

DIAGNÓSTICO E MODELAGEM DE POLÍTICAS, PROGRAMAS E AÇÕES EM UM ÓRGÃO PÚBLICO BRASILEIRO NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA
USP - Universidade de São Paulo
climongi@usp.br

RENATA SCHIRRMEISTER
Universidade de São Paulo
renatas@usp.br

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO: DIAGNÓSTICO E MODELAGEM DE POLÍTICAS, PROGRAMAS E AÇÕES EM UM ÓRGÃO PÚBLICO BRASILEIRO NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Resumo

No contexto de reelaboração do plano estratégico de um órgão público brasileiro, em direção a uma nova política em gestão de pessoas, o objetivo geral deste estudo foi viabilizar a geração de resultados de bem-estar pessoal e organizacional, com parâmetros de modelagem de gestão. O modelo conceitual foi o biopsicossocial-organizacional. Foi realizado um estudo de caso qualiquantitativo nos níveis estratégico, tático e operacional com mais de 6.000 servidores indicando demandas de qualidade de vida no trabalho. Considerando o esforço de gestão, destaca-se *clima harmônico entre as pessoas* (58,2%); *vida sedentária* apresenta maior frequência em relação a interferências negativas para a QVT (22,2%) tanto no grupo de gestores como servidores. Outras ações destacadas foram *Programa de Preparação para Aposentadoria* (36,4%) e *Ações de valorização do servidor e imagem da instituição* (33,3%). Quanto menor o nível de escolaridade, maior é a indicação de importância para a valorização do servidor e imagem da Instituição, e quanto maior o nível de escolaridade, maior é o percentual de opção para melhorias nos processos de trabalho. *Oportunidade de participar no processo decisório* apresenta-se mais relacionada ao funcionário com mestrado. Na modelagem do programa foram definidos indicadores a serem revisados anualmente, juntamente com a consulta interna.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; indicadores de gestão; gestão pública.

Abstract

In order to redesigning the strategic plan of a Brazilian government agency, toward a new policy in personnel management, this study aimed to enable the generation of results of personal and organizational wellness, parameterized modeling management. The basic conceptual model was the biopsychosocial-organizational. A quali-quantitative study in strategic, tactical and operational levels with over 6000 servers indicating demands for quality of working life was done. Considering effort of management, it were found harmonious atmosphere among people (58.2%) although the sedentary life has more often compared to negative interference for QWL (22.2%) both in the group of managers and servers. Other actions were highlighted as *Preparation Program for Retirement* (36.4%) and *server recovery actions and image of the institution* (33.3%). Among lower educational level, the greater importance for the appreciation of the server and image of the institution, and the higher education level, the higher percentage of choice for improvements in work processes. The *opportunity to participate in decision-making* is more related to the employee with at least master's degree. In program modeling the indicators to be reviewed annually were defined, along with the inner query.

Keywords: quality of working life; management indicators; public management.

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, importantes mudanças ocorrem no contexto da administração dos setores público e privado, este com o acirramento da competitividade em consequência da globalização e aquele com a reforma do estado brasileiro em direção a uma administração pública gerencial, com diretrizes de descentralização, no caso dos serviços exclusivos do estado, e autonomia, para os não exclusivos.

Ao mesmo tempo, a qualidade de vida no trabalho, QVT, surge no Brasil com intensidade nas pesquisas acadêmicas, com a utilização de estudos tradicionais como o de Walton (1973), e com o entendimento deste tema como uma expansão do conceito de qualidade total, constituindo um elo para uma gestão de excelência privilegiando bem-estar e comprometimento dos colaboradores, como em Albuquerque e Limongi-França (1998).

Os níveis de análise e intervenção da gestão da qualidade de vida no âmbito das organizações, em geral estão segmentados em níveis individuais, grupais e organizacionais. O primeiro nível é o da pessoa, no que se refere à expressão das necessidades pessoais, em uma nova condição de ética e expectativa de condições de trabalho. O nível grupal mobiliza a interação em equipes, a familiarização com novos processos e tecnologias e as tipologias ocupacionais e multidisciplinares. O nível organizacional, mediante construção da cultura organizacional com todas suas implicações relativas à gestão do potencial humano, visando ao desempenho e aos resultados competitivos.

Este estudo se insere em um trabalho mais amplo de reelaboração do plano estratégico de um órgão público brasileiro, aqui nominado Alpha, de 2011 a 2013, em direção a uma nova política em gestão de pessoas, com os seguintes pilares: planejamento de recursos humanos; seleção e admissão de pessoal; cargos, carreira e reconhecimento; gestão de desempenho; desenvolvimento de pessoas; qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional; e relações sindicais. Este trabalho contempla o eixo de Qualidade de Vida no Trabalho, e as atividades foram desenvolvidas em contínua sintonia com o programa de construção da política estratégica de gestão de pessoas, visando a valorização do servidor.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi viabilizar a geração de resultados de bem-estar pessoal e organizacional, com parâmetros de modelagem de gestão. O modelo conceitual básico contemplou a visão biológica, psicológica, social e organizacional de pessoas. Os objetivos específicos foram:

- Mapear situação atual dos servidores;
- Aplicar ferramentas de consulta de expectativas de qualidade de vida no trabalho.
- Definir indicadores na modelagem do programa.

Do ponto de vista específico da metodologia de qualidade de vida as principais expectativas para o estudo foram:

- Atenção e profilaxia no ambiente de trabalho;
- Cuidados com a saúde mental e psicossocial;
- Comprometimento com a função pública;
- Motivação e gestão da carreira e projeto de vida; e.
- Custos de pessoal e organizacional a médio e longo prazo.

De acordo com este recorte, apresentamos, na próxima seção, as bases teóricas de qualidade de vida no trabalho; nas seções seguintes são apresentados o método do estudo, os resultados e, ao final, as conclusões, seguida das referências bibliográficas.

2. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no trabalho emerge nos Estados Unidos a partir da década de 1970, frente ao fortalecimento da indústria japonesa, em consonância com os princípios da

escola sociotécnica de trabalho em equipe e autonomia, em direção a processos mais participativos e agilidade na tomada de decisão.

Após a crise brasileira da década de 1980 e a partir de mudanças na política externa ocorridas no final desta década, o país ingressa no cenário internacional de grande acirramento da competitividade na década de 1990, quando o tema qualidade de vida no trabalho insere-se no meio acadêmico e, gradualmente nos modelos de gestão de pessoas.

Um dos estudos mais difundidos no Brasil, desde os anos de 1970 são os de Walton (1973) que publicou indicadores de QVT com oito critérios básicos: compensação justa e adequada; segurança e saúde nas condições de trabalho (período de trabalho regulamentado, condições físicas de trabalho e limite de idade); oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas (que abrange autonomia, exercício de múltiplas habilidades, retorno do desempenho e perspectiva de continuidade, execução de tarefas completas e planejamento do trabalho); oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional (possibilidades de promoção), aquisição de novas habilidades, segurança no emprego; integração social na organização (proximidade hierárquica), mobilidade social, ausência de preconceitos, apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal; constitucionalismo (liberdade de expressão, equidade, privacidade e direito de recurso); trabalho e espaço total de vida (equilíbrio entre o trabalho e a vida privada); e relevância social do trabalho (reputação, imagem e práticas corporativas da organização).

São também aplicados o modelo de Hackman e Oldham (1975) que desenvolveram o Job Diagnostic Survey (JDS) em torno das dimensões básicas da tarefa, sustentando que essas dimensões precedem a satisfação do indivíduo e a performance, e o modelo de Westley (1979), com quatro dimensões – política, econômica, psicológica e sociológica.

A construção e socialização da abordagem biopsicossocial, segundo os seguidores da abordagem, foi inspirada Medicina Psicossomática, especialmente com Lipowski nos anos setenta, psiquiatra social que sinalizou a importância dos aspectos psicossociais na eclosão de sinais, sintomas e doenças e também a importância dos suportes sociais para reduzir os agravos à saúde e proteger a vida dentro e fora do trabalho.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) e grande parte das suas lideranças nos anos oitenta adotaram um novo paradigma para a visão de saúde e doença. A definição de Saúde que abriu espaço para atuação e manejo psicossocial é: “Saúde é o completo bem-estar biológico, psicológico e social e não apenas ausência de doença”. O professor emérito Lennart Levi e o psiquiatra Christopher Dejours participam ativamente dessa abordagem na revelação dos fatores psicossociais, como também no reconhecimento das manifestações de “Loucura no Trabalho”. Nesta perspectiva, mais recentemente destacam-se estudos sobre emoções e precarização das condições específicas do ambiente de trabalho.

De acordo com Limongi-França (2011) encontramos os seguintes enfoques para a qualidade de vida no trabalho: grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais gerais, promoção da saúde e retenção de talentos.

Sampaio (2012) vê a produção acadêmica em QVT basicamente em três conceitos nucleares: o humanismo, na perspectiva de motivação associada às teorias de necessidades (como Maslow, Herzberg, McClelland e Alderfer), com destaque para Sirgy e colaboradores (2001); o conceito nuclear de humanismo na perspectiva de satisfação, com influência do trabalho de Hackman e Oldham; a participação do empregado em decisões de gestão; o bem-estar como abordagem fatorial, associado ao trabalho de Walton, Fernandes (1996) e Limongi-França (1996; 2011); e por fim o conceito nuclear de bem-estar na perspectiva de sentido do trabalho, com destaque para o trabalho de Morin (2004).

Podemos distinguir duas principais abordagens dos programas de QVT nas organizações: a Abordagem Assistencialista e a Abordagem Promotora de Bem-Estar no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2011; FERREIRA, 2012).

De acordo com Ferreira (2012), a abordagem assistencialista é mais comumente encontrada, com práticas de gestão de pessoas voltadas para o aumento da resiliência do trabalhador, que individualmente deve ser responsável por reduzir os danos da fadiga e desgastes, melhorando assim a produtividade, ou seja, o trabalhador se ajusta às condições da empresa. No que o autor (*Ibid.*) chama de *ofurô corporativo*, “o trabalhador logo percebe que estão tratando sua fadiga no estilo velinha de aniversário que não apaga fácil” (FERREIRA, 2012, p. 326). Ferreira (2012) elenca 10 tipos de serviços com 85 alternativas de atividades, tais como gerenciamento do estresse, terapias diversas, atividades culturais e educativas, programas como o de antitabagismo, avaliação física e de saúde.

Já a abordagem promotora do bem-estar no trabalho, ainda de acordo com este autor (*Ibid.*) é voltada para as condições de trabalho, ou seja, é a organização que adapta suas condições aos trabalhadores, sendo desta forma uma abordagem ergonômica, que contempla diagnósticos, políticas e programas consistentes, agindo nos valores e na forma de gerir os trabalhadores e suas relações, e atuando na causa da fadiga e desgastes e promovendo assim uma organização saudável. O autor lembra que é necessário renovar valores, crenças e concepções, para mudar as práticas e, ainda, “resgatar o papel ontológico do trabalho como vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. Enfim, recuperar o sentido de trabalho como fonte de felicidade para quem dele vive.” (FERREIRA, 2012, p. 326).

O modelo de análise metodológica baseado na abordagem biopsicossocial foi acrescido da organizacional por Limongi-França (1996; 2004). O domínio organizacional se estabelece como elemento diferenciador e identificador das demandas da qualidade da vida no trabalho. O pressuposto desse modelo considera que todas essas dimensões (Biológica, Psicológica, Social e Organizacional) respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam variadas combinações e intensidades e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes.

3. METODOLOGIA

Este estudo é exploratório, pois objetiva uma melhor compreensão da realidade estudada para viabilizar um conjunto de decisões sobre políticas, práticas e ações. A coleta de dados foi transversal, já que ocorreu em um único ponto no tempo (HAIR, 2005). Foi escolhida a estratégia de Estudo de Caso, com métodos quali e quantitativos. De acordo com Yin (2005), na estratégia de estudo de caso pode ser utilizada qualquer mescla de métodos qualitativos e quantitativos. Nos procedimentos de coleta de dados qualitativos (grupos de foco, entrevistas em profundidade e interação contínua) foram selecionadas pessoas com conhecimento especializado (*op.cit.*).

Os instrumentos utilizados foram adaptados para a cultura da organização, as metas estratégicas e as características sociais e ocupacionais dos servidores, em um trabalho em conjunto. Os dados para o diagnóstico foram levantados em novembro e dezembro de 2011. Foram realizadas quatro reuniões presenciais com as lideranças, oito entrevistas com questões específicas de qualidade de vida no trabalho e contínua interação remota e presencial com a analista e gestora responsáveis pelo projeto no âmbito da Alpha; reunião de alinhamento com a equipe de desenvolvimento do eixo de Carreira e Remuneração; aplicação de consulta interna através de protocolos de esforço para gestão de qualidade de vida para 55 gestores de recursos humanos, com palestra de uniformização da linguagem e metodologia; consulta interna junto aos servidores via internet; e apresentação para equipe e uma palestra para os gestores de recursos humanos, de alinhamento dos conceitos e metodologia BPSO

(Biopsicossocial-Organizacional). A consulta aos servidores, via internet, obteve 4.639 respondentes (quase 10% do quadro).

O levantamento de dados foi realizado a partir de cinco temas, elaborado de forma participativa e fortemente enraizado na teoria, que foram:

- Palavra-chave que melhor expresse a qualidade de vida no trabalho;
- Ações referentes às dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, com cinco proposições por dimensão;
- Questões relativas ao interesse e disponibilidade;
- Indicação de situações de *não qualidade de vida*, isto é, que interferiram negativamente na qualidade de vida do respondente (gestores de recursos humanos e servidores); e
- Dados sobre o perfil social e ocupacional.

Os dados qualitativos foram analisados pela técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) tanto nas fases de adaptação de instrumentos como de levantamento de dados (HAIR, 2005). Nos dados quantitativos foi utilizada a análise descritiva, suficiente para atender o escopo do estudo, sendo apontada por Hair (*Ibid.*) como típica em estudos transversais.

Considerando que as ações e programas de qualidade de vida no trabalho são de natureza multidisciplinar, utilizou-se a Metodologia BPSO (LIMONGI-FRANÇA, 1996) cujas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, permitem agrupamentos, tipologia e análises quanto ao equilíbrio de ações, expectativas e agenda de bem-estar pessoal e organizacional. As dimensões são assim definidas:

- Dimensão Biológica: aspectos relativos às características físicas herdadas e adquiridas, bem como os aspectos metabólicos (alimentação, atividades físicas) e ergonômicos. Referem-se especialmente aos hábitos saudáveis.
- Dimensão Psicológica: afetos, emoções, memória, desejos, personalidade e necessidades. Sintetizada especialmente pela autoestima e reconhecimento.
- Dimensão Social: crenças e valores compartilhados, grupos de convivência e afinidades, suporte e acesso condições sociais e econômicas. Associado principalmente a benefícios, educação, consumo, comunidade e sustentabilidade.
- Dimensão Organizacional: missão e valores da organização, tecnologia, mercado e demandas de gestão, produtividade e lideranças. Representado especialmente por lideranças, comunicação e produtividade saudável, gestão de riscos, imagem organizacional interna e externa.

O modelo BPSO permite alinhar as especialidades: saúde, benefícios, cultura e lazer, qualidade e produtividade, entre outros. Permite também alocar os setores que têm competências afins. Desta forma, há possibilidade de gerenciar os modelos de equilíbrio relativos às melhores práticas de bem-estar pessoal e organizacional.

O modelo BPSO (Limongi-França, 1996) foi desenvolvido e validado em tese de doutorado, tendo sido consolidado em amplo estudo junto a órgãos públicos e ao setor privado desde os anos noventa. A inspiração conceitual está subsidiada nos estudos da Organização Mundial de Saúde, Ergonomia, Comportamento no Trabalho, Gestão Organizacional e nos Indicadores de Desenvolvimento Humano (IDH) e Social (IDS).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme explicado na metodologia, foi realizado um levantamento qualitativo e quantitativo junto aos gestores e servidores, cujos resultados são discutidos a seguir.

4.1. Gestores

O gabarito com palavras-chave para qualidade de vida no trabalho foi elaborado como apresentado no Quadro 1, tendo sido disponibilizado um campo para outras menções, onde o respondente poderia especificar a escolha.

Quadro 1 - Palavras-chave de QVT elaboradas para este estudo

Dimensão	Palavras-chave		
Biológica:	Saúde	Ausência de Doenças	Segurança
Psicológica:	Paz	Realização	Amor
Social:	Confiança	Amizade	Responsabilidade
Organizacional:	Investimento	Humanismo	Competitividade

Como parte dos achados de pesquisa, na Tabela 1 é apresentada a distribuição das frequências da categorização das palavras-chaves dos respondentes sobre qualidade de vida no trabalho:

Tabela 1 - Frequência de categorização de QVT - gestores

Categoria da palavra-chave	Frequência	%
Outro (especifique)	18	33,3
Realização (psicológico)	17	31,4
Saúde (biológico)	6	11,1
Humanismo (organizacional)	4	7,4
Confiança (social)	3	5,6
Amizade (social)	2	3,7
Responsabilidade (social)	2	3,7
Paz (psicológico)	1	1,9
Amor (psicológico)	1	1,9
Respostas válidas	54	100
Sem resposta	1	
Total Geral	55	

As respostas abertas para denominação da Qualidade de Vida no Trabalho também tiveram ênfase psicológica, seguida da dimensão organizacional. A Tabela 2 apresenta os dados em relação a outras menções:

Tabela 2 - Outras menções de categorização

Categoria da palavra-chave	Frequência	%
Bem-estar (psicológica)	6	10,9
Satisfação/prazer (psicológica)	4	7,3
Comprometimento (organizacional)	2	3,6
Equilíbrio (psicológico)	2	3,6
Motivação/valorização (organizacional)	2	3,6
Carga horária (organizacional)	2	3,6
	18	34,5

Nota-se que *realização pessoal* é a palavra-chave que, proporcionalmente, é mais relacionada à qualidade de vida no trabalho (31,4%). Num segundo patamar desponta saúde (Tabela 1) e bem-estar (Tabela 2) com seis respostas cada. Houve maior ênfase na dimensão psicológica (realização pessoal, paz e amor, totalizando 35,19% das respostas), seguido da dimensão social (confiança, amizade e responsabilidade, totalizando 12,96%). Na dimensão

biológica, embora oferecidas três alternativas, só uma ação de QVT foi indicada com seis respostas: saúde, com 11,1%. Da mesma forma, na dimensão organizacional, a que apareceu com maior frequência e com uma única palavra-chave foi Humanismo, com 7,4% das respostas.

Com referência ao segundo tema, as principais ações que os gestores apoiariam como mais importantes para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho foram, de acordo com as dimensões metodológicas:

- Dimensão Biológica: notou-se certo destaque para *Palestras e eventos de promoção a saúde* (27,3%), seguida de atividade física e problemas de saúde. Riscos ergonômicos e ambientais tiveram menor número de indicações. Estes dados indicam maior ênfase em treinamento e menor atenção para melhorias no ambiente físico, que pode estar associado a ambientes físicos saudáveis ou não ser percebido como alçada dos gestores de RH.
- Dimensão Psicológica: clima harmônico foi a ação mais apoiada, entre aquelas de aspecto psicológico. Ressalta-se a percepção de não interferência das atividades profissionais na vida pessoal por ser um fator positivo para o balanço entre vida pessoal e trabalho, o que não é comum na maioria dos estudos realizados em outras instituições.
- Dimensão Social: em termos sociais, o apoio dos gestores, relativamente, aponta para *Programas de Preparação para Aposentadoria* ou para *Eventos de esporte/cultura e lazer*. Orientação ao uso de crédito e consumo - embora um problema conhecido no dia a dia do órgão - foi indicado apenas em 3,6% das respostas dos gestores, o que indica um novo desafio de gestão no sentido da educação e orientação aos servidores ou, a percepção de não ser alçada dos gestores de recursos humanos.
- Dimensão Organizacional: no âmbito organizacional, ações de imagem da instituição e valorização do servidor, assim como processos de trabalho e novas tecnologias, são as mais apoiadas pelos gestores (33,3% e 25,9%, respectivamente). Estas respostas ratificam os resultados positivos das atividades de Gestão. Destaca-se o número pequeno de respostas para eventos, treinamento profissional e participação em processos decisórios, que pode indicar a necessidade de uma política de valorização da qualificação e gestão especializada em si.

Na Tabela 3 é apresentada uma síntese com as respostas mais frequentes nas ações das dimensões BPSO, considerando o esforço de gestão. Destaca-se como maior demanda a psicológica e, como menor demanda, a biológica, embora este grupo represente pessoas com faixa etária maior, que teoricamente demandariam maior atenção à saúde física.

Tabela 3 - Principais ações de GQVT demandadas pelos gestores

Dimensão	Demanda de GQVT	Frequência	Percentual
Psicológica	Clima harmônico entre as pessoas no trabalho	32	58,2%
Social	Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA	20	36,4%
Organizacional	Ações de valorização do servidor e imagem da instituição	18	33,3%
Biológica	Palestras e eventos de promoção da saúde	15	27,3%

Em relação à avaliação do interesse dos gestores em *gerenciar* uma agenda de ações de qualidade de vida no trabalho, o interesse é total ou muito alto, para 81,5% dos respondentes, distribuído da seguinte forma: para 38,9% dos gestores o interesse é total, para 42,6% há muito interesse, para 13% o interesse é regular e 5,6% apresenta pouco interesse.

Em relação a situações no âmbito do ambiente de trabalho que interferiram negativamente na qualidade de vida no trabalho, os resultados são apresentados na Tabela 4 abaixo. A vida sedentária foi o dado com maior destaque nas respostas e, de forma diversa com o que ocorre na amostra de servidores, em gestores o destaque para âmbito organizacional (destaque único para os servidores) é semelhante ao destaque para âmbito biológico: a dimensão biológica foi marcada de forma prioritária por 30,9% dos respondentes, a organizacional por 29,1%, a psicológica por 21,8% e a social por 9,1%.

Tabela 4 - Situações que interferiram negativamente na QVT

Situações	Percentual
Vida Sedentária	22,2%
Ambiente físico do trabalho (mobiliário e ergonomia)	13%
Problema de relacionamento com a chefia	13%
Descuido com atividades de realização pessoal	13%
Alimentação inadequada	9,3%
Baixa autoestima	9,3%
Não fazer cursos e estudos diversos	5,6%
Descontrole financeiro	3,7%
Problema de relacionamento com colegas	3,7%

Em relação aos dados sociofuncionais, os gestores que responderam apresentaram o seguinte perfil:

- Idade: a moda é de 49 anos (6 pessoas) seguida de 56 anos (5 pessoas). Considerando que a maior idade foi de 69 anos e a menor 19, a média ficou em 39,6 anos, com mediana em 37 anos. Com boa dispersão relativa (29%), a média ou mediana estão próximas de 38 anos, com 25% dos respondentes com até 25 anos e 25% tem idade superior a 49 anos.
- Gênero: a grande maioria dos respondentes gestores é formada por mulheres (85%).
- Outras atividades profissionais: a grande maioria dos respondentes gestores não possui qualquer outra atividade profissional (83%).
- Outra atividade escolar: a grande maioria dos respondentes gestores declarou que não possui qualquer outra atividade escolar (80%).
- Naturalidade: a grande maioria dos respondentes gestores é natural do Estado (76%).
- Escolaridade: 73% dos respondentes têm nível superior completo ou especialização completa, o que demonstra compatibilidade escolar com o cargo gerencial que ocupam. Os gestores com ensino fundamental, médio ou superior incompleto, poderiam ser estimulados a desenvolverem uma qualificação específica para fortalecimento do cargo que ocupam.
- Tempo de casa: 25% da amostra têm até 3 anos na instituição e 25% têm 25,5 anos ou mais de permanência. Em média, os gestores estão na instituição há 13 anos, alguns contratados há 37 anos.
- Jornada de trabalho semanal: a maioria dos respondentes (83%) trabalha 40 horas semanais, 13,3% declarou jornada acima de 44 horas, com até 60 horas (1,9%) e 5,7% declarou jornada de 45 horas; 3,8% dos respondentes apontaram jornada de 30 horas.
- Descanso: em termos de horas de descanso semanais, 35% dos respondentes declarou entre 5 e 12 horas, o que é um número interessante e positivo em termos de balanço entre vida pessoal e trabalho, considerando uma carga de até 40 horas semanais.
- Número de filhos: 21 respondentes ou 38,2% da amostra não têm filhos; da amostra que tem filhos, todos tem 1 ou 2 filhos: 40,8% possuem filhos menores de 18 anos e 31,2% acima de 18 anos.

4.2. Servidores

Em relação à palavra-chave de qualidade de vida no trabalho, nota-se que realização pessoal e humanismo são as palavras-chave que, proporcionalmente, estão mais relacionadas à qualidade de vida no trabalho (19,5% e 16,4% respectivamente), representando um terço das respostas, ressaltando-se que foram oferecidas 13 alternativas de resposta.

Tabela 5- Frequência de categorização de QVT - servidores

Categoria da palavra chave	Dimensão	Frequência	%
Realização pessoal	Psicológica	904	19,5

Humanismo	Organizacional	763	16,4
Responsabilidade	Social	515	11,1
Saúde	Biológica	454	9,8
Confiança	Social	440	9,5
Segurança	Biológica	365	7,9
Paz	Psicológica	296	6,4
Investimento	Organizacional	249	5,4
Amor	Psicológica	133	2,9
Ausência de doenças	Biológica	81	1,7
Amizade	Social	71	1,5
Competitividade	Organizacional	8	0,2
Outras menções		360	7,8
Total		4639	100

A análise dos dados de acordo com as dimensões BPSO refletem que: 31,2% são relativas à dimensão psicológica, 24% social, 23,8% organizacional e 21% biológica. Em relação a outras menções, podemos destacar Respeito (39 respondentes), referente à dimensão social; remuneração (32), reconhecimento (15) e valorização profissional (15), referentes à dimensão organizacional; bem-estar (11) e satisfação (9), na dimensão psicológica.

Em relação à ação de cada dimensão que se relaciona ao esforço de gestão de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho,

- Dimensão biológica: nota-se que *Palestras e eventos de promoção a saúde*, que para o público gestor se destacava em primeiro lugar (27,3%) como ação a ser apoiada, para funcionários se apresenta como última ação importante para melhorar a qualidade de vida no trabalho (10,2%). Para este público, o destaque vai para *Oportunidade de realizar atividades físicas* (29,7%) ou *Controle de riscos ergonômicos/ ambientais* (25,4%).
- Dimensão psicológica: Clima harmônico entre as pessoas do trabalho (44%) e oportunidade de evolução na carreira (38,9%) foram apontadas como as ações mais importantes para os servidores, visando a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Em termos de dimensão psicológica existe uma convergência na importância das ações para melhoria da qualidade de vida no trabalho. Apenas se diferenciando em relação aos dois primeiros: clima harmônico (gestor: 58,2%; funcionário: 44%), diferença esta que repassa para oportunidade de evolução de carreira (gestor: 25,5%; funcionário: 38,9%).
- Dimensão social: Também se destaca para funcionários o que se refere a eventos de esporte, cultura e lazer (34,3%). Por outro lado, orientação ao uso de crédito e consumo se apresenta com pouco interesse, conforme já foi percebido no público gestor. Integração empresa-família em ambos os públicos se apresenta em torno de 17% de indicação. Porém, *Atividades comunitárias* seria uma ação mais indicada por servidores (22,9%) do que entre os gestores (12,7%). E programa de preparação para aposentadoria, aparentemente, é mais uma preocupação de gestores (36,4%), enquanto para funcionários esta ação é indicada por 20,2% da amostra respondente.
- Dimensão organizacional: ações de imagem da instituição e valorização do servidor tem, proporcionalmente, maior número de indicações (28,8%) como ação para melhoria de qualidade de vida no trabalho. A única ação menos considerada por este público (assim como para gestores) seria a oportunidade de participar de processos decisórios (8,8%).

Em relação à avaliação do interesse dos servidores em usufruir de uma agenda de ações de qualidade de vida no trabalho, o interesse é total ou muito alto, para 86,5% dos

respondentes, conforme gráfico combinando interesse dos gestores e dos servidores, apresentado na Ilustração 1.

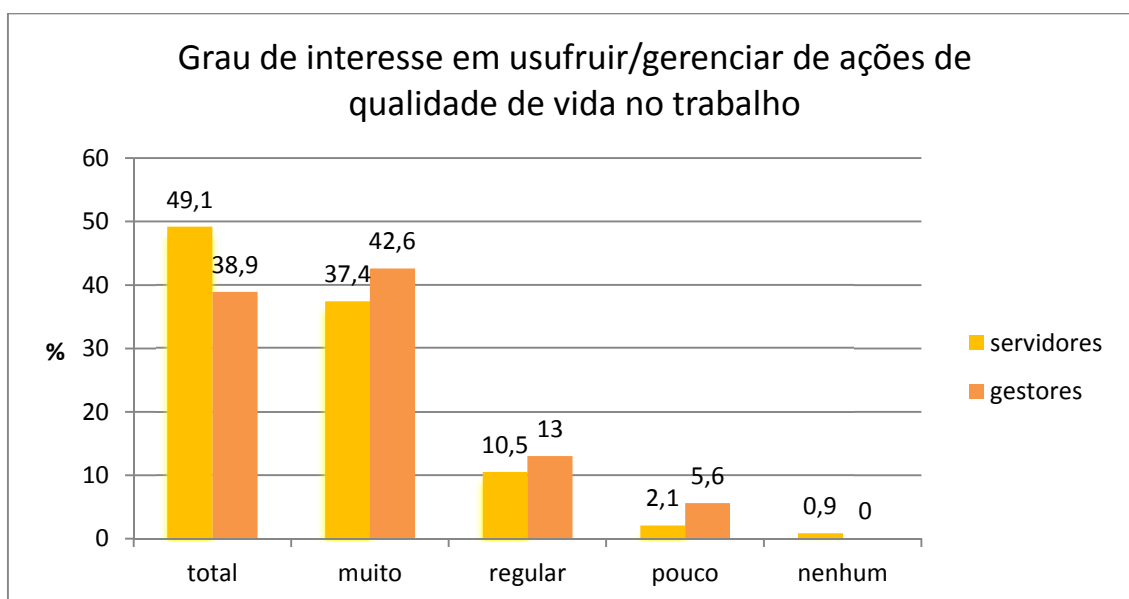


Ilustração 1- Interesse em usufruir de uma agenda de ações de QVT.

Em relação a situações que tenham interferido negativamente na QVT nos últimos 12 meses (Tabela 6), os resultados sugerem que para os servidores, os maiores problemas são o baixo reconhecimento, em primeiro lugar e, em seguida, o ambiente físico do trabalho, ambos considerados quesitos organizacionais. Ao serem solicitados a indicar apenas uma situação, a maioria respondeu na dimensão organizacional (56,9%), biológico (14,5%), social (12,9%) e por último na dimensão psicológica (7,3%).

Tabela 6 - Situações que interferiram negativamente na QVT - servidores

Situações	Percentual
Baixo reconhecimento profissional	27,3%
Ambiente físico do trabalho (mobiliário e ergonomia)	19,4%
Não fazer cursos e estudos diversos	10%
Vida Sedentária	9%
Outro	8,2%
Problema de relacionamento com a chefia	6%
Alimentação inadequada	5,6%
Problema de relacionamento com colegas	4,2%
Baixa autoestima	4%
Descuido com atividades de realização pessoal	3,3%
Descontrole financeiro	3%

O perfil sociofuncional apresentado na amostra encontra-se a seguir:

- Idade: a idade dos servidores varia de 18 a 72 anos, com boa dispersão relativa (26%); a média é de 38,9 com mediana de 39 anos; 25% dos respondentes têm até 30 anos e, 25% tem idade superior a 47 anos. A idade de 30 anos é a mais frequente (moda) entre os servidores da amostra.

- Práticas de bem-estar: quase a metade da amostra (48,2%) tem ou conhece alguma prática de bem-estar, e que gostaria de sugerir aos seus colegas de trabalho.
- Gênero: há um equilíbrio na distribuição do gênero dos servidores, em contraste aos para gestores, onde gênero predominante apurado é o feminino: 47,8% dos respondentes são do gênero masculino e 52,2% do gênero feminino, que não chega a ser a mesma taxa da população do Estado, aonde a proporção de homens chega a 49,96%.
- Outras atividades profissionais: a grande maioria dos respondentes servidores não possui qualquer outra atividade profissional (79,7%), percentual próximo dos gestores (83%).
- Outra atividade escolar: a maioria dos respondentes servidores não possui qualquer outra atividade escolar (67,5%), percentual este menor do que no público gestor (80%).
- Naturalidade: a grande maioria dos respondentes, servidores ou gestores é natural do Estado (76%).
- Escolaridade: 59,8% dos respondentes servidores tem nível superior completo ou especialização completa, nível de escolaridade um pouco inferior aos gestores, conforme a Ilustração 2.

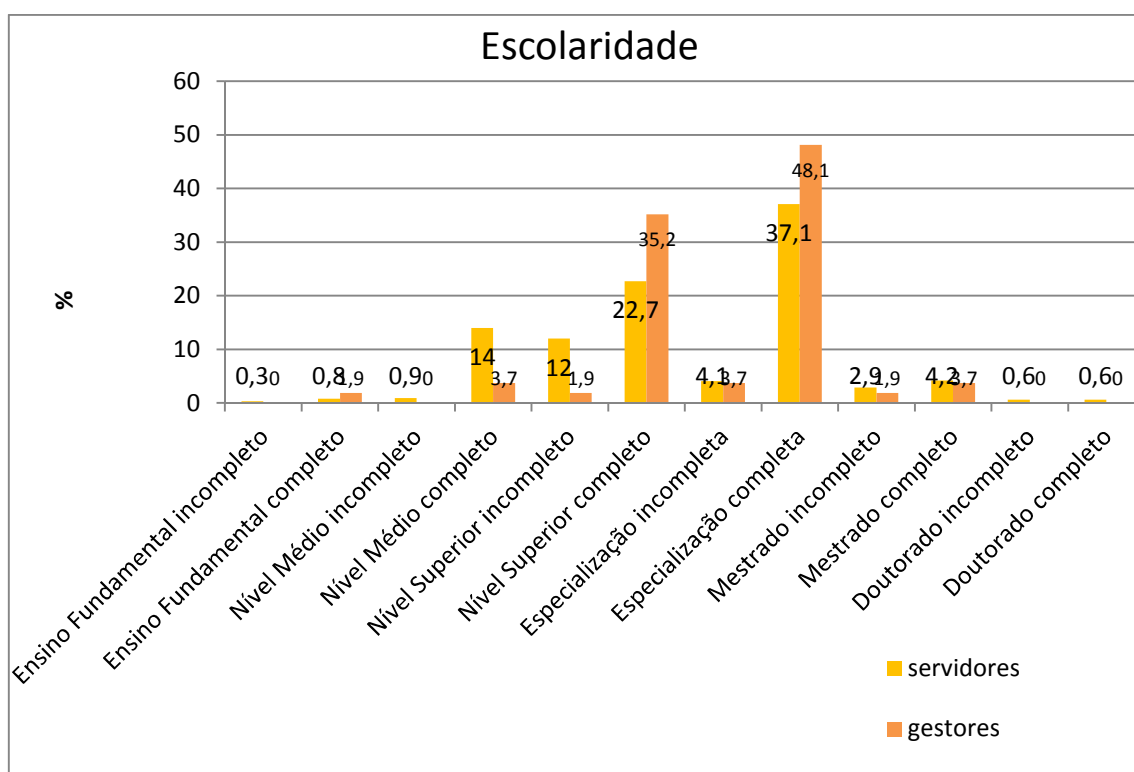


Ilustração 2 - Nível de escolaridade de servidores e gestores.

- Tempo de Casa: 25% da amostra de servidores tem até 2 anos na instituição e 25% tem 20 anos ou mais de permanência. Em média, os servidores estão há 11 anos. A variabilidade de anos de trabalho nesta instituição pública é relativamente alta, a moda é de um ano e a média 11,1 anos, com mediana em 7 anos.
- Jornada semanal de trabalho: praticamente, metade dos servidores (respondentes à pesquisa) trabalham 40 horas semanais, 26% trabalham abaixo deste número de horas e 21% trabalham mais do que 40 horas. A tabela acima aponta grande diversidade de respostas, variando de 4 horas de trabalho semanal à 80 horas semanais (valores extremos de 70 horas: 3 respondentes; 72 horas: 4 respondentes; 80 horas: 3 respondentes). 53,3% declaram trabalhar entre 30 e 40 horas, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Horas de trabalho semanais

Horas de trabalho semanais	Frequência	Percentual
4 a 10 hs	304	6,6
11 a 20 hs	142	3,1
21 a 30 hs	753	16,3
31 a 40 hs	2475	53,5
41 a 60 hs	936	20,2
61 a 80 hs	14	0,3
Total	4624	100

4.3. Associações entre as variáveis

Foram analisadas possíveis associações entre dados de perfil do respondente e variáveis de percepção de qualidade de vida no trabalho.

A ação na dimensão biológica não é homogênea em relação à idade, sendo criados 3 grupos distintos de idade, a saber: grupo 1: idade média 37,1 anos, grupo 2: idade entre 38,9 e 39,8 e grupo 3: 41,2 anos em média. A oportunidade de realizar atividades físicas é uma indicação de ação biológica mais característica de servidor mais jovem. Ao passo que, palestras e eventos de promoção à saúde são uma referência para servidores, relativamente, com mais idade.

Na dimensão psicológica, o mais importante é a oportunidade de evolução na carreira e ausência de interferência na vida pessoal. Enquanto os mais velhos priorizam aspectos relacionados a confiança no critério de seleção e avaliação de desempenho, assim como clima harmônico entre as pessoas no trabalho. Em relação ao gênero, clima harmônico está mais associado a mulheres, enquanto oportunidade de evolução na carreira é uma característica mais masculina, assim como ausência de interferência na vida pessoal.

Na dimensão social, eventos de esporte, cultura e lazer, assim como orientação de crédito e consumo são quesitos mais característicos do grupo mais jovem (idade média de 36 ou 37 anos). Integração empresa-família ou atividades comunitárias são referências para idade mais madura (média de 40 anos) e, sem dúvida, os mais velhos (idade média de 42,5 anos) se preocupam mais com a aposentadoria. Eventos de esporte e lazer é uma ação de relevância mais masculina, enquanto integração empresa-família e atividades comunitárias dizem mais respeito, relativamente, ao público feminino.

Na dimensão organizacional, a capacitação (treinamento e participação em eventos) está mais relacionada à preocupação dos mais jovens, enquanto a faixa etária, relativamente mais madura concede relevância à melhoria dos procedimentos administrativos visando redução da burocracia. De uma forma geral, é perceptível que os mais jovens estão mais preocupados com a carreira e vida pessoal enquanto o grupo mais maduro está mais focado nas melhorias do processo de trabalho. Ações de valorização dos servidores e oportunidade de processos decisórios é um valor mais masculino; participação em eventos e treinamento profissional são aspectos, proporcionalmente, mais femininos.

A amostra indicou ainda que quanto maior a escolaridade, a qualidade de vida no trabalho tem maior relação com aspectos psicológicos, o contrário ocorrendo no âmbito organizacional.

Em relação à escolaridade, as diferenças são notáveis: para servidores com nível mínimo de mestrado incompleto, o valor biológico mais apontado é para riscos ergonômicos e ambientais, ao passo que para os servidores de menor nível de escolaridade (até médio

completo) o valor mais apontado é o referente à saúde. Oportunidade para realizar atividades físicas diz mais respeito ao público de graduação (completa ou incompleta). Na dimensão psicológica, destaque para associação de clima harmônico com grau de especialização, cujos valores são menos relacionados a oportunidade de evolução na carreira.

A integração empresa-família, relativamente, diz mais respeito ao menor nível de escolaridade (até médio completo), assim como programa de preparação para aposentadoria. Atividades comunitárias/ responsabilidade social, foram mais apontadas por pessoal de maior nível escolar (pelo menos especialização incompleta).

Aparentemente, quanto menor o nível de escolaridade, maior é indicação de importância para a valorização do servidor e imagem da Instituição. E quanto maior o nível de escolaridade, maior é percentual de opção para melhorias nos processos de trabalho. A oportunidade de participar no processo decisório é um item mais relacionado ao funcionário com no mínimo mestrado.

4.4. Modelagem da Gestão

Os indicadores devem expressar mudanças relativas à melhoria da qualidade de vida pessoal e organizacional a partir das especificidades de cada programa, a partir do que serão monitoradas ações e agendas locais e gerais.

No que tange à utilização de indicadores, recomenda-se que os indicadores a seguir sejam usados de forma sistêmica, adequando, caso necessário, cada ação a ser gerenciada, periodicamente:

1. Esforço gerencial em cada dimensão BPSO;
2. Satisfação dos servidores em cada dimensão BPSO;
3. Relação esforço gerencial e satisfação dos servidores: geral e específica de cada ação, e cada dimensão;
4. Avaliação do Interesse Individual em participar das Ações e Programas;
5. Horas oferecidas em relação a horas realizadas;
6. Número de ações oferecidas comparadas ao número de ações que participou;
7. Práticas adquiridas a partir do programa;
8. Novas ações previstas em níveis pessoais, por grupo e geral;
9. Premiações de ações e resultados, integrados ao programa de inovação;
10. Impactos na mídia interna e externa, avaliado através do número de ocorrências e tipo de veículo;
11. Percepção de melhoria na qualidade do trabalho, em termos de produtividade avaliada pelo cidadão ou “cliente final”;
12. Setor de desejo de permanência;
13. Indicação do local de trabalho como um bom lugar para se trabalhar, avaliado por mecanismos externos de visibilidade institucional (Revista Você S.A., Fundação do Prêmio de Qualidade e Produtividade Brasileira etc.).

Estes indicadores podem ser usados de forma cumulativa com os programas já existentes, como aposentadoria e saúde e segurança.

Em relação ao programa de aposentaria, são indicadores: adesão dos servidores; desistências (associar a respostas de interesse por GQVT da consulta); participação e adoção de novas práticas para vida extratrabalho; decisões quanto à solicitação de aposentadoria.

Em relação a ações de segurança, saúde e ergonomia: registro de ocorrências; horas de treinamento para segurança, saúde e ergonomia; melhorias ergonômicas previstas e realizadas; utilização de serviços médicos e paramédicos para gestão da qualidade de vida pessoal e ocupacional.

Ainda no que se refere às ações vinculadas à gestão do Programa de QVT, algumas merecem atenção, destacando-se como ferramentas importantes para esse processo, tais como:

- Dia da Gestão de QVT: ressaltando a importância desse processo e evidenciando que o mesmo sempre deve ser caracterizado como um momento de reflexões e aprendizado contínuo.
- Formação de Agentes de QVT: no intuito de serem multiplicadores prontos à disseminar conhecimentos e habilidades na cultura organizacional para que fomentem ações de Qualidade de Vida no Trabalho, QVT.
- Cadastro e Monitoramento de Fornecedores de Serviços e Produtos de QVT: sugere-se essa análise seja feita em parceria com a gestão integrada de fornecedores dos Órgãos/Entidades, porém, garantindo que seja acrescentado aos critérios de análise dos mesmos um requisito que aborde questões referentes à QVT, garantindo assim aos selecionados um “selo de certificação QVT”.
- Planejamento da agenda de ações de QVT visando uma distribuição equilibrada BPSO, com autonomia de distribuição a partir dos resultados da Consulta Interna e dos Recursos disponíveis, a ser realizada regularmente.
- Utilização e compartilhamento de Agenda de Ações de Qualidade de Vida Institucional e Local.

5. CONCLUSÕES

Os resultados da consulta interna compõem diagnóstico norteador da modelagem, treinamento e formatação da agenda e medidas de resultados para o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da instituição. Destacamos os principais resultados a partir das ações e perfis de idade, gênero e escolaridade.

Oportunidade de realizar atividades físicas é uma indicação de ação biológica mais característica de servidor mais jovem. Ao passo que, palestras e eventos de promoção à saúde é uma referência para servidores, relativamente, com mais idade.

Na dimensão psicológica, o mais importante é a oportunidade de evolução na carreira e ausência de interferência na vida pessoal. Enquanto os mais velhos priorizam aspectos relacionados à confiança no critério de seleção e avaliação de desempenho, assim como clima harmônico entre as pessoas no trabalho.

Na dimensão social, eventos de esporte, cultura e lazer, assim como orientação de crédito e consumo são quesitos mais característicos do grupo mais jovem (idade média de 36 ou 37 anos). Integração empresa-família ou atividades comunitárias são referências para idade mais madura (média de 40 anos) e, sem dúvida, os mais velhos (idade média de 42,5 anos) se preocupam mais com a aposentadoria. A capacitação (treinamento e participação em eventos) está mais relacionada à preocupação dos mais jovens, enquanto a faixa etária, relativamente, mais madura concede relevância à melhoria dos procedimentos administrativos visando redução da burocracia.

De uma forma geral, é perceptível que os mais jovens estão mais preocupados com a carreira e vida pessoal enquanto o grupo mais maduro está mais focado nas melhorias do processo de trabalho.

Não houve diferença entre gêneros em relação à dimensão biológica. Em relação à dimensão psicológica, clima harmônico está mais associado às mulheres, enquanto oportunidade de evolução na carreira é uma característica mais masculina, assim como ausência de interferência na vida pessoal.

Eventos de esporte e lazer é uma relevância mais masculina, enquanto integração empresa-família e atividades comunitárias dizem mais respeito, relativamente, ao público feminino.

Ações de valorização dos servidores, oportunidade de processos decisórios é um valor mais masculino; participação em eventos e treinamento profissional são aspectos, proporcionalmente, mais femininos.

Quanto maior a escolaridade, a qualidade de vida no trabalho tem maior relação com aspectos psicológicos, o contrário ocorrendo no âmbito organizacional.

Aparentemente, quanto menor o nível de escolaridade, maior é a indicação de importância para a valorização do servidor e imagem da Instituição; e quanto maior o nível de escolaridade, maior é percentual de opção para melhorias nos processos de trabalho. A Oportunidade de participar no processo decisório é um item mais relacionado ao funcionário com no mínimo mestrado.

Estes são dados quantitativos que demonstram um conjunto de dados e resultados. Os resultados foram obtidos a partir de aplicação presencial (gestores) ou online (servidores) do protocolo e tratamento estatístico descritivo.

A amostra é composta por servidores com alto grau de escolaridade, sendo a maioria com superior ou especialização completa.

Com relação a gênero, no grupo dos gestores de recursos humanos há uma predominância do sexo feminino enquanto entre os servidores há um equilíbrio entre sexos. A média etária é de 39 anos com, relativamente, grande dispersão. Em relação ao tempo de trabalho, 25% tem de dois (servidores) ou três (gestores de recursos humanos) anos da Instituição e 25% tem mais de 20 anos (servidores) ou 25 anos (gestores de recursos humanos), o que aponta grande variabilidade de idade.

Em geral, a qualidade de vida no trabalho tem um significado mais forte no que diz respeito à realização pessoal, corroborando com outros estudos, como em Schirrmeyer e Limongi-França (2012). A melhoria da qualidade de vida no trabalho se destaca como dimensão psicológica, ressaltando-se clima harmônico e oportunidades de evolução na carreira; na dimensão social destacam-se eventos de esporte e cultura ou lazer, preparação para aposentadoria (gestores) e atividade comunitária (servidores). Como dimensão biológica os servidores se diferenciam da visão de gestores: para os primeiros se privilegia a oportunidade de realizar atividades físicas ou controle dos riscos ergonômicos e ambientais enquanto para os gestores a realização de palestras e eventos de promoção da saúde seriam mais apoiadas.

Com efeito negativo para a qualidade de vida, relativamente, vida sedentária tem seu destaque. Em termos de dimensão, o efeito negativo se revela para organizacional, tanto para servidores como para gestores, porém para este último público, a dimensão biológica tem a mesma relevância.

Quanto a horas semanais trabalhadas, o gestor em geral trabalha 40 horas, enquanto esta resposta se refere a apenas metade da amostra servidora, dividindo-se as pessoas entre os que trabalham mais ou menos de 40 horas semanais.

Estes resultados nos permitiram atuação com base diagnóstica para modelagem de um Programa integrado em níveis estratégicos, gerenciais e operacionais para ações integradas e analisadas gerencialmente com vistas aos melhores resultados de formação de cultura da gestão da qualidade de vida pessoal e organizacional.

Na modelagem do programa foram definidos indicadores a serem revisados anualmente, juntamente com a consulta interna. Neste processo, foi desenvolvido um conjunto de estratégias, missão e princípios para uma nova Política de Gestão de Pessoas com instrumentos, processos e práticas de Gestão de Pessoas.

Este estudo contribui na busca por uma administração pública gerencial que se utilize de indicadores efetivos de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress o conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, v. 32, n.2, p. 40-51, abril/jun. 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho** - Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. Ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.
- HACKMAN, R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. V. 60, no. 2, p. 159-170, 1975.
- HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- _____. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2011.
- MORIN, E. M., The meaning of work in modern times. *10th World Congress on Human Resources Management*, Rio de Janeiro, Brazil, August, 20th, 2004.
- SAMPAIO, J. R. Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, pp . 121-136, jan-abr 2012.
- SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, p. 283-298, 2012.
- SIRGY, M. J. *et al.* A new measure of quality of working life (QWL) based on need satisfaction and spill- over theories. *Social indicators research*, v. 55, p. 241-302, 2001.
- WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*. Cambridge, v. 15, n. 1, p.11-21, Out. 1973.
- WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*,v.32, n.2, p. 113-123, 1979.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.