

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)**

KARINE RAMMINGER

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS
SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2006

Karine Ramminger

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS
SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2006

Karine Ramminger

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Prof.

Orientadora - Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que contribuíram com a elaboração deste trabalho, e sem elas esta jornada teria sido muito mais difícil de ser vencida.

Primeiramente gostaria de agradecer a minha família, sempre presente, responsável por tudo que sou hoje, em especial à minha mãe, pelo incentivo e amor dedicados.

A uma pessoa muito especial, Maurício, meu noivo e companheiro, pela compreensão e apoio em todos os momentos.

Aos meus colegas do curso de graduação, que se tornaram grandes amigos, pelos momentos de descontração, e por todo o auxílio despendido, deixo aqui meu agradecimento.

A minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa, pelos conhecimentos compartilhados e todo o apoio, muito obrigada.

Aos servidores do Tribunal de Justiça, pois sem a colaboração deles este trabalho jamais teria sido realizado.

RESUMO

Qualidade de vida é um dos temas de que mais se tem ouvido falar na última década. Chiavenato (1999) lembra que em reuniões de gestores, seminários de treinamento, pesquisas de mercado e no meio acadêmico, o tema qualidade tem sido intensamente explorado. A busca das organizações é constante pela qualidade total dos seus produtos e serviços, objetivando garantir competitividade no mercado. Esse esforço incessante deve incluir o desenvolvimento e a gestão de pessoas. O presente estudo objetivou identificar os graus de satisfação dos servidores do Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, com o intuito de verificar se há Qualidade de Vida no Trabalho naquele departamento. O método empregado foi um estudo exploratório, com análise quantitativa. Os dados foram coletados em maio de 2006, através de um questionário estruturado e fechado, aplicado ao total de servidores que na época prestavam seus serviços no setor. Os resultados indicaram que os servidores, em sua maioria, encontram-se de regularmente satisfeitos a satisfeitos com os fatores que se relacionam à Qualidade de Vida no Trabalho. Tais resultados apontam a necessidade de a organização atentar ao estímulo à continuidade e à ampliação desta satisfação, melhorando-se os pontos em que os servidores percebem insatisfação.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Satisfação; Recursos Humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do Conceito de QVT	29
Figura 2 – Método de Westley	35
Figura 3 – Método de Davis e Werther	35
Figura 4 – Elementos Comportamentais de Davis e Werther	37
Figura 5 – Modelo de Hackman e Oldham	40
Figura 6 – Gráfico Idade dos Servidores	52
Figura 7 – Gráfico Sexo dos Servidores	52
Figura 8 – Gráfico Nível de Instrução dos Servidores	53
Figura 9 – Gráfico Tempo de serviço no DRH	53
Figura 10 – Gráfico de cargos	54
Figura 11 – Gráfico Tempo de serviço no cargo	54
Figura 12 – Gráfico Limpeza	55
Figura 13 – Gráfico Organização	55
Figura 14 – Gráfico Segurança no trabalho	56
Figura 15– Gráfico Salubridade	56
Figura 16 – Gráfico Assistência Médica ao funcionário	57
Figura 17 – Gráfico Assistência Médica ao familiar	57
Figura 18 – Gráfico Acesso a treinamentos/educação/capacitação	58
Figura 19 – Gráfico Saúde Ocupacional	58
Figura 20 – Gráfico Identidade com a tarefa	59
Figura 21 – Gráfico Sentido das tarefas	59
Figura 22 – Gráfico Oportunidade de aprendizagem	60
Figura 23 – Gráfico Oportunidade de crescimento profissional	60

Figura 24 – Gráfico Relacionamento entre colegas	61
Figura 25 – Gráfico Relacionamento com superior	61
Figura 26 – Gráfico Igualdade de tratamento	62
Figura 27 – Gráfico Cooperação e espírito de equipe	62
Figura 28 – Gráfico <i>Feedback</i>	63
Figura 29 – Gráfico Garantia de emprego	63
Figura 30 – Gráfico Equilíbrio salarial interno	64
Figura 31 – Gráfico Equilíbrio salarial externo	64
Figura 32 – Gráfico Benefícios oferecidos pela organização	65
Figura 33 – Gráfico Oportunidades para desenvolver a criatividade	65
Figura 34 – Gráfico Programas de participação	66
Figura 35 – Gráfico Liberdade de manifestação de idéias	66
Figura 36 – Gráfico Implementação das sugestões	67
Figura 37 – Gráfico Igualdade de oportunidades	67
Figura 38 – Gráfico Conhecimento das metas	68
Figura 39 – Gráfico Fluxo das informações (<i>top-down</i>)	68
Figura 40 – Gráfico Fluxo das informações (no mesmo nível)	69
Figura 41 – Gráfico Transparência nas comunicações	69
Figura 42 – Gráfico Identificação com a organização	70
Figura 43 – Gráfico Imagem externa da empresa	70
Figura 44 – Gráfico Imagem interna da empresa	71
Figura 45 – Gráfico Responsabilidade da empresa com a comunidade	71
Figura 46 – Gráfico Direcionamento para o cliente	72
Figura 47 – Gráfico Apoio sócio-emocional recebido	72
Figura 48 – Gráfico Orientação técnica	73
Figura 49 – Gráfico Relacionamento com a chefia	73
Figura 50 – Gráfico Uso adequado da autoridade	74
Figura 51 – Gráfico Processos de tomada de decisões	74

Figura 52 – Gráfico Tratamento dos erros	75
Figura 53 – Gráfico Frequência das reuniões	75
Figura 54 – Gráfico Efetividade das reuniões	76
Figura 55 – Gráfico Inovação/Métodos/Processos	76
Figura 56 – Gráfico Funcionamento das equipes de trabalho	77
Figura 57 – Gráfico Variedade das tarefas	77
Figura 58 – Gráfico Ritmo de trabalho	78
Figura 59 – Gráfico Autonomia	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Divisão dos cargos no DRH	20
Tabela 2 – Idade dos servidores	52
Tabela 3 – Sexo	52
Tabela 4 – Nível de Instrução dos Servidores	53
Tabela 5 – Tempo de serviço no DRH	53
Tabela 6 – Cargos	54
Tabela 7 – Tempo de serviço no cargo	54
Tabela 8 – Limpeza do ambiente de trabalho	55
Tabela 9 – Organização	55
Tabela 10 – Segurança no trabalho	56
Tabela 11 – Salubridade	56
Tabela 12 – Assistência Médica ao funcionário	57
Tabela 13 – Assistência Médica ao familiar	57
Tabela 14 – Acesso a treinamentos/educação/capacitação	58
Tabela 15 – Saúde Ocupacional	58
Tabela 16 – Identificação com a tarefa	59
Tabela 17 – Sentido das tarefas	59
Tabela 18 – Oportunidade de aprendizagem	60
Tabela 19 – Oportunidade de crescimento profissional	60
Tabela 20 – Relacionamento entre colegas	61
Tabela 21 – Relacionamento com superior	61
Tabela 22 – Igualdade de tratamento	62
Tabela 23 – Cooperação e espírito de equipe	62

Tabela 24 – <i>Feedback</i>	63
Tabela 25 – Garantia de emprego	63
Tabela 26 – Equilíbrio salarial interno	64
Tabela 27 – Equilíbrio salarial externo	64
Tabela 28 – Benefícios oferecidos pela organização	65
Tabela 29 – Oportunidades para desenvolver a criatividade	65
Tabela 30 – Programas de participação	66
Tabela 31 – Liberdade de manifestação de idéias	66
Tabela 32 – Implementação das sugestões	67
Tabela 33 – Igualdade de oportunidades	67
Tabela 34 – Conhecimento das metas	68
Tabela 35 – Fluxo das informações (<i>top-down</i>)	68
Tabela 36 – Fluxo das informações (no mesmo nível)	69
Tabela 37 – Transparência nas comunicações	69
Tabela 38 – Identificação com a organização	70
Tabela 39 – Imagem externa da empresa	70
Tabela 40 – Imagem interna da empresa	71
Tabela 41 – Responsabilidade da empresa com a comunidade	71
Tabela 42 – Direcionamento para o cliente	72
Tabela 43 – Apoio sócio-emocional recebido	72
Tabela 44 – Orientação técnica	73
Tabela 45 – Relacionamento com a chefia	73
Tabela 46 – Uso adequado da autoridade	74
Tabela 47 – Processos de tomadas de decisões	74
Tabela 48 – Tratamento dos erros	75
Tabela 49 – Frequência das reuniões	75
Tabela 50 – Efetividade das reuniões	76
Tabela 51 – Inovação/Métodos/Processos	76

Tabela 52 – Funcionamento das equipes de trabalho	77
Tabela 53 – Variedade das tarefas	77
Tabela 54 – Ritmo de trabalho	78
Tabela 55 – Autonomia	78
Tabela 56 – Condições do ambiente de trabalho	80
Tabela 57 – Saúde/Benefícios	80
Tabela 58 – Motivação e Moral	81
Tabela 59 – Compensações	82
Tabela 60 – Participação	83
Tabela 61 – Comunicação	84
Tabela 62 – Imagem da Organização	85
Tabela 63 – Relação Subordinado/Chefe	86
Tabela 64 – Organização do Trabalho	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AT – Autonomia

CC – Cargo em Comissão

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CR – Conhecimento dos Resultados do Trabalho

DRH – Departamento de Recursos Humanos

FB – *Feedback*

FG – Função Gratificada

IT – Identidade da Tarefa

PGQJ – Plano de Gestão pela Qualidade Total do Judiciário

PM – Potencial Motivador

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

RP – Responsabilidade Percebida

SP – Significação Percebida

ST – Significação da Tarefa

TJRS – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

VH – Variedade de Habilidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	16
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA	21
1.3	OBJETIVOS	22
1.3.1	Objetivo Geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos	23
1.4	JUSTIFICATIVA	23
2	REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1	CONCEITUANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	25
2.2	UMA BREVE REVISÃO HISTÓRICA	28
2.3	PRINCIPAIS MODELOS DE QVT	31
2.4	GESTÃO PÚBLICA E BUROCRACIA	41
3	MÉTODOS	47
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
3.2	POPULAÇÃO-ALVO	49
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	49
3.4	PLANO DE COLETA DE DADOS	50
4	ANÁLISE	51
4.1	DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	51
4.1.1	Dados do Servidor	52
4.1.2	Dados dos índices de satisfação	55
4.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	79

4.2.1	Condições de trabalho	80
4.2.2	Saúde/Benefícios	80
4.2.3	Motivação e Moral	81
4.2.4	Compensações	82
4.2.5	Participação	83
4.2.6	Comunicação	84
4.2.7	Imagem da organização	85
4.2.8	Relação Subordinado/Chefe	86
4.2.9	Organização do Trabalho	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICES	95
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	96
	ANEXOS	98
	ANEXO A – ORGANOGRAMA DO TJRS	99
	ANEXO B – MODELO DE FERNANDES	100
	ANEXO C – PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE NO JUDICIÁRIO	101

1 INTRODUÇÃO

Há uma tendência mundial de busca pela eficiência e eficácia dos processos produtivos aliados à satisfação total do cliente sem deixar de lado o atendimento às necessidades de seus colaboradores.

De acordo com Lacaz (2000), a revolução de produtividade acontecida na década de 90 no Brasil transformou a vida das pessoas nos centros urbanos, com excesso de horas de trabalho e uma pressão excessiva pela produtividade, o que gerou um estilo de vida considerado estressante, sendo o ser humano equiparado, por algumas organizações, a uma mera máquina integrante de seu processo de produção. Esse ritmo de vida passou a ser um padrão, uma vez que as pessoas não pouparam esforços para serem profissionais qualificados, com os objetivos de vida voltados para a carreira. O ritmo de vida adotado por essas pessoas pode trazer conseqüências negativas tanto para elas mesmas como para a organização na qual estão inseridas.

Assim tornou-se premente a necessidade de as empresas atentarem para a qualidade de vida dos seus funcionários, principalmente no ambiente profissional, uma vez que funcionários realizados, motivados e capacitados representam desempenhos melhores em relação à produtividade, menos afastamentos do emprego, redução de custos, ou seja, trazem, inevitavelmente, resultados positivos para a organização.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, os recursos humanos (RH), ou seja, as pessoas, são particularmente importantes. São as pessoas a fonte de criatividade de uma organização, elas planejam e produzem os serviços ou produtos, controlam a qualidade, vendem, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a empresa. Sem pessoas

eficazes, é extremamente difícil para qualquer empresa atingir os objetivos propostos.

Os recursos humanos são considerados a base para manter e elevar o desenvolvimento e crescimento de uma empresa. Pessoas felizes e satisfeitas produzem mais e melhor, além de atenderem melhor os clientes, aumentando sua satisfação. Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo considerada como um aspecto diferencial e importante nas organizações.

Inserido nesse ambiente de organizações que buscam bons resultados e satisfação total dos clientes, está o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS), instituição objeto desse estudo.

Para atingir esses resultados, o TJRS buscou suporte em um Plano de Gestão pela Qualidade Total do Judiciário (PGQJ), desenvolvido no ano de 1995, com a proposta de responder às expectativas e necessidades de justiça da sociedade, por meio da busca constante da melhoria contínua, bem como de buscar a satisfação de todos os integrantes do Poder Judiciário.

Engajado nessa busca pela qualidade total do judiciário está o Departamento de Recursos Humanos, unidade essencial para a plena atividade da organização. De acordo com Marras (2005), esta é a área catalisadora dos valores que regem os comportamentos da força de trabalho de uma organização, portanto, é de suma importância que os empregados deste setor estejam sempre sintonizados com a política e a cultura da instituição.

Dentro deste enfoque apresenta-se a questão: Como os servidores do Departamento de Recursos Humanos (DRH) do TJRS percebem a qualidade de vida no trabalho?

Este trabalho pretende verificar a percepção que os servidores do Departamento de Recursos Humanos do TJRS têm sobre a QVT, verificando-se os fatores que estão afetando a satisfação das pessoas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Estado é composto por três poderes: o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, sendo este último composto pelos seguintes órgãos:

I - o Tribunal de Justiça;

II - o Tribunal Militar;

III - os Juízes de Direito;

IV - os Tribunais do Júri;

V - os Conselhos de Justiça Militar;

VI - os Juizados Especiais e de Pequenas Causas;

VII - os Juízes Togados com Jurisdição limitada.

O primeiro dos órgãos acima citado é o alvo do presente estudo.

Para o completo entendimento da estrutura do Poder Judiciário no Estado do Rio Grande do Sul, é imprescindível dizer que este poder compõe-se de 1º e de 2º graus de jurisdição, sendo o primeiro exercido pelo Juiz singular das comarcas existentes no Estado, e o segundo, centralizado no Tribunal de Justiça, com sede na capital do Estado.

O território do Estado, para os efeitos da administração da Justiça comum, divide-se em distritos, municípios, comarcas e comarcas integradas, sendo cada comarca constituída de um ou mais municípios, com a denominação do município onde estiver sua sede.

O Poder Judiciário é aquele que exerce a função de distribuir justiça conforme previsão legal, dirimindo as controvérsias entre os cidadãos e o dever de garantir os direitos subjetivos, representando proteção dos direitos objetivos da sociedade.

A missão deste Tribunal, segundo seu Plano de Gestão pela Qualidade Total:

De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantido na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo. (p. 5)

Sua visão:

Tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever. (p.5)

A fim de alcançar os objetivos definidos, o Poder Judiciário determinou os seguintes princípios:

- Necessidades dos clientes interpretadas e traduzidas na qualidade dos serviços prestados.
- Gestão baseada em fatos e dados.
- Constância de propósitos.
- Integração de todas as pessoas e de todos os processos produtivos.
- Melhoria da qualidade centrada no aperfeiçoamento dos processos produtivos.
- Desenvolvimento das pessoas através de treinamento e aperfeiçoamento profissional.
- Comprometimento de todos com a “Missão da Instituição”.

O Poder Judiciário, segundo seu Plano de Gestão pela Qualidade Total, presta seus serviços norteado por um conjunto de valores, que devem ser compartilhados por magistrados (juízes e desembargadores) e servidores, quais sejam:

- Função jurisdicional – prestar às partes um serviço que assegure a satisfação de suas necessidades de justiça, enquanto clientes, para a efetiva solução dos litígios.

- Responsabilidade social – representar perante a sociedade a certeza e confiança da proteção dos direitos objetivos, previstos na Constituição e nas leis.
- Ética – desempenhar a função da Justiça em conformidade com os princípios éticos que informam a Constituição e as leis, com comportamento em padrões correspondentes à normalidade pública.
- Comprometimento – a Instituição está comprometida com a sociedade, para entregar às partes a solução dos seus litígios, de modo ágil, eficaz e com justiça.
- Recursos Públicos – atuar, aplicando os recursos financeiros de modo necessário e suficiente, mantendo o nível da boa qualidade, priorizando os serviços essenciais e evitando desperdício, inclusive, de custos ocultos.
- Dinamismo – o Poder Judiciário deve oferecer resposta pronta e ágil à solução dos litígios, determinando que os serviços tenham o tempo como valor fundamental.

De acordo com o organograma da organização, abaixo da Presidência está a Direção Geral, a qual é composta pela Subdireção-Geral Judiciária, Subdireção-Geral Administrativa e o Departamento de Informática.

Por não serem relevantes para este estudo, a Subdireção-Geral Judiciária e o Departamento de Informática não serão explorados, somente a Subdireção-Geral Administrativa. O TJRS conta com oito departamentos com atividades de apoio administrativo, ligados diretamente à Subdireção-Geral Administrativa, que são: Departamento de Recursos Humanos, Departamento Médico Judiciário, Departamento de Orçamento e Finanças, Departamento de Artes Gráficas, Departamento de Magistrados e Outros Juizes, Departamento de Comunicações Administrativas, Departamento de Material e Patrimônio e Departamento de Engenharia, Arquitetura e Manutenção. Em virtude de a análise aqui proposta versar sobre o primeiro dentre os citados, somente este será mais claramente descrito.

Órgão de execução, orientação e controle do sistema de pessoal relativos à seleção, ao aperfeiçoamento, ao acompanhamento e aos registros funcionais dos servidores do TJRS, bem como à preparação do pagamento dos magistrados, servidores, inativos e pensionistas, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) é composto por três unidades, quais sejam: Unidade de Direitos e Registros, Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento e a Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho. A Unidade de Direitos e Registros é formada por três equipes, Equipe de Registro e Movimentação de Pessoal, Equipe de Estudos e Informações e a Equipe de Preparo de Pagamento, sendo esta composta por três núcleos, Núcleo de Folha de Pagamento I, Núcleo de Folha de Pagamento II e Núcleo de Inativos e Pensionistas. A unidade de Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento, por sua vez, é formada pela Seção de Concurso para Juízes, pelo Centro de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento, e pela Seção de Recrutamento e Seleção. A Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho não possui subdivisões. O DRH é responsável pelo atendimento de todo o Poder Judiciário, incluindo as jurisdições de 1º e 2º grau, o que significa dizer que o departamento presta serviço para todos os servidores e magistrados (desembargadores, juízes e pretores) do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, totalizando, no mês de junho de 2006, atendimento a 7.965 pessoas.

A organização dos cargos no TJRS é definida pelo Estatuto e Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo esta Lei, os cargos públicos civis estaduais são de provimento efetivo e em comissão. Os cargos de provimento efetivo dependem de aprovação prévia em concurso público, são organizados em carreira e são passíveis de promoções, mediante aplicação de critérios alternados de merecimento e antigüidade. Os servidores investidos nestes cargos adquirem estabilidade no serviço público após dois anos de efetivo exercício, cumprido o estágio probatório, somente perderão o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo. Os cargos em comissão (CC) são de livre nomeação e exoneração e não são organizados em carreira. Além destes, o quadro funcional do TJRS conta ainda com empregados públicos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), admitidos mediante aprovação em concurso público. Alguns destes empregados públicos vinculados a CLT tiveram a opção de serem transpostos, ficando submetidos ao Regime Jurídico

Único dos Servidores Públicos Civis do Estado do Rio Grande do Sul, assumindo qualidade de servidores públicos.

A distribuição dos cargos no DRH pode ser facilmente visualizada na tabela a seguir:

Tabela 1- Divisão dos cargos no DRH

Cargo	Regime Jurídico	Nº de ocupantes
Analista de Sistemas	Efetivo	01
Auxiliar de Serviço	Efetivo	02
Auxiliar Judiciário	Efetivo	07
Guarda de Segurança	Efetivo	01
Oficial Superior Judiciário	Efetivo	35
Auxiliar Serviço Médico III	Celetista	01
Operador de Microinformática	Celetista	13
Serviçal	Celetista	05
Operador Auxiliar de Terminais	Transposto	02
Auxiliar Serviço Médico II	Transposto	01
Encarregado Revisor	Cargo em comissão	02
Assistente de Processamento de Dados	Cargo em comissão	01
Chefe do Centro de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento	Cargo em comissão	01
Diretor de Departamento	Cargo em comissão	01
-----	À disposição do TJ *	01
Total		74

* Servidor cedido para o TJRS, original da Justiça Militar.

A partir desta tabela conclui-se que o departamento é formado por 74 servidores, os quais são a população alvo desta pesquisa.

Atualmente, existem 14 cargos de chefia no setor, sendo, em sua maioria, exercidos por servidores efetivos designados para exercerem uma Função Gratificada (FG), um dos cargos de chefia é exercido por servidor investido em cargo em comissão. Os cargos de chefia estão assim distribuídos: 01 Diretora de Departamento, 01 Coordenadora de Unidade, 01 Chefe do Centro de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento, 02 Chefes de Equipe, 03 Chefes de Núcleos, 03 Chefes de Seção, 01 Chefe de Setor e 01 Chefe de Serviço.

A estrutura completa do TJRS está disponível no Anexo A – Organograma do TJRS.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

O TJRS tem a constante preocupação com o crescimento, como ser humano, de todo seu quadro de pessoal. Para tanto, desenvolveu o Plano de Gestão pela Qualidade Total do Judiciário (PGQJ), tendo como ponto fundamental o pleno desenvolvimento dos recursos humanos.

O Judiciário tem como uma de suas políticas a realização e a educação das pessoas, por isso tem ações voltadas para: o desenvolvimento de um sistema de recrutamento e seleção que permita, respeitando os limites impostos pela lei, constituir um quadro de pessoal adequado sob a ótica da Qualidade; educar e treinar as pessoas, a fim de melhor qualificá-las para o desenvolvimento de suas atividades, conscientizando-as de suas responsabilidades no resultado favorável dos serviços prestados pela Justiça; propiciar condições para que as pessoas utilizem sua criatividade, seus conhecimentos e habilidades, tornando-se, assim, realizadas em seu trabalho e envolvidas com a instituição e estimular as pessoas na busca do aperfeiçoamento contínuo, com o reconhecimento de que seus esforços agregam valor à instituição, cujo bom desempenho é compromisso de todos.

Essa preocupação demonstrada pela alta administração do TJRS vem ao encontro de um tema bastante atual na sociedade brasileira, a qualidade de vida no trabalho. Cada vez mais as empresas estão se preocupando com essa questão, a ponto de, em alguns casos, a busca pela qualidade de vida de seus colaboradores ser considerada uma estratégia de competitividade no mercado.

O TJRS, na busca de melhoria contínua, satisfação da sociedade e competência e celeridade na distribuição de justiça, através da simplificação dos processos produtivos, da desburocratização e da eliminação dos desperdícios, assegura em seu PGQJ a realização de seu quadro funcional, procurando manter pessoas treinadas e motivadas para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional; além de ter como política para qualidade proporcionar uma boa base física com instalações adequadas, supridas de equipamentos e instrumentos com tecnologia atualizada.

No entanto, esta não tem sido uma tarefa fácil, porque ela requer mudanças internas, investimentos, mudança de cultura organizacional, influenciando no modo de agir e pensar de todos aqueles que são parte integrante da organização. Há uma consciência por parte da alta administração de que, para o sucesso dos objetivos do Tribunal e para o pleno funcionamento da organização, os servidores se sintam valorizados, satisfeitos e importantes. Para garantir isso, deve haver um comprometimento de ambas as partes.

A área de recursos humanos, por tratar-se de um setor estratégico na organização, é um dos principais meios para viabilizar qualquer política que envolva QVT.

Diante do exposto, faz-se necessário uma pesquisa para verificar a percepção dos servidores do DRH do TJRS quanto à qualidade de vida no trabalho, proporcionando aos dirigentes informações relevantes para identificar os fatores-chave que influenciam na satisfação de seus servidores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar a percepção dos servidores do Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar o grau de satisfação ou insatisfação dos servidores em relação às suas condições de trabalho, saúde, moral, compensações, participação,

comunicação, imagem da empresa, relacionamento com a chefia e organização do trabalho;

- Sugerir, se for o caso, melhorias para a Qualidade de Vida no Trabalho no DRH do TJRS.

1.4 JUSTIFICATIVA

A oportunidade de crescimento para todos os envolvidos neste projeto justifica a realização deste estudo, que será desenvolvido para que organização e aluno possam ter uma visão mais específica do tema pesquisado.

Os conhecimentos adquiridos pela pesquisadora durante o curso servem como base para a elaboração deste trabalho, onde se tem a oportunidade de verificar, de maneira prática, a percepção sobre qualidade de vida no trabalho em um dos departamentos da organização estudada. Tal feito traz uma nova visão para a estudante e permite que se tenha uma extensão da experiência que até o momento foi adquirida.

A escolha do tema qualidade de vida no trabalho justifica-se por considerar-se que é um ponto relevante em qualquer organização que busca a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade de seus empregados.

Limongi-França (2004) afirma que a qualidade de vida atualmente é um assunto, ao mesmo tempo, atraente e cheio de contradições. Por um lado, há maior liberdade de escolha de hábitos e estilos de vida, em virtude de haver mais conhecimento disponível sobre tudo, enquanto que, por outro, “há contradições decorrentes das contínuas e crescentes exigências de qualificações – sempre insuficientes”.

É relevante saber que, segundo Marras (2005), estudos atuais sobre gestão de pessoas revelam que empresas inovadoras, na busca para estimular seus

trabalhadores a manter-se motivados e cada vez mais criativos, visam propiciar aos seus trabalhadores a satisfação de necessidades como estima, consideração, valorização e reconhecimento.

Justifica-se, portanto, a necessidade de se fazer um diagnóstico para apurar a existência de QVT, identificando os fatores de satisfação ou insatisfação que afetam atitudes pessoais e comportamentais importantes para a produtividade, oferecendo, assim, à cúpula da administração, dados consistentes sobre a realidade do TJRS, podendo influenciar na tomada de decisões quanto ao gerenciamento das políticas de recursos humanos.

A importância desta pesquisa está também na oportunidade de se averiguar se há compatibilidade entre os anseios da administração do TJRS e a realidade vivenciada por seus servidores.

A restrição do estudo a um único departamento deu-se em virtude do grande número de funcionários do Poder Judiciário como um todo, o que levaria a um estudo demasiadamente extenso, fugindo do objetivo inicialmente proposto aos alunos do curso de graduação.

A escolha pelo DRH baseou-se na vantagem de a pesquisadora estar, no momento da pesquisa, desenvolvendo estágio extracurricular na organização, com atuação no DRH. Este fato propiciou o contato com os questionados e a diretoria do departamento, para autorização do estudo. O prévio conhecimento da pesquisadora promoveu maior confiança nos servidores quanto à veracidade da pesquisa e futura aplicabilidade dos resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados alguns referenciais teóricos para melhor entendimento e desenvolvimento do tema proposto.

2.1 CONCEITUANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos e que vem sendo redefinida no transcorrer do tempo, acompanhando a evolução do pensamento administrativo, da sociedade, das relações de trabalho e das organizações. Conforme Búrigo (1997), QVT possui um conceito amplo, que inclui fatores pessoais que são entendidos como necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador e fatores situacionais como tecnologia, sistema de recompensas, ambiente de trabalho e estado geral da economia. Além dos quais, a QVT refere-se à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desempenho organizacional.

Fernandes (1996) defende que a QVT trata-se de uma ciência comportamental, a qual trata especificamente de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situações de trabalho. A QVT pode ser usada para que

as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível da satisfação pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.
(p. 35)

A autora afirma que a QVT é a reunião de condições favoráveis de trabalho com fatores organizacionais, ambientais e comportamentais bem administrados e

corretamente combinados, o que influenciaria em um elevado nível de satisfação e produtividade.

O trabalho não significa somente uma fonte de renda para os empregados, é também o meio pelo qual satisfazem suas necessidades, refletindo em sua qualidade de vida.

Tanto Búrigo (1997) quanto Rodrigues (1994) defendem a idéia de que a QVT emerge da preocupação em facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador.

A QVT busca amenizar as relações de trabalho em uma organização, mantendo uma relação estreita entre a produtividade e a satisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. Ainda, é uma condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança no trabalho.

De acordo com Walton¹ (1975), o foco central da investigação da ciência comportamental, conhecida com Qualidade de Vida no Trabalho, é o questionamento das formas a serem adotadas para que “os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho” (apud FERNANDES, 1996, p.35).

Segundo Bom Sucesso (1998), a QVT emerge da experiência emocional e psicológica pela qual passam as pessoas inseridas em meio ao ambiente de mudanças, tanto sociais, quanto tecnológicas.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Búrigo (1997) afirma que

a QVT busca amenizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. (p.30)

Rodrigues (1994) afirma que a QVT tornou-se a grande esperança das organizações para atingirem elevados índices de produtividade, sem esquecer a satisfação e motivação do trabalhador.

¹ WALTON, R. E. Quality of working life: what is this? *Sloan Management Review*, Cambridge: v.15, n.1, 1975.

A idéia de que a QVT era usada com freqüência para descrever alguns valores “ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais”, em prol das evoluções tecnológicas, do avanço da produtividade e do crescimento econômico é trazida por Walton² (apud RODRIGUES, 1994, p. 81).

É relevante trazer a idéia de De Marchi e Silva (1997) sobre o tema, eles conceituam uma pessoa produtiva como alguém com muita energia, com objetivos definidos e, principalmente, feliz. Trabalhadores com essas características normalmente não ficam doentes e “sua atitude tem um impacto bastante positivo nos outros empregados.”

Nota-se que para a maioria dos autores, a conceituação da QVT orienta-se com foco na melhoria da eficácia organizacional, tendo como pré-requisito a satisfação do indivíduo com o ambiente organizacional, ou seja, ter condições de trabalho favoráveis. Os estudos sobre a QVT são maneiras de se pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.

Ainda, Fernandes (1996) conclui 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 dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executivos. (p.44)

Conceitos ainda mais atualizados são trazidos por Limongi-França (2004), a autora defende que a QVT é uma nova competência, “associada a questões de saúde, lazer e nutrição – nessa ordem” (p. 178). As habilidades relacionadas à responsabilidade social e relações de trabalho também fazem parte da citada nova competência. “QVT é uma competência gerencial para o administrador e uma competência estratégica para a organização” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.178).

Segundo Limongi-França (2004, p. 23), os seguintes tópicos são os propulsores da QVT na sociedade pós-industrial:

- Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio;
- Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de

² WALTON, R. E. Quality of working life: what is this? *Sloan Management*, 15 (1): 11-21, 1973

serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados;

- Metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa;
- Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, co-responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Após reunir os conceitos de autores conhecidos, conclui-se que o termo QVT deva ser utilizado para definir a satisfação dos trabalhadores quanto às suas condições de trabalho, evidenciando vantagens para si próprio e para a organização em que trabalha. QVT deve ser utilizada como estratégia organizacional, são políticas e práticas empresariais que levam à qualificação e satisfação dos funcionários, objetivando o sucesso da organização.

2.2 UMA BREVE REVISÃO HISTÓRICA

Búrigo (1997) afirma que a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, citando como exemplo a busca dos humanos pelo aprimoramento dos instrumentos primitivos, dos quais decorriam melhores condições de trabalho para os homens. Dessa forma, a QVT mostra-se ser uma preocupação antiga, mas que vem se tornando cada vez mais presente nas organizações à medida que as pessoas são vistas como fundamentais para a perfeita evolução dessas.

O século que passou, segundo Rodrigues (1994), caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio Indivíduo X Trabalho. Em um primeiro momento, na década inicial do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi predominante, onde o objetivo maior era a elevação da produtividade e conseqüentemente maiores ganhos aos detentores do capital. Nas três décadas subseqüentes a preocupação básica foi o estudo do comportamento do indivíduo e sua satisfação em um contexto, ou seja, esse período, a primeira metade

do século XX, apresenta dois momentos distintos: de um lado a concepção voltada à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador.

Nas décadas seguintes é que surgiram as primeiras teorias que associavam os dois elementos, dando origem aos estudos iniciados na década de 50 nos Estados Unidos e Inglaterra denominado de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. O aumento das responsabilidades sociais das organizações e da maior conscientização dos trabalhadores, surgidos nos anos 60 contribuíram para impulsionar os estudos sobre a QVT.

Fernandes (1996) sugere que o advento dos Programas de Qualidade Total no mercado internacional tenha despertado o interesse por QVT no Brasil, “em função da globalização do mercado em termos de uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiros”. A autora apresenta um trabalho de Nadler e Lawler (1938)³ considerado significativo que analisa a QVT ao longo tempo, conforme se pode verificar:

Períodos e seus respectivos focos de QVT	Descrição
1959 a 1972 - QVT como uma variável	Etapa de reação do indivíduo ao trabalho, era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974 - QVT como uma abordagem	O principal foco passou a ser a pessoa, antes do resultado organizacional e tendia a trazer, ao mesmo tempo, melhorias tanto ao empregado como à administração.
1972 a 1975 - QVT como um método	Época dos métodos, abordagens e técnicas para melhorar as condições e ambientes de trabalho, tornando o trabalho mais produtivo e satisfatório. O sinônimo de QVT era: grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
1975 a 1980 - QVT como um movimento	Surgem termos como administração participativa e democracia industrial, que refletiam os ideais do movimento de QVT.

³ NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. *Quality of work life: Perspectives and directions*. Organization dynamics. 11:20.30, winter 1983.

1979 a 1982 - QVT como tudo	Fase em que a QVT é considerada uma proteção à competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, entre outros problemas sofridos pela organização.
a partir de 1982 - QVT como nada	Preocupação que a QVT não passe apenas de um “modismo”, com o fracasso de projetos.

Figura 1 – Evolução do Conceito de QVT

FONTE: adaptado de Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996, p. 42)

A preocupação de Nadler e Lawler de que a QVT não se tornasse apenas um modismo, como visto na figura anterior, está aos poucos perdendo força. Autores atuais, como Limongi-França (2004) e Marras (2005) evidenciam a concreta prática de gestão de QVT nas organizações atuais.

Limongi-França (2004) afirma que a maioria dos administradores considera que a utilização de ações e programas de QVT aumentou nos últimos cinco anos, havendo crescente percepção da importância de QVT. Em resposta à questão de que QVT é um modismo pós-industrial, a autora identifica uma nova realidade social: o aumento da expectativa de vida, o maior tempo destinado a atividades produtivas, a maior consciência do direito à saúde, apelos a novos estilos e hábitos comportamentais, a responsabilidade social e a consolidação do compromisso com o desenvolvimento sustentável. O ambiente organizacional está revendo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e ética, pois se vive a era do conhecimento. Assim, a QVT é parte integrante das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em constante e rápida transformação.

A idéia de que a satisfação no trabalho e a motivação dos indivíduos são cruciais para as empresas é levantada por Marras (2005), ele afirma que as organizações de ponta têm se preocupado com a carreira do trabalhador, por saberem claramente o quanto isso é motivador para o ser humano.

A QVT está em constante evolução, pois é vista como um processo de amadurecimento das organizações, em busca de qualidade dos serviços e dos

produtos, sem esquecer de que seu sucesso depende do esforço dos trabalhadores, que para se empenharem precisam de QVT. (BÚRIGO, 1997)

2.3 PRINCIPAIS MODELOS DE QVT

Os modelos de QVT oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade de vida destes em situação de trabalho.

Neste capítulo são apresentados alguns dos principais modelos de QVT, desenvolvidos na literatura, pesquisados através de Fernandes (1996), Rodrigues (1994) e Búrigo (1997). Embora existam outros, não cabe aqui relatá-los para que o presente trabalho não se torne muito extenso.

O primeiro modelo a ser apresentado, por ser bastante difundido entre os pesquisadores, é o proposto por Walton (1973), que traz oito categorias para definir os critérios de QVT, assim definidas:

A) Compensação Justa e Adequada

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

Critérios: remuneração adequada, equidade interna (entre os membros da organização) e equidade externa (em relação ao mercado de trabalho).

B) Condições de Trabalho

Objetivos: mensurar a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.

Critérios: jornada de trabalho (número de horas trabalhadas), carga de trabalho (quantidade de trabalho executado), ambiente físico (condições de bem-

estar, conforto e organização do trabalho), material e equipamento, ambiente saudável (condições de segurança e saúde) e estresse (quantidade percebida de estresse na jornada de trabalho).

C) Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Objetivos: analisar a QVT em relação às oportunidades de aplicar suas aptidões e conhecimentos na rotina de trabalho.

Crítérios: autonomia, significado da tarefa (relevância da tarefa desempenhada), identidade da tarefa (medida da tarefa na avaliação do resultado), variedade da habilidade (poder usar diversas habilidades e capacidades) e retroinformação (informação a cerca do trabalho como um todo).

D) Oportunidade de Crescimento e Segurança

Objetivos: mensurar a QVT em relação às oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento e crescimento pessoal e para segurança do emprego de seus trabalhadores.

Crítérios: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança de emprego.

E) Integração Social na Organização

Objetivos: mediar o grau de integração social existente na instituição.

Crítérios: igualdade de oportunidades, relacionamento (relativo à auxílio-recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades) e senso comunitário (grau de senso de comunidade existente na organização).

F) Constitucionalismo

Objetivos: avaliar o grau em que os direitos dos trabalhadores são cumpridos na instituição.

Crítérios: direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas (como estas influenciam na rotina de trabalho).

G) Trabalho e Espaço Total de Vida

Objetivos: aferir o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho.

Critérios: papel balanceado no trabalho (equilíbrio entre jornada de trabalho, convívio familiar e exigências da carreira) e horário de entrada e saída do trabalho (equilíbrio entre estes e convívio familiar).

H) Relevância Social da Vida no Trabalho

Objetivos: medir a QVT através do entendimento do trabalhador quanto à responsabilidade social da organização na sociedade, à qualidade da prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados.

Critérios: imagem da instituição (visão do trabalhador em relação à sua condição de empregado), responsabilidade social (percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade), responsabilidade social pelos serviços (visão do empregado quanto à responsabilidade da organização com a qualidade dos serviços prestados) e responsabilidade social pelos empregados (percepção do empregado quanto à sua valorização dentro da organização).

Através do estudo realizado sobre este modelo, concluiu-se que todos os critérios acima citados influenciam no trabalho e, assim, na vida dos indivíduos, e por isso devem ser muito bem gerenciados. Quando não é dado o devido tratamento a esses aspectos, os trabalhadores podem experimentar sentimentos de insatisfação e frustração, comprometendo seu desempenho na organização.

Outro modelo relevante para os estudos da QVT, de acordo com Fernandes (1996) e Rodrigues (1994), é o proposto por Westley (1979), segundo o qual a mensuração da QVT pode ser feita através de quatro indicadores: político, econômico, psicológico e social.

O indicador político é representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar, a liberdade de expressão, a valorização do cargo e, entre outros, o relacionamento com a chefia. Rodrigues (1994) afirma que problemas com os

critérios considerados políticos trazem como consequência a insegurança, por meio da concentração do poder.

Critérios como equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, ambiente externo, carga horária e local de trabalho são tratados por Walton (1979) como indicadores econômicos, os quais, sendo mal administrados, trazem problemas relacionados à injustiça, refletida pela concentração dos lucros e exploração dos trabalhadores.

O indicador psicológico baseia-se em critérios como: realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, entre outros, entendidos como auto-realização por Fernandes (1996). Resultados negativos sobre esses critérios refletem alienação nos trabalhadores (ausência de significado do trabalho), que advém de características desumanas, assumidas pelas organizações devido à sua complexidade.

Por fim, o indicador sociológico pode refletir problemas de anomia, definidos assim por Rodrigues (1994), ou seja, há falta de envolvimento moral com as próprias tarefas, que podem ser consequências da falta de participação nas decisões, de dificuldades de relacionamento interpessoal, baixo nível do grau de responsabilidade, pouca autonomia e desvalorização pessoal.

O modelo de QVT acima descrito pode ser melhor entendido analisando-se o quadro a seguir apresentado:

ORIGEM DO PROBLEMA	SINTOMA	POSSÍVEIS INDICADORES	COMO RESOLVER
Político	Insegurança	- insatisfação - greves	- auto-supervisionar o trabalho - aumentar a participação nas decisões
Econômico	Injustiça	- insatisfação - greves	- aumento da cooperação entre os empregados - determinar divisão dos lucros
Psicológico	Alienação	- desinteresse - absenteísmo	- enriquecer as tarefas
Sociológico	Anomia	- trabalho sem significação - absenteísmo	- construção de uma cultura de trabalho - definir os valores sociais da organização

Figura 2 - Método de Westley

Fonte: adaptado de Rodrigues (1994, p. 88)

O próximo modelo a ser apresentado é o de Davis & Werther (1983), o qual refere-se à influência de diversos fatores sobre a QVT, como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos, sendo o último o que afeta mais intimamente o trabalhador.

Os próprios autores admitem que “nem toda a insatisfação do empregado pode ser resolvida pela reformulação de cargos” (p. 71). Porém, defendem que mudanças no cargo são a melhor maneira de melhorar a QVT.

Davis & Werther (1983) estruturam este modelo através de três níveis de desafios: organizacionais, ambientais e comportamentais, assim esquematizados:

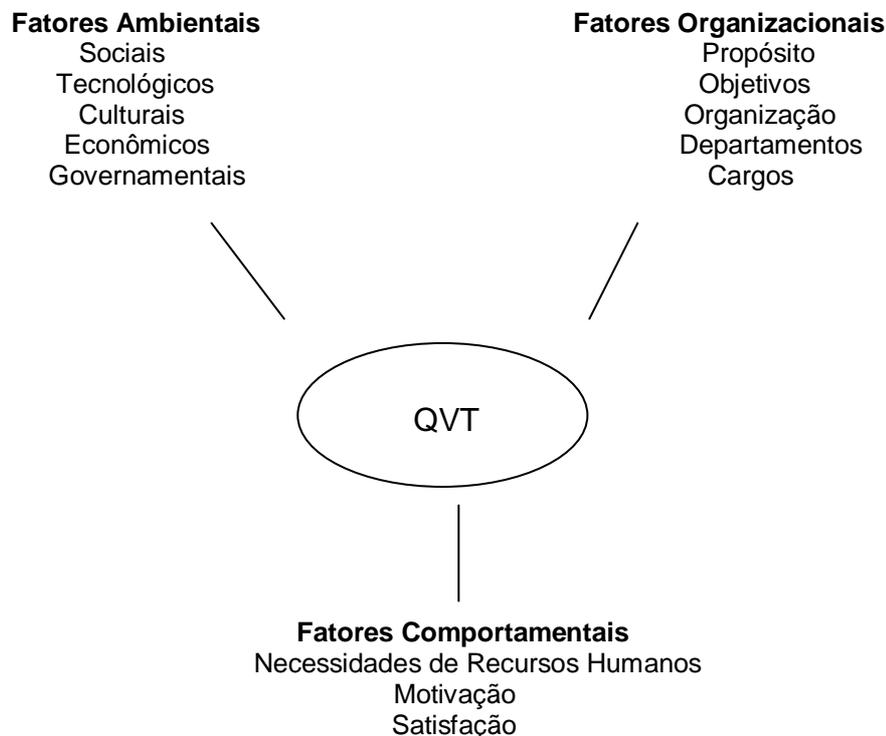


Figura 3 - Modelo de Davis & Werther

Fonte: adaptado de Davis e Werther (1983, p. 72)

Os elementos ambientais estão relacionados ao ambiente externo, qual sejam, a habilidade e a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. Em relação ao primeiro ponto, habilidade e disponibilidade dos empregados, Davis & Werther (1983) afirmam que tais características dos trabalhadores devem ser consideradas para que os cargos não sejam dimensionados acima ou abaixo das aspirações profissionais do empregado. As expectativas sociais igualmente devem ser respeitadas e atendidas, uma vez que, se as necessidades do cargo destoarem das expectativas do trabalhador, enquanto membro de uma sociedade, situações de insatisfação, baixa motivação, vagas difíceis de serem preenchidas e baixa qualidade de vida certamente estarão presentes na organização.

Quanto aos elementos organizacionais, estes dizem respeito à eficiência. Cargos eficientemente planejados e projetados refletem trabalhadores capazes de atingir o máximo de produção. Sendo assim, os autores identificam a especialização como sendo o foco do projeto de cargos, e analisam-na através de três métodos: a

abordagem mecanicista, que “procura identificar cada tarefa em um cargo, de modo que as tarefas possam ser dispostas para minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores” (p. 75); o fluxo de trabalho, que é fortemente influenciado pelo tipo de produto ou serviço da organização, em virtude de estes sugerirem a “seqüência e o equilíbrio entre cargos para que o trabalho seja feito com eficiência” (p. 76); e, por fim, as práticas de trabalho, que são ditadas pela empresa, e podem surgir da tradição ou das vontades coletivas dos funcionários.

Por último, mas não menos importantes, os elementos comportamentais devem ser considerados para que haja êxito nos projetos de cargos e, principalmente, qualidade de vida no trabalho. Seria cometer um erro projetar os cargos levando-se em consideração somente os elementos que geram eficiência, pois essa atitude representaria um descaso com as necessidades humanas, apontam Davis & Werther (1983). Ao projetar um cargo, deve-se idealizar um ambiente de trabalho que auxilie na satisfação das necessidades individuais. Essas necessidades estão representadas dessa forma:

AUTONOMIA	VARIEDADE	IDENTIDADE DA TAREFA	RETROINFORMAÇÃO
Ter responsabilidade pelo que se faz. Autoridade para tomada de decisões. Sua ausência pode causar apatia e mau desempenho.	É o uso de diferentes habilidades e capacidades. Sua falta deve trazer tédio ao empregado, causando fadiga e erros.	“Fazer o topo da peça do trabalho” (p. 78). A falta da identidade leva a um baixo nível de responsabilidade e pode fazer com que os trabalhadores não sintam orgulho pelos resultados, gerando insatisfação.	Representa a informação sobre o desempenho. Se há falhas quanto à informações sobre como o trabalho vem sendo desenvolvido, o funcionário tem pouca motivação para melhor o desempenho.

Figura 4 - Elementos Comportamentais de Davis e Werther

Fonte: DAVIS, Keith; WERTHER, William B. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

Deve-se salientar que Davis & Werther (1983) identificam barreiras impostas pelos trabalhadores, sindicatos e dirigentes que temem o efeito da mudança, podendo assim prejudicar qualquer tentativa de inclusão de um programa de QVT.

No entanto, é imprescindível saber que cargos produtivos e satisfatórios podem trazer melhorias para a vida no trabalho.

Rodrigues (1994) e Búrigo (1997) apresentam o modelo de QVT de Nadler e Lawer, segundo o qual existem seis fatores que contribuem para o sucesso dos projetos de QVT, são eles: percepção das necessidades, focalização do problema existente na organização, estruturação para o projeto de treinamento e participação, compensações projetadas para processos e resultados, sistemas múltiplos afetados e amplo envolvimento da organização.

Segundo este modelo, a QVT pode ser definida através de atividades representativas dos esforços feitos para alcançá-la. Os aspectos que atuam sobre a satisfação do funcionário e seu conseqüente bem-estar são: resolução participativa de problemas, reestruturação do trabalho, desenvolver sistemas inovativos de recompensas e melhorias no ambiente de trabalho. (BÚRIGO, 1997)

O modelo de Hackman & Oldham é citado por Fernandes (1996), Búrigo (1997) e Rodrigues (1994). Este modelo parte da definição da tarefa, afetando o psicológico do indivíduo e seu trabalho. A QVT é avaliada por dimensões da tarefa, estado psicológico do trabalhador e os resultados pessoais no trabalho (BÚRIGO, 1997).

Fernandes (1996) explica como a QVT pode ser avaliada através destes fatores:

- Dimensões da Tarefa: identificando alguns atributos que são importantes para a satisfação do trabalho, como: significado da tarefa, variedade de habilidades, inter-relacionamento, autonomia e *feedback*;
- Estados Psicológicos Críticos: analisados sob a ótica do funcionário, buscando-se notar a significância do trabalho para ele, responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos mesmos;
- Resultados Pessoais e de Trabalho: inclui a análise sobre a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

Rodrigues (1994) trabalha o modelo de Hackman & Oldham afirmando que estes trouxeram a idéia de que a QVT é atingida quando três estados psicológicos estão presentes em um determinado trabalho, quais sejam: (a) Significação Percebida – SP, (b) Responsabilidade Percebida – RP e (c) Conhecimento dos Resultados do Trabalho – CR.

E é através de cinco dimensões básicas que os estados psicológicos acima citados são atingidos:

- Variedade de Habilidade (VH);
- Identidade da Tarefa (IT);
- Significação da Tarefa (ST);
- Autonomia (AT);
- *Feedback* (FB).

As três primeiras dimensões, variedade de habilidade, identidade da tarefa e significação da tarefa, contribuem para uma significação do emprego para o indivíduo, refletindo o sentido significativo do trabalho; a quarta, autonomia, proporciona ao trabalhador experimentar o crescimento da responsabilidade do seu trabalho; e a última, *feedback*, traz ao empregado o conhecimento dos resultados do seu trabalho.

Os autores idealizaram um fator denominado Potencial Motivador (PM), uma medida de análise de um determinado trabalho em termos das cinco dimensões: $PM = f(VH, IT, ST, AT, FB)$. No entanto, para o cálculo ser mais preciso, deve ser feita a média das três primeiras dimensões e associá-la com as demais:

$$PM = \frac{VH + IT + ST}{3} \cdot AT \cdot FB$$

Rodrigues (1994) traz o modelo completo de Hackman & Oldham, esquematizado na figura 5:

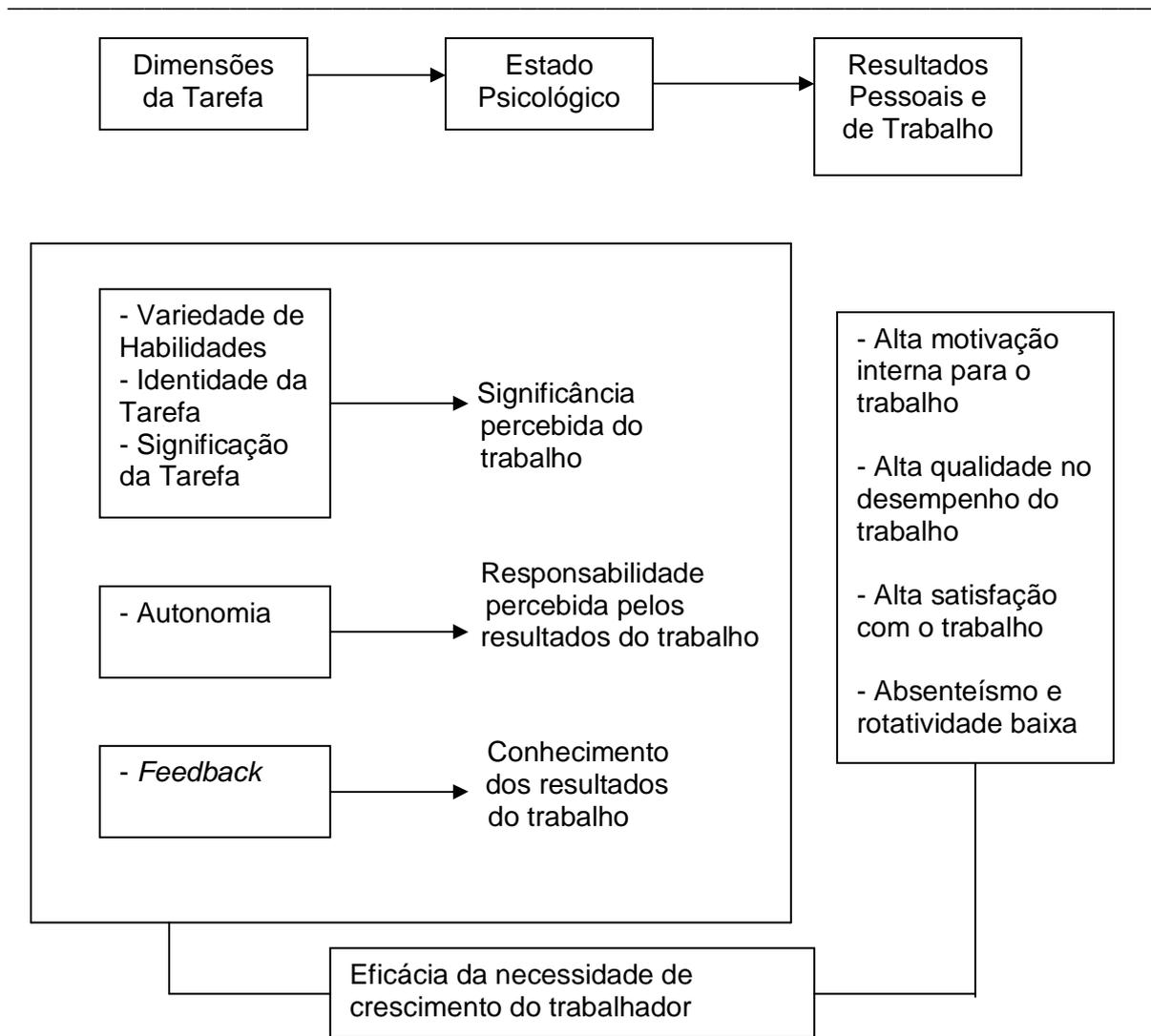


Figura 5 – Modelo de Hackman e Oldham

Fonte: adaptado de Rodrigues (1994, p. 125)

O último modelo a ser apresentado, o de Fernandes (1996), é o selecionado para o desenvolvimento deste estudo, uma vez que o objetivo é mensurar a satisfação dos servidores de um dos departamentos da organização, auxiliando assim a administração no cumprimento de seus objetivos e metas. Na busca pelo diagnóstico de QVT, Fernandes (1996) utilizou o que chamou de Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho, objetivando levantar a percepção dos funcionários na satisfação quanto a condições de trabalho. A auditoria acima citada permite à organização “atender às necessidades de médio e longo prazo, garantindo e preparando os recursos

humanos indispensáveis à evolução e à sobrevivência da empresa” (FERNANDES, 1996, p. 73). A redução de conflitos advinda do pleno conhecimento, por parte da administração da organização, das aspirações e necessidades de seus empregados, evita a incoerência ou inconsistência dos planos de crescimento pessoal e profissional, afetando diretamente o grau de satisfação dos indivíduos.

Por outro lado, a falta de uma auditoria operacional de recursos humanos tende a gerar uma incapacidade da empresa de prever a evolução das necessidades relativas à atração e manutenção dos funcionários, em virtude da ignorância relativa à insatisfação de seus funcionários.

Assim, o modelo de Fernandes busca identificar a QVT através dos seguintes fatores:

- posicionamento do empregado quanto ao seu posto de trabalho;
- fatores do ambiente de trabalho que, se modificados, melhorariam a QVT;
- causas mais prováveis de insatisfação do funcionário em relação às condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação subordinado-chefia e organização do trabalho;
- itens de controle.

O Anexo B apresenta o modelo de pesquisa desenvolvido por Fernandes (1996) e que servirá de base para a presente pesquisa.

2.4 GESTÃO PÚBLICA E BUROCRACIA

Por tratar-se este estudo de pesquisa realizada em órgão público, é relevante abordar o tema burocracia. Costa e Mazilli (2001) afirmam que um número considerável de empresas públicas assume características burocráticas, por serem estruturas baseadas no modelo weberiano, centralizadas e departamentalizadas,

estas organizações sofrem com uma série de disfunções. Idéia compartilhada por Trescastro (2005, p. 64) quando este coloca que o modelo burocrático weberiano “constitui um traço expressivo da realidade do setor público brasileiro”.

Trescastro (2005), apresenta o modelo burocrático de Max Weber em nove características principais, começando pela **legitimidade das normas**, postulado que afirma serem as normas de procedimentos estabelecidas por leis, decretos, portarias, etc. As pessoas confiam e conferem legitimidade às normas por saberem que são feitas por autoridade competente.

A segunda característica citada pelo autor refere-se à **natureza formal das comunicações**. Exemplos são os ofícios, memorandos, requerimentos, formulários em geral, que representam os comunicados formais.

Como condição de economicidade, a **divisão racional do trabalho** figura como outra forte característica do modelo burocrático de Weber, aparecendo também como aspecto muito característico da administração pública brasileira.

A **impessoalidade das relações**, quarta característica que pode ser aplicada à realidade brasileira, constitui-se em atos que não consideram vínculos ou afinidades pessoais.

Outro traço característico no setor público e reflete uma administração burocrática é a presença de **hierarquia de autoridade**, com níveis hierárquicos explicitamente definidos, fundamentados na idéia de que quem toma todas as decisões é a pessoa detentora da posição superior.

Não menos presente nas empresas públicas brasileiras, a **padronização das rotinas e procedimentos**, é a próxima característica a ser descrita. Com o intuito de racionalizar esforços e elevar o nível de eficiência organizacional, e a standardização dos procedimentos e rotinas administrativas aumenta a complexidade das organizações em termos de estrutura e processos.

O autor afirma que na administração pública existe a tendência de **valorização da competência técnica e dos méritos profissionais**, contudo, podem ocorrer desvios excepcionais dessa regra para privilegiar pessoas, como a

investidura em cargos comissionados, onde a confiança é um “aspecto de mérito bastante peculiar”. (TRESCASTRO, 2005, p. 66).

A profissionalização da administração é a oitava característica do modelo burocrático weberiano. As pessoas, servindo ao Estado, tendem a apresentar um caráter eminentemente profissional, para atuarem como agentes delegados da coletividade do patrimônio público.

Por fim, **a plena previsibilidade de funcionamento**, que se traduz na minimização dos efeitos da incerteza frente ao desconhecido. Com o objetivo de tornar seu funcionamento o mais previsível possível, as organizações públicas adotam processos de trabalho com características burocráticas (padronizadas, especializadas, formalizadas, ect.).

Como ressaltam Costa e Mazilli (2001), ao longo dos anos esse modelo burocrático de Weber vem recebendo algumas críticas, tratadas como disfunções da burocracia. Segundo Merton (apud TRESCASTRO, 2005), as causas das disfunções da burocracia residem basicamente no fato de que este modelo não leva em conta a chamada organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que necessariamente introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. Em face da exigência de controle que norteia toda a atividade organizacional é que surgem as conseqüências imprevistas da burocracia.

Chiavenato (2000) afirma que estudos realizados por Merton revelam como principais disfunções da burocracia:

- Internalização das normas – ao se deter ferrenhamente nas normas existentes, o funcionário esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Com isto, torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função.
- Excesso de formalismo e papelório – a necessidade de documentar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo possa

ser devidamente testemunhado por escrito pode conduzir à tendência de excesso de formalismo. Isto constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia, imprimindo a idéia de que toda burocracia tem necessariamente um volume inusitado de documentos, de vias adicionais de formulários e de comunicações.

- Resistência a mudanças – o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, devido ao excesso de rotinas e padrões. Torna-se dessa maneira um mero executor das rotinas e procedimentos, os quais passa a dominar com plena segurança e tranqüilidade com o passar do tempo. Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranqüilidade. Com isto, a mudança passa a ser indesejável.
- Despersonalização do relacionamento – A burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. Daí o seu caráter impessoal, pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. Isto leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização.
- Categorização como base do processo decisório – A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação é aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto. Quanto mais se lançar mão da categorização no processo decisório, menor será a procura de alternativas diferentes de solução.
- Superconformidade às rotinas e procedimentos – Como uma burocracia eficaz exige devoção estrita às normas e regulamentos, essa devoção às regras e regulamentos conduz à sua transformação em coisas absolutas: as regras e rotinas não mais são consideradas como relativas a um conjunto de objetivos, mas passam a ser

absolutas. O impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal, além da crescente incapacidade de compreender o significado de suas próprias tarefas e atividades dentro da organização como um todo.

- Exibição de sinais de autoridade – Ao enfatizar a hierarquia de autoridade, a burocracia torna necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder. Daí surge a tendência à utilização intensiva de símbolos ou de sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como a localização da sala, o tipo de mesa etc., como meios de identificar quais são os principais chefes da organização.
- Dificuldades com clientes – O funcionário está completamente voltado para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico que avalia o seu desempenho. Essa sua atuação interiorizada para a organização geralmente o leva a criar conflitos com os clientes da organização. Todos os clientes são atendidos de forma padronizada, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas. O conflito manifesta-se pela imposição de obstáculos para a interação entre a administração e o usuário dos bens e serviços públicos.

Trescastro (2005) ressalta que o Brasil passa pela reforma do Aparelho do Estado, que pressupõe a ruptura com padrões gerenciais tidos como ultrapassados, objetivando uma gestão voltada para o resultado. Essa mudança busca o aperfeiçoamento do padrão burocrático vigente a incorporação dos valores de eficácia e efetividade. O autor faz questão de destacar que a reforma do modelo de gestão pública no país é devido à “ação crescente de forças sociais que têm promovido o aumento da exigência de qualidade dos bens e serviços públicos” (p. 59). É importante observar que esse processo de transformação é uma necessidade inquestionável, pois se trata de uma resposta do ambiente aos efeitos disfuncionais da gestão utilizada até então, conduzida sob um sistema fechado, orientado para a

satisfação de necessidades internas, tanto do corpo funcional quanto de segmentos específicos da estrutura estatal.

Quanto aos resultados do movimento de reforma administrativa, Trescastro (2005) salienta que existem aqueles que acreditam que nada mudou, senão a fragilização do poder do Estado e das relações do agente com o poder público. No entanto, essa dificuldade de se colocar em prática a mudança pretendida, não está “em insuficiências normativas de qualquer ordem, mas nas decisões tomadas pelas pessoas, em todos os níveis da administração” (p. 63).

Nessa perspectiva de evolução da gestão pública, acredita-se estar o TJRS, quando demonstra, através do PGQJ, a intenção de melhoria contínua de seus serviços, primando pela qualidade.

3 MÉTODOS

No presente capítulo serão apresentadas as técnicas de pesquisa utilizadas, definidas pelo delineamento da pesquisa, bem como a população-alvo do estudo, o plano de amostragem e de coleta de dados, incluindo o instrumento de pesquisa utilizado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho foi feito um estudo exploratório, para aumentar os conhecimentos sobre o problema em questão, propiciando a formulação de hipóteses significativas a esse respeito e proposições de estudos posteriores. O método aplicado foi o de pesquisa quantitativa descritiva, uma vez que, segundo Gil (1999), este método é apropriado para medir relações entre variáveis, visando levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A análise dos resultados foi desenvolvida em nove blocos, assim definidos:

1) Condições de Trabalho – teve por objetivo identificar o grau de satisfação dos indivíduos em relação às condições ambientais e físicas em que exercem suas funções, abrangendo limpeza, ordem, segurança e salubridade.

2) Saúde/Benefícios – buscou explorar a satisfação dos servidores quanto às ações da organização referente à saúde, como assistência médica a funcionários e sua família, educação/conscientização, através de acessos a treinamentos e capacitações e saúde ocupacional.

3) Motivação e moral – neste bloco o objetivo era avaliar a satisfação relacionada às ações gerenciais quanto aos aspectos psicossociais que refletem na motivação e moral do trabalhador, tais como: identificação com as tarefas, sentido das tarefas, oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional, relações interpessoais, igualdade de tratamento, cooperação e espírito de equipe, *feedback* (reconhecimento) e garantia de emprego.

4) Compensações – itens destinados a mensurar o grau de satisfação em relação a práticas de trabalho e políticas de remuneração, envolvendo equidade de salários, tanto interna quanto externa e benefícios oferecidos pela organização.

5) Participação – explorou-se neste bloco a percepção dos servidores em termos de sua aceitação e engajamento nas ações empreendidas, buscando condições para sua participação efetiva, incentivadas a partir de oportunidades relacionadas a: criatividade, programas de participação, liberdade de manifestação de idéias, repercussão de idéias dadas e igualdade de oportunidades.

6) Comunicação – investigou-se a eficácia das comunicações internas, verificando-se o acesso às informações através do conhecimento das metas, fluxo das informações (*top-down* e mesmo nível) e transparência na comunicação.

7) Imagem da organização – o objetivo era analisar o grau de satisfação dos entrevistados quanto à sua identificação com a empresa, quanto à imagem da empresa (interna e externa), responsabilidade comunitária e foco no cliente.

8) Relação subordinado/chefe – esta relação foi analisada através do apoio sócio-emocional, da orientação técnica, relacionamento com a chefia, uso adequado da autoridade, processos de tomada de decisões, tratamento dos erros, frequência e efetividade das reuniões.

9) Organização do trabalho – no último bloco a meta era avaliar a satisfação dos entrevistados quanto às novas formas de trabalho, considerando os seguintes critérios: inovação de métodos e processos, funcionamento das equipes de trabalho, variedade de tarefas, ritmo de trabalho e autonomia.

O método foi operacionalizado através do levantamento (*Survey*), pois se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja

conhecer, procedendo-se à solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos sobre o problema a ser estudado, para, “mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.” (GIL, 1999)

Gil (1999) destaca as principais vantagens de se ter o levantamento como método de pesquisa: (a) conhecimento direto da responsabilidade, devido ao fato de as próprias pessoas informarem acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a pesquisa fica livre das interpretações subjetivas do pesquisador; (b) economia e rapidez, custos relativamente baixos em virtude do uso de questionários e (c) quantificação, possibilidade de análise estatística, agrupando os dados obtidos em tabelas.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO

Nesta pesquisa a população-alvo é o conjunto de servidores do Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, que totalizam 74 servidores, de ambos os sexos, com idades entre 25 e 58 anos.

Do total de servidores, 61 responderam à pesquisa, representando 82% da população-alvo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada mediante questionário estruturado, composto por questões fechadas, aplicado na população-alvo da pesquisa, 74 servidores.

O questionário foi elaborado a partir de um roteiro básico de entrevistas sugerido por Fernandes (1996). Está dividido em duas partes, sendo ambas formadas por questões fechadas. A primeira parte do questionário corresponde aos dados do entrevistado, enquanto a segunda mensura o grau de satisfação deste.

Esta parte do questionário foi dividida em nove blocos, para serem respondidos em escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito).

Segundo SELTZ et al apud Rodrigues (1994) as vantagens na utilização deste tipo de instrumento são:

- menos dispendioso que a entrevista;
- pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo;
- os dados obtidos são mais fáceis de serem comparados do que em entrevistas;
- tem natureza impessoal;
- assegura uniformidade de mensuração;
- faz menor pressão para uma resposta imediata.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu de forma direta, ou seja, a pesquisadora entregou, pessoalmente, a cada um dos servidores da população-alvo o questionário a ser respondido. Na maioria dos setores do DRH foi feita a entrega do questionário em um dia e recolhido de três a quatro dias após. Devido à localização afastada de um dos setores, o Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento, que está temporariamente localizado em um prédio distinto do restante do DRH, a pesquisadora efetuou a entrega dos questionários e aguardou o preenchimento dos mesmos.

A entrega do questionário foi previamente autorizada pela diretora do departamento.

4 ANÁLISE

Neste capítulo será apresentada análise dos resultados da coleta de dados do estudo sobre QVT no Departamento de Recursos Humanos do TJRS. Esta análise divide-se em dois momentos: primeiramente a descrição dos dados coletados e por fim a análise dos resultados.

4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O questionário aplicado foi dividido em duas partes, sendo a primeira referente ao perfil do servidor, trazendo informações quanto à idade, sexo, nível de instrução, tempo de serviço no DRH, o cargo e o tempo de serviço no cargo. A segunda parte do questionário é composta por questões de resposta única sobre uma escala. Do total de servidores do DRH, 61 responderam o questionário, ou seja, 82% dos servidores questionados. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito). Ambas as partes do questionários serão aqui representadas graficamente, questão por questão, com análise posterior.

4.1.1 Dados do Servidor

4.1.1.1 Idade

Tabela 2 – Idade dos Servidores

Idade	n°	%
25-30	13	21,31
31-40	16	26,23
41-50	26	42,62
50-60	6	9,84
Total	61	100,00

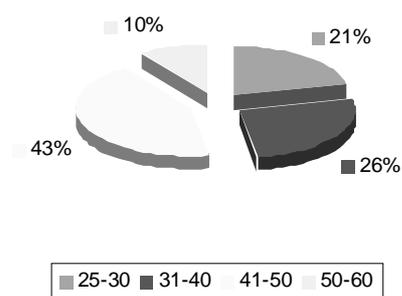


Figura 6 – Gráfico Idade dos Servidores

4.1.1.2 Sexo

Tabela 3 – Sexo dos Servidores

Sexo	n°	%
Feminino	39	63,93
Masculino	22	36,07
Total	61	100,00

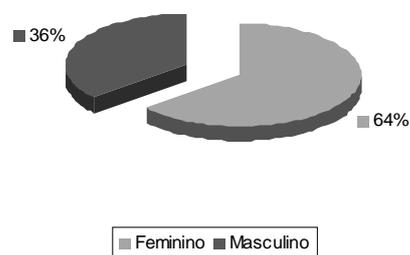


Figura 7 – Gráfico Sexo dos Servidores

4.1.1.3 Nível de Instrução

Tabela 4 – Nível de Instrução dos Servidores

Nível de Instrução	n°	%
Ensino Fundamental Incompleto	0	0,00
Ensino Fundamental Completo	1	1,64
Ensino Médio Incompleto	2	3,28
Ensino Médio Completo	7	11,48
Ensino Superior Incompleto	19	31,15
Ensino Superior Completo	29	47,54
Pós-Graduação	3	4,92
Total	61	100,00

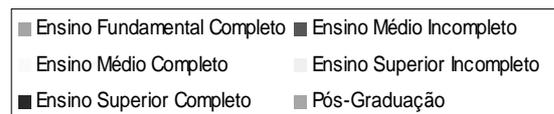
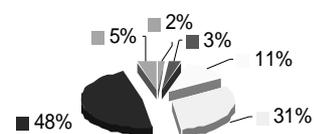


Figura 8 – Gráfico Nível de Instrução dos Servidores

4.1.1.4 Tempo de serviço no DRH

Tabela 5 – Tempo de serviço no DRH

Tempo de serviço no DRH	n°	%
Até 3 anos	22	36,07
4 - 7 anos	23	37,70
8 - 11 anos	9	14,75
Mais de 11 anos	7	11,48
Total	61	100,00

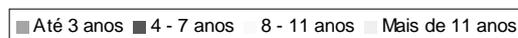
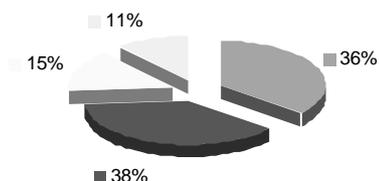


Figura 9 – Gráfico Tempo de serviço no DRH

4.1.1.5 Cargo

Tabela 6 – Cargos

Cargo	<i>n</i> °	%
Oficial Superior Judiciário	26	42,62
Operador de Microinformática	12	19,67
Auxiliar Judiciário	5	8,20
Auxiliar de Serviço	2	3,28
Serviçal	4	6,56
Encarregado Revisor	2	3,28
Não responderam	4	6,56
Outros	6	9,84
Total	61	100,00

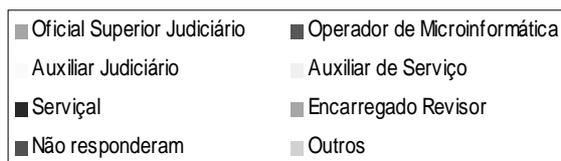
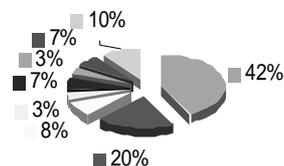


Figura 10 – Gráfico de cargos

4.1.1.6 Tempo de serviço no cargo

Tabela 7 – Tempo de serviço no cargo

Tempo de serviço no DRH	<i>n</i> °	%
Até 3 anos	22	36,07
4 - 7 anos	23	37,70
8 - 11 anos	9	14,75
Mais de 11 anos	7	11,48
Total	61	100,00

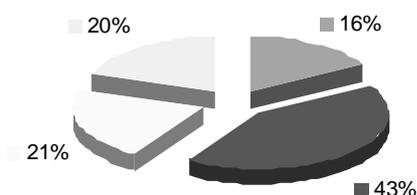


Figura 11 – Gráfico Tempo de serviço no cargo

4.1.2 Dados dos índices de satisfação

4.1.2.1 Limpeza do ambiente de trabalho

Tabela 8 – Limpeza

Limpeza	n°	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	0	0,00
Satisfeito Regular	10	16,40
Satisfeito	28	45,90
Totalmente Satisfeito	23	37,70
Total	61	100,00

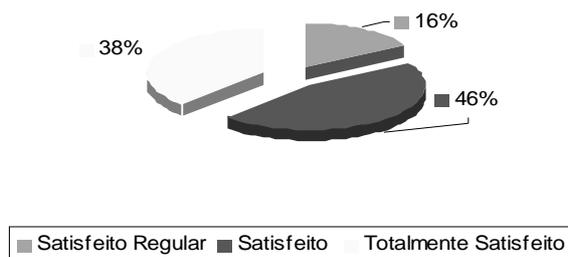


Figura 12 – Gráfico Limpeza

4.1.2.2 Organização do ambiente de trabalho

Tabela 9 – Organização

Organização	n°	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	2	3,28
Satisfeito Regular	19	31,15
Satisfeito	29	47,54
Totalmente Satisfeito	11	18,03
Total	61	100,00

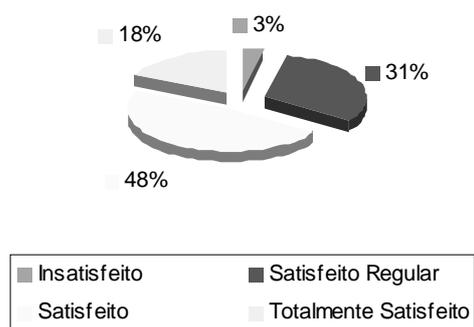


Figura 13 – Gráfico Organização

4.1.2.3 Segurança no trabalho

Tabela 10 – Segurança no trabalho

Segurança no trabalho	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	5	8,19
Satisfeito Regular	7	11,48
Satisfeito	35	57,38
Totalmente Satisfeito	14	22,95
Total	61	100,00

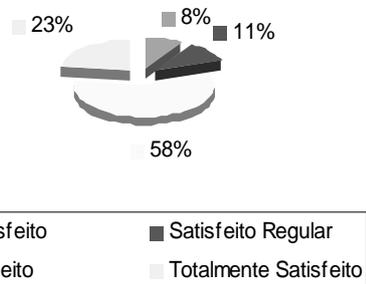


Figura 14 – Gráfico Segurança no trabalho

4.1.2.4 Salubridade

Tabela 11 – Salubridade

Salubridade	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,56
Insatisfeito	4	6,56
Satisfeito Regular	13	21,31
Satisfeito	29	47,54
Totalmente Satisfeito	11	18,03
Total	61	100,00

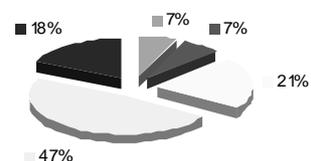


Figura 15 – Gráfico Salubridade

4.1.2.5 Assistência Médica ao funcionário

Tabela 12 – Assistência Médica ao funcionário

Assistência Médica ao funcionário	n°	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,56
Insatisfeito	18	29,51
Satisfeito Regular	18	29,51
Satisfeito	16	26,23
Totalmente Satisfeito	5	8,19
Total	61	100,00

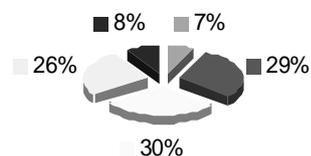


Figura 16 – Gráfico Assistência Médica ao funcionário

4.1.2.6 Assistência Médica ao familiar

Tabela 13 – Assistência Médica ao familiar

Assistência Médica ao familiar	n°	%
Totalmente Insatisfeito	14	22,95
Insatisfeito	17	27,87
Satisfeito Regular	21	34,43
Satisfeito	6	9,84
Totalmente Satisfeito	3	4,91
Total	61	100,00

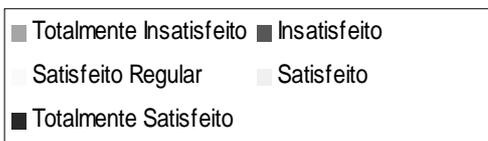
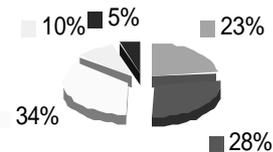


Figura 17 – Gráfico Assistência Médica ao familiar

4.1.2.7 Acesso a treinamentos/educação/capacitação

Tabela 14 – Acesso a treinamentos/educação/capacitação

Acesso a treinamentos/educação/capacitação	n°	%
Totalmente Insatisfeito	5	8,19
Insatisfeito	15	24,59
Satisfeito Regular	18	29,51
Satisfeito	17	27,87
Totalmente Satisfeito	6	9,84
Total	61	100,00

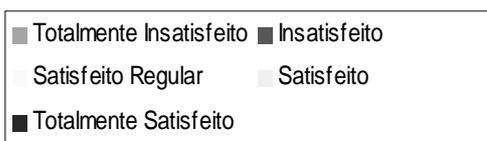
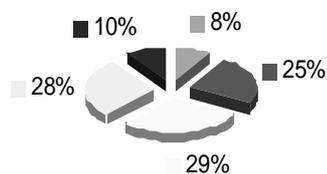


Figura 18 – Gráfico Acesso a treinamentos/educação/capacitação

4.1.2.8 Saúde Ocupacional

Tabela 15 – Saúde Ocupacional

Saúde Ocupacional	n°	%
Totalmente Insatisfeito	13	20,97
Insatisfeito	16	25,81
Satisfeito Regular	20	32,26
Satisfeito	11	17,74
Totalmente Satisfeito	2	3,22
Total	62	100,00

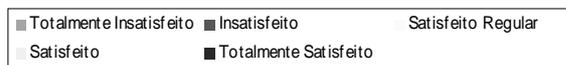
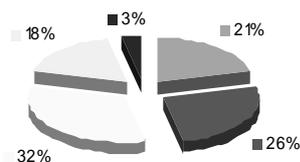


Figura 19 – Gráfico Saúde Ocupacional

4.1.2.9 Identificação com a tarefa

Tabela 16 – Identificação com a tarefa

Identificação com a tarefa	n°	%
Totalmente Insatisfeito	1	1,64
Insatisfeito	7	11,47
Satisfeito Regular	15	24,59
Satisfeito	21	34,43
Totalmente Satisfeito	17	27,87
Total	61	100,00

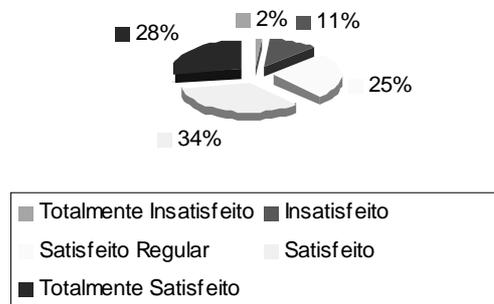


Figura 20 – Gráfico Identificação com a tarefa

4.1.2.10 Sentido das tarefas

Tabela 17 – Sentido das tarefas

Sentido das tarefas	n°	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	3	4,92
Satisfeito Regular	15	24,59
Satisfeito	27	44,26
Totalmente Satisfeito	16	26,23
Total	61	100,00

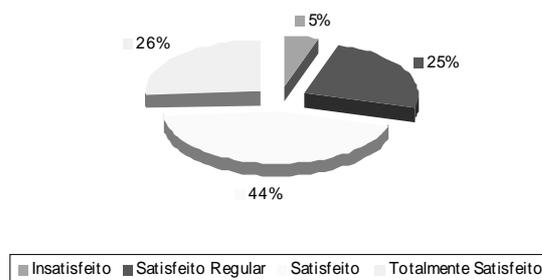


Figura 21 – Gráfico Sentido das tarefas

4.1.2.11 Oportunidade de aprendizagem

Tabela 18 – Oportunidade de aprendizagem

Oportunidade de aprendizagem	n°	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,55
Insatisfeito	6	9,84
Satisfeito Regular	20	32,79
Satisfeito	19	31,15
Totalmente Satisfeito	12	19,67
Total	61	100,00

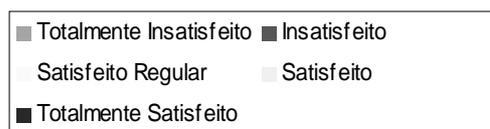
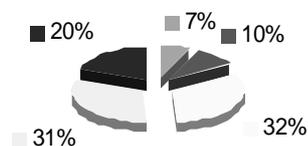


Figura 22 – Gráfico Oportunidade de aprendizagem

4.1.2.12 Oportunidade de crescimento profissional

Tabela 19 – Oportunidade de crescimento profissional

Oportunidade de crescimento profissional	n°	%
Totalmente Insatisfeito	14	22,95
Insatisfeito	12	19,67
Satisfeito Regular	19	31,15
Satisfeito	11	18,03
Totalmente Satisfeito	5	8,20
Total	61	100,00

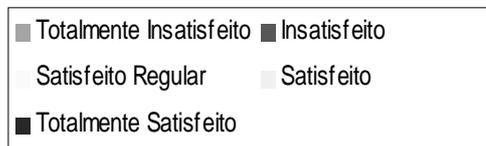
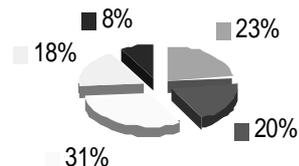


Figura 23 – Gráfico Oportunidade de crescimento profissional

4.1.2.13 Relacionamento entre colegas

Tabela 20 – Relacionamento entre colegas

Relacionamento entre colegas	n°	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	0	0,00
Satisfeito Regular	4	6,56
Satisfeito	31	50,82
Totalmente Satisfeito	26	42,62
Total	61	100,00

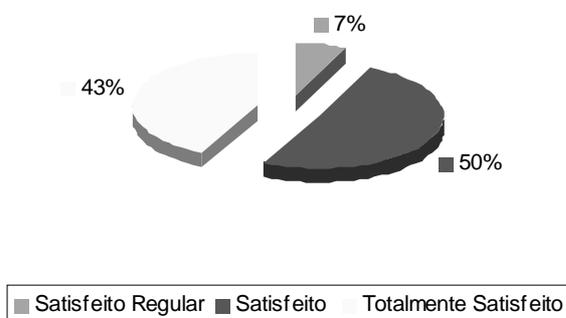


Figura 24 – Gráfico Relacionamento entre colegas

4.1.2.14 Relacionamento com superior

Tabela 21 – Relacionamento com superior

Relacionamento com superior	n°	%
Totalmente Insatisfeito	1	1,64
Insatisfeito	4	6,56
Satisfeito Regular	9	14,75
Satisfeito	27	44,26
Totalmente Satisfeito	20	32,79
Total	61	100,00

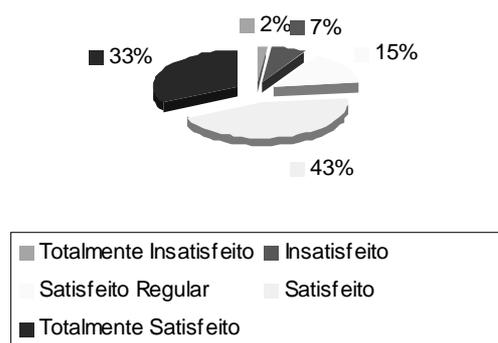


Figura 25 – Gráfico Relacionamento com superior

4.1.2.15 Igualdade de tratamento

Tabela 22 – Igualdade de tratamento

Igualdade de tratamento	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	7	11,47
Insatisfeito	6	9,84
Satisfeito Regular	19	31,15
Satisfeito	14	22,95
Totalmente Satisfeito	15	24,59
Total	61	100,00

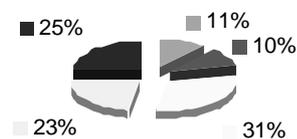


Figura 26 – Gráfico Igualdade de tratamento

4.1.2.16 Cooperação e espírito de equipe

Tabela 23 – Cooperação e espírito de equipe

Espírito de equipe	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	6	9,84
Satisfeito Regular	13	21,31
Satisfeito	30	49,18
Totalmente Satisfeito	12	19,67
Total	61	100,00

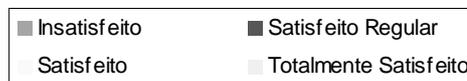
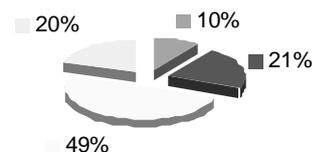


Figura 27 – Gráfico Cooperação e espírito de equipe

4.1.2.17 Feedback (reconhecimento ou crítica)

Tabela 24 – Feedback

Feedback	n°	%
Totalmente Insatisfeito	2	3,28
Insatisfeito	9	14,75
Satisfeito Regular	13	21,31
Satisfeito	23	37,71
Totalmente Satisfeito	14	22,95
Total	61	100,00

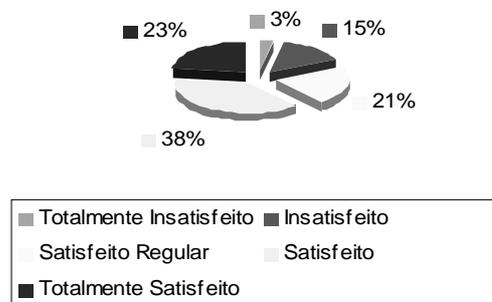


Figura 28 – Gráfico Feedback

4.1.2.18 Garantia de emprego

Tabela 25 – Garantia de emprego

Garantia de emprego	n°	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,56
Insatisfeito	3	4,92
Satisfeito Regular	12	19,67
Satisfeito	26	42,62
Totalmente Satisfeito	16	26,23
Total	61	100,00

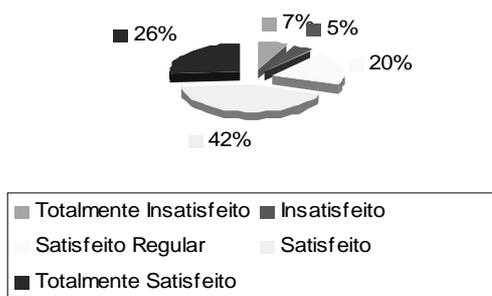


Figura 29 – Gráfico Garantia de emprego

4.1.2.19 Equilíbrio salarial interno

Tabela 26 – Equilíbrio salarial interno

Equilíbrio salarial interno	<i>n°</i>	%
Totalmente Insatisfeito	5	8,20
Insatisfeito	9	14,75
Satisfeito Regular	17	27,87
Satisfeito	22	36,07
Totalmente Satisfeito	8	13,11
Total	61	100,00

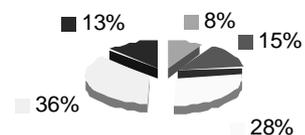


Figura 30 – Gráfico Equilíbrio salarial interno

4.1.2.20 Equilíbrio salarial externo

Tabela 27 – Equilíbrio salarial externo

Equilíbrio salarial externo	<i>n°</i>	%
Totalmente Insatisfeito	2	3,28
Insatisfeito	5	8,20
Satisfeito Regular	19	31,15
Satisfeito	23	37,70
Totalmente Satisfeito	12	19,67
Total	61	100,00

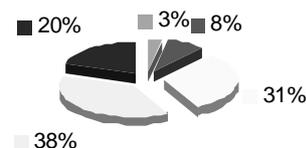


Figura 31 – Gráfico Equilíbrio salarial externo

4.1.2.21 Benefícios oferecidos pela organização

Tabela 28 – Benefícios oferecidos pela organização

Benefícios oferecidos pela organização	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	7	11,48
Insatisfeito	10	16,39
Satisfeito Regular	27	44,26
Satisfeito	14	22,95
Totalmente Satisfeito	3	4,92
Total	61	100

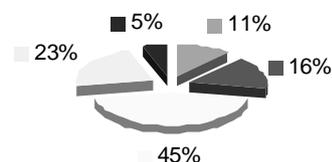


Figura 32 – Gráfico Benefícios oferecidos pela organização

4.1.2.22 Oportunidades para desenvolver a criatividade

Tabela 29 – Oportunidades para desenvolver a criatividade

Oportunidades para desenvolver a criatividade	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	8	13,12
Insatisfeito	11	18,03
Satisfeito Regular	20	32,79
Satisfeito	13	21,31
Totalmente Satisfeito	9	14,75
Total	61	100

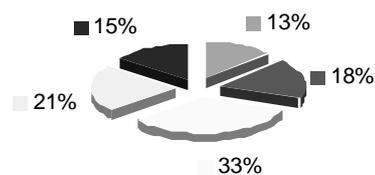


Figura 33 – Gráfico Oportunidades para desenvolver a criatividade

4.1.2.23 Programas de participação

Tabela 30 – Programas de participação

Programas de participação	n°	%
Totalmente Insatisfeito	11	18,03
Insatisfeito	19	31,15
Satisfeito Regular	12	19,67
Satisfeito	15	24,59
Totalmente Satisfeito	4	6,56
Total	61	100

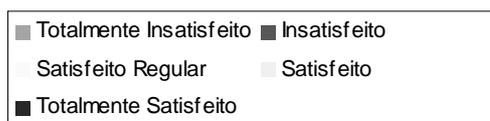
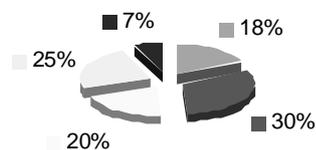


Figura 34 – Gráfico Programas de participação

4.1.2.24 Liberdade de manifestação das idéias

Tabela 31 – Liberdade de manifestação de idéias

Liberdade de manifestação de idéias	n°	%
Totalmente Insatisfeito	5	8,20
Insatisfeito	11	18,03
Satisfeito Regular	16	26,23
Satisfeito	21	34,43
Totalmente Satisfeito	8	13,11
Total	61	100,00

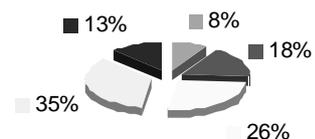


Figura 35 – Gráfico Liberdade de manifestação de idéias

4.1.2.25 Implementação das sugestões

Tabela 32 – Implementação das sugestões

Implementação das sugestões	n°	%
Totalmente Insatisfeito	7	11,47
Insatisfeito	12	19,67
Satisfeito Regular	18	29,51
Satisfeito	17	27,87
Totalmente Satisfeito	7	11,48
Total	61	100,00

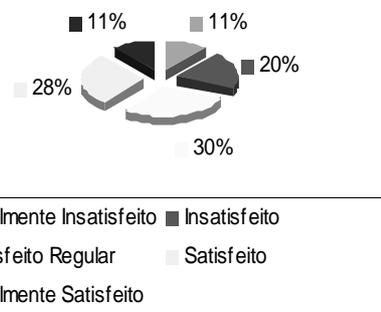


Figura 36 – Gráfico Implementação das sugestões

4.1.2.26 Igualdade de oportunidades

Tabela 33 – Igualdade de Oportunidades

Igualdade de oportunidades	n°	%
Totalmente Insatisfeito	12	19,67
Insatisfeito	7	11,47
Satisfeito Regular	21	34,43
Satisfeito	15	24,59
Totalmente Satisfeito	6	9,84
Total	61	100,00

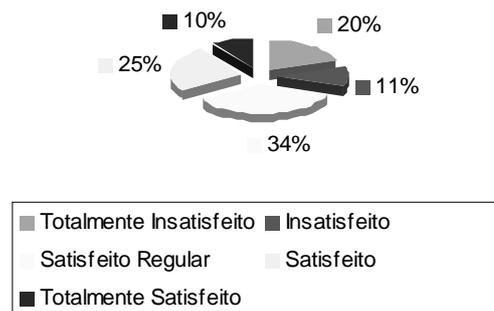


Figura 37 – Gráfico Igualdade de Oportunidades

4.1.2.27 Conhecimento das metas

Tabela 34 – Conhecimento das metas

Conhecimento das metas	n°	%
Totalmente Insatisfeito	2	3,28
Insatisfeito	10	16,39
Satisfeito Regular	22	36,07
Satisfeito	17	27,87
Totalmente Satisfeito	10	16,39
Total	61	100,00

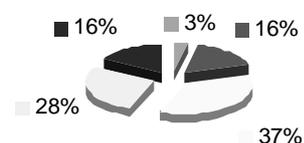


Figura 38 – Gráfico Conhecimento das metas

4.1.2.28 Fluxo das informações (top-down)

Tabela 35 – Fluxo das informações (top-down)

Fluxo das informações (top-down)	n°	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,55
Insatisfeito	15	24,59
Satisfeito Regular	20	32,79
Satisfeito	15	24,59
Totalmente Satisfeito	7	11,48
Total	61	100,00

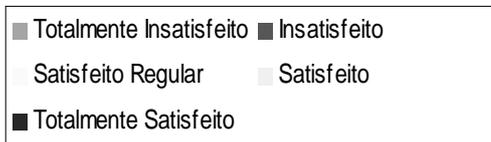
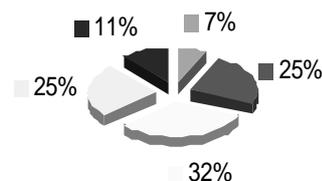


Figura 39 – Gráfico Fluxo das informações (top-down)

4.1.2.29 Fluxo das informações (no mesmo nível)

Tabela 36 – Fluxo das informações (no mesmo nível)

Fluxo das informações (no mesmo nível)	n°	%
Totalmente Insatisfeito	2	3,28
Insatisfeito	8	13,11
Satisfeito Regular	17	27,87
Satisfeito	21	34,43
Totalmente Satisfeito	13	21,31
Total	61	100,00

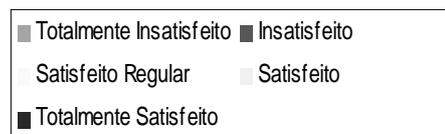
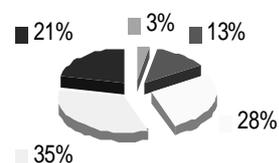


Figura 40 – Gráfico Fluxo das informações (no mesmo nível)

4.1.2.30 Transparência nas comunicações

Tabela 37 – Transparência nas comunicações

Transparência nas comunicações	n°	%
Totalmente Insatisfeito	5	8,20
Insatisfeito	11	18,03
Satisfeito Regular	24	39,34
Satisfeito	17	27,87
Totalmente Satisfeito	4	6,56
Total	61	100,00

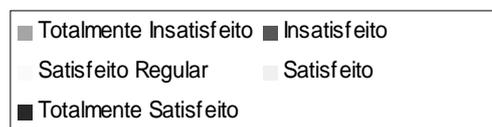
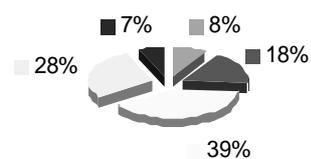


Figura 41 – Gráfico Transparência nas comunicações

4.1.2.31 Identificação com a empresa

Tabela 38 – Identificação com a organização

Identificação com a organização	n°	%
Totalmente Insatisfeito	5	8,20
Insatisfeito	9	14,75
Satisfeito Regular	21	34,43
Satisfeito	19	31,15
Totalmente Satisfeito	7	11,47
Total	61	100,00

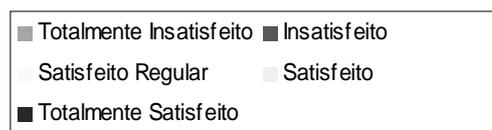
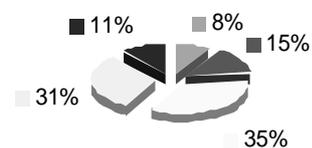


Figura 42 – Gráfico Identificação com a organização

4.1.2.32 Imagem externa da empresa

Tabela 39 – Imagem externa da empresa

Imagem externa da organização	n°	%
Totalmente Insatisfeito	5	8,20
Insatisfeito	12	19,67
Satisfeito Regular	23	37,70
Satisfeito	16	26,23
Totalmente Satisfeito	5	8,20
Total	61	100,00

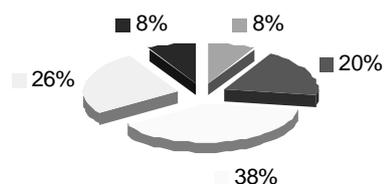


Figura 43 – Gráfico Imagem externa da empresa

4.1.2.33 Imagem interna da empresa

Tabela 40 – Imagem interna da empresa

Imagem interna da organização	<i>n°</i>	%
Totalmente Insatisfeito	10	16,39
Insatisfeito	9	14,76
Satisfeito Regular	26	42,62
Satisfeito	12	19,67
Totalmente Satisfeito	4	6,56
Total	61	100,00

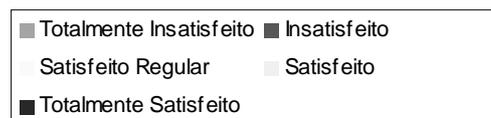
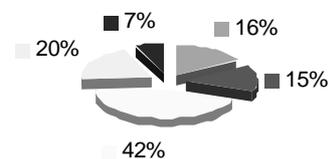


Figura 44 – Gráfico Imagem interna da empresa

4.1.2.34 Responsabilidade da empresa com a comunidade

Tabela 41 – Responsabilidade da empresa com a comunidade

Responsabilidade da organização com a comunidade	<i>n°</i>	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,56
Insatisfeito	12	19,67
Satisfeito Regular	25	40,98
Satisfeito	15	24,59
Totalmente Satisfeito	5	8,20
Total	61	100,00

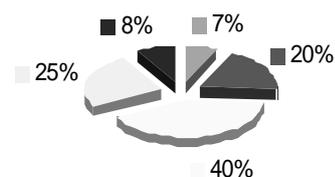


Figura 45 – Gráfico Responsabilidade da empresa com a comunidade

4.1.2.35 Direcionamento para o cliente

Tabela 42 – Direcionamento para o cliente

Direcionamento para o cliente	n°	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,56
Insatisfeito	12	19,67
Satisfeito Regular	26	42,62
Satisfeito	14	22,95
Totalmente Satisfeito	5	8,20
Total	61	100,00

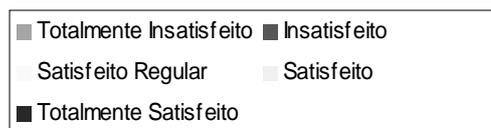
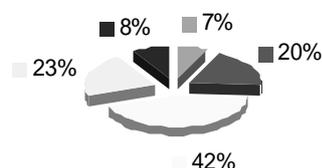


Figura 46 – Gráfico Direcionamento para o cliente

4.1.2.36 Apoio sócio-emocional recebido

Tabela 43 – Apoio sócio- emocional recebido

Apoio sócio-emocional recebido	n°	%
Totalmente Insatisfeito	3	4,92
Insatisfeito	6	9,83
Satisfeito Regular	19	31,15
Satisfeito	19	31,15
Totalmente Satisfeito	14	22,95
Total	61	100,00

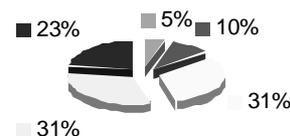


Figura 47 – Gráfico Apoio sócio-emocional recebido

4.1.2.37 Orientação Técnica

Tabela 44 – Orientação técnica

Orientação técnica	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	3	4,92
Insatisfeito	4	6,56
Satisfeito Regular	17	27,87
Satisfeito	24	39,34
Totalmente Satisfeito	13	21,31
Total	61	100,00

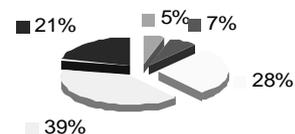


Figura 48 – Gráfico Orientação técnica

4.1.2.38 Relacionamento com a chefia

Tabela 45 – Relacionamento com a chefia

Relacionamento com a chefia	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	3	4,92
Insatisfeito	1	1,64
Satisfeito Regular	12	19,67
Satisfeito	20	32,79
Totalmente Satisfeito	25	40,98
Total	61	100,00

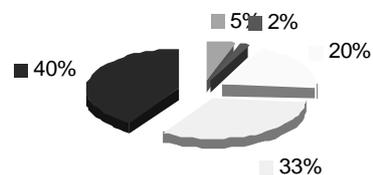


Figura 49 – Gráfico Relacionamento com a chefia

4.1.2.39 Uso adequado de autoridade

Tabela 46 – Uso adequado da autoridade

Uso adequado da autoridade	n°	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,56
Insatisfeito	0	0,00
Satisfeito Regular	16	26,23
Satisfeito	23	37,70
Totalmente Satisfeito	18	29,51
Total	61	100,00

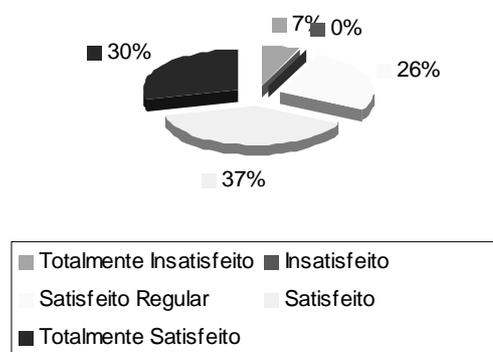


Figura 50 – Gráfico Uso adequado da autoridade

4.1.2.40 Processos de tomadas de decisões

Tabela 47 – Processos de tomada de decisões

Processos de tomada de decisões	n°	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,55
Insatisfeito	4	6,56
Satisfeito Regular	20	32,79
Satisfeito	19	31,15
Totalmente Satisfeito	14	22,95
Total	61	100,00

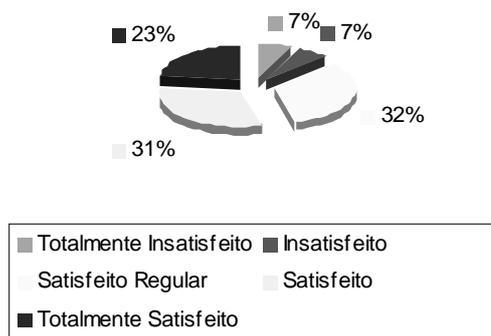


Figura 51 – Gráfico Processos de tomada de decisões

4.1.2.41 Tratamento dos erros

Tabela 48 – Tratamento dos erros

Tratamento dos erros	<i>n</i> ^o	%
Totalmente Insatisfeito	6	9,84
Insatisfeito	3	4,92
Satisfeito Regular	22	36,06
Satisfeito	17	27,87
Totalmente Satisfeito	13	21,31
Total	61	100,00

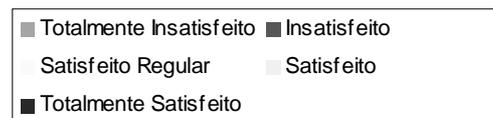
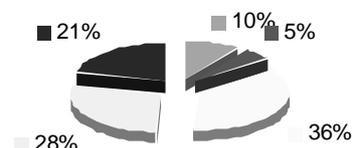


Figura 52 – Gráfico Tratamento dos erros

4.1.2.42 Frequência das reuniões

Tabela 49 – Frequência das reuniões

Frequência das reuniões	<i>n</i> ^o	%
Totalmente Insatisfeito	5	8,20
Insatisfeito	11	18,03
Satisfeito Regular	25	40,98
Satisfeito	14	22,95
Totalmente Satisfeito	6	9,84
Total	61	100,00

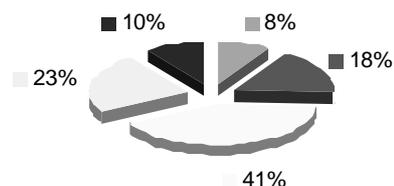


Figura 53 – Gráfico Frequência das reuniões

4.1.2.43 Efetividade das reuniões

Tabela 50 – Efetividade de reuniões

Efetividade das reuniões	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	6	9,84
Insatisfeito	11	18,03
Satisfeito Regular	22	36,07
Satisfeito	15	24,59
Totalmente Satisfeito	7	11,47
Total	61	100,00

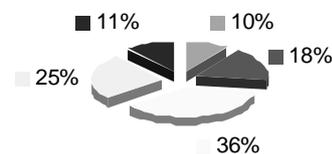


Figura 54 – Gráfico Efetividade de reuniões

4.1.2.44 Inovação/Métodos/Processos

Tabela 51 – Inovação/Métodos/Processos

Inovação/Métodos/Processos	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	4	6,56
Insatisfeito	9	14,75
Satisfeito Regular	24	39,34
Satisfeito	16	26,23
Totalmente Satisfeito	8	13,12
Total	61	100,00

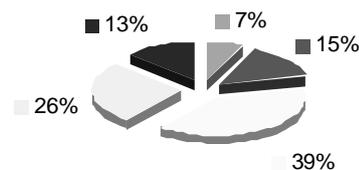


Figura 55 – Gráfico Inovação/Métodos/Processos

4.1.2.45 Funcionamento das equipes de trabalho

Tabela 52 – Funcionamento das equipes de trabalho

Funcionamento das equipes de trabalho	n°	%
Totalmente Insatisfeito	1	1,64
Insatisfeito	6	9,85
Satisfeito Regular	23	37,70
Satisfeito	23	37,70
Totalmente Satisfeito	8	13,11
Total	61	100,00

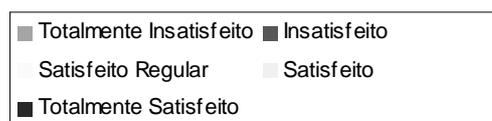
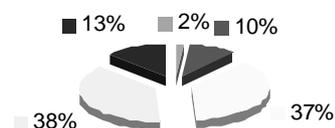


Figura 56 – Gráfico Funcionamento das equipes de trabalho

4.1.2.46 Variedade das tarefas

Tabela 53 – Variedade das tarefas

Variedade das tarefas	n°	%
Totalmente Insatisfeito	1	1,64
Insatisfeito	10	16,39
Satisfeito Regular	19	31,15
Satisfeito	24	39,34
Totalmente Satisfeito	7	11,48
Total	61	100,00

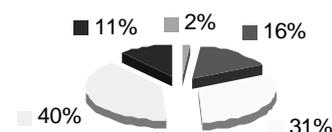


Figura 57 – Gráfico Variedade das tarefas

4.1.2.47 Ritmo de trabalho

Tabela 54 – Ritmo de trabalho

Ritmo de trabalho	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	3	4,91
Insatisfeito	7	11,48
Satisfeito Regular	16	26,23
Satisfeito	28	45,90
Totalmente Satisfeito	7	11,48
Total	61	100,00

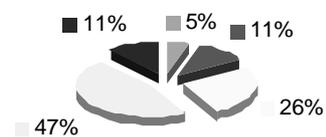


Figura 58 – Gráfico Ritmo de trabalho

4.1.2.48 Autonomia

Tabela 55 – Autonomia

Autonomia	<i>n</i> °	%
Totalmente Insatisfeito	6	9,84
Insatisfeito	7	11,48
Satisfeito Regular	15	24,59
Satisfeito	24	39,34
Totalmente Satisfeito	9	14,75
Total	61	100,00

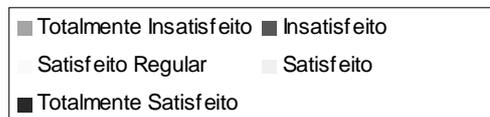
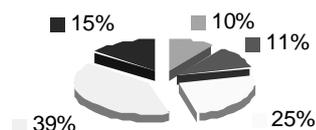


Figura 59 – Gráfico Autonomia

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir da leitura dos dados de identificação dos respondentes chegou-se à conclusão de que a maioria da população pesquisada (43%) encontra-se na faixa etária entre 41 e 50 anos. A Tabela 3 e a Figura 7 apresentam os percentuais de sexo dos servidores que responderam. Verifica-se que a maioria deles (64%) é do sexo feminino. O alto índice de mulheres no departamento não é considerado surpreendente, uma vez que esta é uma atividade profissional que notadamente atrai o sexo feminino.

Já o nível de instrução que mais aparece (48%) entre os servidores é o Ensino Superior Completo, seguido do Ensino Superior Incompleto (31%), o que demonstra um alto nível intelectual no DRH. Analisando-se a tabela e o gráfico referentes ao tempo de serviço no DRH, observa-se que a percentagem é praticamente a mesma para aqueles que estão trabalhando há menos de 3 anos (36%) e aqueles que estão no DRH entre 4 e 7 anos (38%). Assim, pode-se dizer que a grande maioria exerce suas funções no DRH há menos de 07 anos.

A Tabela 6 e a Figura 10 representam os percentuais relativos aos cargos ocupados pelos servidores que responderam a pesquisa. A partir destes dados pode-se verificar que a maioria dos servidores (42%) possui o cargo de Oficial Superior Judiciário, de provimento efetivo. Verifica-se que a maioria (43%) está ocupando o cargo atual entre 4 e 7 anos. O que demonstra um período razoável já trabalhado na instituição, acredita-se, portanto, que estes servidores tenham um bom conhecimento dos valores, objetivos, princípios e normas do TJRS.

A seguir será feita a análise em blocos (como mencionado no capítulo de Método - Delineamento de pesquisa) das respostas relativas ao grau de satisfação dos servidores quanto aos itens questionados.

4.2.1 Condições de trabalho

Tabela 56 – Condições do ambiente de trabalho

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	Total
Limpeza	0,00%	0,00%	16,40%	45,90%	37,70%	100,00%
Organização	0,00%	3,28%	31,15%	47,54%	18,03%	100,00%
Segurança no trabalho	0,00%	8,19%	11,48%	57,38%	22,95%	100,00%
Salubridade	6,56%	6,56%	21,31%	47,54%	18,03%	100,00%
Média	1,64%	4,51%	20,09%	49,59%	24,18%	100,00%

A análise começa com o item condições de trabalho. Neste primeiro bloco a maior média encontrada foi a referente ao grau satisfeito, representando 49,59% dos servidores, enquanto que o grau totalmente satisfeito representa 24,18%. Somando-se os índices de totalmente insatisfeito e insatisfeito, chega-se a média de 6,15%, percentual pouco significativo. Portanto, é possível assegurar que a maioria dos respondentes está satisfeita com as condições ambientais e físicas em que exerce suas funções. Principalmente no tocante à segurança, que satisfaz 57,38% dos trabalhadores do setor.

4.2.2 Saúde/Benefícios

Tabela 57 – Saúde/Benefícios

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	Total
Assistência Médica ao funcionário	6,56%	29,51%	29,51%	26,23%	8,19%	100,00%
Assistência Médica ao familiar	22,95%	27,87%	34,43%	9,84%	4,91%	100,00%
Acesso a treinamentos/educação/capacitação	8,19%	24,59%	29,51%	27,87%	9,84%	100,00%
Saúde Ocupacional	20,97%	25,81%	32,26%	17,74%	3,22%	100,00%
Média	14,67%	26,95%	31,43%	20,42%	6,54%	100,00%

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos quanto ao grau de satisfação dos servidores face ao quesito saúde/benefícios. Verifica-se que 31,43%, a maior média obtida, caracteriza um sentimento de satisfação regular. Em segundo lugar tem-se a média daqueles que demonstraram uma insatisfação, 26,95%. Somando-se a esta média a do item totalmente insatisfeito, obtém-se 41,61% de servidores que se apresentam descontentes quanto às ações do TJRS referentes à saúde e concessão de benefícios, através de treinamentos, capacitações e saúde ocupacional.

4.2.3 Motivação e Moral

Tabela 58 – Motivação e Moral

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	Total
Identificação com a tarefa	1,64%	11,47%	24,59%	34,43%	27,87%	100,00%
Sentido das tarefas	0,00%	4,92%	24,59%	44,26%	26,23%	100,00%
Oportunidade de aprendizagem	6,55%	9,84%	32,79%	31,15%	19,67%	100,00%
Oportunidade de crescimento profissional	22,95%	19,67%	31,15%	18,03%	8,20%	100,00%
Relacionamento entre colegas	0,00%	0,00%	6,56%	50,82%	42,62%	100,00%
Relacionamento com superior	1,64%	6,56%	14,75%	44,26%	32,79%	100,00%
Igualdade de tratamento	11,47%	9,84%	31,15%	22,95%	24,59%	100,00%
Espírito de Equipe	0,00%	9,84%	21,31%	49,18%	19,67%	100,00%
<i>Feedback</i>	3,28%	14,75%	21,31%	37,71%	22,95%	100,00%
Garantia de emprego	6,56%	4,92%	19,67%	42,62%	26,23%	100,00%
Média	5,41%	9,18%	22,79%	37,54%	25,08%	100,00%

Neste bloco são explorados os resultados que identificam a satisfação relacionada à motivação e moral. Identifica-se um nível de satisfação dos servidores quanto aos aspectos psicossociais que refletem na motivação e moral do trabalhador, representada pela média 37,54%. O nível de total satisfação apresenta média de 25,08%. As pessoas encontram-se identificadas com suas tarefas e vêm

um sentido nelas, mas há um certo descontentamento quanto às oportunidades de crescimento profissional. O índice de insatisfação em relação a esse fator é de 42,62% (somando-se os percentuais de pessoas totalmente insatisfeitas e insatisfeita), evidenciando um ponto que merece atenção. Nos outros critérios, como relacionamento com colegas e superior, igualdade de tratamento, espírito de equipe e retorno quanto ao seu trabalho (*Feedback*) prevalece a satisfação. O maior índice de contentamento percebido, no entanto, é no critério relacionamento entre colegas, que atinge, unindo-se os servidores satisfeitos e os totalmente satisfeitos, a média de 93,44%.

4.2.4 Compensações

Tabela 59 – Compensações

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	Total
Equilíbrio salarial interno	8,20%	14,75%	27,87%	36,07%	13,11%	100,00%
Equilíbrio salarial externo	3,28%	8,20%	31,15%	37,70%	19,67%	100,00%
Benefícios oferecidos pela organização	11,48%	16,39%	44,26%	22,95%	4,92%	100,00%
Média	7,65%	13,11%	34,43%	32,24%	12,57%	100,00%

A análise a seguir é relativa ao grau de satisfação dos respondentes em relação às compensações. A média que prevalece é a que identifica os servidores com satisfação regular, 34,43%. Logo em seguida aparece um nível de 32,24% de servidores satisfeitos. Fazendo-se uma comparação entre a soma das médias dos níveis totalmente insatisfeito com insatisfeito (20,76%) e das médias dos servidores satisfeitos com os totalmente satisfeitos (44,81%), chega-se à conclusão de que a sensação dos trabalhadores em relação às políticas de remuneração e benefícios é de contentamento. Na pesquisa aparece uma maior insatisfação quanto aos benefícios recebidos do que quanto ao salário, dado que pode ser interpretado como uma boa aceitação dos servidores quanto à sua remuneração.

4.2.5 Participação

Tabela 60 – Participação

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	Total
Oportunidade para desenvolver a criatividade	13,12%	18,03%	32,79%	21,31%	14,75%	100,00%
Programas de participação	18,03%	31,15%	19,67%	24,59%	6,56%	100,00%
Liberdade de manifestação de idéias	8,20%	18,03%	26,23%	34,43%	13,11%	100,00%
Implementação das sugestões	11,47%	19,67%	29,51%	27,87%	11,48%	100,00%
Igualdade de oportunidades	19,67%	11,47%	34,43%	24,59%	9,84%	100,00%
Média	14,10%	19,67%	28,53%	26,56%	11,15%	100,00%

A tabela acima possibilita a análise relativa à percepção dos servidores em termos de sua aceitação e engajamento nas ações empreendidas pelo TJRS. Aqui as médias encontradas foram bastante próximas, o que justifica uma satisfação regular dos trabalhadores (28,53%), ou seja, não há uma forte insatisfação nem tão pouco uma exagerada satisfação quanto às oportunidades que pudessem propiciar a participação efetiva, através de programas de participação, livre acesso para manifestação de idéias e implementação das sugestões dadas. Dentre os itens questionados nesse bloco, o acesso aos programas de participação é o que gera um maior nível de insatisfação, representando 31,15%, que, se somado ao percentual de pessoas totalmente insatisfeitas, alcança um nível de 49,18%, tornando-se o segundo ponto de maior queixa dos servidores. Já o que apresenta um alto grau de satisfação é a liberdade de manifestação de idéias, com 34,43% de servidores satisfeitos.

4.2.6 Comunicação

Tabela 61 – Comunicação

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	<i>Total</i>
Conhecimento das metas	3,28%	16,39%	36,07%	27,87%	16,39%	100,00%
Fluxo das informações (<i>top-down</i>)	6,55%	24,59%	32,79%	24,59%	11,48%	100,00%
Fluxo das informações (no mesmo nível)	3,28%	13,11%	27,87%	34,43%	21,31%	100,00%
Transparência nas comunicações	8,20%	18,03%	39,34%	27,87%	6,56%	100,00%
Média	5,33%	18,03%	34,02%	28,69%	13,94%	100,00%

Neste bloco a análise versa sobre o nível de satisfação/insatisfação dos respondentes quanto à eficácia da comunicação no DRH do TJRS. Mais uma vez sobressaltou-se o sentimento de satisfação regular entre os servidores, com uma média de 34,02%. O ponto positivo encontra-se no fato de que a segunda maior média, 28,69% é referente ao nível de satisfação, e, somando-se esse valor à média do grau de total satisfação, obtém-se 42,63%, enquanto a mensuração das médias de total insatisfação e insatisfação leva a 23,36% dos trabalhadores. Percebe-se que o número de servidores que consideram ter um bom acesso às informações é maior do aqueles que se dizem descontentes. A maior reprovação verificada é em relação aos fluxo das informações de cima para baixo (*top-down*), com 24,59% de trabalhadores insatisfeitos e o maior índice de aprovação é para o fluxo das informações entre os mesmos níveis, representando 34,43% de satisfação no departamento.

4.2.7 Imagem da organização

Tabela 62 – Imagem da organização

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	Total
Identificação com a organização	8,20%	14,75%	34,43%	31,15%	11,47%	100,00%
Imagem externa da organização	8,20%	19,67%	37,70%	26,23%	8,20%	100,00%
Imagem interna da organização	16,39%	14,76%	42,62%	19,67%	6,56%	100,00%
Responsabilidade da organização com a comunidade	6,56%	19,67%	40,98%	24,59%	8,20%	100,00%
Direcionamento para o cliente	6,56%	19,67%	42,62%	22,95%	8,20%	100,00%
Média	9,18%	17,70%	39,67%	24,92%	8,53%	100,00%

O presente bloco de análise refere-se à identificação do servidor com o TJRS, através de suas percepções quanto à imagem da organização (externa e interna), sua responsabilidade com a comunidade e o direcionamento para o cliente. Identificou-se um nível elevado, se comparado com os demais, de satisfação regular por parte dos questionados, 39,67%. O menor índice encontrado foi o de total satisfação, 8,53%, representando o descontentamento da população-alvo da pesquisa com a imagem do TJRS, não havendo assim a satisfação ideal com a imagem da organização. O critério gerador de maior nível de satisfação foi o relativo à identificação com a organização, 31,15% de satisfeitos e 11,47% de totalmente satisfeitos, frente aos 14,75% de insatisfeitos e 8,20% de totalmente insatisfeitos. Por outro lado, o item de maior reprovação, com 14,76% de insatisfeitos e 16,39% de totalmente insatisfeitos, é o referente à imagem interna da organização, ratificando a conclusão de que é baixo o nível de satisfação dos servidores nesse bloco de pesquisa.

4.2.8 Relação Subordinado/Chefe

Tabela 63 – Relação Subordinado/Chefe

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	<i>Total</i>
Apoio sócio-emocional recebido	4,92%	9,83%	31,15%	31,15%	22,95%	100,00%
Orientação técnica	4,92%	6,56%	27,87%	39,34%	21,31%	100,00%
Relacionamento com a chefia	4,92%	1,64%	19,67%	32,79%	40,98%	100,00%
Uso adequado da autoridade	6,56%	0,00%	26,23%	37,70%	29,51%	100,00%
Processo de tomada de decisões	6,55%	6,56%	32,79%	31,15%	22,95%	100,00%
Tratamento dos erros	9,84%	4,92%	36,06%	27,87%	21,31%	100,00%
Freqüência das reuniões	8,20%	18,03%	40,98%	22,95%	9,84%	100,00%
Efetividade das reuniões	9,84%	18,03%	36,07%	24,59%	11,47%	100,00%
Média	6,97%	8,20%	31,35%	30,94%	22,54%	100,00%

A seguir apresenta-se a análise do bloco referente à relação subordinado/chefe, onde se constata uma relevante satisfação dos servidores. É importante destacar que o relacionamento aqui mensurado é o de subordinado com seu superior imediato, não com a alta administração da organização. Apesar de a maior média observada, 31,35%, ser a de pessoas satisfeitas regularmente, somando-se as médias de satisfação (30,94%) e satisfação total (22,54%), obtém-se relevantes 53,48% de respondentes com um bom nível de satisfação quanto à sua relação com seu chefe. Os níveis de satisfação são consideravelmente superiores ao de insatisfação, notando inclusive 0% de insatisfação no quesito uso adequado da autoridade. Um dos maiores níveis de satisfação total está relacionado nesse bloco, pois 40,98% dos trabalhadores do DRH estão totalmente satisfeitos com seu relacionamento com a chefia, e 32,79% estão satisfeitos, perfazendo um total de 73,77% pessoas contentes com esse relacionamento, frente aos baixos 6,56% de insatisfação (4,92% de totalmente insatisfeitos e 1,64% de insatisfeitos).

4.2.9 Organização do Trabalho

Tabela 64 – Organização do Trabalho

	<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito Regular</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>	<i>Total</i>
Inovação/Métodos/Processos	6,56%	14,75%	39,34%	26,23%	13,12%	100,00%
Funcionamento das equipes de trabalho	1,64%	9,85%	37,70%	37,70%	13,11%	100,00%
Variedade das tarefas	1,64%	16,39%	31,15%	39,34%	11,48%	100,00%
Ritmo de trabalho	4,91%	11,48%	26,23%	45,90%	11,48%	100,00%
Autonomia	9,84%	11,48%	24,59%	39,34%	14,75%	100,00%
Média	4,92%	12,79%	31,80%	37,70%	12,79%	100,00%

Por fim, a análise deste bloco compreende o sentimento dos respondentes quanto à organização do seu trabalho, envolvendo os critérios expostos na tabela acima. Novamente percebe-se a maioria, 37,70%, respondeu que está satisfeita quanto à organização do trabalho, principalmente com o seu ritmo de trabalho (45,90%). A média de satisfação total foi de 12,79%, superior à de totalmente insatisfeitos, 4,92%. O número de pessoas regularmente satisfeitas também deve ser considerado, por ter atingido média igual a 31,80% dos respondentes. Esses dados significam que a maneira como o trabalho está organizado no DRH do TJRS traz satisfação à maioria dos seus servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou verificar se os servidores do Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul estão satisfeitos com os fatores relacionados à sua Qualidade de Vida no Trabalho. Identificou-se um alto índice de pessoas regularmente satisfeitas com os fatores pertinentes à saúde e benefícios concedidos pela organização, às compensações, à participação, à comunicação, à imagem da organização e ao seu relacionamento com a chefia, dado que evidencia uma posição intermediária de grande número dos servidores em relação a seis dos nove fatores que determinam a existência de QVT segundo o modelo de Fernandes. Utilizando-se somente essa informação não seria possível, portanto, afirmar a plena existência de QVT no departamento estudado, em função de as respostas serem o reflexo de um sentimento não bem definido quanto à satisfação ou não do servidor quanto aos fatores em questão.

Todavia, outros números devem ser considerados na análise para poder-se chegar ao objetivo geral da pesquisa. O total de pessoas que se consideram satisfeitas e totalmente satisfeitas é bastante superior ao daquelas que se sentem insatisfeitas e totalmente insatisfeitas. Esse dado pode ser confirmado verificando-se os quesitos relativos às condições de trabalho, à motivação e moral e à organização do trabalho, que apresentam em sua maioria média de satisfação dos trabalhadores. Os fatores que representam melhor nível de satisfação entre os entrevistados são aqueles referentes às condições de trabalho, incluindo segurança no trabalho, organização, limpeza e salubridade, à motivação e moral, com ótimo índice de contentamento com o relacionamento entre os colegas e superiores, identificação com sua tarefa e conseqüente percepção de sentido nelas, além do espírito de equipe e da garantia do emprego e, por fim, à organização do trabalho, bloco que retratou bons níveis de satisfação quanto ao ritmo de trabalho, à variedade das tarefas e à autonomia.

A pesquisadora identificou, portanto, que os servidores do DRH do TJRS estão, em sua maioria, satisfeitos com os diversos fatores relacionados ao seu emprego, evidenciando a existência de Qualidade de Vida no Trabalho no citado departamento.

Tal constatação não deve, contudo, desprezar os dados que refletem as insatisfações dos servidores. Os blocos que revelaram o maior descontentamento foram os de saúde/benefícios e participação, onde, apesar de a maioria estar regularmente satisfeita, apontou os maiores índices de insatisfação, referentes à assistência médica ao servidor e ao familiar, à saúde ocupacional, acesso a treinamentos, educação e capacitação, e quanto à participação, o fator gerador de maior índice de descontentamento é quanto ao acesso à programas de participação e à implementação das idéias sugeridas. Algumas das disfunções da burocracia podem conter a explicação para a influência negativa desses pontos na satisfação dos respondentes. Por tratarem-se de empregados de uma organização pública, estão sujeitos à ausência de inovações, resistência a mudanças e conformidade, por parte dos dirigentes, às rotinas da instituição, sendo desconsideradas possibilidades e necessidades de mudanças que possam beneficiar o corpo funcional.

Ante a identificação de que os servidores do DRH do TJRS têm, no geral, um bom nível de satisfação, verifica-se a necessidade de que se estimule a continuidade e a ampliação desta satisfação, melhorando-se os pontos em que há insatisfação. A alta administração da organização já demonstra interesse pelo crescimento e desenvolvimento de seu corpo funcional, preocupação esta que deve ser mantida e sempre renovada, através de ações que incentivem a melhoria de qualidade de vida, aperfeiçoem as relações de trabalho, propiciem oportunidades para desenvolver a criatividade e a liberdade de manifestação das idéias, para que o servidor sinta-se parte integrante da organização. Pois, como se observou na literatura, é de suma importância a participação das pessoas para o sucesso da organização.

A necessidade de se ter QVT deve ser percebida, principalmente, pelos responsáveis pelas estratégias gerenciais da empresa, uma vez que são estas as pessoas tomadoras de decisões e que efetivamente garantem a aplicabilidade das ações voltadas para a satisfação e conseqüente motivação dos empregados.

Uma sugestão para melhorar a QVT no DRH do TJRS é relacionada à saúde ocupacional, ministrar ginástica laboral em períodos regulares de tempo. Sabe-se que este tipo de ginástica traz benefícios como: diminuição de acidentes e lesões, evitando afastamentos por motivos de saúde; redução dos gastos com afastamentos e substituição de pessoal; maior produtividade; além de melhorar a imagem da organização perante os empregados e sociedade.

Intensificar o processo participativo, inicialmente no DRH e, posteriormente, em todo o TJRS, através de programas de integração e criação de canais de comunicação, criativos e ágeis, entre o servidor e a organização, trará aumento dos níveis de satisfação dos empregados.

Outra sugestão a ser considerada está vinculada aos cargos gerenciais, capacitar as pessoas com cargo de chefia, através de cursos, congressos, seminários, ou eventos do gênero, na área de Recursos Humanos, pode auxiliar no processo de QVT, uma vez que são estes os principais agentes de mudanças concretas e eficazes.

Por fim, implantar métodos para que se verifique, regularmente, os níveis de qualidade de vida no trabalho no TJRS, para que nunca se deixe de pensar e agir em prol das necessidades dos servidores, proporcionando vantagens para as pessoas e para a organização.

Entende-se que não se esgotam nesta pesquisa as possibilidades de estudos sobre o tema, tanto no mesmo departamento, quanto no Poder Judiciário como um todo. A pesquisadora sentiu a necessidade de se realizar uma pesquisa mais detalhada a cerca dos motivos que levam à satisfação ou insatisfação dos servidores no DRH, o que proporcionaria a obtenção de dados mais detalhados quanto às necessidades sentidas pelos trabalhadores.

A proposição de que se deva avaliar a QVT em todo o Poder Judiciário justifica-se nos benefícios oriundos de um corpo funcional satisfeito e motivado, não somente em um setor ou departamento, mas em toda a organização. E, principalmente, para que o TJRS possa cumprir sua missão de distribuir justiça de modo útil e a tempo, sendo uma organização moderna e eficiente no cumprimento de seu dever.

Espera-se que o diagnóstico obtido e a proposição de melhorias tenham validade para a organização, fortalecendo os princípios de desenvolvimento das pessoas e qualidade dos serviços prestados, considerando-se sempre a preocupação com o bem-estar daqueles que ali trabalham.

O trabalho proporcionou à pesquisadora a exploração de um dos campos da administração de empresas, a gestão de pessoas, possibilitando vivenciar, na prática, situações que levam ao aprimoramento dos conhecimentos adquiridos. O estudo reforçou a idéia de que o mais importante em qualquer organização é seu capital intelectual, representado pelo talento, criatividade, conhecimentos e habilidades das pessoas que nela trabalham.

REFERÊNCIAS

ASCENÇO, Cláudia Cristina Deves. **Qualidade de vida no trabalho**. 2002. 93 p. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Empresarial) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

_____. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOSSARDI, Gabriela. **A orientação para o mercado de trabalho e a qualidade de vida no trabalho: um estudo nas empresa Metal-Mecânicas e Eletro-Eletrônicas de Caxias do Sul**. 2003. 68 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos Humanos - Ed. Compacta**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

COSTA, Silvia Generali da; MAZILLI, Cláudio Pinho. Programas de Demissões Voluntárias: uma alternativa ao sofrimento do servidor público? **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 7, n. 5, p. 1-16, set./out. 2001.

DAVIS, Keith; WERTHER, William B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Código de Organização Judiciária**. Porto Alegre, 2005. 82 p.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. **Quality working life and health/illness**. *Ciência & Saúde Coletiva*. v. 5, n. 1, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 14 mar. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: 2000.

_____. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**, v. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation**. Beverly Hills: Ca. SAGE, 1980

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho**. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, L. V. **Qualidade de Vida do Trabalhador: uma questão cada vez mais atual**. In: MANSSOUR, A. B. B. et. al. *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 161-178.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo De. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

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

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Gestão Pela Qualidade do Judiciário**. 3. ed. Porto Alegre, 2002. 18 p.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Ato Regimental número 01/99**. Porto Alegre, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Data:

1. Dados do Entrevistado

1.1 Idade: _____ 1.2 Sexo: F () M ()

1.3 Nível de Instrução: _____

1.4 Tempo de serviço no DRH: _____

1.5 Cargo: _____

1.6 Tempo de serviço no cargo: _____

2. Identifique o seu grau de satisfação em relação aos seguintes aspectos, conforme a escala abaixo:

1 - TOTALMENTE INSATISFEITO

2 - INSATISFEITO

3 - SATISFEITO REGULAR

4 - SATISFEITO

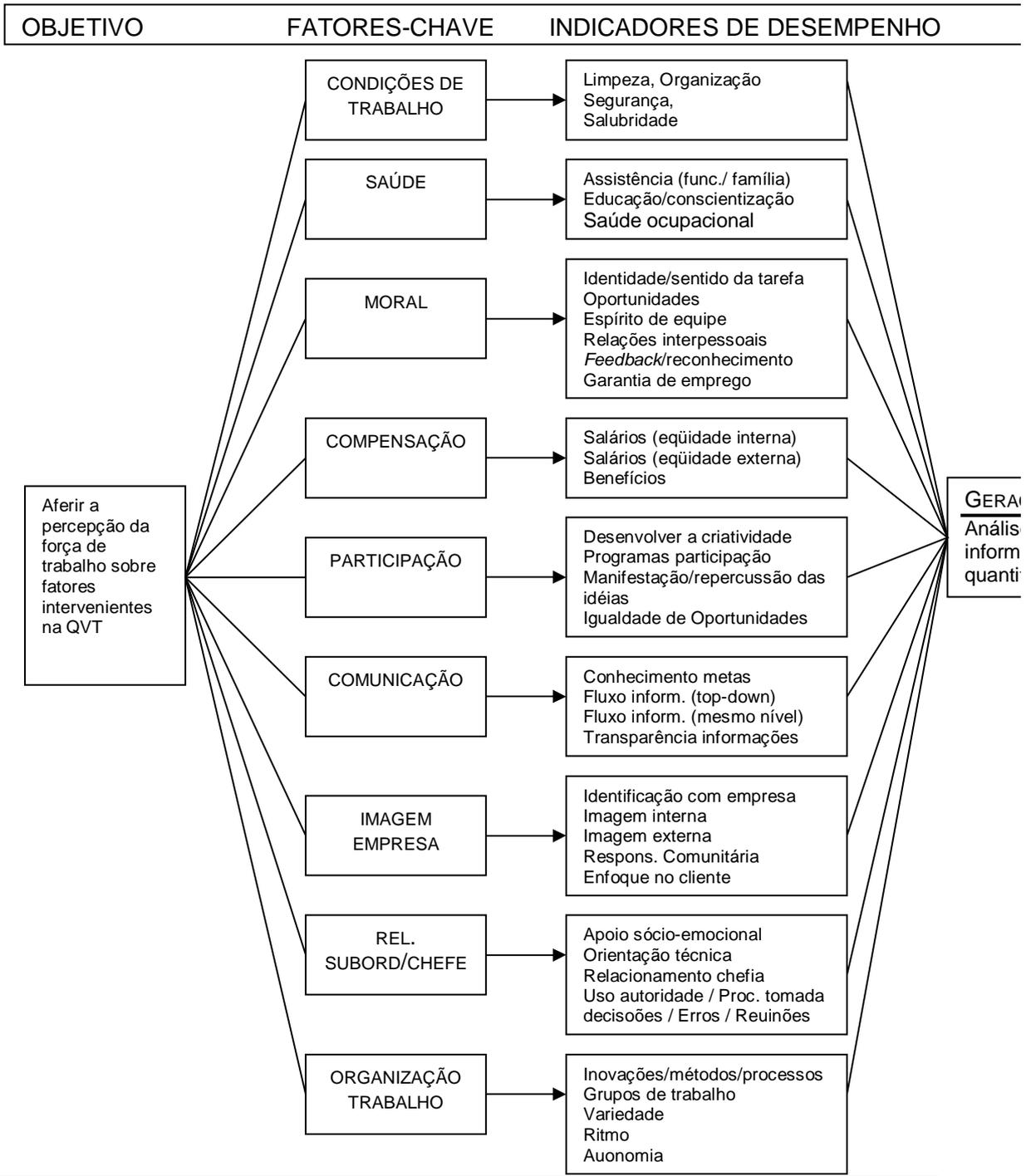
5 - TOTALMENTE SATISFEITO

CONDIÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4	5
01. Limpeza					
02. Organização					
03. Segurança no trabalho					
04. Salubridade					
SAÚDE / BENEFÍCIOS					
05. Assistência médica ao funcionário					
06. Assistência médica ao familiar					
07. Acesso a treinamentos / educação / capacitação					
08. Saúde Ocupacional					
MOTIVAÇÃO E MORAL					
09. Identificação com minha tarefa					
10. Sentido das minhas tarefas					
11. Oportunidade de aprendizagem					
12. Oportunidade de crescimento profissional					

13. Relacionamento entre colegas					
14. Relacionamento com superior					
15. Igualdade de tratamento					
16. Cooperação e espírito de equipe					
17. Retorno quanto ao meu trabalho (reconhecimento ou crítica)					
18. Garantia de emprego					
COMPENSAÇÕES					
19. Equilíbrio salarial interno					
20. Equilíbrio salarial externo					
21. Benefícios oferecidos pela organização					
PARTICIPAÇÃO					
22. Oportunidades para desenvolver a criatividade					
23. Programas de participação					
24. Liberdade de manifestação das idéias					
25. Implementação das sugestões					
26. Igualdade de oportunidades					
COMUNICAÇÃO					
27. Conhecimento das metas					
28. Fluxo das informações (de cima para baixo)					
29. Fluxo das informações (no mesmo nível)					
30. Transparência nas comunicações					
IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO					
31. Identificação com o TJRS (valores, objetivos)					
32. Imagem externa do TJRS					
33. Imagem interna do TJRS					
34. Responsabilidade do TJRS com a comunidade					
35. Direcionamento para o cliente					
RELAÇÃO SUBORDINADO/CHEFE					
36. Apoio sócio-emocional recebido					
37. Orientação Técnica (instruções quanto às tarefas)					
38. Relacionamento com a chefia					
39. Uso adequado da autoridade					
40. Processos de tomadas de decisões					
41. Tratamento dos erros					
42. Freqüência das reuniões					
43. Efetividade das reuniões					
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO					
44. Inovação / Métodos / Processos					
45. Funcionamento das equipes de trabalho					
46. Variedade das tarefas					
47. Ritmo de trabalho					
48. Autonomia					

ANEXOS

ANEXO B – Modelo de Fernandes



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

PLANO DE GESTÃO
PELA QUALIDADE
DO JUDICIÁRIO

Aprovado pelo Egrégio Tribunal Pleno,
por unanimidade, em 27-03-95.

Junho – 2002
3ª Edição

FICHA TÉCNICA:

- **Elaboração (1994):** Escritório da Qualidade
Aprovação, pelo Órgão Especial, em 27-03-95.
- **Atualização (2001):** Desembargador Leo Lima
Dr. Jorge Adelar Finatto
Dr. Niwton Carpes da Silva
Belª Rosália Maria Costa Fonseca
Aprovação, pelo Órgão Especial, em 11-03-02.

Sumário

1. Apresentação

2. O Poder Judiciário Gaúcho

2.1. Missão

3. Bases para o Plano

3.1. Visão

3.2. Princípios

3.3. Valores

3.4. Políticas para a Qualidade

4. Objetivos do Plano

4.1. Liderança

4.2. Informação e Análise

4.3. Planejamento para a Qualidade

4.4. Utilização dos Recursos Humanos

4.5. Garantia da Qualidade dos Produtos e Serviços

4.6. Resultados da Qualidade

4.7. Satisfação dos Clientes

5. Ações Fundamentais para a Consolidação dos Objetivos do Plano

5.1. Liderança para a Qualidade

5.1.1. Formação da infra-estrutura

5.1.2. Transformação cultural

5.1.3. Integração da Instituição – comprometimento com o Planejamento da Instituição

5.1.4. Aproximação e integração entre o Poder Judiciário e a sociedade

5.2. Informação e Análise

5.2.1. Criação de um sistema de gerenciamento do desempenho em toda a Organização

5.2.2. Revisão e avaliação das medidas existentes

5.2.3. Garantia de um sistema de informações gerenciais baseado em medidas de desempenho, com adequação do sistema de coleta e análise de dados

5.3. Planejamento para a Qualidade

5.3.1. Elaboração do Planejamento para a Qualidade

5.3.2. Divulgação do Planejamento Anual com disseminação dos objetivos e metas e o desdobramento das diretrizes pelas unidades (item 6.1. Liderança para a Qualidade)

5.4. Utilização dos Recursos Humanos

5.4.1. Desenvolvimento de um programa de treinamento e aperfeiçoamento profissional

5.4.2. Adoção de um sistema de avaliação por desempenho e comprometimento com resultados

5.5. Garantia da Qualidade dos Produtos e Serviços

5.5.1. Acompanhamento do grau de satisfação do cliente-usuário. Qualidade definida pelos clientes e cumprida pela Instituição

5.5.2. Revisão de procedimentos – melhoria e desenvolvimento de processos produtivos – padronização

5.5.3. Atuação junto aos grandes fornecedores, a fim de garantir que os requisitos fundamentais estejam presentes nos in sumos fornecidos

5.6. Resultados da Qualidade

5.6.1. Estabelecimento, para cada processo produtivo, bem como para cada serviço entregue às partes, indicadores de resultado, conforme as dimensões da Qualidade

5.7. Satisfação dos Clientes

5.7.1. Estruturação de um sistema de avaliação dos serviços por parte dos clientes e sugestões de melhorias

6. Estratégia de Implantação

6.1. Etapa de Preparação para a Qualidade

6.1.1. Definição da Coordenação Executiva

6.1.2. Definição da Consultoria Interna

6.1.3. Definição do Escritório da Qualidade

6.1.4. Definição da Secretaria Executiva

6.2. Etapa de Aplicação do Plano

7. Organização e Gerência para Implantação do Plano de Gestão Pela Qualidade do Judiciário

- 7.1. Das atribuições do Presidente do Tribunal de Justiça
 - 7.2. Das atribuições do Conselho da Qualidade
 - 7.3. Das atribuições da Coordenação Executiva
 - 7.3.1. Compete ao Coordenador do Plano
 - 7.3.2. Compete ao Secretário Executivo ou a seu suplente
 - 7.3.3. Atribuições dos Consultores Internos
 - 7.3.3.1. Compete aos Instrutores
 - 7.3.3.2. Compete aos Consultores de áreas em adesão
 - 7.3.3.3. Compete aos Facilitadores
 - 7.3.4. Compete ao Escritório da Qualidade
 - 7.3.4.1. Compete ao Facilitador Setorial
 - 7.3.4.2. Compete às Unidades de Apoio
 - 7.3.5. Compete aos Consultores Regionais
 - 7.4. Estrutura para Implementação do Plano
-

1. Apresentação

A História nos conta inúmeras vitórias da evolução humana em batalhas contra dificuldades tidas como insuperáveis.

No Brasil, muitos setores, em busca da eficiência e da eficácia, vêm, na filosofia e na metodologia da Qualidade, uma forma de alcançá-las. Em nosso Estado, somam-se, cada vez mais, grandes e tradicionais empresas, bem como instituições públicas empenhadas na busca da satisfação total dos seus clientes.

Essa tendência mundial, solidificada por resultados positivos, inspirou e encorajou o Poder Judiciário a assumir o desafio de adotar a Gestão pela Qualidade na tentativa de derrotar seus aspectos críticos e servir melhor a sociedade.

Com base nos princípios da Gestão pela Qualidade Total, este trabalho busca estruturar um Plano que permita ao Judiciário prestar seus serviços em níveis de excelência superiores aos hoje existentes.

O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário é a proposta de responder às expectativas e necessidades de justiça da sociedade, por meio da busca constante da melhoria contínua, bem como de buscar a satisfação de todos os integrantes do Poder Judiciário.

2. O Poder Judiciário Gaúcho

Dos Três Poderes representativos do Estado, o Poder Judiciário é aquele que exerce a função de distribuir justiça conforme previsão legal, dirimindo as controvérsias entre os cidadãos.

O Poder Judiciário tem o dever de garantir os direitos subjetivos e representa a proteção dos direitos objetivos da sociedade.

O Judiciário está praticamente dividido em três graus de jurisdição: primeira instância, onde a Justiça emana do Juiz singular e pode ser reapreciada em instância superior; segunda instância, constitui-se de órgão colegiado que, além de proceder ao exame dos recursos interpostos, tem competência originária para apreciar certas ações; terceira instância, representado pelo Superior Tribunal de Justiça e Supremo Tribunal Federal, tem, assim como os Tribunais de Justiça dos Estados, competência originária para determinados assuntos, além de apreciar as decisões recorridas dos Tribunais de segunda instância.

O Poder Judiciário gaúcho compõe-se de 1º e de 2º graus de jurisdição, sendo o primeiro exercido pelo Juiz singular das comarcas existentes no Estado, e o segundo, centralizado no Tribunal de Justiça.

As comarcas são compostas pelas varas e estão classificadas conforme o volume de demandas, permitindo que o Juiz gradativamente jurisdicione em comarcas de entrância inicial, intermediária e final, até que seja promovido a Desembargador.

O Tribunal de Justiça é composto por Câmaras, Cíveis e Criminais, como as Varas, e também estão organizadas de forma a propiciar a concentração de matérias afins a serem julgadas.

O Tribunal de Justiça possui, além das Sessões Cíveis e Criminais, formadas pelas Câmaras, Grupos e Turmas, Órgãos Especiais com *quorum* "superior que apreciam determinadas matérias".

2.1. Missão

De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantido na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.

3. Bases para o Plano

3.1. Visão

A visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

3.2. Princípios

A fim de alcançar os objetivos definidos, o Poder Judiciário terá como base os seguintes princípios:

- a) Necessidade dos clientes interpretadas e traduzidas na qualidade dos serviços prestados.
- b) Gestão baseada em fatos e dados.
- c) Constância de propósitos.
- d) Integração de todas as pessoas e de todos os processos produtivos.
- e) Melhoria da qualidade centrada no aperfeiçoamento dos processos produtivos.
- f) Desenvolvimento das pessoas através de treinamento e aperfeiçoamento profissional.
- g) Comprometimento de todos com a “Missão da Instituição”.

3.3. Valores

O Poder Judiciário presta seus serviços norteado por um conjunto de valores compartilhados por magistrados e servidores, quais sejam:

- a) Função jurisdicional – prestar às partes um serviço que assegure a satisfação de suas necessidades de justiça, enquanto clientes, para a efetiva solução dos litígios.
- b) Responsabilidade social – representar perante a sociedade a certeza e confiança da proteção dos direitos objetivos, previstos na Constituição e nas leis.
- c) Ética – Desempenhar a função da Justiça em conformidade com os princípios éticos que informam a Constituição e as leis, com comportamento em padrões correspondentes à normalidade pública.
- d) Comprometimento – a Instituição está comprometida com a sociedade, para entregar às partes a solução dos seus litígios, de modo ágil, eficaz e com justiça.
- e) Recursos Públicos – atuar, aplicando os recursos financeiros de modo necessário e suficiente, mantendo o nível da boa qualidade, priorizando os serviços essenciais e evitando desperdício, inclusive, de custos ocultos.
- f) Dinamismo – o Poder Judiciário deve oferecer resposta pronta e ágil à solução dos litígios, determinando que os serviços tenham o tempo como valor fundamental.

3.4. Políticas para a Qualidade

O Poder Judiciário tem definidas as seguintes políticas para a Qualidade:

- a) Para o Poder Judiciário – preparar a Instituição para as demandas da sociedade moderna, a começar pelas pessoas, realizadas e treinadas, bem como uma base física com instalações adequadas, supridas de equipamentos e instrumentos com tecnologia atualizada.

- b) Para clientes – fornecer um serviço de qualidade excelente, prestando os esclarecimentos necessários a todos, com urbanidade, atendendo à satisfação total das necessidades dos clientes e com a solução efetiva dos litígios.
- c) Para fornecedores – trabalhar em parceria com advogados, agentes do Ministério Público e partes, que hoje, além de clientes, atuam como fornecedores diretos, nos Juizados Especiais, garantindo que todos os *inputs* necessários à realização da justiça estejam dentro dos padrões de validade e utilidade, assegurando a comunicação precisa dos requisitos legais.
- d) Para magistrados e servidores – propiciar condições ambientais e estruturais adequadas e favoráveis ao desenvolvimento dos serviços; valorizar o papel fundamental que cada pessoa exerce na prestação dos serviços da Justiça, reconhecendo-a como agente de realização da missão do Poder Judiciário; apoiar e incentivar o aperfeiçoamento contínuo de todas as pessoas envolvidas no processo produtivo da Instituição.
- e) Para a sociedade – atender às suas expectativas, realizando um trabalho ágil; incentivar magistrados e servidores no envolvimento com questões sociais, especialmente, aquelas ligadas ao Judiciário, para o desenvolvimento da cidadania e o aprimoramento da democracia.

4. Objetivos do Plano

A implantação do Plano deve possibilitar ao Poder Judiciário gaúcho a conquista de um salto de qualidade em seus serviços. Para tanto, a existência da qualidade deve ser observada nos sete níveis de avaliação estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade, que servem de referência para definir o estágio de Qualidade em que se encontra a Organização.

Assim sendo, a Qualidade deve quebrar os paradigmas existentes, transformando os enfoques – dispostos como critérios de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade – sob sua ótica, quais sejam:

4.1. Liderança

A Alta Direção deverá traduzir o caráter da Instituição em uma estrutura de planejamento voltada a propiciar o crescimento contínuo da Organização, que estará alinhada em seus esforços no alcance das metas e objetivos estabelecidos.

A unidade jurisdicional está calcada no sólido objetivo de cumprir a Missão e alcançar a Visão do Poder Judiciário gaúcho, atuando conforme os princípios e valores institucionais, com consciência plena de sua responsabilidade social, onde o aperfeiçoamento da Instituição será expresso em metas e objetivos a serem alcançados, ambicionando a Qualidade Total dos serviços prestados.

Todas as lideranças da Instituição devem conduzir à conclusão das metas e objetivos traçados pela Alta Direção, direcionando os serviços nesse sentido, gerindo processos e pessoas em harmonia com o todo.

Assim, sem prejuízo do *status* hierárquico dos magistrados, a liderança deve ser exercida, de modo análogo ao sistema administrativo, de forma que estes se tornem “Diretores” da estrutura de sua jurisdição. Desta forma, serão os administradores do processo produtivo do qual emana a justiça, dirigindo-o e atuando como líderes na sua condução, bem como definirão os aspectos críticos e as metas desejadas em sua esfera de atuação, sempre em harmonia com as metas globais a serem perseguidas.

Por outro lado, Escrivães, em 1º grau, bem como Diretores, Supervisores e Secretários de Câmara, em 2º grau, assumirão um papel gerencial no desempenho de suas atribuições, desenvolvendo itens de verificação relacionados com os itens de controle fixados pelo “Diretor” do processo produtivo, em alinhamento com as metas da organização, a fim de gerenciar a rotina dos serviços, acompanhando os resultados e agindo nos desvios.

4.2. Informação e Análise

Sendo o Poder Judiciário responsável pela prestação de um serviço, deverá desenvolver uma cultura de medição adequada que permita avaliar a satisfação dos seus clientes.

A coleta e a análise de dados deverão constituir-se em um sistema de apoio à decisão, caracterizando uma gestão de fatos e dados, de modo a assegurar coerência nas ações necessárias para uma eficaz melhoria dos serviços da Justiça.

Para tanto, deverão ser criados indicadores de medição de tempo, validade e utilidade dos serviços prestados.

4.3. Planejamento para a Qualidade

A Organização deve ser vista como um todo responsável pela satisfação de seus clientes.

Sendo assim, o Poder Judiciário deverá desenvolver, anualmente, um planejamento global da Qualidade, direcionando suas ações para a satisfação das necessidades dos clientes.

Além disso, cada unidade (vara/departamento/setor) deverá ter seu próprio planejamento para a Qualidade, com metas claras, definidas em consonância com as metas globais.

4.4. Utilização dos Recursos Humanos

A boa utilização dos recursos humanos é ponto fundamental da Gestão pela Qualidade Total. O Plano de Gestão pela Qualidade Total do Judiciário tem como uma de suas políticas a realização e a educação das pessoas. Propiciar o crescimento do ser humano deverá ser uma constante preocupação da Alta Administração, com o comprometimento de todas as chefias nesse sentido.

São essenciais para a mudança cultural e a valorização de pessoal ações voltadas a:

- a) Desenvolver um sistema de recrutamento e seleção que permita, respeitando os limites impostos pela lei, constituir um quadro de pessoal adequado sob a ótica da Qualidade.
- b) Educar e treinar as pessoas, a fim de melhor qualificá-las para o desenvolvimento de suas atividades, conscientizando-as de suas responsabilidades no resultado favorável dos serviços prestados pela Justiça.
- c) Propiciar condições para que as pessoas utilizem sua criatividade, seus conhecimentos e habilidades, tornando-se, assim, realizadas em seu trabalho e envolvidas com a Instituição.
- d) Estimular as pessoas na busca do aperfeiçoamento contínuo, com o reconhecimento de que seus esforços agregam valor à Instituição, cujo bom desempenho é compromisso de todos.
- e) Garantir a ascensão na Instituição mediante um plano de carreira com critérios objetivos quanto ao desempenho das pessoas, sob a ótica da Qualidade, e atento ao esforço e comprometimento destas com o alcance dos resultados desejados.

4.5. Garantia da Qualidade dos Produtos e Serviços

A garantia da qualidade dos serviços do Poder Judiciário é uma meta a ser perseguida pelo Plano em consonância com seu objetivo maior: a total satisfação das necessidades de justiça da sociedade e das partes que buscam a solução de seus litígios.

A conquista da garantia da Qualidade está baseada em ações voltadas a:

- a) Medir constantemente a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.
- b) Planejar e atuar permanentemente na busca do aperfeiçoamento da satisfação das necessidades dos clientes, mediante a utilização constante do PDCA (Ciclo *Deming*: indica processo de melhoria contínua por meio de do Planejar, Agir, Verificar e Executar. Do inglês, *Plan, Do, Check and Action*) nos serviços prestados.
- c) Garantir que os requisitos fundamentais aos serviços da Justiça sejam preenchidos para evitar nulidade e prejuízos de qualquer ordem às partes.
- d) Avaliar e ajustar sempre que necessário processos de trabalhos que não traduzam eficiência e não agreguem valor.

4.6. Resultados da Qualidade

Os resultados de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário deverão ser obtidos com a participação, comprometimento e responsabilidade de todos.

Os parâmetros de melhoria deverão ser metas quantificáveis, de acordo com as dimensões da Qualidade Total. Para cada dimensão, deverão ser estabelecidos indicadores de medição, a fim de acompanhar o nível em que se encontram nos estágios de evolução na busca da meta.

Desta forma, os indicadores devem ser criados objetivando avaliar, para cada dimensão, os seguintes critérios:

- a) Qualidade intrínseca – caracterizada pela eficácia em todos os atos jurídicos e administrativos empregados na efetiva solução dos litígios; a medição deve ser desenvolvida do ponto de vista dos clientes internos e externos.
- b) Custo – relacionado com o aspecto econômico, os índices referem-se às custas para as partes e às despesas da Instituição, devendo esta dimensão objetivar custos acessíveis tanto para as partes como para a Sociedade.
- c) Entrega – esta dimensão diz respeito ao “serviço certo, no local certo, na quantidade certa e no tempo certo”, ou seja, o *just in time*, devendo ser medido sob o ponto de vista dos clientes externos e dos clientes internos. O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário entende esta dimensão como prioritária, uma vez que se observa um descontentamento dos clientes externos – partes e sociedade – bem como dos clientes internos, neste sentido.
- d) Segurança – é o aspecto que determina a confiabilidade e a segurança que o “produto” oferecido possui em relação a quem vai recebê-lo. Os fatores a serem medidos devem ser o quanto os serviços prestados pelo Poder Judiciário asseguram às partes integridade física, moral e econômica, e o grau de confiança que estes depositam na Justiça. Da mesma forma, devem ser medidos sob a ótica do cliente interno: o quanto os insumos recebidos, seja dos fornecedores da cadeia produtiva, seja de outros fornecedores, imprimem confiança e asseguram viabilidade de realização dos serviços.
- e) Moral – relacionada com o grau de satisfação, motivação e comprometimento das pessoas que trabalham na Justiça, esta é uma dimensão que deve ter como índices de aferição, além destes elementos, outros como a realização pessoal e profissional, expectativas e sentimentos sobre a Instituição. Por outro lado, sendo esta uma dimensão cuja meta é o moral elevado das pessoas, há de ser considerada, também, a política de pessoal desenvolvida pela organização e o quanto esta está voltada à valorização dos recursos humanos.

4.7. Satisfação dos Clientes

A satisfação dos clientes faz parte da Missão do Poder Judiciário. Sendo assim, as metas e objetivos do Poder Judiciário devem estar voltados ao compromisso de atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

Para isso, fundamentalmente, todos os níveis da unidade jurisdicional devem basear sua atuação com a finalidade de:

- a) Levantar as necessidades e expectativas dos clientes, com o uso dos meios adequados, e desenvolver seus serviços para atendê-las.
- b) Cumprir as necessidades identificadas, fornecendo um padrão de serviço que contemple a Qualidade Total.
- c) Propiciar uma relação interativa entre Instituição e clientes, criando uma maior aproximação entre estes e o envolvimento de ambos.
- d) Desenvolver medições quantitativas que traduzam o grau de satisfação dos clientes.
- e) Acompanhar a adaptabilidade da Instituição frente às ações corretivas necessárias, em razão das reclamações dos clientes.

5. Ações Fundamentais para a Consolidação dos Objetivos do Plano

A fim de que os objetivos traçados sejam atingidos, é necessário um conjunto de ações que viabilizem a transformação da situação atual da Instituição, naquela pretendida.

Assim, é fundamental atuar em cada segmento de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade, adotado como referência para os objetivos do Plano do Judiciário, direcionando as ações, visando a consolidar os objetivos traçados.

5.1. Liderança para a Qualidade

Considerando a Liderança como fator decisivo para o êxito do Plano de Gestão pela Qualidade, uma vez que detém grande poder de influência e dispõe de força transformadora, é preciso envolver os líderes, no sentido de promoverem o processo de mudança cultural da Organização.

Para isto se fazem necessárias as seguintes ações:

5.1.1. Formação da infra-estrutura

- a) Nível institucional – manutenção do Conselho da Qualidade, composto por cinco Desembargadores titulares, dos quais um designado Coordenador, e dois suplentes, bem como a manutenção da Consultoria Interna.
- b) Nível organizacional – determinação de Facilitadores, pessoas com liderança e capacidade reconhecidas, que assumirão papel de consultoria interna para dar suporte à mudança cultural.

5.1.2. Transformação cultural

- a) Determinação de uma estratégia para introduzir a mudança na abordagem gerencial, passando os magistrados a conduzir sua esfera de jurisdição como “Diretores”, e as demais chefias assumindo a função de gerentes.
- b) Ampla divulgação da estratégia de mudança do enfoque da liderança.
- c) Treinamento para a Alta Direção.
- d) Treinamento para todos os magistrados.
- e) Treinamento para todas as chefias que conduzem os serviços auxiliares da Justiça.

5.1.3. Integração da Instituição – comprometimento com o Planejamento da Instituição

- a) Elaboração do Planejamento Anual da Instituição (Planejamento para a Qualidade, integrado com o Planejamento Global) com a determinação de objetivos e metas a serem perseguidos por todos os níveis da Organização (ver item 4.3. *Planejamento para a Qualidade*).
- b) Comunicação dos objetivos e metas anuais traçadas pela Alta Administração, evidenciando a parte que cabe a cada órgão.
- c) Estruturação setorial do Plano Estratégico, alinhado ao Planejamento Global.

5.1.4. Aproximação e integração entre o Poder Judiciário e a sociedade

Adoção de um posicionamento que promova o exercício da Liderança para a Qualidade, associado à função social.

5.2. Informação e Análise

A fim de propiciar uma avaliação dos resultados e de garantir que as decisões estejam calcadas em fatos e dados, são necessárias medidas sólidas relacionadas com os processos produtivos, que monitorem o essencial.

Para tanto, estão prescritas as seguintes ações:

5.2.1. Criação de um sistema de gerenciamento do desempenho em toda a Organização

- a) Estruturar grupo de facilitadores.
- b) Identificar clientes e fornecedores em cada setor.
- c) Levantar processos e produtos de cada setor.
- d) Identificar as entradas e saídas de cada processo produtivo.
- e) Estabelecer para cada entrada e saída as dimensões críticas do desempenho, a fim de determinar as necessidades dos clientes interno e externo e propiciar a comunicação dos requisitos necessários a serem fornecidos.
- f) Traduzir as dimensões de desempenho em indicadores quantificáveis.
- g) Desenvolver para cada medida padrões de desempenho de acordo com os objetivos do setor.
- h) Divulgar a todos que compõem a unidade de trabalho as medidas de desempenho e o padrão de expectativa.
- i) Monitorar constantemente os índices de desempenho e estabelecer ações corretivas, quando necessário.

5.2.2. Revisão e avaliação das medidas existentes

- a) Comparar as medidas existentes com os índices-medidas de desempenho estabelecidos.
- b) Avaliar, mantendo, adequando, ou suprimindo, as medidas existentes.
- c) Avaliar se as informações necessárias aos clientes (partes) e aos fornecedores (advogados) estão sendo repassadas e sugerir alterações, quando verificado o desacordo.
- d) Encaminhar as sugestões à Alta Direção e/ou ao órgão competente.

5.2.3. Garantia de um sistema de informações gerenciais baseado em medidas de desempenho, com adequação do sistema de coleta e análise de dados

5.3. Planejamento para a Qualidade

Na adoção de um plano de melhoria pela gestão da qualidade, é fundamental a estruturação do que será feito, através de um planejamento que focalize prioridades e estabeleça objetivos e metas anuais a serem perseguidas pela Instituição, na busca da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

O Planejamento para a Qualidade deve estar alinhado com o Planejamento Global da Instituição e inclui as seguintes ações:

5.3.1. Elaboração do Planejamento para a Qualidade

A Coordenação Executiva, por meio de análise e avaliação do nível de satisfação dos clientes (internos e externos), desenvolverá o Planejamento Anual para a Qualidade, fixando objetivos e metas.

O Planejamento elaborado deverá ser examinado pela Alta Administração e, juntamente com a Coordenação do PGQJ, confrontado com o Planejamento Global, a fim de alinhá-los.

5.3.2. Divulgação do Planejamento Anual com disseminação dos objetivos e metas e o desdobramento das diretrizes pelas unidades (item 6.1. Liderança para a Qualidade)

5.4. Utilização dos Recursos Humanos

As pessoas são reconhecidas como agentes de realização da Missão e da Visão do Judiciário gaúcho, pois o bom desempenho de suas atividades, o potencial criativo e intelectual realizado, o tratamento digno e ético com os clientes da Justiça, assim como o comprometimento com os resultados são aspectos fundamentais para a conquista da Qualidade Total na Instituição.

5.4.1. Desenvolvimento de um programa de treinamento e aperfeiçoamento profissional

- a) Estruturar um programa de treinamento para a Qualidade em todos os níveis da Instituição.
- b) Garantir que os conhecimentos adquiridos sejam utilizados no processo de mudança por meio da aplicação prática dos conteúdos, com a realização de trabalhos de solução de problemas.
- c) Desenvolver um programa motivacional e cultural, visando ao enriquecimento, à participação e à integração das pessoas através de sistema de palestras de conhecimentos pertinentes e de atualização; visitas a outras Instituições e empresas para intercâmbio de conhecimentos; jornal de circulação interna; mostra de trabalhos com ênfase em resultados; sistema de sugestões dos funcionários.

5.4.2. Adoção de um sistema de avaliação por desempenho e comprometimento com resultados

- a) Elaborar uma proposta de sistema de avaliação de pessoal, onde os clientes participem diretamente da avaliação, orientados por sistemas de indicadores de resultados. Os níveis de comprometimento devem, também, ser considerados.
- b) Encaminhar ao Presidente e/ou órgãos competentes para apreciação.

5.5. Garantia da Qualidade dos Produtos e Serviços

Para que os serviços da Justiça ofereçam a garantia da satisfação de todas as necessidades dos clientes, são necessárias ações que conduzam à consolidação desse objetivo.

5.5.1. Acompanhamento do grau de satisfação do cliente-usuário. Qualidade definida pelos clientes e cumprida pela Instituição

- a) Desenvolver um sistema de medição que acompanhe constantemente o grau de satisfação das necessidades do cliente-usuário, frente aos serviços prestados.
- b) Identificar o padrão apontado como satisfatório pelos clientes, convertendo-se este na Qualidade desejada, e traduzido em metas a serem desdobradas na Instituição.

5.5.2. Revisão de procedimentos – melhoria e desenvolvimento de processos produtivos – padronização

- a) Determinação de grupo de facilitadores que auxiliarão a desenvolver esta ação.
- b) Revisar e avaliar setorialmente processos de trabalho desenvolvidos.
- c) Estruturar novas propostas de forma padronizada.
- d) Submeter à Alta Direção e/ou Órgão competente da Instituição as propostas estruturadas.

5.5.3. Atuação junto aos grandes fornecedores, a fim de garantir que os requisitos fundamentais estejam presentes nos insumos fornecidos

- a) Levantar os requisitos fundamentais e analisar qual a incidência de frustração.

- b) Elaborar documento comunicando aos fornecedores os requisitos que estão sendo fornecidos em desacordo e/ou não estão sendo fornecidos.
- c) Demonstrar as perdas e os prejuízos que acarretam a não-comunicação ou a comunicação errônea.
- d) Estabelecer o parâmetro desejado e obter o comprometimento dos fornecedores pelo cumprimento dos requisitos fundamentais, de forma a permitir a perfeita execução dos serviços da Justiça.

5.6. Resultados da Qualidade

Os serviços prestados pelo Judiciário devem ser monitorados no que diz respeito à eficiência e eficácia alcançadas, possibilitando a demonstração da performance dos processos produtivos e os pontos que devem ser fortalecidos.

Para tanto, faz-se necessário:

5.6.1. Estabelecimento, para cada processo produtivo, bem como para cada serviço entregue às partes, indicadores de resultado, conforme as dimensões da Qualidade

- a) Acompanhar os indicadores e confrontar os resultados existentes com os requeridos pelos clientes.
- b) Confrontar os resultados obtidos com os resultados do Poder Judiciário de outros Estados que tenham desempenho destacado.

5.7. Satisfação dos Clientes

A satisfação de todas as necessidades de segurança e de justiça da sociedade e das partes governa todos os movimentos em direção à conquista da excelência dos serviços prestados.

Na constante busca da melhoria contínua, dirigida à plena satisfação dos clientes, será desenvolvida, além de todas as ações já elencadas:

5.7.1. Estruturação de um sistema de avaliação dos serviços por parte dos clientes e sugestões de melhorias

- a) Desenvolver um formulário de Avaliação dos Serviços, que deverá ser preenchido pelos clientes-usuários, contemplando a atuação jurisdicional e administrativa.
- b) Propiciar condições para que o usuário não apenas expresse sua opinião, mas também sugira melhorias.
- c) Examinar as sugestões, analisando a pertinência e viabilidade, com vistas a utilizar esse *feedback* como subsídio para identificar, dentro da atuação do Judiciário, quais os itens que traduzem insatisfação do cliente, estruturando ações que os revertam.

6. Estratégia de Implantação

Objetivando viabilizar o cumprimento de todas as determinações do Plano, e considerando aspectos formais, culturais, etc., o processo de implantação proposto adota como estratégia a linha da Qualidade Total, que defende a implantação gradual na Organização.

Desta forma, a implantação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário prevê duas etapas distintas: Etapa de Preparação para a Qualidade e a Etapa de Aplicação.

6.1. Etapa de Preparação para a Qualidade

Objetiva a sensibilização e a conscientização de todas as pessoas, magistrados e servidores, da necessidade e da importância da Qualidade, bem como o engajamento de todos ao Plano. Engloba, ainda, a estruturação física e a definição da Coordenação e dos Facilitadores.

6.1.1. Definição da Coordenação Executiva

À Coordenação Executiva do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário incumbe gerenciar o plano de implantação da Qualidade e acompanhar sua implementação por meio das ações necessárias, aprovadas pelo Conselho da Qualidade.

O Presidente do Tribunal de Justiça escolherá o Coordenador do Plano, que deverá ter perfil compatível com as atribuições que lhe serão conferidas, isto é: estar em nível hierárquico de Desembargador, possuir disponibilidade e disposição para conduzir as ações previstas no Plano e ter liderança para concretizar as mudanças.

6.1.2. Definição da Consultoria Interna

A Consultoria Interna tem a missão de estudar, orientar e coordenar as atividades relativas à execução e ao monitoramento do plano de implantação, à organização e à realização de treinamentos, à divulgação do Plano e ao fornecimento de consultoria às áreas em adesão.

A Consultoria Interna será designada pelo Presidente, a partir de critérios como competência e perfil adequado, confiabilidade, capacitação e comprometimento com o Plano.

Os Consultores Internos atuarão em três áreas: treinamento; consultoria a áreas em adesão; e divulgação e sensibilização.

6.1.3. Definição do Escritório da Qualidade

Ao Escritório da Qualidade compete fornecer o suporte administrativo para a viabilização das ações estabelecidas no Plano.

O Escritório deve estar equipado, para implementação das atividades previstas, com os recursos necessários ao exercício de suas funções, criando unidades de apoio em áreas estratégicas.

Dentre os consultores internos, o Presidente do Tribunal de Justiça escolherá um que responderá pela organização das atividades do Escritório.

6.1.4. Definição da Secretaria Executiva

A Secretaria Executiva da Coordenação do PGQJ tem como atribuição o provimento dos meios necessários à execução das determinações do Conselho da Qualidade e da Coordenação Executiva e será exercida por um Juiz-Corregedor designado pelo Presidente do Tribunal de Justiça, além do seu suplente.

6.2. Etapa de Aplicação do Plano

Objetiva a implantação da Qualidade nos processos de trabalho da Instituição. A estratégia de aplicação deu-se, até 1995, por meio de programas-pilotos, de acordo com a orientação do mestre J. M. Juran, "As organizações são normalmente incapazes de mover-se em frente ampla. Ao invés, elas movem-se em uma fila única, uma divisão após a outra, um departamento após o outro".

Atualmente, a implantação da Qualidade ocorre por adesão, ou seja, a partir de um programa criado em 1996, que estimula as unidades que compõem o Poder Judiciário a adotar a filosofia e a metodologia da Qualidade Total.

7. Organização e Gerência para Implantação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário

O Plano é dirigido pelo Presidente do Tribunal de Justiça com o apoio do Conselho da Qualidade, presidido pelo Coordenador designado pelo Presidente, com a colaboração e parceria das lideranças e implementação pela Secretaria Executiva, Escritório da Qualidade e Consultoria Interna.

7.1. Das atribuições do Presidente do Tribunal de Justiça

- a) Escolher o Coordenador do Plano.
- b) Designar o Secretário Executivo, além do suplente, mediante indicação do Presidente do Conselho da Qualidade.
- c) Designar os Consultores Internos mediante indicação do Coordenador do Plano.
- d) Avaliar e levar à aprovação do Órgão Especial o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário e suas posteriores alterações.
- e) Deliberar sobre projetos e decisões que estejam envolvidos com a execução do Plano, bem como sobre aspectos críticos apontados a partir de informações gerenciais, consultados o Conselho, o Coordenador e a Consultoria Interna.
- f) Aprovar o Planejamento Anual para a Qualidade.

7.2. Das atribuições do Conselho da Qualidade

- a) Avaliar o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário.
- b) Analisar projetos e decisões que estejam envolvidos com a implementação do Plano.
- c) Acompanhar a implementação e o cumprimento das ações essenciais ao Plano.
- d) Avaliar e propor o Planejamento Anual para a Qualidade.
- e) Comunicar às lideranças das diversas áreas do Judiciário os objetivos e as metas do Planejamento Anual para a Qualidade, bem como o andamento da implantação do Plano.

7.3. Das atribuições da Coordenação Executiva

7.3.1. Compete ao Coordenador do Plano:

- a) Gerenciar o Plano de Implementação da Qualidade.
- b) Submeter à apreciação do Conselho da Qualidade o Planejamento Anual para a Qualidade projetos, estudos e decisões.
- c) Conduzir a implementação e o cumprimento das ações essenciais ao Plano.
- d) Indicar os Consultores Regionais de áreas em adesão.

7.3.2. Compete ao Secretário Executivo ou a seu suplente:

- a) Executar determinações da instância superior, no que se refere à divulgação e implantação do Plano.
- b) Viabilizar a comunicação entre o Escritório da Qualidade, a Consultoria Interna, a Coordenação Executiva e o Conselho da Qualidade.
- c) Divulgar o plano dentro e fora da Instituição.
- d) Fornecer informações para a tomada de decisão do Conselho da Qualidade e do Coordenador do PGQJ.
- e) Apoiar iniciativas de adesão ao Plano.
- f) Substituir o Coordenador em seus impedimentos.

7.3.3. Atribuições dos Consultores Internos

7.3.3.1. Compete aos Instrutores:

- a) Propor plano de implantação.
- b) Propor, monitorar e ministrar treinamentos.
- c) Propor e implementar conscientização.
- d) Elaborar e atualizar material didático dos treinamentos.
- e) Divulgar a Qualidade por toda a Instituição.
- f) Elaborar e executar projetos relativos ao Plano.

7.3.3.2. Compete aos Consultores de áreas em adesão:

- a) Propor plano de implantação.
- b) Propor e implementar conscientização.
- c) Fornecer consultoria às áreas em adesão.
- d) Monitorar a implantação.
- e) Divulgar a Qualidade por toda a Instituição.
- f) Dar apoio às áreas em adesão, bem como às demais iniciativas de implantação.
- g) Elaborar e executar projetos relativos ao plano.
- h) Elaborar relatório sobre o andamento da adesão.

7.3.3.3. Compete aos Facilitadores:

- a) Propor plano de implantação.
- b) Propor e implementar conscientização.
- c) Divulgar a Qualidade por toda a Instituição.
- d) Elaborar e executar projetos relativos ao Plano.
- e) Elaborar relatório sobre o andamento da implantação.

7.3.4. Compete ao Escritório da Qualidade:

- a) Dar suporte administrativo às deliberações do Conselho, da Coordenação Executiva e do Secretário Executivo.
- b) Organizar e tomar providências para obtenção dos recursos necessários à implantação do Plano.
- c) Organizar e controlar a documentação relativa ao Plano.
- d) Acompanhar a implantação em áreas em adesão.
- e) Implementar os meios de divulgação da Qualidade.
- f) Constituir banco de dados e mantê-lo atualizado.
- g) Elaborar relatório sobre o andamento das atividades.

7.3.4.1. Compete ao Facilitador Setorial:

- a) Atuar como elo entre sua unidade e o Escritório da Qualidade

- b) Informar sobre a implantação da Qualidade no setor/unidade, seguindo orientação do Escritório da Qualidade.
- c) Participar e dar apoio à implantação em outras unidades.

7.3.4.2. Compete às Unidades de Apoio:

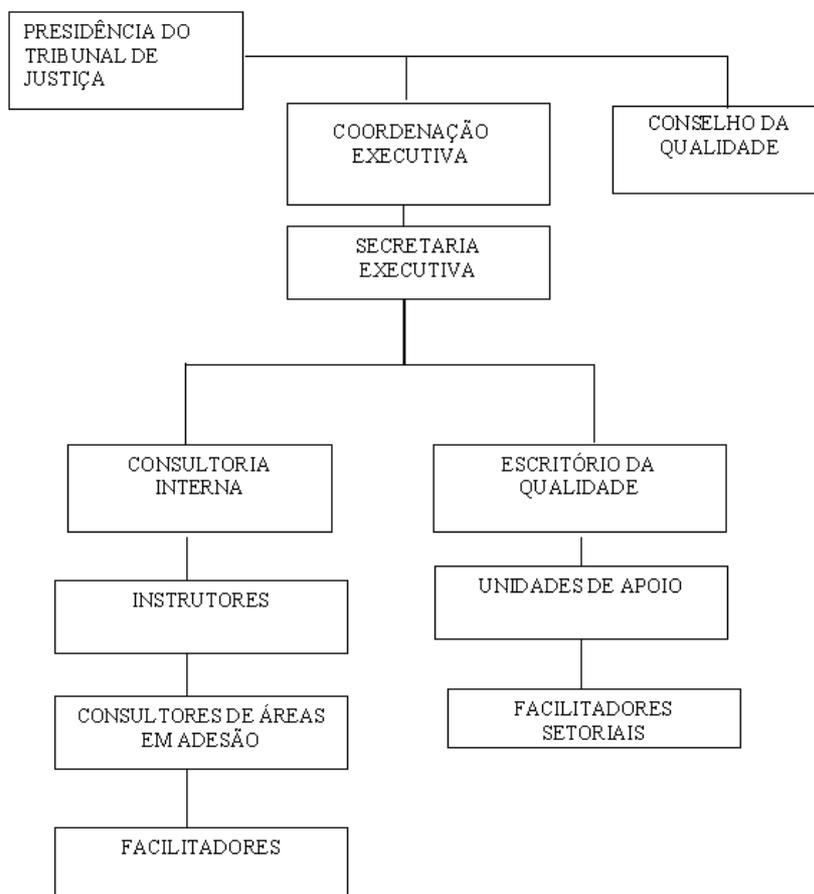
- a) Auxiliar no desenvolvimento das atividades determinadas pela Secretaria Executiva.
- b) Facilitar a implementação do Plano da Qualidade.
- c) Identificar unidades onde a Qualidade traria benefícios.

7.3.5. Compete aos Consultores Regionais:

- a) Orientar a implantação do gerenciamento do Plano na Unidade.
- b) Propor e implementar conscientização.
- c) Monitorar a implantação.
- d) Divulgar a Qualidade por toda a Instituição.
- e) Elaborar relatório sobre o andamento da adesão.

7.4. Estrutura para Implementação do Plano

A estrutura para implantação do Plano está assim diagramada:



Conselho da Qualidade

Presidência: Coordenador do PGQJ

Membros: Cinco Desembargadores titulares
Dois Desembargadores suplentes

Coordenação Executiva

Coordenador do PGQJ

Secretário Executivo do PGQJ

Consultores Internos

Escritório da Qualidade: um Supervisor e pessoal de apoio

Consultores Regionais

Facilitadores Setoriais

Unidades de Apoio

CURRICULUM VITAE

Nome: Karine Ramminger
Endereço: Rua Camaquã, 121, ap. 408
Bairro: Camaquã
Cidade: Porto Alegre-RS
CEP: 91910-630

Naturalidade: Brasileira
Estado civil: solteira
Data de nascimento: 04/05/1980
E-mail: karine@via-rs.net
Tel. Residencial: 55 51 3247-1587
Tel. Celular: 55 51 8159-9982

FORMAÇÃO

- Acadêmica do Curso de Administração
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Previsão de conclusão: agosto de 2006.

INFORMÁTICA

Windows, MS Word, MS Excel, MS Power Point, Internet e Correio Eletrônico.

LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

- Inglês: intermediário.

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

- Empresa: Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL)
Principais atividades: cargo de estagiária. Atendimento e orientação aos clientes quanto à utilização dos equipamentos de auto atendimento.
Período: maio/2000 a mar/2001.
- Empresa: Caixa Econômica Federal
Principais atividades: no cargo de técnico bancário, exercendo atividades nas áreas de atendimento ao cliente, abertura de conta, concessão de crédito e serviços de caixa. Com saída à pedido. No período de exercício da função, a agência a alcançou o 1º lugar em desempenho entre as agências no estado do Paraná.
Período: mar/2001 a jun/2002.
- Empresa: Centro de Integração Empresa Escola (CIEE)
Principais atividades: cargo de estagiária. Atividades desenvolvidas no setor de entrevistas, realizando recrutamento e seleção de estudantes.
Período: out/2002 a out/2003.
- Empresa: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul
Principais atividades: cargo de estagiária. Atividades desenvolvidas no departamento de Recursos Humanos, auxiliando em: controle da efetividade de servidores e estagiários, operacionalização do sistema que controla o ponto eletrônico, treinamento sobre a utilização do mesmo sistema. Confecção de informações e boletins referentes aos atos administrativos relacionados ao Departamento de Recursos Humanos.
Período: desde ago/2004.

Informações Acadêmicas do Aluno

KARINE RAMMINGER 100918

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS – DIURNO**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	B	Aprovado	4
2005/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	B	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	A	Aprovado	4
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM RECURSOS HUMANOS II (ADM01181)	U	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	A	A	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	B	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	A	C	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	B	Aprovado	4
2004/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	B	Aprovado	2
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	B	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	C	Aprovado	4
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	A	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	C	Aprovado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	-	Cancelado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	C	Aprovado	6
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	B	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	B	Aprovado	4
2003/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	B	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	A	C	Aprovado	4

2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	C	Aprovado	4
2002/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	B	Aprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	B	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	B	Aprovado	4
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	-	Afastado	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	-	Afastado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	-	Afastado	4
2001/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	-	Afastado	4
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	A	Aprovado	6
2000/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	Aprovado	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	C	A	Aprovado	4

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2001/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	Sim	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	Sim	4
2002/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	Sim	4
2002/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	Sim	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	Sim	4
2002/1	FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01186)	Sim	4
2001/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	Sim	4