

GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM ENFOQUE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Thiago Barros* E-mail: thiago0x000@gmail.com
Antônio Carlos Estender* E-mail: estender@uol.com.br

RESUMO

Buscamos neste artigo entender a origem da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua aplicação nas organizações ao longo dos anos, até a atualidade. Objetivo: Analisar e destacar os principais pontos que envolvem o tema em uma autarquia pública estadual, aonde foi realizado o estudo, apresentando soluções aos eventuais problemas encontrados. Método: Foi feito o levantamento de dados sobre a QVT na empresa através de pesquisa bibliográfica, estudo de caso, entrevista com colaboradores, interpretação dos resultados e observação direta. Resultados: Os resultados mostram que há descompasso na organização sobre o assunto, aonde podem ser implementadas ações para melhoria da QVT. Conclusão: Compreendemos aqui a importância de uma boa Gestão de QVT nas empresas atuais para atingirem um bom nível de eficiência, e ainda, que tal conceito deve ser aplicado para valorização pessoal do trabalhador, e conseqüentemente, da empresa – independente desta visar lucros, no caso de empresas privadas, ou eficiência, para as públicas.

Palavras chave: Gestão; Qualidade de Vida no Trabalho; Administração Pública; Eficiência.

ABSTRACT

With this article we seek to understand the origin of Quality of Life at Work (QLW) and its application in organizations over the past years to the present. Objective: To analyze highlight of the main issues surrounding a public organization, where the study was conducted, presenting solutions to the problems encountered. Method: We made data collection of QLW through literature, case studies, and interviews with the employees, interpretation of results and direct observation. Results: The results show that there is problems about the subject at the organization, where can be implemented different actions to improve the QLW. Conclusion: This article helps to understand the importance of having a QLW management at today's organizations in order to achieve a good level of efficiency, and also that the concept of this study should be applied so that the employee feel rewarded at a personal basis, consequently rewarding the own company - independent of the pressure of profits in case of private companies, or in seek of the efficiency in case of public organizations.

Keywords: Management; Quality of Life at Work; Public Organizations; Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

Furlanetto (2008) e Ferreira (2009) vem analisando o tema Qualidade de Vida no Trabalho em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional da administração pública. Pode-se encontrar na literatura definições e diferentes aplicações quanto ao tema, o que permite a construção de um modelo teórico que explicita como esses conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional e pessoal.

O termo Qualidade de Vida foi empregado pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, em 1964 quando afirmou que “os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos, eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas”.

Importante ressaltar que o tema em questão foi, direta ou indiretamente, parte do estudo de diversos filósofos da administração ainda no século XX, como Abraham Maslow (1970) que estabeleceu a hierarquia das necessidades do ser humano: fisiologia, segurança, associação, estima e auto realização, fatores que influenciam diretamente a qualidade de vida do homem.

Na literatura acadêmica sobre Qualidade de Vida no Trabalho relacionada com o a Administração Pública existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al, 2005). Alguns dos trabalhos (s) identificados na literatura do tema foram os de FURLANETTO (2008) e FERREIRA; ALVES; TOSTES, (2009). Em seus estudos, cujo tema era Qualidade De Vida No Trabalho: A Percepção dos Servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal, respectivamente, foi realizado uma pesquisa qualitativa para a identificação de fatores da gestão pública que influenciam negativamente a Qualidade de Vida do Trabalho.

Nas últimas décadas as empresas têm reconhecido cada vez mais a importância do indivíduo para a eficiência da organização ao todo. Tal percepção tem levado empresas a investirem cada vez mais em estudos sobre as relações entre as pessoas e o trabalho que elas desempenham, desenvolvendo mecanismos para a melhoria destas relações, uma vez que proporcionar uma maior qualidade de vida aos trabalhadores gera, automaticamente, um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, fazendo com que as pessoas se sintam parte integrante da

empresa, aumentando a satisfação e o comprometimento, resultando em inúmeros benefícios, quantitativos e qualitativos, para a organização.

No Brasil as pesquisas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho se iniciaram na década de 80, ante o crescimento da competitividade entre as empresas, diminuição do ciclo de vida dos produtos, a abertura do mercado, a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias, que trouxeram às empresas novas exigências, trazendo aos trabalhadores maior pressão pelo aumento de suas responsabilidades, causando problemas como fadiga e stress – refletindo na diminuição da produtividade e qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Desta forma, como é possível promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em empresas da administração pública? Como é possível proporcionar um ambiente de trabalho saudável e ao mesmo tempo cumprir com os diversos princípios exigidos pela administração pública, que definem amplas responsabilidades ao seu servidor?

Neste artigo optou-se por uma metodologia de estudo de caso com aplicação de pesquisa qualitativa que tem como objetivo definir o grau de satisfação dos servidores em seu ambiente de trabalho e identificar os principais anseios e necessidades para posteriormente apresentar soluções através de ações e/ou programas com enfoque na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), alinhando o aumento da eficiência da empresa, cumprindo seus princípios e objetivos, com o aumento da qualidade de vida do trabalhador.

O tocante estudo foi aplicado em uma autarquia pública estadual regida por um regime estatutário que segue os princípios da administração pública tecidos pela Emenda Constitucional 19/98, entre eles o princípio da eficiência, que prega que a empresa pública tem como dever o aperfeiçoamento na prestação de seus serviços, mantendo ou melhorando a qualidade destes. Com isso, automaticamente os colaboradores sofrem com o elevado nível de stress e responsabilidade, reduzindo sua satisfação com a instituição. A contribuição mais relevante é de natureza gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos constantes e aprofundados ligados à situação da Qualidade de Vida no Trabalho na empresa, a fim de medir e definir periodicamente a situação da empresa em relação ao tema, para sempre criar novas estratégias que tenham o objetivo de

proporcionar a satisfação esperada pelos servidores, o que leva a um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente na organização. (São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa). (FLEURY; FLEURY, 2001).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Wilheim e Deak (1970), conceituam Qualidade de Vida como a sensação de bem-estar do indivíduo, sendo que esta sensação é proporcionada pela satisfação de condições tanto objetivas (renda, emprego, objetos possuídos, qualidade de habitação) como também as condições subjetivas (segurança, privacidade, reconhecimento, afeto). Aqui entendemos o conceito de Qualidade de Vida no caráter pessoal – ainda assim, é possível identificar a importância do trabalho laboral para a satisfação do homem como pessoa, uma vez que influencia diretamente sua classe social, em aspectos financeiros de sua vida, bem como no reconhecimento e respeito perante a sociedade.

Guest (1979) relata que a QVT se trata de um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho, alinhando, assim, o indivíduo com a organização. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e da eficácia em si, eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto realização e auto engrandecimento, oferecendo, conseqüentemente, maior satisfação ao indivíduo.

Na visão de Huse e Cummings (1985) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como uma forma de envolver as pessoas, o trabalho e a organização, onde se destacam: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas. Para os autores a implementação de tais aspectos resultam em um processo de melhoria contínua, aumentando o grau de satisfação e a capacidade laboral do trabalhador, conseqüentemente aumentando a eficiência na organização.

Para Rodrigues (1994) a Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação do homem desde o início de sua existência, porém com outros títulos e inserida em outros contextos, porém sempre teve o mesmo objetivo: facilitar ou trazer um melhor grau de satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa laboral. O autor defende ainda que, quando a vida familiar do colaborador se encontra insatisfatória, o mesmo tem no trabalho o único ou principal meio de obter a satisfação de suas necessidades relacionadas as questões sociais.

De acordo com Fernandes (1996) a Qualidade de Vida no Trabalho é a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se na satisfação do trabalhador, o que leva a maior produtividade e eficiência organizacional na empresa. O autor defende a necessidade de flexibilidade da empresa no momento de apresentar soluções quanto aos problemas que envolvem a QVT, com aplicações de políticas de gestão aonde a empresa identifica e se adapta com o objetivo de solucionar questões pontuais, que podem envolver diversos fatores.

A Organização Mundial de Saúde (1997), tem a definição de que a Qualidade de Vida no Trabalho trata-se da percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Com isso, faz-se necessário que a organização identifique os principais anseios e necessidades de seus colaboradores - para que isso ocorra, é necessária a existência de um líder que possua o hábito de ouvir o colaborador, realizando reuniões periódicas e faça uso ferramentas que auxiliem na identificação de fatores que influenciem negativamente a satisfação de seus subordinados com a instituição.

Já Albuquerque e França (RAUSP, 1998) conceituam a Qualidade de Vida no Trabalho como o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Conferimos novamente a necessidade de um diagnóstico organizacional, que defina o grau de satisfação dos trabalhadores, e defina quais as principais necessidades e anseios

dos trabalhadores, permitindo que a gestão trace planos de ação ligados a Qualidade de Vida no Trabalho na organização.

Segundo Detoni (2001) a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma importante ferramenta para que as organizações minimizem os conflitos existentes na relação empresa/empregado, alinhando o interesse de ambos – garantindo uma boa eficiência organizacional e um bom nível de qualidade de vida ao indivíduo. Com isso, nota-se que a Qualidade de Vida no Trabalho passou por um processo evolutivo ao longo dos anos, acompanhando o próprio histórico de teorias de administração empresarial.

Inicialmente Guest (1979) já reconhecia a Qualidade de Vida como fator de indispensável relevância, agregando crescimento não apenas para a empresa, mas para o próprio colaborador em caráter pessoal. Este entendimento manteve-se como base para as futuras gerações, crescendo juntamente com teorias da administração. Outros autores incorporaram o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e agregaram diferentes ideias e melhorias ao conceito, como RODRIGUES (1994), afirmando que se trata de uma forma de envolver a instituição com o colaborador, aonde a instituição se preocupa com o nível de satisfação do trabalhador, e este, com a eficiência da empresa, conciliando os interesses, como afirma também DETONI (2001).

Ademais, Fernandes (1996) apresentou e dividiu diversos fatores que influenciam na QVT, e também ALBUQUERQUE e FRANÇA (1998) defendendo o investimento em estudos visando identificando anseios e necessidades dos trabalhadores para apresentar diagnósticos e novas estratégias para implantação de melhorias gerenciais. Vemos que tal entendimento se mantém até hoje, tendo em vista que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho eficaz auxilia não apenas na produtividade e eficiência da empresa, mas também agrega valor social à instituição, que demonstra a preocupação e respeito que tem com seus colaboradores – além de oferece-los satisfação, suprimindo suas principais necessidades através de soluções que alinhem a eficiência organizacional com a qualidade de vida do trabalhador.

2. METODOLOGIA

2.1 MÉTODOS

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com (YIN, 2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy; Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em "laboratório" ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa "ir ao campo".

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos; Ramos; Busnello (2005) acrescenta o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não-estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

2.2 ANÁLISE DA UNIDADE

Defensoria Pública do Estado de São Paulo é uma instituição estadual permanente que tem como função oferecer aos cidadãos necessitados, de forma integral e gratuita, a orientação jurídica, promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, dos direitos individuais e coletivos.

A administração superior da Defensoria é conduzida pelo Defensor Público Geral, que é nomeado pelo Governador do Estado, escolhido após votação interna para confecção de uma lista tríplice de candidatos para a nomeação. A Coordenadoria Geral de Administração, também dirigida por um Defensor Público, é responsável pelos setores administrativos da instituição. As diversas Unidades se reportam à diferentes Regionais, que por sua vez, reportam-se à 1ª Sub-Defensoria Geral, 2ª Sub-Defensoria Geral ou 3ª Sub-Defensoria Geral, responsáveis pela gestão de Regionais da capital, região metropolitana e interior, respectivamente.

Tal descentralização, por um lado necessária, acarreta em diversos problemas organizacionais que afetam negativamente a qualidade de vida dos indivíduos, trazendo sobrecarga de trabalho causada pela falta de funcionários no quadro, ocasionando stress e maior responsabilidade aos colaboradores, além da falta de procedimentos gerenciais específicos e padronizados e também relacionado ao investimento em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários trazendo baixo nível de satisfação e estima.

O problema ocorre, principalmente, pela falta de organização e planejamento na instituição ao todo, e não apenas na Unidade aonde este estudo foi aplicado, ou mesmo na Regional - é uma prática existente em toda a instituição e que não têm sido corrigidas pela administração superior. Tais fatores acarretam em sobrecarga de trabalho e elevação do nível de stress, que é reconhecido como um dos riscos mais sérios ao bem estar psicossocial do indivíduo (BATEMAN; STRASSER, 1983), o que influencia diretamente na eficiência do serviço prestado e diminui drasticamente o grau de satisfação dos colaboradores com a organização – que apesar de nova, já conta com um elevado índice de evasão de servidores, que procuram outras carreiras públicas a fim de alcançar o nível de qualidade de vida, de satisfação, que buscam.

2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 01/03 e 18/03 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo DIEHL e TATIM, (2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 20 entrevistados, funcionários da instituição, atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área jurídica, de atendimento e administrativa.

Segundo Rynes; Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. De acordo

com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos da prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender os principais problemas relacionados a Qualidade de vida no Trabalho na instituição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a identificar os principais anseios e necessidades dos colaboradores, apresentando, posteriormente, planos de ação para suprir tais necessidades, alinhando os interesses da organização com o dos colaboradores, garantindo a eficiência organizacional e satisfação individual. Por meio das observações levantadas durante a entrevista foi possível identificar alguns fatores que prejudicam o nível de satisfação dos servidores, conforme podemos ver na síntese a seguir.

Quadro 1 – Visão acerca de fatores ligados ao nível de Qualidade de Vida no Trabalho:

Conforme a Diretoria / Coordenação (2)	Na visão da Direção/Coordenação da unidade, foi constatada a visão de que há um elevado nível de cobrança, tendo em vista que a unidade não recebe o apoio esperado por parte da gestão da instituição, sendo necessário executar ações conforme surgem as necessidades sem qualquer planejamento ou treinamento. Há uma constante busca por melhorias, aonde inclusive algumas têm sido alcançadas, contudo a implementação de novos processos ainda acaba sendo limitada devido a cultura existente na organização ao todo. Além disso, frisa a falta de funcionários em seu quadro de apoio.
Na visão do Defensores (5)	Afirmam que de fato há excesso de trabalho para todos, sendo que executam muitas vezes funções que não são consideradas “ordinárias” para o cargo, requerendo, assim, a abertura de novas vagas para suprir tal demanda, incluindo a criação de novos cargos com função de auxiliá-los, como um de “Analista”, utilizado pelo Ministério Público, por exemplo. Salienta, ainda de acordo com a Diretoria/Coordenação, a falta de procedimentos padronizados e instruções de trabalho. Foi relatado que a carreira não é valorizada quando comparada a outros órgãos estaduais equivalentes, incluindo em caráter remuneratório.

De acordo com os Servidores (7)	Relatam também quanto ao excesso de trabalho, sendo que alguns são funções de suporte, como direção de veículo oficial, atendimento ao público e resolução de diversos problemas técnicos ou administrativos, além do trabalho administrativo “ordinário”. Destaca-se a má remuneração e divide-se opiniões quanto a execução das funções de suporte acima descritas, uma vez que alguns preferem manter desempenhando tais funções, desde que recebam gratificações, e outros preferem a criação de um novo cargo para a execução de tais tarefas. Foram declarados problemas com a estrutura e as condições de trabalho proporcionadas, uma vez que não é oferecido qualquer treinamento aprofundado, principalmente relacionado ao atendimento ao público e funções administrativas.
Para os Estagiários (16)	Há diversas reclamações quanto a insalubridade pelo atendimento prestado ao público, que é feito quase exclusivamente por estes, e também pela falta de procedimentos padronizados. Foi pontuada a má remuneração pelo trabalho prestado, e em especial, quanto ao auxílio transporte, que não é suficiente para sequer arcar com duas tarifas simples. Ademais, afirmam que não estão apreendendo o que esperavam com o estágio, sendo que não há alguém para ensinar-lhes as rotinas administrativas e seu trabalho técnico, ou sequer são disponibilizados manuais de procedimentos e sistemas. Salienta-se ainda que existem doze defensores na unidade e que cada um pensa de uma forma, não existindo um consenso único sobre as ações que devem ser tomadas, dependendo diretamente do defensor responsável pela coordenação do atendimento no dia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram identificadas diversas necessidades e anseios por parte dos colaboradores, que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo as principais: remuneração, excesso de trabalho, falta de procedimentos padronizados e falta de programas de treinamento e desenvolvimento de competências. A soma de tais necessidades, quando não atendidas, considerando a natureza do serviço de atendimento, resultam em um elevado nível de stress e sentimento de esquecimento, desvalorização, trazendo em um baixo nível de satisfação, fortalecendo o desejo de evasão dos servidores para outras instituições do Poder Público, além de prejudicar na eficiência organizacional e a qualidade do serviço prestado, ante a desmotivação do funcionário.

A valorização do trabalhador pode ser feita de diversas formas, porém nunca através de uma única forma – é necessário considerar diversos aspectos. Trata-se de uma ação cíclica que tem início no líder, que deve adotar uma postura motivacional, mantendo-se aberto para conversas, tendo reuniões periódicas com seus colaboradores, ouvindo sugestões e opiniões com o objetivo de identificar seus principais anseios e necessidades, traçando planos de melhoria relacionados a estas necessidades.

Quanto as necessidades identificadas na pesquisa, foram criados planos de ação para supri-las com objetivo de oferecer maior nível de satisfação aos indivíduos, com soluções que alinham a eficiência organizacional com a satisfação individual do trabalhador, conforme explanado na sequência.

Em relação ao plano remuneratório, considerando a dificuldade em aplicar programas de plano de carreira em uma empresa da administração pública, entendemos ser uma das soluções a instituição de gratificações por função desempenhada, além de aumento do salário base, se assim possível, a fim de aumentar o grau de satisfação e reconhecimento dos colaboradores.

Foram identificadas diversas necessidades ligadas a falta de organização e padronização de processos e procedimentos. Para isso, podemos fazer uso da Organização Racional do Trabalho (ORT), de Taylor, aonde todos focam-se, em síntese, nas tarefas, identificando falhas e desperdícios, definindo qual a melhor forma de executar tal ação, criando-se assim a desejada padronização nos processos.

Contudo não basta definir processos padronizados, faz-se necessário disseminar tal informação. Para isso a empresa deve implantar programas de desenvolvimento e treinamento de pessoas e a criação de manuais relativos aos mais diversos processos, com objetivo de educar e sanar quaisquer dúvidas relacionadas a sua execução, oferecendo maior valorização ao servidor, elevando seu grau de satisfação e especializando-o na função desempenhada, garantindo maior eficiência organizacional.

Ademais, há de se considerar a possibilidade de criação de novos cargos e vagas, reestruturando as funções de forma homogênea de acordo com a responsabilidade de cada cargo, garantindo um ambiente de trabalho justo e igualitário, sem excesso de trabalho e sem acúmulo de funções, oferecendo, conseqüentemente, maior eficiência e qualidade no serviço prestado e menor responsabilidade e stress aos colaboradores, fatores que influenciam diretamente na QVT, sanando mais uma necessidade identificada na pesquisa.

De acordo com Fernandes (1996) a QVT trata-se de uma gestão dinâmica e contingencial, ou seja, não basta apenas implementar ações corretivas: o desenvolvimento e a manutenção da QVT na instituição devem ser monitorados, buscando sempre identificar os fatores negativos para implementar ações corretivas. Para isso, sugere-se a criação de comitês locais em cada unidade da instituição que consistirão em grupos de trabalhos onde terão como objetivo analisar a situação da Qualidade de Vida no Trabalho em sua unidade, sendo realizado trimestralmente ou

semestralmente fóruns estaduais com representantes de cada comitê para que apresentem os dados levantados e tracem soluções aos eventuais problemas que influenciem na satisfação dos indivíduos, buscando aprimorar continuamente a eficiência organizacional através de uma boa gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada a amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas, ou mesmo diferentes unidades da instituição, e por se tratar de um caso único não é possível a comparação com outras unidades ou instituições para que possamos identificar as semelhanças e diferenças existentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi definir o grau de satisfação dos servidores de uma instituição estadual pública, apresentando soluções através de ações e/ou programas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com o intuito de alinhar a eficiência almejada pelos princípios da administração pública com a qualidade de vida de seu trabalhador. A revisão de literatura sugere que existe uma relação direta entre a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho e o cumprimento do citado princípio constitucional da eficiência.

A pesquisa cumpriu parcialmente seus objetivos, uma vez que não foi possível fazer cruzamento de dados com outras unidades da instituição, limitando-se a um estudo único e local, porém com base nas informações levantadas foi possível identificar que existem questões a serem corrigidas a fim de permitir maior grau de satisfação de seus colaboradores. Pontuamos os problemas e apresentamos soluções para os principais anseios e necessidades dos colaboradores alocados da unidade, aprimorando o nível de Qualidade de Vida no Trabalho, oferecendo uma melhor eficiência organizacional.

A Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho é um tema imprescindível e deve ser tratado com distinta importância pela área de gestão de pessoas da empresa, uma vez que uma baixa qualidade de vida no trabalho pode tornar-se um gargalo de grandes proporções, afetando diretamente na produtividade e eficiência, impactando

no produto final, ou ainda, no serviço prestado, por isso a gestão pública deve deixar de focar-se apenas em aspectos burocráticos - como é visto na imagem tradicional, e buscar aprimorar sua gestão de pessoas, buscando entender e aprimorar seu ambiente de trabalho.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras referências, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais ampla do emprego dos métodos de pesquisa um estudo que se preocupe em verificar a adequação dos métodos qualitativos utilizados pode apresentar contribuições significativas como permitir avaliar a contribuição metodológica dos trabalhos publicados na área e a ampliar a análise dos resultados de cunho qualitativo e de múltiplos casos e, por fim futuras pesquisas ligando o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com as escolhas metodológicas se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa na área e, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos e aplicações do tema aqui estudado

BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, L.; FRANÇA, A. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. São Paulo: RAUSP, v.33, n.2. 1998. p. 40-51.
- BATEMAN, T. S., STRASSER, S. A cross-lagged regression test of the relationship between job tension and employee satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 68, p. 439-445, 1983.
- BURGESS, P. W., Simons, J. S., DUMONTHEIL, I.; Gilbert, S. J. The gateway hypothesis of rostral prefrontal cortex (area 10) function. In J. Duncan, L. Phillips, & P. McLeod (Eds.), *Measuring the mind: Speed, control, and age* (pp. 217–248). Oxford: Oxford University Press. 2005
- DETONI, D. J. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em agroindústrias. Florianópolis, 2001, 138f. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.
- DIEHL, A. TATIM, A. et al, *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas; Métodos e Técnicas*, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*. 2005.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

- FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. 2009.
- FLORES, J. F. Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994
- FURLANETTO, S.M. Qualidade De Vida No Trabalho: A Percepção dos Servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. 2008.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. Analysing Interpretative Practice. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. London: The Handbook of Qualitative Research. Sage, 2ª. Edição, 2000.
- GUEST, R.H. Quality of work life-learning from Tarrytown. Harvard Business Review. July-August 1979.
- HUSE, E.; CUMMINGS, T. Organization development and change. St. Paul: West Publishing Company, 1985.
- MERRIAM, S.B.: Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998
- RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 47 (4), 454-461. 2004.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. Manual de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva, 1998.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? Sloan Management Review, 15,1, pp. 11-21, 1973.
- WILHEIM, J.; DEAK, K. Maximização da qualidade de vida em conjuntos habitacionais. São Paulo: Cohab, 1970.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- MASLOW, A. H. Motivation and personality. 2. ed. New York, Harper & Row, 1970. P.369

O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.