É sabido que pessoas com mais idade a priori possuem mais experiência, no entanto servidores mais jovens tem a qualidade de agregar novas ideias e conhecimentos, que propiciam a renovação dos conceitos institucionais, ainda mais na área de gestão de pessoas, segmento que deixou de ser apenas operacional para tornar-se estratégico nas organizações.

4.1.2. Sexo

A segmentação por sexo é representada pela Tabela 2 e visualizada na figura 11, mostrando que, embora a diferença seja pequena, o sexo feminino é maioria (54%). Para a área de gestão de pessoas é um dado importante, pois a elaboração de políticas de QVT podem ser direcionadas levando-se em conta este parâmetro, principalmente nas questões relativas a prevenção de doenças. Sabe-se que as mulheres em sua maioria preocupam-se mais com sua saúde, ao contrário dos homens, que em geral tem uma atitude reativa e não pró-ativa.

Tabela 2 - Sexo dos servidores

Sexo	nº	%
Feminino	15	54%
Masculino	13	46%
TOTAL	28	100%

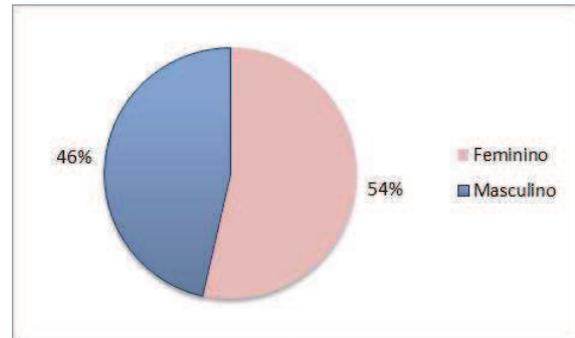


Figura 11 – Gráfico Sexo dos servidores

Fonte: elaboração própria

4.1.3. Nível de Instrução

O nível de instrução da população-alvo mostrou-se elevado, conforme podemos visualizar na Tabela 3 e Gráfico 12. Interessante salientar que mais de 50% possuem pós-graduação, o que demonstra o alto nível intelectual e o interesse dos servidores no desenvolvimento de suas potencialidades. Necessário salientar que o governo Federal, ao qual a Justiça Eleitoral está subordinada, tem incentivado a qualificação do seu quadro funcional. Por meio da Lei nº 11.416 de 15 de dezembro de 2006, instituiu o Adicional de Qualificação para os servidores das Carreiras dos Quadros do Poder Judiciário, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, o que pode explicar o alto grau de instrução dos servidores da SGP. A evolução da área de gestão de pessoas é outro indicativo a ser destacado, pois novos conceitos precisaram ser desenvolvidos visando atender as novas demandas por uma política gerencial e estratégica do capital humano do TRE-RS.

Tabela 3 - Nível de Instrução

Nível	nº	%
Médio	0	0%
Superior Incompleto	2	7%
Superior Completo	9	32%
Especialização	13	46%
Mestrado ou Doutorado	4	14%
TOTAL	28	100%

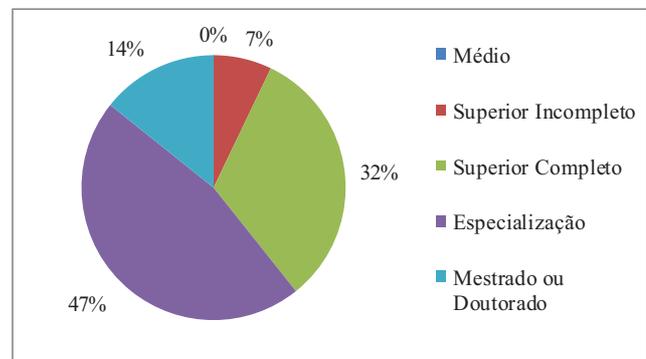


Figura 12 – Gráfico Nível de Instrução

Fonte: elaboração própria

4.1.4. Tempo de serviço na SGP

Quanto ao tempo de serviço na Secretaria, é possível observar na Tabela 4 que 32% dos servidores têm até dois anos no setor. Este número é devido à recente reestruturação da Coordenadoria de Desenvolvimento, que renovou boa parte de seu quadro buscando colaboradores com conhecimentos nas áreas da administração, psicologia e educação, agregando à equipe novas ideias e projetos.

Observa-se, contudo, que o segundo maior índice está na faixa dos servidores com mais de 10 anos (18%), e se somarmos os colaboradores entre 9 e 10 anos chegamos ao percentual de 32%, igualando o índice encontrado para àqueles com até 2 anos de casa. Logo, fica demonstrado um equilíbrio entre servidores novos e mais experientes, o que é positivo para a Secretaria, renovando e oxigenando o capital humano. Na figura 13 visualizamos esta distribuição.

Tabela 4 - Tempo de serviço na SGP

Anos	nº	%
0 a 2	9	32%
3 a 4	4	14%
5 a 6	4	14%
7 a 8	2	7%
9 a 10	4	14%
Mais de 10	5	18%
TOTAL	28	100%

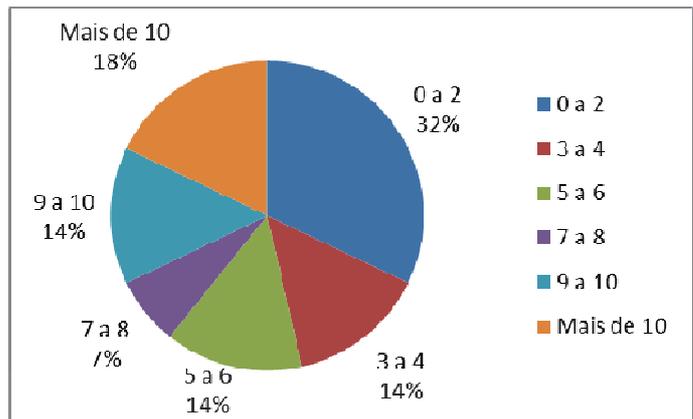


Figura 13 – Gráfico Tempo de Serviço na SGP

Fonte: elaboração própria

4.1.5. Cargo

Por meio da Tabela 5 é possível verificar a segmentação dos servidores da SGP quanto ao cargo. A Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as carreiras do Poder Judiciário da União, estabelece em seu artigo 2º que os Quadros de Pessoal efetivo do Poder Judiciário serão compostos pelas Carreiras de: I) Analista Judiciário, II) Técnico Judiciário e III) Auxiliar Judiciário. Atualmente o Quadro de servidores do TRE-RS não possui servidores da Carreira de Auxiliar Judiciário.

Ao se analisar a Tabela 5 observamos que 61% dos colaboradores da SGP são Técnicos, enquanto 39% compõe a Carreira de Analista Judiciário. Não obstante é necessário

destacar que segundo a Figura 12 (Grau de Instrução) quase a totalidade dos servidores possui nível superior completo.

Tabela 5 - Cargo do servidor

Cargo	nº	%
Técnico	17	61%
Analista	11	39%
TOTAL	28	100%

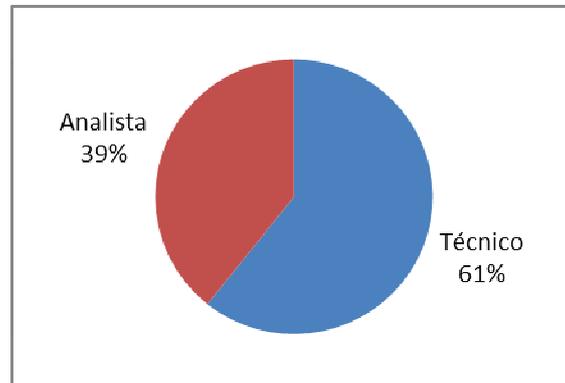


Figura 14 – Gráfico Cargo do servidor

Fonte: elaboração própria

4.2. ANÁLISE DOS DADOS DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À QVT

Neste capítulo será realizada a análise e interpretação dos dados coletados acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, conforme a distribuição dos itens pesquisados e agrupados nos dez blocos de perguntas do instrumento de pesquisa (Apêndice A).

A interpretação dos fatores de QVT pesquisados inicia-se pelo Bloco 1, posicionamento pessoal sobre a QVT na SGP, seguida dos 9 blocos seguintes, a saber:

- Bloco 2 – Condições no ambiente de trabalho;
- Bloco 3 – Saúde e benefícios;
- Bloco 4 – Moral e motivação;
- Bloco 5 – Compensações;
- Bloco 6 – Participação;
- Bloco 7 – Comunicação;
- Bloco 8 – Imagem da organização;
- Bloco 9 – Relação chefe-subordinado; e
- Bloco 10 – Organização no trabalho.

Importante salientar que o grau de satisfação dos servidores foi mensurado de acordo com uma escala de 5 pontos, onde “1” significa que o respondente está totalmente insatisfeito

e “5” corresponde a total satisfação com o critério em questão. Os valores correspondentes às diferentes percepções situam-se em pontos equidistantes (2, 3 e 4), compondo intervalos exatos.

4.2.1. Posicionamento pessoal sobre Qualidade de Vida no Trabalho na SGP

O primeiro bloco tem como objetivo captar a percepção global do servidor da SGP sobre a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. Conforme Fernandes (1996, p. 90) é uma “[...] tentativa de apenas detectar aspectos globais que possam emergir de estados psicológicos de satisfação/insatisfação experimentados pelo entrevistado”.

Da observação da Tabela 6 é possível verificar que em termos de QVT global os servidores estão regularmente satisfeitos, apresentando uma média igual a 3,36. A maior frequência apontada pelos respondentes foi “Satisfeito Regular”, representando 43% da população. Embora a soma entre as pessoas “Totalmente Satisfeito” e “Satisfeito” perfaçam também 43%, é possível identificar espaço para ações que contribuam para a melhoria de QVT na Secretaria. Sua melhor visualização pode ser feita através da figura 15.

Tabela 6 - Qualidade de Vida Global na SGP

Grau de satisfação	Frequência	Percentual
Totalmente Insatisfeito	1	4%
Insatisfeito	3	11%
Satisfeito Regular	12	43%
Satisfeito	9	32%
Totalmente Satisfeito	3	11%
TOTAL	28	100%

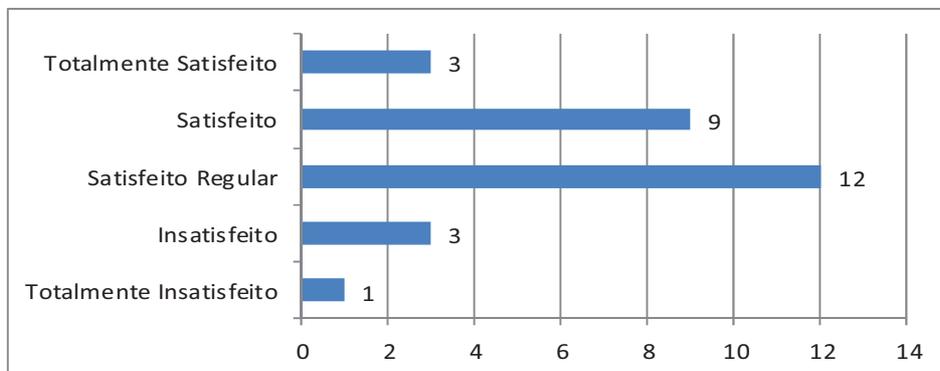


Figura 15 – Gráfico Posicionamento Global sobre QVT na SGP

Fonte: Bloco 1 do instrumento de pesquisa

4.2.2. Condições no ambiente de trabalho

Neste bloco foram verificadas às condições no ambiente de trabalho da SGP, mensurando-se a satisfação dos respondentes em relação aos fatores limpeza, organização, segurança do trabalho e insalubridade, sendo que o fator que obteve melhor média foi segurança no trabalho (3,86) e a menor média ficou com o critério limpeza (3,04).

A tabela 7 refere-se ao grau de satisfação relativo às condições no ambiente de trabalho. Analisando os dados é possível verificar que os graus satisfeito e satisfeito regular apresentam o mesmo percentual (31%), que se somados atingem 62% da população. Assim pode-se inferir que os servidores da SGP estão satisfeitos com as condições em seu ambiente de trabalho. Os índices totalmente insatisfeito e insatisfeito somaram juntos 23%, o que demanda ações nesta área, principalmente ações atinentes à limpeza.

Impende salientar que os fatores limpeza, segurança no trabalho e salubridade são da alçada da Secretaria de Administração, responsável pela manutenção predial. No entanto manteve-se este bloco de questões a fim de manter a estrutura original do instrumento e propiciar à secretaria uma visão deste aspecto, pois como já demonstrado por Taylor e Maslow, são fatores que afetam o desempenho do trabalhador.

Tabela 7 - Condições no ambiente de trabalho

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Limpeza	11%	18%	39%	29%	4%	100%
Organização	4%	29%	50%	14%	4%	100%
Segurança no trabalho	25%	50%	14%	7%	4%	100%
Salubridade	18%	29%	21%	25%	7%	100%
Média	14%	31%	31%	19%	4%	

4.2.3. Saúde e benefícios

Neste tópico serão analisados os fatores relacionados às ações da organização referentes à saúde e benefícios (bloco 3 do instrumento de pesquisa), em termos preventivos e curativos, e como os respondentes graduam sua satisfação nestes itens.

Tabela 8 - Saúde e benefícios

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Plano de saúde (servidor)	50%	39%	11%	0%	100%
Plano de saúde (familiar)	46%	32%	18%	4%	100%
Educação/conscientização	14%	32%	36%	14%	100%
Saúde ocupacional	7%	25%	39%	11%	100%
Média	29%	32%	26%	8%	

Analisando a tabela 8, nota-se que na média do bloco 3 as pessoas estão satisfeitas com as ações acerca da saúde e benefícios, atingindo o percentual de 61% quando somadas as graduações de totalmente satisfeitos e satisfeitos, o que demonstra o acerto da gestão de pessoas neste quesito. Destaca-se a média do item “Assistência Médica ao Servidor (Plano de saúde)”, que obteve o valor de 4,39. Como fator a ser melhorado aparece o item “Saúde ocupacional”, que atingiu a menor média entre os quatro fatores analisados, com 3,00. Vislumbra-se neste último quesito uma oportunidade a ser considerado pelo Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do TRE-RS, a ser instituído pela Comissão que trata do tema.

4.2.4. Moral e motivação

Aspectos psicossociais se refletem na moral e motivação do profissional. Na tabela 9 verificamos o grau de satisfação dos servidores em relação a estes aspectos. Analisando-se globalmente este bloco o destaque fica por conta do baixo índice de insatisfação, que na média geral obteve 1% para aqueles que declararam estarem totalmente insatisfeitos e 8% para os insatisfeitos, percentuais baixos, principalmente se comparados aos níveis de satisfação, que na média somada das pessoas que graduaram os quesitos com totalmente satisfeitos e satisfeitos, alcançaram expressivos 66% (29% totalmente satisfeitos e 37% satisfeitos).

As pessoas da secretaria consideram como aspectos positivos o relacionamento com os colegas e com o superior (50% e 46%, respectivamente, consideram-se totalmente satisfeitos), o que propicia um clima organizacional favorável e de mútuo respeito, tanto nas relações de mesmo nível hierárquico quanto nas relações com os níveis de chefia. Com uma média de 4,54, indicando que 68% estão totalmente satisfeitos, a segurança no emprego é outro ponto de destaque, e de certa maneira justificável, uma vez que uma das motivações para as pessoas prestarem concursos públicos é a maior estabilidade inerente às carreiras públicas. A Lei

8.112 de 1990, “Lei dos servidores públicos da União”, estabelece em seu artigo 22 que “[...] o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar [...]”.

Tabela 9 - Moral e motivação

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Identificação c/ minha tarefa	32%	36%	25%	4%	4%	100%
Sentido das minhas tarefas	29%	46%	18%	7%	0%	100%
Oportunidade de aprendizagem	11%	54%	29%	4%	4%	100%
Oportunidade de crescimento profissional	7%	36%	32%	25%	0%	100%
Relacionamento entre colegas	50%	32%	18%	0%	0%	100%
Relacionamento com superior	46%	29%	21%	4%	0%	100%
Igualdade de tratamento	14%	39%	32%	14%	0%	100%
Cooperação e espírito de equipe	18%	36%	36%	11%	0%	100%
Feedback (reconhecimento ou crítica)	18%	43%	29%	7%	4%	100%
Garantia de emprego	68%	21%	7%	4%	0%	100%
Média	29%	37%	25%	8%	1%	

Noutro rumo os percentuais acerca do item oportunidade de crescimento profissional foram menores. Embora 36% avaliem este aspecto como satisfatório outros 32% consideram-se satisfeitos regularmente, e mais 25% graduam este critério como insatisfatório, percentuais não desprezíveis e que instigam um estudo mais aprofundado sobre esta questão. Sob a ótica legal, a ascensão profissional está atrelada a Lei nº 11.416 de 15 de dezembro de 2006, que esclarece que o desenvolvimento dos servidores dar-se-á mediante progressão funcional e promoção, atrelados a avaliação formal de desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento (só nos casos de promoção), reflexos dos novos paradigmas da administração gerencial.

Já para o provimento de Funções Comissionadas, Cargos em Comissão, chefia e assessoramento, não há regulamentação formal para a seleção de profissionais, ficando a

cargo do superior a indicação, cujo processo pode ser subjetivo e pessoalizado, uma característica típica das instituições públicas e que carece de instrumentos mais objetivos.

4.2.5. Compensações

Neste tópico serão analisados os dados coletados que tratam da política de remuneração, que abrange a percepção dos servidores quanto aos proventos, comparando entre seus pares e com outros empregadores, sejam eles públicos ou não. Também foram avaliados os benefícios oferecidos pela organização.

Neste quesito os respondentes mostraram-se em geral satisfeitos, atingindo um índice de 42% em média. Somados aos 24% de pessoas que graduaram as compensações como totalmente satisfeitas obtemos uma satisfação de 66%.

Contrapondo com os níveis de insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, que somados perfazem um total de apenas 4% na média dos critérios, é possível dizer que os aspectos relativos às políticas de remuneração estão bem avaliados, com destaque para o item benefícios oferecido, que indica 29% dos servidores totalmente satisfeitos e mais 46% satisfeitos.

Fazendo uma comparação dos níveis de satisfação (considerando os totalmente satisfeitos e os satisfeitos) conclui-se que os servidores tem uma boa aceitação da política de benefícios (75%), seguido do equilíbrio salarial externo (68%) e por fim do equilíbrio salarial interno (54%).

Tabela 10 - Compensações

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Equilíbrio salarial interno	18%	36%	43%	0%	4%	100%
Equilíbrio salarial externo	25%	43%	29%	0%	4%	100%
Benefícios oferecidos pela organização	29%	46%	18%	7%	0%	100%
Média	24%	42%	30%	2%	2%	

4.2.6. Participação

O sexto bloco contempla os fatores intervenientes na qualidade de vida dos trabalhadores em relação à participação, ou seja, sua aceitação e engajamento nas ações realizadas, e que propiciam condições indispensáveis à sua afetiva participação. Os indicadores relacionados podem ser visualizados na tabela 11.

Tabela 11 - Participação

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Oportunidade para desenvolver a criatividade	11%	32%	36%	18%	4%	100%
Liberdade de manifestação de ideias	21%	36%	36%	7%	0%	100%
Implementação das sugestões	7%	54%	32%	7%	0%	100%
Igualdade de oportunidades	7%	43%	43%	4%	4%	100%
Média	12%	41%	37%	9%	2%	

Quanto aos indicadores de participação verifica-se na tabela acima que as ocorrências concentraram-se nos graus satisfeito (41%) e satisfeito regular (37%), o que demonstra que os servidores não estão totalmente satisfeitos tão pouco estão totalmente insatisfeitos. O maior percentual isolado foi observado no item implementação das sugestões, com 54% dos servidores pesquisados satisfeitos, que somados aos 7% totalmente satisfeitos perfazem um total de 61%. Em segundo lugar, com 50% de avaliações entre totalmente satisfeitos e satisfeitos, aparece a igualdade de oportunidades, demonstrando que a secretaria tem um tratamento equânime para com seus servidores. Os grupos de trabalho bem como as Comissões para tratar de assuntos específicos são fruto do incentivo à participação. Exemplo recente é a constituição da Comissão para implementar o Programa de Qualidade de Vida no TRE-RS, grupo multiprofissional formado por servidores da medicina, psicologia, direito, pedagogia, administração, entre outros.

O indicador que apontou maior insatisfação foi relativo a oportunidades para desenvolver a criatividade, apresentando 18% das pessoas insatisfeitas e 4% totalmente insatisfeitas. Considerando-se o perfil acentuadamente burocrático dos órgãos públicos, a tarefa de oportunizar o desenvolvimento da criatividade é dificultada, principalmente pela legislação que torna a administração pouco flexível.

4.2.7. Comunicação

A eficácia das comunicações internas em uma organização é de grande importância, tanto pelo ponto de vista da produtividade como pela qualidade de vida daqueles que integram a instituição. Na tabela 12 são apresentados os resultados quanto ao nível de satisfação dos servidores quanto aos fatores que compõe a comunicação organizacional interna à SGP. Neste bloco sobressalta o sentimento de satisfeito regular, com uma média de 41% (média geral de 3,40). O melhor desempenho ficou com o aspecto fluxo de informações (no mesmo nível), onde 50% estão totalmente satisfeitos (21%) ou satisfeitos (29%), apresentando uma média de 3,61. A avaliação mais baixa foi constatada no fluxo de informações (de cima para baixo), onde 54% (média de 3,14) dos colaboradores da secretaria avaliaram medianamente este fator (satisfeito regular). Conhecimento das metas e transparência nas comunicações apresentaram boa graduação quando considerados aqueles que se consideram totalmente satisfeitos e satisfeitos, totalizando 54% para o primeiro e 47% para o segundo.

Tabela 12 - Comunicação

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Conhecimento das metas	18%	36%	36%	7%	4%	100%
Fluxo das informações (de cima para baixo)	7%	21%	54%	14%	4%	100%
Fluxo das informações (no mesmo nível)	21%	29%	39%	11%	0%	100%
Transparência nas comunicações	4%	43%	36%	14%	4%	100%
Média	13%	32%	41%	12%	3%	

4.2.8. Imagem da organização

A imagem da organização de certa forma reflete a qualidade de vida dos servidores de uma organização. Sabe-se que servidores satisfeitos são motivados e prestam um serviço de maior qualidade. Sob este aspecto, e considerando todos os fatores que intervêm nele, 39% dos respondentes consideram-se satisfeitos, conforme a tabela 13. A maior aprovação ficou

por conta da imagem externa, com 75% de pessoas totalmente satisfeitas ou satisfeitas. Já a imagem interna obteve a menor aprovação, com 46% graduando este item como satisfeito regular. Impende destacar que o nível de reprovação foi baixo, sendo que 5% estão insatisfeitos e 1% está totalmente insatisfeito.

A identificação com o TRE-RS também merece ser salientado, uma vez que sua média apontou para 4,00, que corresponde ao grau satisfeito. Os itens responsabilidade e direcionamento apresentaram médias iguais (3,96), sendo que 43% estão satisfeitos com aquele item e 46% estão satisfeitos com este.

Tabela 13 - Imagem da organização

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Identificação com o TRE-RS (Valores, objetivos, missão)	29%	46%	21%	4%	0%	100%
Imagem externa do TRE-RS	39%	36%	25%	0%	0%	100%
Imagem interna do TRE-RS	14%	25%	46%	11%	4%	100%
Responsabilidade do TRE-RS com a comunidade	29%	43%	25%	4%	0%	100%
Direcionamento para o cliente	29%	46%	18%	7%	0%	100%
Média	28%	39%	27%	5%	1%	

4.2.9. Relação chefe-subordinado

As relações entre chefia e subordinado por vezes são origem de satisfação e insatisfação, e podem influir fortemente na qualidade de vida no trabalho e, por consequência, na produtividade.

Ao analisar a tabela 14, é possível inferir que uma parcela considerável está satisfeita com a relação chefia e subordinado, onde 24% estão totalmente satisfeitos e outros 35% sentem-se satisfeitos. O resultado mais expressivo refere-se ao relacionamento com a chefia, que obteve 86% de aprovação quando somados os servidores que avaliam este item como totalmente satisfeito ou satisfeito, com igual porcentagem para ambos (43%). O mesmo item apresentou ainda 0% de pessoas totalmente insatisfeitas ou insatisfeitas. A média deste critério foi de 4,29, uma das maiores desta pesquisa. O uso adequado da autoridade e os

processos de tomada de decisão também apresentaram boa avaliação, sendo que 29% estão totalmente satisfeitos com ambos e obtiveram médias idênticas (3,89).

Tabela 14 - Relação chefe-subordinado

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Apoio sócio-emocional recebido	25%	39%	21%	11%	4%	100%
Orientação técnica (instruções quanto às tarefas)	25%	32%	36%	0%	7%	100%
Relacionamento com a chefia	43%	43%	14%	0%	0%	100%
Uso adequado da autoridade	29%	43%	14%	7%	4%	100%
Processos de tomada de decisões	29%	39%	25%	7%	0%	100%
Tratamento dos erros	18%	39%	32%	7%	4%	100%
Frequência das reuniões	14%	21%	36%	18%	11%	100%
Efetividade das reuniões	11%	25%	46%	7%	11%	100%
Média	24%	35%	28%	7%	5%	

No entanto os itens relativos às reuniões denotam maior descontentamento por parte dos entrevistados. Com média de 3,11 o fator frequência das reuniões enseja maior atenção, enquanto que o fator efetividade das reuniões, com média igual a 3,18, também merece ser observado.

4.2.10. Organização do trabalho

Por fim, considerado um fator fundamental na QVT, a satisfação em relação à organização do trabalho na SGP pode ser visualizada por meio da tabela 15, contemplando as variáveis inovações/métodos/processos, funcionamento das equipes de trabalho, variedade das tarefas, ritmo de trabalho e autonomia.

Neste bloco a preponderância global do fator apontou que o público pesquisado está satisfeito regular (41%), em especial com a autonomia, as inovações/métodos/processos e com o ritmo do trabalho. Contudo o critério ritmo do trabalho também apresentou maior nível

de insatisfação, com índices de 11% para insatisfeitos e 7% para totalmente insatisfeitos. Sua média de satisfação também foi a menor, computando 3,29.

Obtiveram avaliação mais positiva os itens funcionamento das equipes de trabalho e variedade das tarefas, com 54% quando consideradas as respostas totalmente satisfeito e satisfeito.

Tabela 15 - Organização do trabalho

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito Regular	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Inovações / métodos / processos	11%	29%	46%	11%	4%	100%
Funcionamento das equipes de trabalho	11%	43%	39%	4%	4%	100%
Variedade das tarefas	11%	43%	29%	14%	4%	100%
Ritmo de trabalho	14%	25%	43%	11%	7%	100%
Autonomia	14%	25%	50%	11%	0%	100%
Média	12%	33%	41%	10%	4%	

Em termos gerais os servidores da SGP estão satisfeitos com a organização do trabalho, principalmente em relação ao funcionamento das equipes de trabalho.

Assim passamos ao próximo tópico, que resume os fatores abordados até aqui, oferecendo uma visão global da QVT na Secretaria de Gestão de Pessoas.

4.3. ANÁLISE GLOBAL DOS FATORES DE QVT

Uma vez apresentados e analisados os fatores e itens que influenciam na QVT dos servidores da SGP, entendeu-se oportuno consolidar estas informações em único tópico, a fim de proporcionar uma visão geral do assunto e tornar exequível a comparação entre os fatores.

Na figura 16 verifica-se por meio do gráfico que a percepção global dos servidores da SGP em relação à qualidade de vida em seu ambiente de trabalho atingiu uma média igual a 3,36, apresentando um desvio padrão de 0,95 e moda igual a 3. Estes dados demonstram que a maioria dos servidores externa um sentimento de satisfação regular quanto a sua percepção global acerca da QVT, com algum grau de insatisfação e satisfação, preponderando o sentimento de satisfação regular.

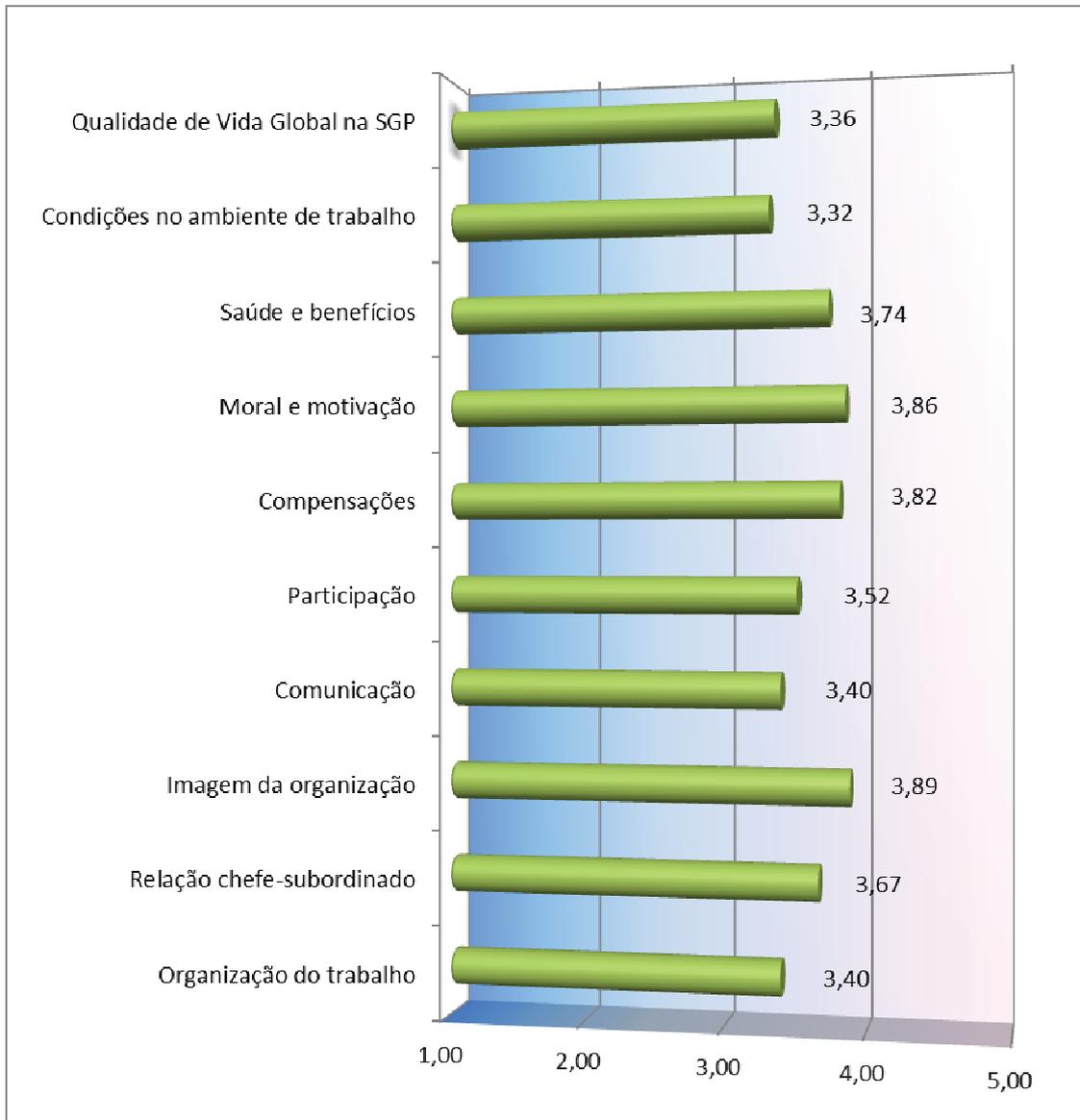


Figura 16 - Média dos fatores intervenientes na QVT

Fonte: elaboração própria

No contexto geral todos os fatores alcançaram média superior a três (3), o que significa que os servidores estão satisfeitos regularmente em sua maioria.

Os fatores imagem da organização e moral e motivação apresentaram maior satisfação, com médias próximas a quatro (4), enquanto as condições no ambiente de trabalho, comunicação e organização no trabalho demonstraram que os servidores estão menos satisfeitos quando comparados aos demais fatores intervenientes. Isto não significa que os servidores pesquisados estão insatisfeitos, contudo, são áreas que oportunizam melhorias, podendo elevar a QVT global da Secretaria.

O fator que alcançou melhor média está relacionado à imagem da organização, com média igual a 3,89. Neste aspecto o item melhor avaliado foi a imagem externa, com média de 4,14, desvio padrão de 0,80 e moda igual a 5, representando a satisfação da maioria dos servidores neste quesito. O item com menor satisfação foi a imagem interna, com média igual 3,36, desvio padrão de 0,99 e moda igual a 3.

Outro fator que se destacou positivamente está relacionado à moral e motivação, fator que, como se sabe, é fundamental para a QVT. A média geral deste fator foi de 3,86, com boa média nos itens que tratam do relacionamento, tanto com os colegas quanto com os superiores, contribuindo para um bom clima organizacional na secretaria. O relacionamento entre colegas apresentou média de 4,32, desvio padrão de 0,77 e moda igual a 5. O relacionamento com o superior obteve média de 4,18, desvio de 0,90 e moda também igual a 5. Dentre os fatores acerca a moral e motivação, a garantia no emprego foi a melhor avaliada, com o nível de satisfação marcando 4,54 de média, 0,79 de desvio padrão e moda igual a 5. O item que obteve menor satisfação refere-se à oportunidade de crescimento profissional, com média de 3,25, desvio de 0,93 e moda igual a 4.

Já o fator que atingiu a menor média geral abrange os itens relativos às condições no ambiente de trabalho, com média geral de 3,32. Sob este aspecto, o item em que os servidores estão mais satisfeitos trata da segurança no trabalho, que possui média de 3,86, desvio padrão de 1,01 pontos e moda igual a 4. O item que denota menor satisfação está relacionado à limpeza, com média 3,04, desvio padrão de 1,04 e moda igual a 3.

Na sequência aparecem outros dois fatores com níveis de satisfação menores, comunicação e organização no trabalho, com médias iguais a 3,40.

Nos itens abrangidos pela comunicação o fluxo de informações no mesmo nível obteve melhor mensuração da satisfação, com média 3,61, desvio padrão de 0,93 e moda igual a 3. Ainda com relação a comunicação o item fluxo de informações de cima para baixo obteve média 3,14, desvio de 0,89 e moda 3.

Sob o aspecto da organização do trabalho o item com menos satisfação está relacionado ao ritmo de trabalho na secretaria, com média de 3,29, desvio de 1,08 e moda igual a 3. O item melhor avaliado foi o funcionamento das equipes de trabalho, com média igual a 3,54, desvio padrão de 0,88 e moda igual a 4.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu investigar a percepção dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. A partir dos dados coletados, por meio do instrumento de pesquisa, foi identificado o perfil da população, bem como realizada a interpretação dos dados acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, apontando os fatores que mais se destacaram, positivamente e negativamente, sob o ponto de vista dos servidores.

O perfil dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas foi composto por meio da análise descritiva das variáveis demográficas contidas na primeira parte do instrumento de pesquisa. A população pesquisada se caracteriza preponderantemente por ser do sexo feminino (54%), possuir entre 31 e 40 anos de idade (43%), com nível de instrução de pós-graduação (60%), sendo que 46% possuem o título de especialista e 14% possuem mestrado ou doutorado. Quase dois terços são Técnicos Judiciários (61%). A maioria dos servidores (60%) exercem suas funções na secretaria a menos de 7 anos.

Salienta-se o alto nível de instrução dos servidores da SGP, em especial com pós-graduação, o que demonstra interesse dos servidores em renovar seus conhecimentos e tornarem-se mais especializados. Com a rápida e vultosa evolução das teorias e ferramentas administrativas e, concomitantemente à elevação da área que cuida do capital humano das organizações ao nível estratégico nas organizações, é muito positivo contar com colaboradores alinhados com as novas tendências e renovados pela experiência acadêmica.

Esta renovação também é percebida por meio do tempo de serviço no setor, onde quase dois terços exercem suas atividades a menos de 7 anos do setor. Sob este aspecto é interessante frisar que a entrada de novos servidores tem o benefício de oxigenar a secretaria com novas ideias e percepções, características bem vindas nesta nova fase da área de recursos humanos.

Quanto à percepção global sobre a qualidade de vida no trabalho na Secretaria de Gestão de Pessoas, o servidor em geral demonstrou que se sente regularmente satisfeito, conforme demonstra a média global 3,36, considerando a escala de 1 à 5 (5-totalmente satisfeito, 4-satisfeito, 3-satisfeito regular, 2-insatisfeito e 1-totalmente insatisfeito).

O fator que mais gerou satisfação nos colaboradores foi à imagem da organização (média 3,89), portanto, acima da média global de QVT (3,36). Os itens relacionados à imagem da organização que mais se destacaram foram à imagem externa da organização

(média 4,14), seguido da identificação com os valores, missão e objetivos do TRE-RS (média 4,00).

O segundo fator que alcançou bom nível de satisfação está relacionado à moral e motivação (3,86). Dentro deste fator o critério que mais se destacou foi quanto à garantia de emprego, atingindo a maior média deste estudo: 4,54 (desvio padrão 0,79 e moda 5), o que nos leva a deduzir que a questão da estabilidade funcional do setor público proporciona um alto grau de satisfação ao indivíduo, potencializado ainda mais pelo mercado de trabalho altamente concorrencial, inclusive em se tratando de cargos públicos, cada vez mais procurados como opção de emprego. Também ligado ao fator moral e motivação estão os itens relacionamento entre colegas e relacionamento com a chefia, que foram o 3º e 4º critérios com melhor desempenho em todo estudo, apresentando médias iguais a 4,29 e moda igual a 5. O desvio padrão ficou em 0,77 para o primeiro e 0,71 para o segundo.

A percepção de satisfação quanto à assistência médica, tanto para o servidor como para seu familiar, mostrou-se positiva, ambos dentre as cinco melhores médias deste trabalho. Integrantes do bloco que visou investigar a satisfação dos servidores em relação aos critérios que abordam os assuntos saúde e benefícios, os subfatores assistência médica ao servidor e assistência médica ao familiar apresentaram médias 4,39 (segunda melhor média do trabalho) e 4,19 (quinta melhor média do trabalho), respectivamente. Ambos apresentaram moda igual a 5, sendo que o primeiro obteve desvio padrão de 0,69 e o segundo 1,00. A assistência à saúde aos servidores bem como aos seus familiares é provida pela Organização por meio de Plano de Saúde em âmbito nacional. Além do plano a SGP ainda fornece assistência odontológica através de dentistas do quadro próprio de servidores, que atendem em um consultório na sede do Tribunal em Porto Alegre.

Apesar dos servidores pesquisados em geral avaliarem em sua maioria os fatores da QVT como satisfatórios, é necessário observar aqueles fatores que não foram tão bem graduados, procurando assim atingir os objetivos deste estudo de forma plena e satisfatória.

Os fatores mensurados com os menores índices de satisfação foram em parte relacionados às condições no ambiente de trabalho (média 3,32), que segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, não são determinantes para gerar motivação, porém, quando deficientes, provocam insatisfação. Considerando as cinco menores médias observadas neste estudo, duas correspondem a subfatores relacionados às condições do ambiente de trabalho, que tratam da limpeza e da organização, logo exigem alguns cuidados para evitar a desmotivação dos respondentes.

Sob o critério limpeza, que obteve a penúltima menor média (média 3,04, desvio padrão 1,04, moda 3), é necessário destacar que o mesmo é executado por empresa terceirizada, sob a supervisão da Secretaria Administrativa. No entanto, como supracitado, fatores relacionados às condições do ambiente de trabalho são geradores de desmotivação e podem interferir no bem estar e qualidade vida dos servidores. Logo, ações no sentido de buscar a melhoria dos serviços prestados seriam positivos no intuito de melhorar o grau de satisfação dos colaboradores.

O segundo item relacionado às condições no ambiente de trabalho diz respeito à organização, que apresentou média 3,14, com desvio padrão de 0,85 e moda igual a 3. É sabido que um ambiente de trabalho organizado traz benefícios para quem trabalha e para a organização. Ordem, limpeza, asseio e autodisciplina são essenciais para fomentar a QVT, e por consequência, a produtividade. Ferramentas atreladas a filosofia da qualidade tem bons resultados, a exemplo da técnica japonesa 5'S (descarte, organização, limpeza, higiene e disciplina), muito utilizada nos programas de Qualidade Total, inicialmente por empresas privadas, e mais recentemente por organizações públicas.

O item mais latente sob a ótica dos servidores pesquisados diz respeito à saúde ocupacional, critério que trata das ações com caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho. Sua média foi igual a 3,00, menor média isolada registrada no estudo, com desvio padrão de 1,09 ponto e moda igual à 3. Interessante salientar que este critério faz parte do bloco de pesquisa que busca avaliar as questões relacionadas à saúde e benefícios (bloco 3), que no conjunto obteve média geral de 3,74, com os itens assistência médica ao servidor e assistência médica ao familiar entre os melhores níveis de satisfação deste trabalho. Sabe-se que o tema saúde ocupacional em geral é abarcado pelos programas de qualidade de vida no trabalho, assim, fica a sugestão para a comissão que trata da implantação do referido programa no TRE-RS disponibilizar especial atenção às ações que tratam do assunto. Palestras e artigos que abordam os assuntos relacionados a saúde podem auxiliar da melhora dos índices de satisfação. Parcerias com instituições e órgãos de saúde também podem trazer bons resultados. Divulgações de campanhas por meio da intranet são uma alternativa com baixo custo e com bom alcance do público alvo.

No bloco nove – relação chefe-subordinado – os itens que abordam a questão reuniões apresentaram níveis de satisfação menores em relação à média. A frequência das reuniões obteve média 3,11 (desvio padrão 1,22), enquanto a efetividade das reuniões obteve média 3,18 (desvio padrão 1,09), ambos com moda igual a 3. Reuniões possibilitam partilhar

experiências, obter informações, contribuem para a sinergia da equipe e, em geral, produzem soluções e ideias melhores do que individualmente. Neste tocante seria interessante um estudo mais aprofundado, buscando entender qual a frequência ideal de reuniões em casa setor da secretaria, uma vez que diferentes áreas possuem diferentes demandas e necessidade de troca de informações. Quanto à efetividade entende-se que a adoção de algumas práticas são interessantes, como por exemplo, confecção de ata de reunião, agendamento prévio com horário para início e fim, pauta preliminar e definitiva, sintetização das decisões e definições, entre outras. Estas sugestões não visam esgotar o tema, muito pelo contrário, tem somente o cunho de instigar formas e técnicas para melhorar a efetividade das reuniões, item apontado como regularmente satisfatório na pesquisa.

Um último item que merece atenção trata do fluxo de informações (de cima para baixo), relacionado ao bloco 7 – Comunicações, com média 3,14 e desvio padrão de 0,89. Este sentido do fluxo, também conhecido na administração como *top-down*, tem o objetivo de transmitir estratégias, diretrizes e decisões do escalão superior da administração aos níveis hierárquicos responsáveis pelo gerenciamento e execução das tarefas, portanto é de suma importância que a mensagem chegue de forma clara e para o destinatário correto. Fernandes (1996) observa que a eficácia da comunicação interna é fundamental e tem importante influência na satisfação do trabalhador. Com vistas a melhorar a satisfação do servidor neste critério sugere-se seja analisado o fluxo das informações da secretaria, objetivando garantir que as informações da administração cheguem aos seus destinatários. Reuniões de cunho informativo no início de cada semana com os responsáveis por cada área na gestão de pessoas poderiam constituir ferramenta eficiente na transmissão do direcionamento das ações da secretaria.

Considerando as informações apresentadas até aqui, conclui-se que os servidores da SGP do TRE-RS, em sua maioria, estão satisfeitos em relação às variáveis relacionadas à Qualidade de Vida em seu trabalho. Sabe-se que a Gestão de Pessoas hoje ocupa uma posição estratégica nas organizações, e esta condição traz consigo mais responsabilidades, exigindo preparo e motivação de todos os servidores. Como demonstrado na revisão de literatura, a QVT é peça-chave para que as organizações alcancem seus objetivos.

Ciente de que a alta administração demonstra interesse em apoiar e incentivar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho é importante que os servidores façam parte das mudanças, que sejam conscientizados dos benefícios de se trabalhar em um ambiente de trabalho com qualidade. Assim, treinar e capacitar servidores para implantar e gerenciar as ações voltadas para a QVT é medida necessária.

É importante destacar ainda que a pesquisa para avaliar a satisfação dos servidores quanto a QVT deve ser realizada periodicamente, a fim de verificar o efetivo resultado das ações ao longo do tempo, permitindo correções e o aprimoramento das ferramentas aplicadas, além de oferecer um canal de comunicação direta com seu ativo mais importante, as pessoas. A possibilidade de estender a pesquisa no âmbito das demais secretarias e zonas eleitorais mostra-se interessante como subsídio para direcionar os objetivos de um programa de QVT institucional.

Importante também salientar que o assunto não se esgota nesta pesquisa, pelo contrário, é tão somente uma ferramenta para auxiliar nas proposições a respeito, devendo os estudos aprofundarem-se para uma implantação sólida e duradoura do Programa de QVT do TRE-RS.

Quanto às limitações da pesquisa é necessário colocar que a pesquisa restringiu-se à Secretaria de Gestão de Pessoas, logo, as conclusões não podem ser generalizadas ao Tribunal, ficando restritas à secretaria. É necessário ponderar também que as mudanças organizacionais tem se tornado mais rápidas e intensas, demandando um acompanhamento periódico dos fatores intervenientes, de maneira que as conclusões mantenham-se válidas, uma vez que tem estreita ligação com políticas governamentais, estratégias e clima organizacionais.

Por fim, registro que este trabalho foi de grande valia para o aluno, pois uniu teoria e prática, contribuindo para uma melhor compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho. Para a Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS permitiu que conhecesse melhor a percepção dos seus servidores em relação aos fatores intervenientes da QVT, possibilitando assim manter e continuar incentivando ações de sucesso e criar ou adequar políticas nas áreas que apresentaram oportunidade de melhoria na satisfação.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração, UFSC, Brasília : CAPES, 2010.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988 e emendas constitucionais.

_____. **Lei 8.112**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. De 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em 30 de março de 2012.

_____. **Lei 11.416**. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nos 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. De 15 de dezembro de 2006. Disponível em <http://www.fenajufe.org.br/port/noticias/PCSJudiciario2006.htm>. Acessado em 30 de março de 2012.

_____. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 10 dez. 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração Pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e Administração Pública gerencial*. Rio de Janeiro. FGV, 1999.

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

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

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador, BA : Casa da Qualidade, 1996.

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

JUND, Sergio. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento de mudanças no estado brasileiro**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC. Brasília : CAPES : UAB, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo : Futura, 2000.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

OGATA, Alberto. SIMURRO, Sâmia. **Guia prático de qualidade de vida : como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Rio Grande do Sul. Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional. **Plano Estratégico TRE-RS 2010-2014**. Porto Alegre. 2009.

_____. Tribunal Regional do Rio Grande do Sul. **Resolução TRE nº 2011/2011**. Altera a estrutura organizacional e o Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, de 13 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br>>. Acesso em 20 de dezembro de 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v.08, nº 1, janeiro/março 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

VROOM, Victor Harold. **Gestão de Pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

WERTHER, W. B, & DAVIS, K. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. McGraw/Hill, 1983.

APÊNDICE A: PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS**

Prezados colegas,

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS).

É parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Não há qualquer identificação dos respondentes. Os dados do entrevistado são unicamente para cruzamentos estatísticos.

Após o tratamento dos dados, e com o objetivo de colaborar com a melhoria da QVT dos servidores do TRE-RS, será entregue uma cópia do Relatório Final para a Comissão que trata do assunto.

Esta pesquisa ficará disponível de 23 à 27 de março de 2012.

Agradeço a sua colaboração.

Luís Carlos Czamecki

—

[Continuar »](#)

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

***Obrigatório**

DADOS DO ENTREVISTADO

Não há qualquer identificação dos respondentes, os dados do entrevistado são unicamente para cruzamentos estatísticos.

Assinale a opção correspondente a sua idade *

- De 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

Assinale a opção correspondente ao sexo *

- Feminino
- Masculino

Assinale a opção correspondente ao seu nível de instrução *

- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização
- Mestrado ou Doutorado

Assinale a opção correspondente ao tempo de serviço na SGP *

- De 0 a 2 anos
- De 3 a 4 anos
- De 5 a 6 anos
- De 7 a 8 anos
- De 9 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Assinale a opção correspondente ao cargo *

- Técnico
 Analista

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

*Obrigatório

BLOCO 1 - POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA SGP

- 1-Totalmente Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Satisfeito Regular
- 4-Satisfeito
- 5-Totalmente Satisfeito

Indique a percepção sobre sua qualidade de vida global na SGP *

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

« Voltar

Continuar »

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 2 - CONDIÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

1-Totalmente Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Satisfeito Regular

4-Satisfeito

5-Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto à LIMPEZA

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto à ORGANIZAÇÃO

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto à SEGURANÇA NO TRABALHO

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto à SALUBRIDADE

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

[« Voltar](#)

[Continuar »](#)

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 3 - SAÚDE E BENEFÍCIOS

- 1-Totalmente Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Satisfeito Regular
- 4-Satisfeito
- 5-Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto ASSISTÊNCIA MÉDICA AO SERVIDOR (PLANO DE SAÚDE)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto ASSISTÊNCIA MÉDICA AO FAMILIAR (PLANO DE SAÚDE)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto EDUCAÇÃO / CONSCIENTIZAÇÃO

Eventos, palestras, oficinas, treinamentos, capacitação ou textos que tratam de saúde/benefícios

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Indique sua percepção quanto SAÚDE OCUPACIONAL

Ações com caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho (Conforme NR 7 do Ministério do Trabalho)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 4 - MORAL E MOTIVAÇÃO

1-Totalmente Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Satisfeito Regular

4-Satisfeito

5-Totalmente Satisfeito

Identificação com minha tarefa

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Sentido das minhas tarefas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Oportunidade de aprendizagem

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Oportunidade de crescimento profissional

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Relacionamento entre colegas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Relacionamento com superior

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito**Igualdade de tratamento**

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito**Cooperação e espírito de equipe**

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito**Feedback (retorno quanto ao meu trabalho - reconhecimento ou crítica)**

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito**Garantia de emprego**

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente SatisfeitoTecnologia [Google Docs](#)[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 5 - COMPENSAÇÕES

1-Totalmente Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Satisfeito Regular

4-Satisfeito

5-Totalmente Satisfeito

Equilíbrio salarial interno

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Equilíbrio salarial externo

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Benefícios oferecidos pela organização

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

[« Voltar](#)

[Continuar »](#)

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 6 - PARTICIPAÇÃO

1-Totalmente Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Satisfeito Regular

4-Satisfeito

5-Totalmente Satisfeito

Oportunidade para desenvolver a criatividade

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Liberdade de manifestação de ideias

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Implementação das sugestões

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Igualdade de oportunidades

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

[« Voltar](#)

[Continuar »](#)

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 7 - COMUNICAÇÃO

- 1-Totalmente Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Satisfeito Regular
- 4-Satisfeito
- 5-Totalmente Satisfeito

Conhecimento das metas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Fluxo das informações (de cima para baixo)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Fluxo das informações (no mesmo nível)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Transparência nas comunicações

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

[« Voltar](#)

[Continuar »](#)

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 8 - IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

- 1-Totalmente Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Satisfeito Regular
- 4-Satisfeito
- 5-Totalmente Satisfeito

Identificação com o TRE-RS (Valores, objetivos, missão)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Imagem externa do TRE-RS

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Imagem interna do TRE-RS

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Responsabilidade do TRE-RS com a comunidade

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Direcionamento para o cliente

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 9 - RELAÇÃO CHEFE-SUBORDINADO

1-Totalmente Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Satisfeito Regular

4-Satisfeito

5-Totalmente Satisfeito

Apoio sócio-emocional recebido

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Orientação técnica (instruções quanto às tarefas)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Relacionamento com a chefia

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Uso adequado da autoridade

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Processos de tomada de decisões

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Tratamento dos erros

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Frequência das reuniões

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito**Efetividade das reuniões**

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente SatisfeitoTecnologia [Google Docs](#)[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TRE-RS

BLOCO 10 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

1-Totalmente Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Satisfeito Regular

4-Satisfeito

5-Totalmente Satisfeito

Inovações / métodos / processos

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Funcionamento das equipes de trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Variedade das tarefas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Ritmo de trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Autonomia

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Totalmente Satisfeito

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

ANEXO A: AUTOAVALIAÇÃO 2011 – RELATÓRIO DE SUGESTÃO DE MELHORIAS – TRE-RS

TEMA/LACUNA	SUGESTÃO DE MELHORIA	RESPONSÁVEL
Interação da Alta Administração com o público interno e promoção do comprometimento com as estratégias.	Alta Criar espaços e eventos nos quais exista a interação direta entre a alta Administração e o público interno, de como: “Dia do Presidente”, “DG Itinerante” (despachar do no prédio Anexo periodicamente e nas Zonas Eleitorais), reuniões semestrais da Alta Administração com todos os Coordenadores/Chefes de Seção, etc.	DG Presidência
Reuniões da Alta Administração	Alta Documentar o padrão da reunião dos TOS e aplicar nas reuniões das unidades (disseminar em todo o TRE) Divulgar as atas das reuniões de TOS para todo o TRE. Explicitar as publicações/atos normativos que são originários da decisão do colegiado da alta administração.	DG
Código de Ética	Elaborar do Código de Ética do TRE-RS.	DG
Indicadores, Metas e Planos de Ação do Planejamento Estratégico	Elaborar Painel de Indicadores do TRE-RS . Desenvolver sistema para acompanhamento dos indicadores que possibilite alimentação direta pelo responsável, armazenamento do histórico, visualização de metas e plena divulgação. Realizar Reuniões de Análise Estratégica (RAEs) trimestrais. Incluir Proposta de Indicadores, Metas e Planos de Ação no plano de ação da Revisão do PE.	ASPLAN
Autoavaliação	Elaborar o Banco de Práticas de Gestão do TRE-RS, com documentação formal. Realizar apresentação no Plenário do TRE para divulgação do resultado da autoavaliação, convidando todos os servidores.	ASPLAN
Plano Estratégico	Realizar apresentação no Plenário do TRE para divulgação do PE, convidando todos os servidores, visando à sensibilização e internalização. Projetar a revisão do plano estratégico visando melhorar o desdobramento do plano no nível tático, facilitando a internalização das estratégias nas áreas.	ASPLAN
Ações relacionadas à transparência	Criar um padrão de trabalho estabelecendo “o que” e “como” publicizar as informações.	DG
Amplitude dos temas das Dúvidas Frequentes no Fale com o TRE	GestorWeb deve solicitar que cada unidade informe, periodicamente, quais as perguntas que são mais frequentemente realizadas a fim de manter o site atualizado e com maior abrangência de informações.	Comitê Gestorweb
TRE-RS não possui uma Ouvidoria.	Reiterando Plano de Melhorias de 2010, realizar a implantação da Ouvidoria do TRE-RS.	CRE



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

Autoavaliação 2011 - Relatório de Sugestões de Melhorias

TEMA/LACUNA	SUGESTÃO DE MELHORIA	RESPONSÁVEL
Disseminação na orientação e estímulo da sociedade para o controle social	Ampliar Projeto Memória da JE, dando condições para que as ZEs e demais servidores executem a prática.	SJ
Aproveitamento dos achados das inspeções da CRE	Acrescentar prática de gestão para que as informações coletadas durante as inspeções sejam consolidadas e repassadas às demais unidades do TRE.	CRE
Segurança da Informação	Formalizar o processo de Gestão da Segurança da Informação, mediante a efetivação do Comitê de Segurança da Informação e formalização das normas e processos ligados à segurança da informação. Formalizar tratamento de incidentes de segurança da informação, definindo melhor o processo.	STI
Ampliação dos entendimentos administrativos	Criar repositórios de entendimentos administrativos para outras áreas além de pessoal, tais como controle interno e outros temas administrativos a cargo da Assessoria Jurídica.	SJ
Política de gerenciamento de documentos	Estabelecer a política, implantar sistema informatizado de gerenciamento de documentos, tabela de assuntos.	SJ
Plano de benchmarking	Estabelecer plano de benchmarking, definindo os indicadores mais importantes a serem comparados e as instituições a serem pesquisadas	ASPLAN
Organização da INTRANET	Apresentação das informações e repositório mais acessível.	Comitê Gestorweb
Formalizar Gestão do Conhecimento	Identificar e implantar práticas de gestão do conhecimento que atendam às necessidades dos processos de trabalho e das práticas de gestão Elaborar Programa de Gestão do Conhecimento	Comissão de Gestão do Conhecimento
PIA	Elaborar EAD substituindo o PIA para quando forem nomeados poucos servidores, reduzindo o período de ambientação presencial.	SGP
Sistematização no acompanhamento e revisão do Regulamento Interno.	Manter uma comissão permanente responsável pelo acompanhamento e revisão do Regulamento Interno.	DG
Modelagem de Processos ainda carece de disseminação.	Que seja executado o projeto de capacitação e disseminação da modelagem de processos em todas as unidades do Tribunal, conforme planejamento da comissão responsável.	ASPLAN



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

Autoavaliação 2011 - Relatório de Sugestões de Melhorias

TEMA/LACUNA	SUGESTÃO DE MELHORIA	RESPONSÁVEL
As ferramentas de avaliação e gestão de desempenho não alcançam requisitos.	Seria interessante implementar nova prática de gestão voltada à avaliação (direta ou indireta) dos requisitos.	SGP
Avaliar equipes de trabalho como um todo, não apenas servidores separadamente.	Revisar o modelo de avaliação do TRE-RS.	SGP
A avaliação do estágio probatório, atualmente, não é utilizada para fins de LNC e Plano de Capacitação.	Seria importante que existisse uma metodologia de aproveitamento das informações provenientes da avaliação de estágio probatório como subsídio para o LNC (Levantamento de Necessidades de Capacitação) e para o Plano Anual de Capacitação	SGP
O LNC (Levantamento de Necessidades de Capacitação) não inclui, uma consulta direta aos cartórios.	Propiciar uma forma de participação mais direta dos cartórios eleitorais no LNC, a fim de exporem suas maiores demandas.	SGP
O Plano Anual de Capacitação não atende formalmente aos requisitos dos magistrados do TRE-RS.	Buscar formas alternativas e que não envolvam custos (fator limitador) para a formalização de ações de capacitação e desenvolvimento de requisitos e magistrados.	SGP requisitados EJE Magistrados
Práticas como “Estágio nas Unidades” e “Instrutoria Interna”, precisam ser expandidas e utilizadas com mais frequência.	O “Estágio nas Unidades” pode ganhar uma melhor sistematização para oferecimento de vagas, assim como para preenchimento das mesmas. A “Instrutoria Interna” pode ser mais utilizada no TRE-RS, inclusive com a possibilidade de participação no Banco Nacional de Instrutores Internos, lançado recentemente pelo TSE.	SGP
Incentivo aos servidores para o desenvolvimento acadêmico (Graduação, Pós, etc)	Projeto de Bolsas de Estudo	DG



JUSTIÇA ELEITORAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL

Autoavaliação 2011 - Relatório de Sugestões de Melhorias

TEMA/LACUNA	SUGESTÃO DE MELHORIA	RESPONSÁVEL
A prática "ginástica laboral" não atinge todas as unidades do Tribunal (apenas 3% das Zonas Eleitorais são atendidas)	Possibilitar a expansão, mesmo que indireta, desta prática a todos os cartórios. Pode-se usar meios "alternativos" como vídeo-aulas, folder e orientações formais.	SGP
Política de orientação, disseminação de informações e capacitação de servidores, relacionada à segurança do trabalho.	Implantação de política de segurança de trabalho. Apesar do cumprimento das normas de segurança, não há uma vinculação com os servidores no sentido de orientação acerca da segurança.	SA
Política disseminada de saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho.	Além da criação desta política, seria fundamental a inclusão de objetivos e metas estratégicas relacionadas a este tema.	SGP
A prática "Gestão do Clima Organizacional" carece de uma maior sistematização do "pós-pesquisa", principalmente no que se refere a divulgação de resultados e elaboração/ implantação de planos de melhorias.	Sistematizar o trabalho "pós-pesquisa", definindo prazos e procedimentos para divulgação de resultados e para a elaboração e implantação de planos de melhorias.	DG
Modelagem de Processos	Definir metodologia para mapeamento e modelagem dos processos do Tribunal e definir cronograma, baseado nas metas do Planejamento Estratégico, para início da prática.	ASPLAN
Acompanhamento dos Indicadores do Judiciário Nacional deveria promover a melhoria dos processos	Efetuar análise crítica dos indicadores visando à melhoria dos processos	ASPLAN
Concluir sistema de avaliação formal dos fornecedores.	Finalizar o estabelecimento da avaliação formal dos maiores fornecedores, conforme definido no Plano de Melhorias de 2010.	SA
Disseminação da sistematização do aprendizado	Homologação da prática e disseminação pelo Tribunal	Comissão da Gestão do Conhecimento

ANEXO B: MODELO DA PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

