

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**

CAMILA APARECIDA BRAGA ABRANTES

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES
PÚBLICOS FEDERAIS: Um estudo de caso no Departamento de
Administração de Pessoal da UFMG**

**Belo Horizonte
2011**

CAMILA APARECIDA BRAGA ABRANTES

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES
PÚBLICOS FEDERAIS: Um estudo de caso no Departamento de
Administração de Pessoal da UFMG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Antônio Del Maestro Filho

**Belo Horizonte
2011**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Camila Aparecida Braga Abrantes**, REGISTRO Nº **2010701377**. No dia 11/08/2011, às 17:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA UFMG**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 11/08/2011.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

AGRADECIMENTOS

A meus pais e irmãs, pelo incentivo e carinho.

Ao Ricardo, pela paciência e compreensão.

Ao professor e orientador Maestro, pelos ensinamentos e dedicação.

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo conhecer as ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) utilizadas no Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Para isso, foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso, associado à pesquisa descritiva. Por meio de entrevista com a gerência do DAP, foram conhecidas informações sobre o conceito de QVT, as ações do DAP voltadas para este fim, as dificuldades encontradas ao sugerir ações que melhorem a QVT dos servidores, entre outras. A aplicação do questionário Job Diagnostic Survey (JDS), (Hackman e Oldham em sua versão reduzida adaptada por Moraes e Kilimnik, 1994), aos servidores do Departamento correspondeu à outra etapa do estudo. Esta possibilitou a identificação das opiniões e percepções dos servidores em relação à QVT no DAP e em relação às variáveis de conteúdo, de contexto e aos resultados pessoais e de trabalho. Por meio de várias análises, tornou-se possível, ao final do estudo propor ações que podem vir a melhorar a QVT naquele local.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Administração Pública. QVT. Satisfação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Organograma do DAP	11
FIGURA 2 - Dimensões da tarefa e estados psicológicos críticos	29
FIGURA 3 - Número de servidores por Divisão	38
FIGURA 4 - Escala para análise da QVT	43
FIGURA 5 - Sexo	44
FIGURA 6 - Escolaridade	45
FIGURA 7 - Estado Civil	45
FIGURA 8 - Tempo na UFMG	46
FIGURA 9 - Cargo	46
FIGURA 10 - Faixa Etária	47
FIGURA 11 - Resultados após tabulação dos dados	48
FIGURA 12 - Situação atual da QVT no DAP	53

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BPSO	Biológico, Psicológico, Organizacional e Social
CAC	Coordenadoria de Assuntos Comunitários
CASU	Caixa de Assistência à Saúde da Universidade
CEU	Centro Esportivo Universitário
CD	Cargo de Direção
BPSO	Biológico, Psicológico, Organizacional, Social
CNDP	Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal e de Recursos Humanos
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DP	Departamento de Pessoal
DP	Divisão de Pessoal
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EEFFTO	Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa
JDS	Job Diagnostic Survey
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
MHNJB	Museu de História Natural Jardim Botânico
PROFIQ	Programa de Formação integrada e Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SAST	Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UMG	Universidade Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROPOSTA	9
1.2 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA	10
1.2.1 Problemática	10
1.2.2 Justificativa	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.2.1 Administração Pública Gerencial.....	19
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – CONCEITOS INICIAIS.....	21
2.3.1 Escolas de pensamento	22
2.3.1.1 Escola Socioeconômica.....	22
2.3.1.2 Escola Organizacional	23
2.3.1.3 Escola Condição Humana no Trabalho	24
2.3.2 Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios	25
2.3.3 A concepção de Hackman e Oldham (1975).....	27
2.3.4 Cultura organizacional e qualidade de vida	31
2.3.5 Relações interpessoais e qualidade de vida	31
2.3.6 Fatores interpessoais dificultadores da QVT.....	32
2.3.7 De quem é a responsabilidade pela promoção da QVT?	32
2.3.8 Resultados obtidos em empresas pesquisadas	34
2.3.8.1 Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social Empresarial: Um estudo de caso com Voluntários Simultâneos.....	34
2.3.8.2 Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo dos indicadores do fator de Comprometimento Organizacional.....	35
3 METODOLOGIA	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	38
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	39
3.4.1 Entrevista semi-estruturada	41
3.4.2 Questionário.....	41
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	39
3.5.1 Crivo de Correção	42
3.5.2 Análise de Conteúdo.....	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIDORES	44
4.1.1 Questões Fechadas	47
4.1.2 Questões Abertas	52

4.1.2.1 Questão 1	53
4.1.2.2 Questão 2	57
4.2 ENTREVISTA COM O GERENTE DO DAP	61
4.3 GERENTE X SERVIDORES	67
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A	80
APÊNDICE B	84
APÊNDICE C	85
APÊNDICE D	86
ANEXO A.....	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e breve contextualização da proposta

A Gestão de Pessoas é uma área bastante singular e complexa no ramo da Administração. Ela é responsável por lidar com o maior bem de qualquer empresa: seu corpo funcional. A Gestão de Pessoas, segundo Dutra (2006, p. 17) é um “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Dentro da função Gestão de Pessoas são encontradas inúmeras sub-funções que a compõem, como treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, administração de cargos e salários, motivação e liderança, entre outros.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é outro tema tratado pela Gestão de Pessoas. A partir da década de 90, se tornou assunto na mídia global, em livros relacionados ao comportamento nas organizações, em discurso de acadêmicos e em conversas informais. A QVT começou a ser considerada a partir do momento em que as organizações começaram a exigir que seus funcionários tivessem capacidades diferentes das exigidas nos anos anteriores. A partir daquele momento as competências que as organizações buscavam em seus colaboradores eram habilidades de “trabalhar em equipe, de diagnosticar problemas e encontrar soluções em grupo, de criticar o entorno social e comprometer-se com ações e projetos coletivos” (MACHADO *apud* BOM SUCESSO, 1998, p. 12), devendo, isto tudo, ser associado à competência de leitura e expressão, oral e escrita – interpretar um texto, contextualizar fatos, formular ideias e debater projetos eram as novas competências ótimas. Outra habilidade que passou a ser desejada pela organização era que seu colaborador soubesse, sobretudo ouvir.

Com a globalização, percebemos inúmeras mudanças nas organizações. Ao mesmo tempo em que se passa a exigir mais dos profissionais, as empresas começam a observar que a QVT é fundamental para manter a satisfação e a

produtividade. Profissionais mais satisfeitos, com boa saúde, com bom relacionamento interpessoal tendem a contribuir efetivamente para a melhoria do clima organizacional, para uma melhor QVT e ainda, o que muitas empresas consideram o mais importante, para melhores desempenhos e retornos.

O estudo proposto pretende responder uma questão bastante importante: Como é a QVT dos servidores de um dos departamentos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)?

Para a análise final do estudo, serão utilizados como base, os resultados identificados, a partir da aplicação de questionários aos servidores do departamento e da entrevista feita diretamente com o gerente do Departamento de Administração de Pessoal (DAP, vulgo DP). Desta forma pretende-se colher informações a respeito da percepção dos servidores em relação às práticas realizadas pela gerência do departamento voltadas para QVT, conhecer as ações realizadas em prol da QVT e identificar os fatores restritivos que interferem na melhoria desta QVT.

A partir das análises e conclusões finais, a gerência do DAP da UFMG poderá ter um auxílio em suas tomadas de decisões em relação ao assunto analisado. Terá em mãos um estudo científico relacionado ao departamento, que servirá como referência para suas ações, o que poderá contribuir para melhorar a QVT dos seus servidores e a percepção dos servidores em relação às iniciativas da gerência.

Dentro deste contexto, no próximo subitem serão apresentadas a problemática - explicação do problema a ser analisado, e a justificativa - o motivo, a razão para este estudo.

1.2 Problemática e justificativa

1.2.1 Problemática

Em 1927 surgiu a Universidade Minas Gerais (UMG) que, tratava de uma instituição privada, subsidiada pelo Estado de Minas Gerais a partir da união das quatro escolas de nível superior então existentes em Belo Horizonte/MG. Esta

universidade permaneceu na esfera estadual até 1949, quando foi federalizada. O nome atual Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) só foi adotado em 1965.

Atualmente, referência em ensino e pesquisa em âmbito nacional, a autarquia federal UFMG conta com dezenas de cursos de graduação e pós-graduação, cerca de 40.000 alunos e 7.600 servidores sendo 2.600 docentes e 5.000 técnicos administrativos.

O DAP existe na UFMG desde 1961, entretanto com diferentes nomenclaturas e finalidades. O departamento surgiu com a função básica de administrar todo o pessoal da Universidade e levava o nome de Divisão de Pessoal (DP). Em 1970 a citada Divisão foi transformada em Departamento de Pessoal, que era responsável pelas questões de pessoal, relativas a registros, controle, aplicação da legislação e funções relacionadas à pessoal.

No ano 2000 surgiu no lugar do DP o atual DAP com a criação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos. As atividades deste departamento consistem em coordenação, controle e supervisão dos assuntos relativos a cadastro e lotação, folha de pagamento, seguridade social, remuneração e benefícios, dirigidas ao corpo funcional da UFMG.

O DAP possui em seu quadro 59 servidores ativos entre recepcionistas, auxiliar de cozinha, auxiliares de administração, assistentes administrativos e técnicos de nível médio e superior. Está localizado na Unidade Administrativa III, no campus Pampulha/Belo Horizonte. Além deste quadro de pessoal, conta também com um grupo de cinco estagiários, quatro menores aprendizes e dois contratados que realizam atividades diversas.

O organograma funcional do DAP pode ser visualizado na figura1:

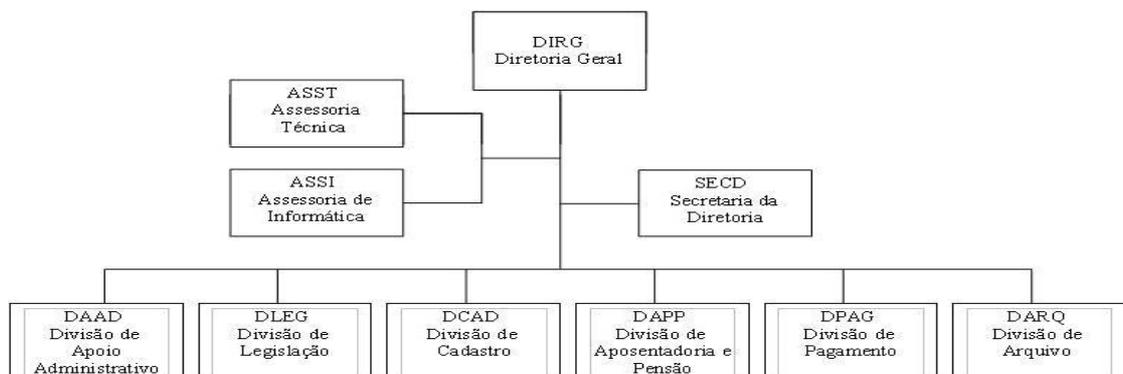


Figura 1: Organograma do DAP

Fonte: site da PRORH.

O DAP é dirigido pelo diretor – o qual neste estudo será chamado de gerente, auxiliado pelo subdiretor e possui seis divisões, cada uma com um chefe e um subchefe que coordenam seus grupos e as atividades da divisão. A Secretaria da Diretoria, a Assessoria Técnica e a Assessoria de Informática são grupos de apoio à direção.

As divisões são interdependentes. Processos tramitam de uma divisão para outra, diariamente, de acordo com seu assunto e a respectiva “rotina”. Cada divisão possui um número diferente de servidores, o que pode variar em função da demanda e da contratação de servidores via concurso público. Ressalta-se que no DAP existem servidores de diferentes faixas etárias, uns com mais e outros com menos tempo de carreira. São servidores efetivos, sendo que alguns deles ainda não atingiram a estabilidade pelo fato de não ter passado por todos os passos legais do estágio probatório.

Como o foco deste estudo é a QVT, considera-se que esta subfunção da Gestão de Pessoal está relacionada à condição de vida e ao bem estar dos servidores do DAP e ainda, como ela é vista pelos servidores e pela gerência.

Vários aspectos podem afetar a QVT de uma empresa entre eles a satisfação no trabalho, as relações interpessoais, os conflitos, etc.

Ao término deste estudo pretende-se responder à seguinte questão: dado as características da organização e das teorias relacionadas à QVT, como é a QVT dos servidores do DAP?

1.2.2 Justificativa

O estudo sobre a QVT dos servidores de um departamento de pessoal de uma universidade federal torna-se indispensável, visto que, para que os servidores de toda a universidade recebam seus salários mensais, possam afastar-se, aposentar-se ou até mesmo obterem progressões, este departamento precisa trabalhar com a maior exatidão e agilidade possível.

Neste contexto, percebe-se que o efetivo funcionamento deste departamento é muito importante. Pode-se afirmar que se o DAP ficar sem funcionar por um mês, a UFMG ficará inativada pelo mesmo período.

A fim de analisar a QVT de um departamento de pessoal de uma universidade federal é necessário o estudo de inúmeros assuntos relacionados ao tema como: o conceito de QVT, a adequação/inadequação da QVT no departamento, a questão dos relacionamentos interpessoais, os dificultadores para implantação de programas / atividades voltados para a QVT, entre outros.

O trabalho realizado pode ser motivo de grande satisfação, alegria e realização ou pode trazer queda da autoestima, desmotivação, etc, contribuindo para que sejam afetadas as relações interpessoais, a produtividade, a saúde física, e tantos outros aspectos do trabalhador. Ao mesmo tempo em que a execução de uma tarefa pode significar muito para uma pessoa, para outra pode ser decepcionante. Isto vai depender da pessoa, de suas características, de sua personalidade, da sua escolaridade, etc. Tudo isto afetará diretamente, a produtividade e os resultados do departamento.

A satisfação do trabalhador em relação à sua gerencia também pode interferir diretamente na QVT. O diretor sendo bem visto, buscando benefícios paralelos às cobranças e exigências, reconhecendo o desempenho e a disposição de seus colaboradores, possibilitando avanços na carreira por mérito... Tudo isto deve ser considerado ao se analisar a QVT de um grupo de trabalhadores.

A forma como as ações voltadas para a QVT são percebidas pelos profissionais também é muito importante. Pagar remunerações justas, enriquecer tarefas, se preocupar com a saúde e segurança do trabalhador e fornecer treinamentos sempre que necessário são exemplos de ações que contribuem para a melhoria da QVT.

A partir deste estudo, a gerência do DAP poderá rever sua postura em relação à QVT de seus servidores, entender em que deve melhorar e avaliar a necessidade, a viabilidade e a importância de se implantar programas voltados para a QVT neste departamento.

Já o aluno pós-graduando do curso de Gestão Estratégica em Gestão de Negócios, ao fim da análise, terá um maior conhecimento sobre o tema estudado possibilitando crescer como estudante e se destacar como profissional.

Diante das justificativas apresentadas, serão relacionados os respectivos objetivos geral e específicos deste estudo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as ações voltadas para a QVT utilizadas no DAP da UFMG e propor outras que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida neste departamento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer programas / atividades aplicados no DAP relacionadas à QVT;
- Identificar quais são as ações do DAP voltadas para a QVT;
- Identificar a percepção dos servidores em relação a essas ações;
- Pesquisar e sugerir ações voltadas para a QVT que poderiam ser implantadas no DAP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico para o estudo foi elaborado a partir da leitura de uma série de autores e estudiosos na área de QVT a fim de utilizar um embasamento teórico bem consistente.

Vários assuntos foram abordados iniciando por meio de uma pesquisa sobre Gestão de Pessoas. O conceito desta expressão foi apresentado, foram lembradas suas diferentes nomenclaturas com o passar dos anos e ainda algumas das várias políticas e práticas relacionadas ao assunto. Outros assuntos abordados foram os significados de Administração Pública e de Administração Pública Gerencial, sem deixar de lado, os contornos da última citada.

Os conceitos iniciais sobre QVT foram explorados, buscando apresentar o significado da expressão para diferentes autores. Outra questão importante dentro do contexto em análise são as Escolas de Pensamento – Socioeconômica Organizacional e Condição Humana no Trabalho.

Em subitem específico foram apresentados os caminhos percorridos pela QVT e os desafios existentes. Estudando mais sobre a teoria, foi detalhada a concepção de Hackman e Oldham. Foram apresentadas ainda análises de autores sobre a Cultura Organizacional, Relações Interpessoais e Fatores Interpessoais dificultadores – sempre no que se referia à QVT. Além destes, foi apresentado um texto que procurou identificar de quem é a responsabilidade pela promoção da QVT. Por último, foram apresentados alguns resultados obtidos em empresas pesquisadas no que se refere à QVT.

2.1 Gestão de Pessoas

Atualmente, mais do que nunca, as empresas sabem da importância de cada um de seus colaboradores. Percebe-se que é a junção do trabalho de todos os indivíduos dentro da organização é que forma a empresa em toda a sua amplitude.

Gil (2006) e Chiavenato (2004) nos ensinam que na Gestão de Pessoas os indivíduos são considerados parceiros da organização ou cooperadores. Chiavenato (2004) ainda completa o conceito relatando que esta é uma área contingencial e situacional já que vários aspectos podem influenciá-la: a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, a tecnologia utilizada, os processos internos, entre outros. Gil (2006, p. 17) apresenta esta função gerencial visando “à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Gil (2006) a nomenclatura Gestão de Pessoas é bastante recente. Antes desta tivemos três outras nomenclaturas distintas principalmente no enfoque:

- **Administração de Pessoal:** a partir do início do século XX. Nesta época as estruturas organizacionais eram pequenas e predominantemente agrárias. O Estado inicialmente não intervinha nas relações de trabalho sendo o foco da Administração de Pessoal Rudimentar, o pagamento. Posteriormente, surgiram legislações trabalhistas, criação do Ministério de Trabalho e aprovação Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – Decreto-Lei 5452 de 1º de maio de 1943, o que levou as empresas a criarem o Departamento de Pessoal, levando o enfoque a ser legal e disciplinar.
- **Relações Industriais:** imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos percebeu-se um grande aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores, o que fez com que as empresas passassem a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus funcionários, sem contar a necessidade percebida de se negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. A seção de pessoal deu lugar ao Departamento de Relações Industriais. Salienta-se que foi o fortalecimento das organizações sindicais que impulsionaram esta mudança, entretanto, no Brasil, na maioria das empresas ocorreu apenas a mudança de nome com a criação deste departamento, pois, na época, a pressão dos sindicatos era pouco representativa.
- **Administração de Recursos Humanos:** na década de 60 começou-se a utilizar esta nomenclatura, a qual surgiu em função da introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à Gestão de Pessoal. O enfoque neste caso é

sistêmico. A empresa é constituída por elementos que interagem ou interdependem entre si de alguma forma e funcionam como uma estrutura organizada.

Chiavenato (2004) nos explica que:

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. (...). Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p. 10)

Gil (2006) nos relata alguns sinônimos para Gestão de Pessoas, porém, utilizados em menor frequência: Gestão de Talentos, Gestão do Capital Intelectual, Gestão do Capital Humano e Gestão de Parceiros.

Chiavenato (2004) nos apresenta as políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas:

Análise e descrição de cargos e modelagem do trabalho; Recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados; Orientação e integração de novos funcionários; Administração de cargos e salários; Incentivos salariais e benefícios sociais; Avaliação do desempenho das pessoas; Comunicação aos funcionários; Treinamento e desenvolvimento das pessoas; Desenvolvimento organizacional; Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; Relações com empregados e relações sindicais. (CHIAVENATO, 2004, p. 14)

2.2 Administração Pública

Desde a promulgação da Constituição da República de 1988 deu-se início a um novo Estado. Com a Lei Magna inúmeros princípios foram estabelecidos e incontáveis direitos foram criados para os indivíduos.

Hely Lopes Meirelles (2010) em sua apostila nos ensina que, de acordo com o Código Civil Brasileiro, o Estado é a pessoa jurídica de Direito Público Interno. Segundo o autor, o estado é constituído de três elementos indissociáveis: povo, território e Governo Soberano. Lembra-nos que a vontade estatal se manifesta por meio dos poderes do Estado, o Executivo, o Legislativo e o judiciário.

Segundo Hely (2010), a divisão política do território nacional, a estruturação dos poderes, a forma de Governo, o modo de investidura dos governantes, os direitos e garantias dos governados referem-se à organização do estado e são

matérias constitucionais. Após as disposições constitucionais que estabelecem a organização do Estado soberano, surge por meio de leis complementares e ordinárias, a organização administrativa das entidades estatais, seja ela autarquia ou entidades paraestatais.

O mesmo autor faz uma distinção, afirma que a União, Estado, Município e Distrito Federal constituem a administração centralizada (ou direta) enquanto autarquias, fundações e entidades paraestatais compõem a administração pública descentralizada (ou indireta). Acrescenta ainda que as pessoas jurídicas da administração pública indireta são instituídas ou autorizadas a se constituírem por lei.

Meirelles (2010) enfatiza o conceito de Administração Pública:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES, 2010, p.2)

Segundo o autor, autarquias são pessoas jurídicas de direito público e de natureza administrativa. São criadas por lei específica para a realização de serviços, obras ou atividades descentralizadas da entidade estatal que as criou. É seu regulamento e a lei instituidora que determinam como ela funcionará e operará. As autarquias, geralmente, desempenham atividades educacionais, econômicas, previdenciárias ou outra outorgada pela entidade estatal matriz, entretanto, não existe subordinação hierárquica, o que existe é a sujeição ao controle finalístico de sua administração e da conduta de seus dirigentes.

O autor explica que as entidades fundacionais são assemelhadas às autarquias. São criadas por lei específica com as atribuições que lhes forem conferidas no ato de sua instituição.

Meirelles (2010) afirma que as entidades paraestatais são pessoas jurídicas de direito privado, diferente de autarquias e fundações que são pessoas jurídicas de direito público. As paraestatais têm sua criação autorizada por lei específica para a

realização de obras, serviços ou atividades de interesse coletivo. São consideradas paraestatais as empresas públicas, as sociedades de economia mista e os serviços sociais autônomos.

Outro conceito que Meirelles (2010) nos apresenta é o de Agentes Públicos. Estas são todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal. Ele ressalta que o cargo ou função pertence ao Estado, e não ao agente que o exerce, razão esta que permite ao Estado suprimir ou alterar cargos e funções sem nenhuma ofensa aos direitos dos seus titulares ou, até mesmo, desaparecer os titulares sem extinção dos cargos e funções.

Para Meirelles (2010), os cargos são os lugares criados no órgão para serem providos por agentes que exercerão as suas funções na forma da lei. O cargo é lotado no órgão e o agente é investido no cargo. Já as funções são os encargos atribuídos aos órgãos, cargos e agentes. Quando o agente recebe uma função, esta vem com a necessária parcela de poder público para o seu exercício.

Meirelles (2010) ainda nos explica que aqueles que se vinculam ao Estado ou às suas autarquias ou fundações por relações profissionais são os agentes administrativos. Estes estão sujeitos à hierarquia funcional e ao regime jurídico único da entidade estatal a que servem. O autor complementa informando que os agentes administrativos possuem retribuição pecuniária já que são investidos a título de emprego, sendo que, em regra, são nomeados e, por exceção são contratados ou credenciados.

2.2.1 Administração Pública Gerencial

A Administração Burocrática Clássica é aquela descrita por Max Weber baseada nos princípios do Exército prussiano e no princípio do mérito profissional. Este tipo de administração foi implantado no Brasil em 1936 por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes em substituição ao tipo adotado anteriormente: a patrimonialista (monarquia absoluta na qual os patrimônios público e privado eram confundidos).

Bresser (2006) relata que:

No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX cedeu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo, para os serviços prestados ao público. Na verdade, a Administração Burocrática é lenta, cara, auto referida, pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos. (BRESSER, 2006, p. 241)

Para Bresser (2006) a reforma pela qual o Brasil vem passando apoia-se na ideia de Administração Pública Gerencial, como uma resposta à globalização da economia e à grande crise dos anos 80 – dois fenômenos que estão exigindo, em todo o mundo, a redefinição das funções dos países e de suas burocracias.

Com o passar do tempo foram-se delineando os contornos da Administração Pública Gerencial, sendo eles, de acordo com Bresser (2006):

- a) A descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- b) Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos;
- c) Organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidais;
- d) Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- e) Controle a *posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- f) Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida. (Bresser, 2006, p. 242-243)

Segundo o autor, a reforma da Administração Pública deverá ser executada em três dimensões:

- Institucional-legal, por meio da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições;
- A cultural baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais;
- A da cogestão.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho – Conceitos Iniciais

A QVT é tratada por Bom Sucesso (1998) como uma experiência emocional da pessoa com o seu trabalho no instante em que inúmeras mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma bastante intensa e acelerada. A autora completa seus ensinamentos considerando que a QVT:

Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as conseqüências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização. (BOM SUCESSO, 1998, P. 30)

Já Limongi-França (2007) lembra que a QVT pode ser conceituada de diferentes maneiras. Explica que:

As disfunções vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer/motivação, entre inúmeras outras. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.24).

A maioria dos conceitos remete às condições de vida e de bem-estar de grupos, comunidades, pessoas e até mesmo do planeta e de sua inserção no universo.

Hackman e Lawler citados por Moraes (2007, p.138) “entendem a QVT como um instrumento que tem como objetivo tornar os cargos mais produtivos, satisfatórios e enriquecidos, aumentando, assim, os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores”.

Para Bom Sucesso (1998), a QVT, de modo geral diz respeito à renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da empresa junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Segundo Bom Sucesso (1998), afetam a QVT as seguintes condições:

- Relações interpessoais;

- Conflitos;
- Maneira como a pessoa se relaciona na equipe;
- Satisfação no trabalho;
- Autoestima;
- Forma como se sente em relação a si mesmo.

A autora ainda acrescenta que os mais lembrados obstáculos à QVT são:

... os conflitos decorrentes de insatisfação com a profissão ou com a empresa, dificuldades decorrentes dos conflitos nas relações interpessoais, a falta de infra-estrutura doméstica para a mulher que trabalha fora de casa e finalmente o sofrimento decorrente das crises e insatisfações da pessoa consigo mesma. (BOM SUCESSO, 1998, p. 31)

As melhorias voltadas para a QVT vêm dos esforços direcionados para humanizar o trabalho, além de solucionar problemas gerados pela própria natureza das empresas existentes na sociedade industrial (WESTHEY *apud* MORAIS, 2007, p.136).

2.3.1 Escolas de pensamento

O tema QVT é abordado dentro de algumas escolas de pensamento. Neste estudo Limongi-França (2007) nos propõe analisar as escolas socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

2.3.1.1 Escola Socioeconômica

Atualmente, há quem diga que a contribuição mais reveladora no campo da organização sociopolítica dos países seja a denominada “terceira vida”. Os dilemas da sociedade nos últimos 15 anos foram: a globalização, as posições políticas de esquerda e direita, que parecem não ter mais sentido, e o individualismo. Aumenta a

consciência a respeito do desenvolvimento sustentável e o futuro das novas gerações, o que coloca o processo de globalização em xeque. Os princípios básicos desta corrente política são: o desenvolvimento da cidadania, a responsabilidade e projetos sociais, igualdade com liberdade, preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. (GIDDENS *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Ao tratar de QVT é necessário analisar as relações de trabalho nesta era da globalização e de seus paradoxos. Novas relações de trabalho e tendências têm sido impulsionadas pela globalização, sendo aquelas refletidas na segurança, nas expectativas do trabalho e na saúde. Estudos e soluções acompanham a medicina preventiva mais avançada, a tecnologia proporciona maior segurança aos trabalhadores através de equipamentos de proteção mais seguros. (GIDDENS *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Há consciência da construção social da saúde das pessoas, por inúmeros atores sociais entre eles as políticas adotadas pelo governo e as interações dos grupos sociais que se tornam parte integrante do processo de saúde e doença das pessoas. (SANTOS e WESTPHAL *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007).

2.3.1.2 Escola Organizacional

Limongi-França (2007) nos lembra que a QVT envolve uma dimensão específica do local onde as relações de produção acontecem. Trata-se de aceitar que grande parte das relações de trabalho, de suas práticas e valores nasce de experiências no chão de fábrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos, evoluindo para critérios de excelência e qualidade total. É nessa dimensão, que se pode denominar organizacional, que muitos autores apoiaram sua reflexão, influenciados, contudo, pelas condições gerais de organização socioeconômica.

Entre as contribuições desta escola, Limongi-França (2007) destaca as seguintes características: expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; política de gestão de pessoas – valorização e

capacitação; marketing – imagem corporativa e comunicação interna; tempo livre – desenvolvimento cultural, hábitos de esporte e lazer; risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento.

2.3.1.3 Escola Condição Humana no Trabalho

Todo ser humano é um complexo biopsicossocial, ou seja, possui potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, as quais respondem, ao mesmo tempo, às condições de vida. Essas respostas apresentam diferentes combinações e intensidades nesses três níveis e podem ser visíveis em um deles, embora eles sejam interdependentes (LIPOWSKI *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007). A medicina psicossomática está relacionada a este conceito e Lipowski é o seu precursor. Para ele, a visão biopsicossocial está fundamentada da seguinte maneira:

A dimensão biológica refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas;

A dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia;

A dimensão social revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social. (LIPOWSKI *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007, P. 28-29).

Limongi-França (2007) nos ensina que mesmo não existindo uma definição precisa do significado de qualidade de vida na escola de pensamento condição humana no trabalho, três aspectos indispensáveis referentes à qualidade de vida foram abstraídos de um grupo de especialistas de diferentes culturas, sendo eles: subjetividade, multidimensionalidade e presença de dimensões positivas e negativas.

Segundo a autora,

As dimensões socioeconômicas, organizacionais e de condições humanas no trabalho devem viabilizar definição de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento e definição da natureza dos resultados. Os vários tipos de esforços denominados de Qualidade de Vida

no trabalho podem ser identificados em vários níveis de análise, entre eles os modelos de gestão, expressos na evolução das teorias de administração, as práticas organizacionais com resultados positivos dos pontos de vista empresarial e pessoal e os elementos que caracterizam a missão QVT nas empresas. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 30).

2.3.2 Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios

Qualidade de Vida no Trabalho trata-se de uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, o que inclui aspectos relacionados ao bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Infelizmente, percebe-se que muitas organizações não dão a devida importância a este programa, isto porque acreditam que este tipo de iniciativa serve, como diria Assis e Limongi-França (1995, p.26), como “perfumaria, protecionismo e desculpas para atrasos no trabalho”.

Outra questão que é observada refere-se à implantação de certas tecnologias e de estruturas diferenciadas na organização. Como é mencionado por Assis e Limongi-França (1995), quando a empresa resolve, por exemplo, se adequar para implantar um novo sistema de atendimento ao cliente via telefone, e, por isso, compra cadeiras ergonômicas, fones apropriados, providencia iluminação adequada, etc, ela consegue, certamente, conquistar redução de absenteísmo e dos erros de atendimento. Neste momento, percebe-se ações que implicam tanto em melhoria da QVT dos trabalhadores quanto em adequação para melhor cumprimento das exigências da nova tecnologia implantada.

É perceptível que as organizações estão sofrendo grandes alterações. As empresas começam a buscar qualidade, flexibilidade e inovação a fim de se tornarem competitivas e sobreviventes no meio empresarial. As pessoas estão trabalhando em equipe, possuem maior autonomia e maior responsabilidade funcional. Entretanto, as práticas relacionadas à QVT têm muito a evoluir. Ainda é difícil compreender a QVT de forma objetiva e com ações reais.

Lindolfo Galvão de Albuquerque da FEA/USP, citado por Assis e Limongi-França (1995) nos explica que todos acham importante a implantação de programas de QVT, entretanto, existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Segundo ele, as empresas priorizam seus investimentos de médio e longo prazo, o que faz com que os programas de QVT acabem sendo esquecidos. Em geral, as atividades relacionadas à QVT têm início em atividades de segurança e saúde no trabalho. Vale ressaltar que em muitos casos, os programas de QVT nas empresas não passam disto.

Assis e Limongi-França (1995) nos ensinam que a:

QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização. (LIMONGI-FRANÇA, 1995, p. 28)

A QVT é uma evolução da Qualidade Total e significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado profissionalmente. A gestão das pessoas deve incluir a preocupação com a QVT (ALBUQUERQUE *apud* ASSIS; LIMONGI-FRANÇA, 1995).

As autoras relatam situações encontradas em empresas de diferentes ramos. Em uma empresa paraestatal mencionada por elas, em 1993 decidiu-se implantar um programa de QVT em uma época em que a necessidade de mudança das suas instalações causou inúmeros transtornos na rotina de trabalho dos departamentos. Entretanto, mudanças são um dos principais fatores causadores de stress. Por isso, foi realizado um programa que abordava as interferências do stress na produtividade e na qualidade de vida nas organizações. Este programa foi o pontapé inicial para o projeto de QVT elaborado em 1994, o qual contemplava aspectos de saúde física e psíquica, educação, cultura, arte e lazer, relacionados à qualidade de vida.

Segundo as autoras, a Telebrás vem acompanhando desde 1988 a evolução da QVT de seus colaboradores. Vem desenvolvendo programas para a saúde no trabalho em virtude de frequentes afastamentos e casos de stress.

Elas mencionam ainda um estudo realizado em um *fast food*., em que uma equipe gerencial de uma loja foi analisada. Perceberam-se vários fatores nesse

ramo que impactam na QVT sendo eles: excesso de carga horária diária, trabalho aos finais de semana (o que interferia nas vidas particulares de cada um), pressões relacionadas ao tempo, excesso de ruídos, entre outros. Tudo isto além da competição interna e políticas salariais são agravantes quando se procura implantar programas de QVT em uma empresa de *fast food*.

As autoras nos ensinam que as ações voltadas para a qualidade de vida são, às vezes, uma realidade humilde e limitada, já em outros casos, idealizada. Este estudo nos leva a entender que a QVT deve ser valorizada e respeitada, afinal, essas ações são bem aceitas pelos grupos organizacionais, diminuem a rotatividade, o absenteísmo e contribuem para maior qualidade e produtividade nas atividades diárias.

2.3.3 A concepção de Hackman e Oldham (1975)

A abordagem de Hackman e Oldham considera que a QVT se apoia em características objetivas das tarefas realizadas no ambiente da organização. (HACKMAN & OLDHAM apud DEL MAESTRO, 2004).

O modelo proposto por estes autores foi o das Dimensões Básicas da Tarefa, modelo este que presume que as dimensões básicas da tarefa geram e influenciam certos Estados Psicológicos Críticos possíveis de influenciar nos resultados pessoais e de trabalho do indivíduo.

Os Estados Psicológicos Críticos são:

- Significância Percebida: representa o grau em que o indivíduo percebe a tarefa como importante para a sociedade e para a sua vida;
- Responsabilidade Percebida: refere-se aos resultados de trabalho, ao grau em que a pessoa se sente responsável pelos resultados da tarefa que executa;
- Conhecimento dos resultados do trabalho: grau em que o indivíduo recebe informações sobre a qualidade efetiva da tarefa que ele está realizando.

De acordo com Hackman e Oldham citado por Del Maestro (2004),

Os resultados organizacionais e pessoais como, por exemplo, o alto nível de motivação interna, a alta satisfação no trabalho, a alta qualidade no desempenho e os baixos índices de *turnover* e absenteísmo, são resultantes da presença de estados psicológicos causados por um trabalho enriquecido em conteúdo e desafios. (HACKMAN E OLDHAM in DEL MAESTRO, 2004, p. 97)

As dimensões da tarefa do modelo destes autores – também chamadas de variáveis de conteúdo -, cuja presença gera esses estados psíquicos, são:

1 variedade de habilidade (VH): é o grau com que o trabalho exige uma variedade de diferentes atividades para desenvolvê-lo, envolvendo o uso de diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador. Quando uma tarefa exige que o trabalhador desenvolva atividades que desafiem seus conhecimentos e habilidades, ele a percebe como significativa; quanto mais conhecimentos a tarefa envolver, mais significativa ela parecerá.

2 identidade da tarefa (IT): é o grau com que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo algo percebido. As pessoas se preocupam mais com seus trabalhos quando desenvolvem toda a tarefa.

3 significado da tarefa (ST): o grau com que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas de outras pessoas, estando as mesmas dentro ou fora da organização. A *significância percebida do trabalho* aumenta quando os trabalhadores entendem que o trabalho desenvolvido terá um impacto substancial no bem estar físico e psicológico de outras pessoas. (HACKMAN, OLDHAM *apud* ALBUQUERQUE, CHANG JUNIOR, 1998, P.7).

4 inter-relacionamento (IR): Grau em que o indivíduo trabalha junto ou lida com as outras pessoas, internas ou externas na organização. (HACKMAN & OLDHAM *apud* DEL MAESTRO, 2004);

5 autonomia: é o grau com que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência, e discricção na elaboração dos esquemas pessoais de ação e na determinação de procedimentos usados na sua condução. Quando um trabalho propicia autonomia substancial para as pessoas poderem desenvolvê-lo, seus resultados serão vistos por esses empregados como dependentes exclusivamente de seus esforços, iniciativas, e decisões, ao invés da adequação de instruções fornecidas pela chefias ou pelos manuais de procedimentos do trabalho. Quanto mais a autonomia aumenta, mais os empregados sentem-se responsáveis pelos sucessos ou insucessos que ocorrem nos seus trabalhos, tornando-se então, mais dispostos a aceitarem a responsabilidade pessoal pelos seus resultados. (HACKMAN, OLDHAM *apud* ALBUQUERQUE, CHANG JUNIOR, 1998, P.7)

6 *feedback* intrínseco (FI): Grau em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho através da execução da própria tarefa. (HACKMAN & OLDHAM *apud* DEL MAESTRO, 2004);

7 *feedback* extrínseco (FE): Grau em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho via terceiros, internos ou externos à organização. (HACKMAN & OLDHAM *apud* DEL MAESTRO, 2004);

Para estes autores, as sete variáveis são classificadas, em relação aos estados psicológicos críticos, da seguinte forma (Figura 2):

Dimensões	Classificação / Vinculação
1 Variedade de habilidade (VH): 2 Identidade da tarefa (IT) 3 Significado da tarefa (ST) 4 Inter-relacionamento (IR)	Percepção e Significado do Trabalho
5 Autonomia:	Aumento da Responsabilidade no trabalho
6 <i>Feedback</i> intrínseco (FI) 7 <i>Feedback</i> extrínseco (FE)	Conhecimento dos Resultados do trabalho

Figura 2: Dimensões da tarefa e estados psicológicos críticos.

Fonte: Quadro adaptado de HACKMAN & OLDHAM *apud* DEL MAESTRO, 2004, p. 99

Este modelo estudado contempla, também, dois outros grupos de variáveis, que, de acordo com Hackman e Oldham citado por Del Maestro (2004), são:

- Resultados Pessoais e de trabalho: objetiva identificar os sentimentos que a pessoa obtém ao realizar o trabalho ou as reações afetivas pessoais e gerar resultados como produção de alta qualidade, baixos absentéismo e rotatividade. As variáveis que compõem este grupo são:

1 satisfação geral com o trabalho (SG). Média global do nível em que o empregado está satisfeito com seu trabalho;

2 motivação interna para o trabalho (MIT). Grau de motivação com que o indivíduo experimenta sensações negativas internas, quando faz com má qualidade;

3 produção de trabalho com alta qualidade;

4 absentéismo e rotatividade baixos (ABR). Nível de ausência e baixa rotatividade de pessoal.

- Variáveis Contextuais: busca aferir o grau de bem-estar da pessoa em relação à satisfação das seguintes necessidades:

1 possibilidade de crescimento (SPC): crescimento profissional

2 supervisão adequada (SSU): respeito, tratamento justo, apoio recebido de superiores, competência e qualidade de supervisão;

3 segurança no trabalho (SS): estabilidade profissional;

4 compensação (SC): remuneração, gratificações e benefícios;

5 ambiente social (SAS): resultado das relações interpessoais, grupais e intergrupais.

Hackman e Lawler citados por Del Maestro (2004) nos ensinam ainda que além destas existe mais uma variável, a qual é denominada de Necessidade Individual de Crescimento. Esta tem o objetivo de identificar (captar) a relação existente entre as características da tarefa e as respostas individuais, considerando que os indivíduos chegam à organização com capacidades e necessidades diferentes.

Um instrumento de coleta de dados utilizado e validado por Hackman e Oldham de acordo com Del Mastro (2004) para pesquisa de QVT foi o Job Diagnostic Survey.(JDS). Hackman e Lawler também contribuíram para a elaboração deste instrumento.

No Brasil Moraes e Kilimmik segundo Del Maestro (2004) propuseram uma alteração no modelo de Hackman e Oldham na qual as satisfações específicas foram deslocadas do grupo resultados pessoais de trabalho para junto do grupo necessidade individual de crescimento, levando em conta sua influencia em toda a cadeia de variáveis determinantes de QVT.

Os estudos de QVT lembrados neste tópico encontraram fundamentos na Teoria de Herzberg (1968), o qual afirma que o comprometimento dos trabalhadores origina-se da própria tarefa e do conteúdo do cargo por eles ocupado. Sendo assim, conclui-se que variáveis como responsabilidade, crescimento e autonomia, quando existentes na tarefa, possibilitam aumento do comprometimento e satisfação do trabalhador.

2.3.4 Cultura organizacional e qualidade de vida

A qualidade de vida dos profissionais de uma organização pode ser afetada em muito pela cultura da empresa. Bom Sucesso (1998) nos apresenta inúmeros fatores que podem levar uma empresa a ter uma excelente, ou até mesmo péssima, QVT como “a formalidade ou informalidade no tratamento, a altura das divisórias, bloqueio no acesso à diretoria, diferença na decoração do andar da presidência” (BOM SUCESSO, 1998, P.32). Tudo isto constitui os primeiros sinais do que é valorizado na organização.

Outra questão que também é observada refere-se ao fato de existir, em algumas empresas, tratamento diferenciado entre um e outro profissional, o que traz para os privilegiados a sensação de prestígio, para aqueles que desejam e esperam certos benefícios uma angustiada expectativa de promoção enquanto, para aqueles que não possuem a expectativa de ocupar os cargos do mais alto nível hierárquico, um forte sentimento de injustiça e discriminação.

2.3.5 Relações interpessoais e qualidade de vida

Para Bom Sucesso (1998), um invejável plano de benefícios e um salário acima do mercado não são suficientes para proporcionar qualidade de vida. As pessoas precisam de muito mais que isto. Elas necessitam de tratamento humano, de gentileza, de possibilidade de expressar seus pontos de vista divergentes, de leveza nas relações, de relacionamento sincero, de orgulho pelo trabalho, entre outros.

2.3.6 Fatores interpessoais dificultadores da QVT

Bom Sucesso (1998) nos apresenta fatores interpessoais que dificultam a QVT:

- **Falta de objetivos pessoais:** Estas pessoas são capazes de permanecer em uma empresa ou profissão de que não gostam, sem tomar qualquer atitude objetivando redirecionar os rumos de sua vida. Não estabelecem metas nem se empenham para viabilizar os projetos organizacionais alegando que em experiências anteriores os projetos não tiveram continuidade, além de não estabelecerem objetivos e rumos para seu futuro. Recuam diante de dificuldades e não mostram criatividade para amenizá-las ou solucioná-las. Esperam que os outros lhe digam qual o próximo passo.
- **Dificuldades em priorizar:** Estes indivíduos assumem inúmeros compromissos e muitas vezes não conseguem cumpri-los com eficácia. Em muitos casos, situações que são efetivamente prioritárias são deixadas de lado em função de atividades secundárias. As pessoas alegam que isto ocorre devido à “falta de tempo”, porém, na verdade, ocorre devido a má administração do tempo. A priorização é essencial inclusive na realização de metas.
- **Dificuldades em ouvir:** Para Bom Sucesso (1998, p.40) “a tendência a avaliar, julgar e aconselhar, antes de entender a perspectiva do outro, é a mais freqüente causa de conflitos e mal-entendidos”. Apesar de ser fundamental nos processos de mudança o diagnóstico das situações e das posturas dos colaboradores, é etapa constantemente desprezada.

2.3.7 De quem é a responsabilidade pela promoção da QVT?

Bom Sucesso (1998) nos explica que a QVT está relacionada à convivência saudável na organização, à realização de trabalho que leve a marca pessoal e resulte em sentimentos de contribuição e que possibilite, acima de tudo, melhoria da autoestima e da auto realização.

Segundo a autora, as empresas se veem atualmente impulsionadas a fazer a sua parte, a qual está relacionada a:

- Divulgar a missão e os objetivos, disseminando a todos as informações necessárias à visão global da empresa;
- Treinar e desenvolver os seus funcionários, facilitando a mudança de comportamento e reduzindo a tensão que cerca os processos de mudança;
- Investir na melhoria dos processos, de modo a reduzir a monotonia, o esforço repetitivo, o trabalho penoso;
- Reestruturar e enriquecer as funções, de modo a ampliar as responsabilidades e a autonomia, tornando o trabalho mais gratificante;
- Promover aos níveis de gerência profissionais competentes, éticos, respeitosos, habilidosos e polidos no tratamento dispensado aos empregados;
- Investir na modernização e tecnologia que contribuam para satisfazer as necessidades dos funcionários comprometidos e responsáveis;
- Promover melhoria contínua nas condições de trabalho, segurança, horários, regras;
- Estabelecer remuneração justa, atrelada à contribuição nos resultados;
- Dispensar de forma ética e respeitosa aqueles que não se alinham à cultura da empresa ou prejudicam o clima e a qualidade de vida dos colegas e líderes;
- Reduzir as enormes e injustas diferenças entre os maiores e os menores salários praticados, que reforçam a má distribuição de renda e discriminam funções administrativas e operacionais, a partir de benefícios desproporcionais aos ocupantes de funções gerenciais;
- Instituir mecanismos que contribuam para o estabelecimento de relações interpessoais baseadas no respeito e na consideração;
- Implantar sistemas de *feedback* de desempenho, que permitam ao empregado saber, de forma honesta, como o seu desempenho é avaliado pela empresa;
- Patrocinar programas de conscientização e de ajuda no desenvolvimento de hábitos viabilizados da QVT;
- Estimular a reflexão sobre a importância e responsabilidade com a QVT;
- Desenvolver a consciência sobre os aspectos motivacionais, relevantes na ótica de cada indivíduo;

- Identificar ações que possam contribuir para uma vida melhor na organização.

Algumas atitudes dependem da iniciativa da organização a fim de proporcionar ao profissional melhor qualidade de vida, entretanto, a qualidade de vida depende também da própria pessoa, do valor que atribui à vida, da autoestima e autoimagem, do envolvimento social, político e profissional.

As características dos indivíduos que compõem a empresa, além do trabalho em si, determinam a qualidade de vida. “Pessoas fazem a organização. Pessoas mudam as organizações”. (BOM SUCESSO, 1998, p.46).

A autora enfatiza que qualidade de vida é uma conquista pessoal, além de constituir responsabilidade da organização. A descoberta do papel de cada indivíduo nas empresas, o autoconhecimento, a postura facilitadora, empreendedora, ativa ou passiva, conformista ou transformadora é responsabilidade de todos.

2.3.8 Resultados obtidos em empresas pesquisadas

Em consulta aos anais da EnANPAD – XXXIII Encontro da ANPAD - foram identificados inúmeros e diferentes resultados nas diversas pesquisas realizadas.

2.3.8.1 Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social Empresarial: Um estudo de caso com Voluntários Simultâneos

Oliveira e Limongi-França (2009) pesquisaram a QVT e a RSE – Responsabilidade Social Empresarial na empresa Cometa Motocenter. Esta empresa contava, na época, com cerca de 600 funcionários. Os autores identificaram que, de acordo com os resultados obtidos, os funcionários estavam satisfeitos de um modo geral, com a QVT naquela organização.

No que se refere ao aspecto organizacional, o qual de acordo com Limongi-França citado por Oliveira e Limongi-França (2009, p.560) é “percebido através da

política da empresa”, foi constatada maior satisfação e que os funcionários tem orgulho da empresa. Já em relação ao aspecto biológico, o qual segundo a pesquisa BPSO – Biológico, Psicológico, Organizacional, Social, citada por Oliveira e Limongi e França (2009, p.560) é entendido como “a satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantam bem-estar físico ou recuperação de doenças e manifestações clínicas”, o nível de satisfação também obteve média satisfatória. Os funcionários valorizam a existência do convênio médico e têm interesse na ginástica laboral, controle de riscos ergonômicos, etc.

Quanto ao aspecto social, o qual é visto “pelo funcionário como um suporte social de benefícios legais e espontâneos da empresa” (PESQUISA BPSO *apud* OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2009, p.561) a média de satisfação manteve-se satisfatória. Foi enfatizada a questão do financiamento para cursos (o qual é valorizado principalmente pelas mulheres) e o interesse dos funcionários por seguros privados, item que está sendo negociado pela empresa com operadoras. Foi em relação aos aspectos psicológicos que os funcionários demonstraram menos satisfeitos, concluindo-se, portanto que é necessário que haja melhorias na valorização do funcionário, desafios e sistemas de participação. O aspecto psicológico é de acordo com o estudo BPSO citado por Oliveira e Limongi-França (2009, p.561), “percebido pelo funcionário quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, autoestima e desenvolvimento”.

2.3.8.2 Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo dos indicadores do fator de Comprometimento Organizacional

Constantino et al (2009, p.548) ao estudar a QVT em uma Universidade Estadual identificaram que os “resultados da pesquisa revelaram que existe uma correlação positiva entre as variáveis socioeconômicas e demográficas com a QVT e o comprometimento organizacional”. De um modo geral, os indicadores de QVT foram percebidos como satisfatórios pelos empregados.

Neste estudo, Constantino et al (2009, p. 558) perceberam que a visão do funcionário perante a imagem da empresa tendo a dimensão imagem da organização junto aos funcionários e junto à comunidade foi o ponto mais forte identificado. Por outro lado, a questão da oportunidade de carreira mostrou-se motivo de insatisfação. Aqueles que possuíam mais tempo dentro da empresa reconheciam a QVT com mais satisfação. Os indicadores de QVT compensação adequada e justa; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho foram percebidos como satisfatórios pelos colaboradores, tendo como consequência a QVT e o comprometimento.

Apresentados os aspectos teóricos relacionados ao tema estudado, a seguir será detalhada a metodologia utilizada para sua concepção.

3 METODOLOGIA

A fim de responder ao problema da pesquisa, tornou-se necessário definir os métodos, os meios e as estratégias que melhor se ajustam a este problema.

Para a análise do problema em questão, foi necessária a utilização de alguns passos principais. Este estudo consistiu em uma pesquisa descritiva, cujas estratégias de pesquisa utilizadas foram qualitativa e quantitativa. O método de pesquisa empregado consistiu num estudo de caso e dentre os instrumentos de coletas de dados, foi fundamental o uso de entrevista e questionário.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Ao se realizar este estudo a pesquisa descritiva foi identificada como a mais adequada dentro das peculiaridades do trabalho.

Para Bertucci (2008),

Pesquisas descritivas não constituem tipos menores de pesquisa e, embora transmitam inicialmente a idéia de que apenas relatam ou descrevem uma situação, elas têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações. (BERTUCCI, 2008, p. 50)

Para Gil (1996), o principal objetivo das pesquisas descritivas consiste na descrição das características de dada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Através da pesquisa descritiva foi possível estabelecer relações entre as variáveis referentes à QVT dos servidores públicos do DAP e as ações da gerência do departamento, voltadas a este fim.

Para se efetuar a análise dos dados, tornou-se necessária a utilização de dupla abordagem, sendo elas, qualitativa e quantitativa.

A abordagem quantitativa consiste em uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística” (MALHOTRA, 2006, p. 155).

Neste caso, após a aplicação do questionário, tornou-se possível quantificar as respostas e assim, entender, de acordo com as premissas estabelecidas por Hackman e Oldham, a percepção dos servidores no que se refere às várias variáveis estudadas. Foi realizado ainda o cálculo do desvio padrão individualmente, por variável.

Já a abordagem qualitativa busca descobrir pistas sobre as relações entre os diversos elementos pesquisados, sem considerar aspectos puramente numéricos. “Uma metodologia de pesquisa exploratória e não estruturada que se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema” (MALHOTRA, 2006, p.66).

Utilizando esta estratégia de pesquisa de forma eficaz, foi possível perceber a realidade do Departamento de Administração de Pessoal da UFMG, identificar as opiniões dos servidores no que se refere aos programas/atividades de QVT existentes, além de entender a percepção deles no que se refere à adequação ou não da QVT no DAP atualmente.

Sendo necessária uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento, percebeu-se a necessidade de se utilizar como método de pesquisa o estudo de caso (GIL, 1996). Segundo Bertucci (2008, p.52) estudos de caso são “estudos realizados em uma ou poucas empresas, quando se procura responder como e por que determinada situação ocorre”. Em sua definição mais técnica, Yin (1989) afirma que:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN, 1989, p. 23)

Por se tratar de um estudo voltado para os servidores de um departamento específico, este foi o tipo de método de pesquisa que melhor se enquadrou. Por meio do estudo de caso foi possível fazer análises relacionadas às ações do DAP voltadas para a QVT, à percepção dos servidores em relação a esta QVT, à qualidade do relacionamento interpessoal dentro deste departamento, etc.

3.2 Unidade de Análise

A unidade de análise do estudo foi constituída no DAP da UFMG. Todos os servidores daquele departamento estavam sujeitos à aplicação do questionário. Conforme já mencionado, os servidores ativos do DAP somam 59. O quadro a seguir representa o número de servidores do DAP separados por divisão (Figura 3):

Divisão	Número de servidores
Arquivo	6
Apoio Administrativo	8
Assessoria	7
Cadastro	8
Aposentados e Pensionistas	7
Diretoria	3
Legislação	11
Pagamento	9
Total de Servidores	59

Figura 3: Número de servidores por Divisão

Fonte: Elaborado pela autora

O tema QVT foi escolhido pelo fato da autora trabalhar neste departamento, o que contribuiu com melhor acesso aos servidores para responderem ao questionário e ao gerente do DAP para ser entrevistado.

3.3 População e Amostra

Ao estudar uma população total, estamos diante do Censo. Trata-se de uma operação estatística que não trabalha com amostra, mas sim com toda a população.

No DAP da UFMG, devido ao fato de todos os servidores estarem sujeitos à aplicação do questionário, foi utilizado o Censo, o que possibilitou resultados bastante próximos da realidade. Através da utilização da Fórmula de Barnett, citado por Del Maestro (2004), foi possível determinar quantos respondentes seriam necessários de acordo com a população do DAP. A fórmula para se efetuar este cálculo foi a seguinte:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left(\frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Em que,

N =	Total populacional
PQ =	Variabilidade Populacional
d =	Margem de Erro Amostral
α =	Nível de Sgnificância
$Z\alpha/2$ =	Valor da Tabela Normal Padrão

Para definição do tamanho da amostra, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ($Z=1,96$), sendo considerada uma variabilidade amostral de 15%. O cálculo da amostra foi realizado da seguinte forma:

$$n = \frac{59}{1 + \frac{59 - 1}{0,15} \left(\frac{0,05}{1,96} \right)^2} \quad n = 47,14 = 48,00$$

Segundo Barnett citado por Del Maestro (2004), a amostra adequada seria de 48 pessoas já que o DAP é composto de 59 servidores ativos.

Como obtivemos 57 questionários respondidos, a exigência estatística acima descrita foi atendida neste estudo.

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados geralmente é a fase de um estudo mais onerosa e mais sujeita a erros. Dentre os vários instrumentos de coleta de dados existentes, dois foram selecionados para serem utilizados no transcorrer do trabalho, já que, foram julgados os mais adequados dentro do contexto ao qual o estudo estava inserido, sendo eles a entrevista e o questionário. A entrevista foi realizada junto ao gerente do DAP. Nesta etapa, nove perguntas foram elaboradas pela autora do estudo, tendo sido a entrevista realizada nas dependências do departamento. Já o questionário foi aplicado a todos os servidores do DAP. Tratou-se de um questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho, composto de quatro seções com, respectivamente, 7 (sete), 14 (quatorze), 14 (quatorze) e 3 (três) questões. Ressalta-se que a quarta seção (três questões abertas) foi elaborada pela autora do estudo e as três primeiras seções referiam-se ao questionário JDS elaborado por Hackman e Oldham (1975) e traduzido e adaptado por Moraes e Kilimnik (1994). Nestas três primeiras seções, a resposta do servidor poderia variar de 1 a 7 (um a sete), sendo que em cada seção o significado de 1 (um), de 7 (sete) e dos valores intermediários poderiam variar.

3.4.1 Entrevista semiestruturada

Este tipo de entrevista consiste em um método mais versátil, onde o entrevistador “face a face” com o entrevistado faz perguntas e registra observações adicionais. Sendo semiestruturada, o entrevistador tem a possibilidade de guiar a entrevista por uma relação de pontos de interesse, os quais vão explorando ao longo da entrevista (GIL, 1996). Para Bertucci (2008) a entrevista semiestruturada ocorre:

Quando é desenvolvido um roteiro de entrevistas básico. Entretanto, o pesquisador tem flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões, de acordo com as necessidades da pesquisa, identificadas ao longo da entrevista. (BERTUCCI, 2008, p. 63)

Primeiramente, foi elaborado um formulário semiestruturado para a efetivação da entrevista, a qual foi realizada junto ao gerente do departamento (Apêndice B). Por meio desta entrevista, informações relacionadas ao dia a dia do DP foram enfatizadas. Dentre outros comentários relevantes, foram colhidas informações relacionadas ao relacionamento interpessoal no DAP, aos dificultadores na implantação de ações / programas voltados para a QVT, ao clima organizacional sob a ótica do gerente, etc.

3.4.2 Questionário

O questionário consiste em uma série ordenada de perguntas que serão feitas ao entrevistado, sendo o instrumento mais usado para a coleta de dados primários. Para haver uma boa utilização do questionário, é necessária a inserção de muitas alternativas de respostas, visando abrigar todas ou, pelo menos, a maioria das respostas possíveis (KOTLER, 2000). Através do questionário é possível conhecer as opiniões, crenças, interesses e muitas outras informações relacionadas às percepções daquele que o responde. Conforme já mencionado, o questionário selecionado para ser utilizado nesta pesquisa foi o JDS – Job Diagnostic Survey /

Questionário de Qualidade de Vida no trabalho em sua versão reduzida, o qual foi traduzido e adaptado por Moraes e Kilimnik (1994).

O questionário foi aplicado diretamente aos servidores do DAP e foi o mais objetivo possível a fim de tomar o mínimo de tempo. Espera-se que tenha havido exatidão e imparcialidade nas respostas, já que, os resultados apurados por meio da aplicação do questionário foram bastante significativos no momento da análise final. O questionário aplicado aos servidores pode ser visto no Apêndice A.

3.5 Análise dos dados

A partir dos dados coletados foi possível tirar algumas conclusões. Para isto, foi necessária a organização e tabulação dos dados, além da análise qualitativa das informações a fim de perceber a realidade por meio dos fragmentos da entrevista e, no caso, das perguntas abertas do questionário. (KOTLER, 2000).

Para efetuar a tabulação dos dados foi necessária a utilização do Crivo de Correção do Questionário de Hackman e Oldham (Anexo A).

O tipo de análise utilizada para avaliar as perguntas abertas foi a análise de conteúdo. Após a coleta de dados foi possível fazer análises identificando lacunas existentes nas ações da gerência do DAP voltadas para a QVT além de realçar a percepção dos servidores em relação à QVT do DAP. Ressalta-se que alguns programas da PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos voltados à QVT foram mencionados neste estudo.

3.5.1 Crivo de Correção

Para a realização deste estudo, tornou-se necessário a utilização do Crivo de Correção do questionário de Hackman e Oldham em sua escala reduzida, conforme já mencionado, traduzido e adaptado por Moraes e Kilimnik (1994). Para se

encontrar os resultados referentes às variáveis de contexto e de conteúdo aqui pesquisadas, as respostas de algumas questões do questionário precisaram ser agrupadas. Este agrupamento de respostas deu-se em função de estarem medindo a mesma variável. Para se chegar ao resultado de cada variável foi efetuado, por respondente, o cálculo das variáveis que constituem o estudo. Posteriormente, foi calculada a média das 57 respostas por variável, o que possibilitou encontrar o resultado médio do DAP para cada variável. Por meio do Crivo de Correção foi possível identificar as fórmulas que deveriam ser utilizadas para o cálculo de cada variável. Em alguns casos foi preciso fazer a inversão da escala da questão, a qual foi feita com a utilização da fórmula “8 – resposta dada”. As questões que precisaram ter suas respostas invertidas foram identificadas no Crivo de Correção com o sinal de asterisco. Ressalta-se que sete dimensões na medição da satisfação podiam ser encontradas de acordo com o Crivo de Correção, conforme pode ser visualizado na figura 4:

Escala para Análise de QVT	
Extremamente Insatisfatória	1
Muito insatisfatória	2
Insatisfatória	3
Neutra	4
Satisfatória	5
Muito Satisfatória	6
Extremamente Satisfatória	7

Figura 4: Escala para análise da QVT.

Fonte: Quadro adaptado de MORAES & KILIMNIK *apud* ALMEIDA, 2007, p. 46

Para dar continuidade ao estudo, tornou-se necessária a utilização da Análise de Conteúdo.

3.5.2 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo foi a forma utilizada para a avaliação das perguntas abertas. “A análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o aspecto *o quê* da mensagem. Sua amplitude faz dela uma ferramenta flexível e vasta, que pode ser

usada como uma metodologia ou como uma técnica para um problema específico.” (COOPER & SCHINDLER *apud* ALMEIDA, 1998, P. 48).

As respostas apresentadas na Seção IV do questionário foram categorizadas por temas principais e secundários. As opiniões dos servidores relacionadas ao que seria a QVT no DAP foram levantadas e detalhadas. Para a questão seguinte o mesmo procedimento foi adotado: categorização por tema das respostas relacionadas aos programas existentes na UFMG para melhorar a vida pessoal do servidor e a melhoria do trabalho de acordo com a opinião do respondente.

Como foram seguidos os passos descritos, as chances da efetivação da proposta inicial do trabalho foram aumentadas, ou seja, responder como é a QVT dos servidores do Departamento de Administração de Pessoal da UFMG.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características dos servidores

Para a apresentação dos resultados do estudo, tornou-se fundamental a aplicação de um questionário. Em relação aos dados demográficos dos 57 respondentes, os resultados podem ser encontrados a seguir:

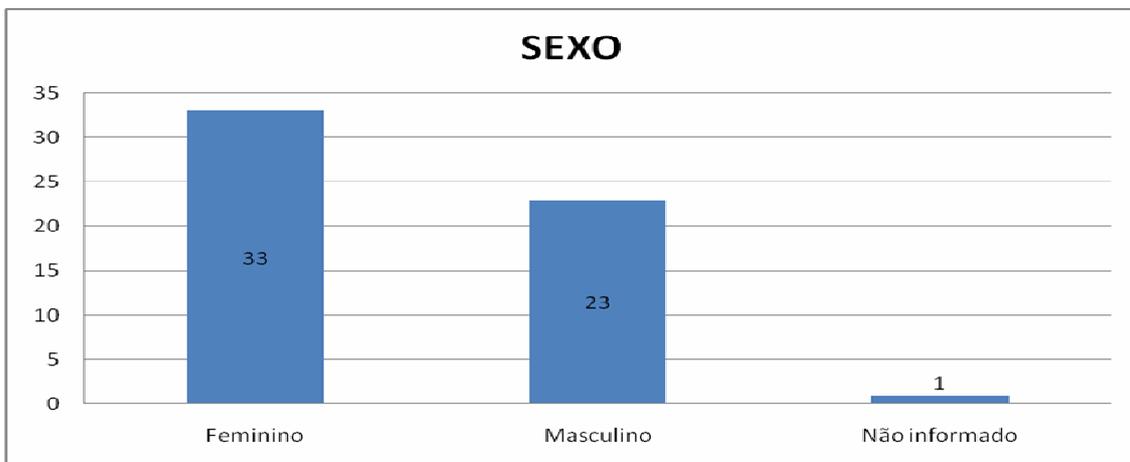


Figura 5: Sexo

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação ao sexo (Figura 5), foi identificado que 33 servidores do DAP são do sexo feminino e 23 masculinos. Neste departamento da UFMG as mulheres são maioria.

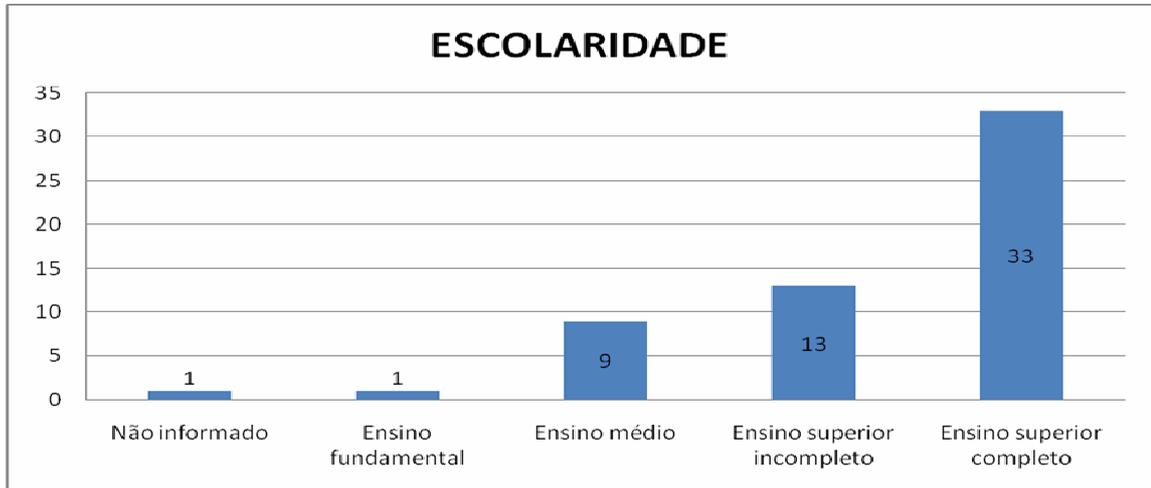


Figura 6: Escolaridade

Fonte: Pesquisa de Campo

No que se refere à escolaridade, a figura 6 demonstra que mais da metade dos servidores do DAP possuem Ensino Superior Completo e 13 Ensino Superior Incompleto. Percebe-se que os servidores deste departamento tem buscado melhorar sua educação formal.

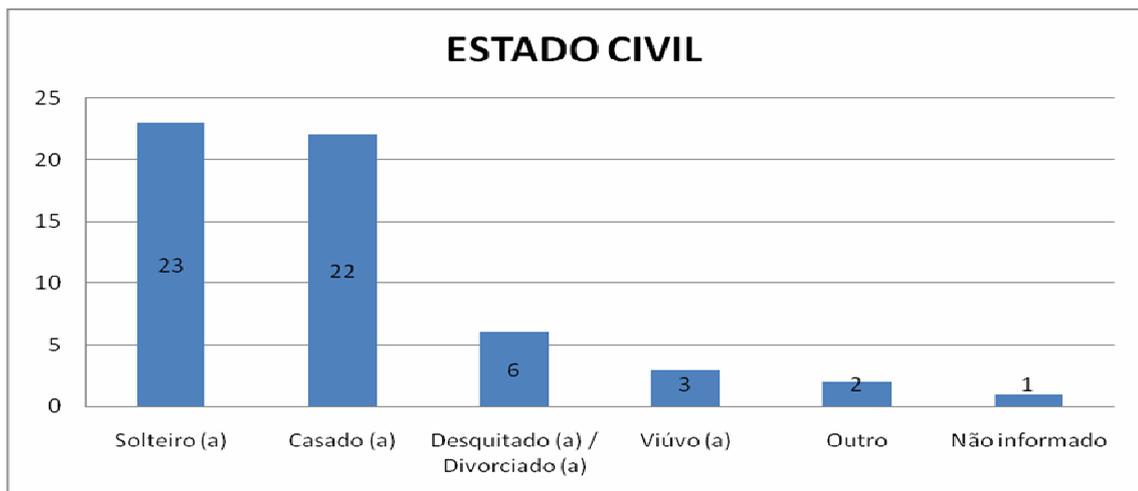


Figura 7: Estado Civil

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto ao estado civil dos servidores (Figura 7), percebe-se que o número de solteiros e de casados é quase que idêntico, 23 e 22 respectivamente. Já o número de desquitados / divorciados não passa de 6.

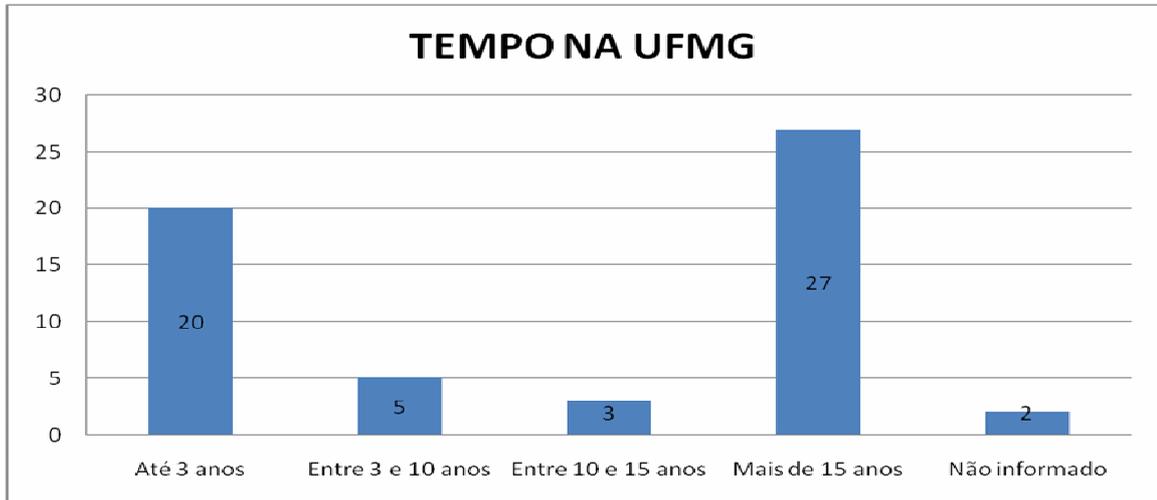


Figura 8: Tempo na UFMG
Fonte: Pesquisa de Campo

A pesquisa demonstrou (Figura 8) que a maioria dos respondentes já estão na UFMG há mais de 15 anos. Por outro lado, existe 20 servidores em estágio probatório, ou seja, possuem menos de 3 anos de instituição. Ressalta-se que o número de novatos dentro da população estudada é bastante expressivo.

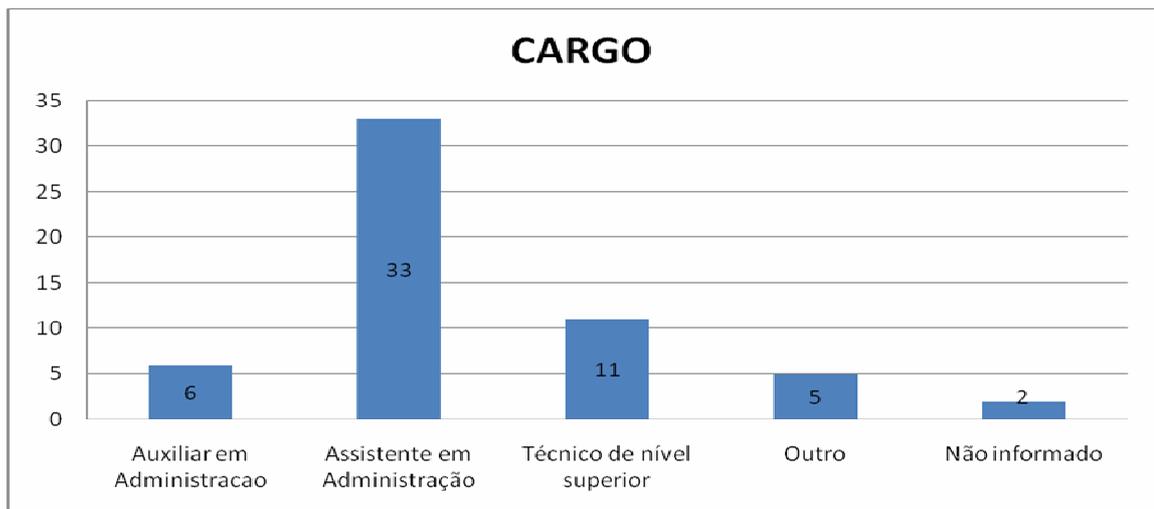


Figura 9: Cargo
Fonte: Pesquisa de Campo

Outra informação significativa encontrada refere-se ao cargo da maioria dos servidores do DAP: cerca de 58% dos funcionários são Assistentes em Administração (Figura 9), ou seja, cargo que exige apenas o Ensino Médio.

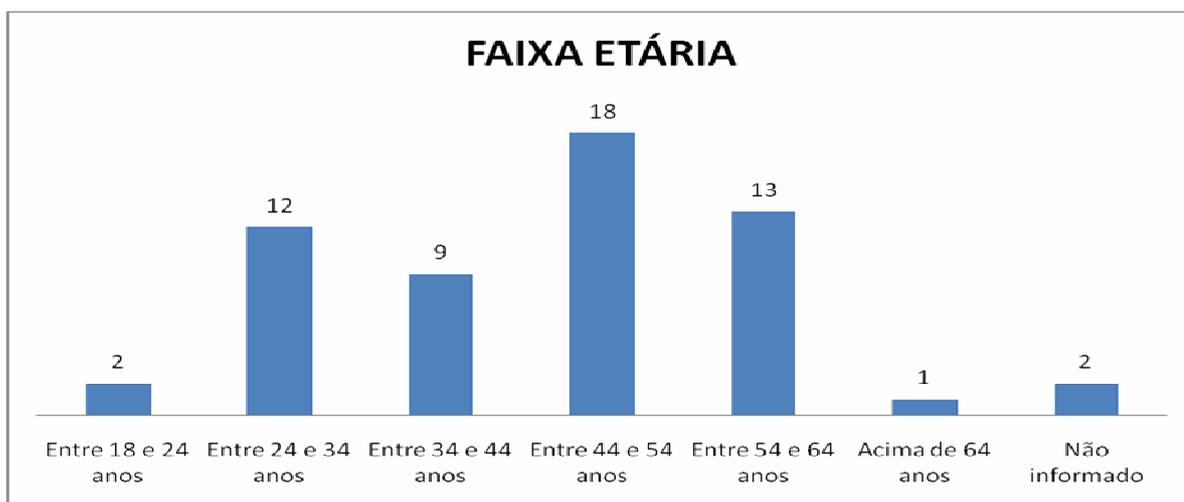


Figura 10: Faixa Etária

Fonte: Pesquisa de Campo

Por último, foi possível identificar que 31 servidores do DAP declararam possuir faixa etária entre 44 e 64 anos (Figura 10), enquanto apenas 23 informaram possuir entre 18 e 44 anos.

4.1.1 Questões Fechadas

Conforme apresentado por meio dos resultados abaixo, a QVT dos servidores do DAP, ao se utilizar como referência o questionário em versão reduzida criado por Hackman e Oldham (1975) e adaptado por Moraes e Kilimnik (1994) foi considerada satisfatória.

Dentro da abordagem de Hackman e Oldham, o foco deste estudo buscou identificar os resultados relacionados às Variáveis de Conteúdo e de Contexto. O grau de satisfação em todos os itens pesquisados variou de 4,64 a 5,94 (conforme pode ser verificado na figura 11), ou seja, dentre os itens estudados a QVT pode ser

considerada neutra ou satisfatória. Nesta mesma figura também pode ser visualizado o desvio-padrão calculado para cada uma das variáveis.

GRUPOS DE VARIÁVEIS	VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS
Variáveis de Conteúdo = 5,17	Variedade de Habilidades	5,00	1,02	Percepção e Significado do Trabalho = 5,33
	Identidade de Tarefa	4,64	1,27	
	Significância da Tarefa	5,94	1,03	
	Inter-Relacionamento	5,74	0,92	
	Autonomia	4,66	1,34	Aumento da Responsabilidade no Trabalho = 4,66
	Feedback do Próprio Trabalho - Feedback Intrínseco	4,98	1,08	Conhecimento dos Resultados do Trabalho = 5,09
	Feedback do Chefe e Colegas - Feedback Extrínseco	5,20	1,01	
Variáveis de Contexto = 5,41	Satisfação com Segurança	5,79	0,86	Não se aplica
	Satisfação com a Compensação	4,78	1,2	
	Satisfação com Colegas de Trabalho	5,54	0,9	
	Satisfação com Supervisão	5,70	1,03	
	Satisfação com possibilidade de Crescimento	5,25	1,07	
MÉDIA GERAL DA QVT NO DAP		5,29	0,46	

Figura 11: Resultados após tabulação dos dados

Fonte: Adaptado pela autora

Os itens que receberam resultados neutros foram identidade de tarefa, autonomia, *feedback* do próprio trabalho, satisfação com a compensação.

Já os itens que foram considerados satisfatórios foram variedade de habilidades, significância da tarefa, *feedback* do chefe e colegas, inter-relacionamento, satisfação com segurança, satisfação com colegas de trabalho, satisfação com supervisão e satisfação com possibilidade de crescimento.

Variáveis de Conteúdo:

As variáveis de conteúdo tiveram um resultado médio de 5,17, ou seja, se mostraram de um modo geral, satisfatórias.

O estado psicológico crítico percepção e significado do trabalho atingiu média de 5,33. Este estado psicológico crítico, nada mais é que a representação do grau em que os servidores percebem a tarefa realizada no dia a dia como importante para

a sociedade e para a sua vida. Conforme já mencionado, este estado psicológico crítico é formado pelas variáveis de:

- **Variedade de Habilidade (VH)**

O item variedade de habilidade foi considerado satisfatório e atingiu média 5,00 com desvio padrão de 1,02. Este item indica o quanto a tarefa executada pelo servidor é desafiante no que se refere aos seus conhecimentos e habilidades. Ressalta-se que quanto mais conhecimento a tarefa executada envolver, mais significativa para o servidor ela será.

- **Identidade de Tarefa (ID)**

Na variável identidade da tarefa o resultado encontrado foi 4,64 com desvio padrão de 1,27, ou seja, neutro. Este item representa o quanto o servidor consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo algo percebido. Ressalta-se que as pessoas, de um modo geral, se preocupam mais com seus trabalhos quando desenvolvem toda a tarefa. Salienta-se que este foi o item que atingiu menor resultado, ou seja, nem sempre no DP é possível que os servidores desenvolvam toda a tarefa no que se refere a seus respectivos trabalhos.

- **Significância da Tarefa (ST)**

A dimensão significância da tarefa, a partir dos resultados obtidos via aplicação de questionário, atingiu o resultado 5,94 com desvio padrão de 1,03. É justificável que este item tenha recebido a maior nota já que muito do trabalho executado pelos servidores do DAP tem, efetivamente, um impacto substancial nas vidas de outras pessoas. O DAP processa a folha de pagamento de toda a Universidade, ou seja, o DP pode pagar salários ou deixar de pagá-los, a qualquer momento, interferindo assim na vida de integrantes do corpo de servidores.

- **Inter-Relacionamento (IR)**

A variável inter-relacionamento atingiu a média 5,74. Este resultado mostra o grau em que os servidores trabalham juntos ou lidam com as outras pessoas, sejam elas internas ou externas à UFMG. Neste contexto, é perceptível que o contato com outras pessoas é frequente no trabalho dos servidores. Sejam eles outros servidores do departamento, outros servidores de unidades administrativas e/ou acadêmicas da Universidade ou, até mesmo, ex-servidores, pensionistas, entre outros.

O outro estado psicológico crítico estudado foi o aumento da responsabilidade no trabalho, sendo o resultado encontrado 4,66. Este estado psicológico crítico refere-se aos resultados de trabalho, ao grau em que o servidor se sente responsável pelos resultados da tarefa que executa. Vale ressaltar que a única variável que compõe este estado psicológico, a qual obteve a média mencionada e o desvio padrão de 1,34, é a autonomia. Quanto mais a autonomia aumenta, mais os servidores sentem-se responsáveis pelos sucessos ou insucessos que ocorrem em seus trabalhos, tornando-se então, mais dispostos a aceitarem a responsabilidade pessoal pelos seus resultados.

Por último foi estudado o estado psicológico crítico, conhecimento dos resultados do trabalho, o qual atingiu média 5,09. Este estado psicológico crítico indica o grau em que o servidor recebe informações sobre a qualidade efetiva da tarefa que ele está realizando e é formado pelas variáveis:

- **Feedback Intrínseco (FI)**

Este indicador atingiu a média 4,98 com desvio padrão de 1,08. Esta variável representa o grau em que o servidor recebe informações sobre seu desempenho através da execução da própria tarefa. Foi considerada pelos respondentes como neutra.

- **Feedback Extrínseco (FE)**

A variável feedback extrínseco obteve o resultado de 5,20 com desvio padrão de 1,01. Esta variável indica o grau em que o servidor recebe informações sobre seu desempenho via terceiros, internos ou externos ao DP.

Variáveis de Contexto:

Em relação às variáveis contextuais a média dos resultados obtidos foi de 5,41, ou seja, também considerado satisfatório. As variáveis que compõem este grupo são:

- **Satisfação com Segurança**

A Satisfação com segurança foi o item deste grupo com maior resultado, 5,79 com desvio padrão de 0,86. Este resultado era esperado, pelo fato dos servidores públicos possuírem maior segurança no trabalho do que trabalhadores da iniciativa privada.

- **Satisfação com a Compensação**

A satisfação com a compensação, por outro lado, não atingiu uma média tão boa quanto a anterior, 4,78, com desvio padrão de 1,2. De acordo com os resultados da pesquisa, a remuneração, gratificações e benefícios podem melhorar.

- **Satisfação com Colegas de Trabalho**

Este indicador procurou identificar o resultado das relações interpessoais, grupais e intergrupais no DAP. Os resultados obtidos mostram que a média foi de 5,54 com desvio padrão de 0,9. Ressalta-se que o relacionamento entre os servidores no departamento é satisfatório de um modo geral.

- **Satisfação com Supervisão**

A satisfação com a supervisão foi outro item que atingiu resultado de 5,70 com desvio padrão de 1,03. Isto significa que os servidores acham que existe, satisfatoriamente, respeito, tratamento justo, apoio por parte de superiores, competência e qualidade de supervisão.

- **Satisfação com Possibilidade de Crescimento**

A aplicação do questionário permitiu constatar que a possibilidade de crescimento profissional no DP é satisfatória, já que atingiu a média 5,25 com desvio padrão de 1,07.

Ressalta-se que a Média Geral da QVT no DAP, a qual foi identificada a partir do cálculo da soma das médias das variáveis de contexto (5,41) e das variáveis de conteúdo (5,17) divididas por dois, atingiu o resultado 5,29, ou seja, pode ser considerada satisfatória.

4.1.2 Questões Abertas

Apesar do grau de QVT percebido por meio do Crivo de Correção nas questões fechadas ter sido, de um modo geral, satisfatório, as perguntas abertas apresentaram resultados menos animadores se comparado com os resultados daquelas fechadas.

4.1.2.1 Questão 1

A primeira pergunta aberta se referia à questão da adequação da QVT no DAP atualmente. O objetivo deste questionamento era saber como é vista a QVT no DAP pelos servidores (Figura 12).

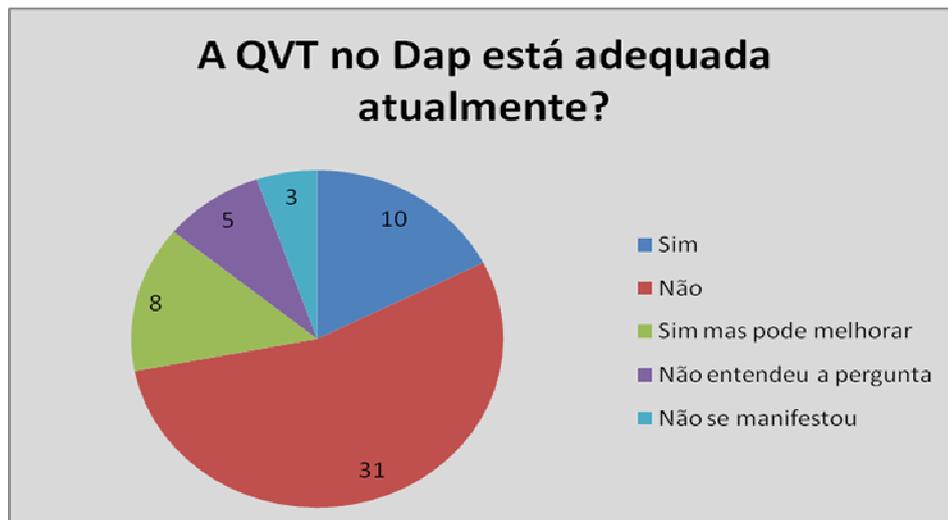


Figura 12: Situação atual da QVT no DAP
Fonte: Pesquisa de Campo

É perceptível que quase 60% dos respondentes afirmaram que a QVT naquele Departamento não está adequada, enquanto 18% informaram que está.

Por outro lado, a segunda pergunta indagava: em caso negativo, como deveria ser a QVT no DAP?

Para esta pergunta, uma série de sugestões foi apresentada pelos servidores do DAP. Por meio da análise de conteúdo tornou-se possível levantar as sugestões.

- **Carga horária de trabalho:**

Cerca de quatro servidores sugeriram redução de carga horária – alguns sugeriram que seja para 30 horas, ou seja, seis horas/dia. Cerca de três sugeriram flexibilidade de horário patrocinado, sendo que um deles inclusive sugere a criação de horários corridos, segundo o servidor “como ocorre nas unidades”. Um servidor

ainda associou a implantação de horários flexíveis para a prática de esportes. Outro sugeriu a criação de dois turnos de trabalho distintos por grupo de servidores. A maior tolerância com a vida particular do servidor foi outra sugestão de um servidor.

- **Ginástica / Saúde**

As atividades de relaxamento diário também foram bastante lembradas. Cerca de três servidores sugeriram a ginástica diária no local de trabalho, mais conhecida como ginástica laboral. Cerca de quatro lembraram-se de atividades de relaxamento, seja físico ou mental. Inclusive a introdução de massagens com alguma periodicidade foi destacada. Pelo menos um dos servidores do DAP salientou que deveria haver no departamento incentivo para a prática de esportes. Foi ressaltada a necessidade de se preocupar com a saúde física/mental dos servidores do DAP.

- **Stress**

A implantação de atividades para redução do stress de modo geral foram ressaltadas por pelo menos dois servidores. Um colaborador sugeriu usar o humor para lidar com situações de stress. A redução da pressão foi citada por dois servidores.

- **Instalações**

Cerca de sete pessoas ressaltaram a importância da melhoria das instalações / espaço físico do DAP. A melhoria da questão térmica foi ressaltada por pelo menos um servidor. A melhoria dos toaletes também foi lembrada por cerca de dois pessoas. Um servidor mencionou a importância da eliminação de materiais desnecessários guardados nos setores.

- **Capacitação / qualificação**

A importância da implantação de programas voltados para a capacitação / qualificação dos servidores também foram bastante lembrados. Pelo menos quatro servidores sugerem a implantação de programas de capacitação e dois de programas de qualificação.

- **Treinamento**

Cerca de quatro servidores mencionaram que deveria existir no DAP Treinamentos.

- **Motivação**

Pelo menos dois servidores salientaram a importância da criação de programas motivacionais. Um servidor sugeriu a Criação de sala de convivência.

- **Trabalho / Mão de obra**

Cerca de seis servidores afirmaram que deveria ocorrer a redução da quantidade de trabalho – a questão da sobrecarga foi em alguns momentos lembrada. Pelo menos um servidor apontou a necessidade de aumentar a mão de obra do Departamento, enquanto outro sugeriu a diminuição do trabalho repetitivo. A questão do dimensionamento da força de trabalho foi outro item lembrado por um servidor. Dois servidores afirmaram que deveriam ser mais valorizados.

- **Equipamentos / matérias de consumo / ergonomia**

Cerca de três servidores afirmaram que o DAP precisa de melhores equipamentos para o trabalho. Uma pessoa diz que não deveriam faltar equipamentos. Um servidor sugere que deveria ser mais ágil o fornecimento de

materiais de consumo / serviços. Cerca de dois servidores lembraram-se da importância da ergonomia, inclusive em relação à posição dos computadores.

- **Diálogo**

Cerca de dois servidores mencionaram que deveria ocorrer no DAP melhoria do diálogo entre as divisões. Uma pessoa lembrou a importância de fortalecer o sentimento de equipe. A melhoria do relacionamento interpessoal foi sugerida por outro colaborador.

- **Outras providências sugeridas**

- Rodízio de servidores pelas divisões;
- Trabalhar conceitos de compromisso e respeito objetivando melhorar o clima;
- Aumentar liberdade de ação;
- Criação de programas que envolvam o grupo que trabalha no DAP;
- Melhorar lanche (observação: não é fornecido lanche no DAP);
- Deveria ter atividades esportivas;
- Cada servidor deve buscar uma vida mais saudável para ter QVT;
- Deveria existir perspectiva de melhoria;
- Dispensa de autorização da chefia para participar de programas de QVT na UFMG;
- Deveria ter assistência do DRH – Departamento de Recursos Humanos;
- Preocupação da diretoria com o bem estar dos servidores, através, inclusive da criação de incentivos ou benefícios além do salário;
- Servidores precisam ter hábitos saudáveis – cuidar bem do corpo, ter tempo para o lazer e para outras atividades que deixam o indivíduo bem;
- Maior investimento público voltado para atividades internas (confraternização, semana da saúde, etc);
- Deveria ter atenção à saúde do trabalhador.

4.1.2.2 Questão 2

A primeira pergunta da segunda questão indagava ao servidor quais programas / atividades relacionadas à QVT existem na UFMG objetivando contribuir com a vida pessoal do servidor.

Cerca de treze servidores afirmaram que não existe ou não conhecem programas voltados para este fim, outros nove não responderam à pergunta e não a entenderam.

Já os 32 restantes apresentaram inúmeras e diferentes respostas conforme pode ser comprovado abaixo:

- **PROFIQ – Programa de Formação integrada e Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas**

O PROFIQ é uma iniciativa da PRORH composto de várias possibilidades de formação, capacitação e aprimoramento profissional. Dentro deste programa estão incluídas as atividades de ginástica / hidrogenástica / dança de salão que ocorrem no CEU - Centro Esportivo Universitário, o sorteio de Bolsas Ensino Superior e Bolsa Pré-Vestibular para servidores.

Pelo menos três servidores citaram a existência do PROFIQ ou do Projeto QVT, entretanto, sem explicar do que se trata. Pelo menos uma destas pessoas afirmou que existe o programa e que cabe a cada servidor a iniciativa para usufruir de seus benefícios.

- **Ginástica/Espportes/Dança de Salão**

27 servidores se referiram às atividades de ginástica, hidrogenástica que acontecem diariamente no CEU. Já quatro citaram a dança de salão. Um dos servidores acima, apesar de reconhecer a existência destas iniciativas, afirmou que os horários são inadequados.

Estas atividades acontecem devido a parceria existente entre a PRORH com o CEU, com a Escola de Educação Física Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO) e com a Coordenadoria de Assuntos Comunitários (CAC). Na Faculdade de Medicina também acontecem aulas de dança de salão, sendo que, todas estas atividades são abertas para servidores efetivos, os quais poderão participar de acordo com sua colocação no processo classificatório, o qual é composto apenas pela inscrição do candidato.

- **Projeto Servidor**

Cerca de três servidores informaram que o Projeto Servidor oferecido pela Faculdade Odontologia contribui com a vida pessoal do servidor.

Este projeto também é uma parceria da PRORH com a Faculdade de Odontologia. Servidores ativos/inativos que recebem até quatro salários mínimos por mês podem participar da *Campanha de Promoção da Saúde Bucal*. Após seleção para definir a ordem de atendimento, os inscritos receberão tratamento odontológico na área de clínica geral, realizado por alunos do 9º período do curso de Odontologia, com supervisão de professores.

- **Atendimento Psicológico**

Outros três servidores apontaram também o atendimento psicológico como uma importante contribuição para a vida pessoal do servidor.

Este atendimento pode ocorrer de duas maneiras distintas:

1. Atendimento psicológico com o objetivo de adaptação ao trabalho. O servidor é atendido pelo DRH, o qual faz um diagnóstico e, em alguns casos, encaminha o servidor para ser atendido pelo SAST por meio de uma breve terapia, obedecendo a alguns critérios pré-estabelecidos. Este tipo de atendimento ocorre devido a uma parceria entre SAST e DRH;
2. Atendimento psicológico por meio do Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG. Trata-se de um programa de clínica-escola chamado SPA. Como clínica tem o objetivo de prestar atendimento

psicológico à comunidade em geral (não é específico para servidores). Como escola, o SPA constitui local de estágio dos estudantes do Curso de Psicologia, onde se tem a oportunidade de integrar os conteúdos estudados no Curso com o exercício da prática profissional. As modalidades de atendimento são as seguintes: Psicoterapia individual para crianças, adolescentes e adultos; Psicoterapia de grupo para adolescentes e adultos; Psicodiagnóstico para crianças, adolescentes e adultos; Psicomotricidade (crianças); Psicopedagogia (crianças); Psicoterapia de família; Avaliação e reabilitação neuropsicológica; Orientação profissional.

- **Plano de Saúde com subsídio**

Cerca de cinco servidores afirmaram que existência do Plano de saúde trata-se de um programa/atividade que melhora a vida pessoal do servidor.

O plano de saúde da CASU - Caixa de Assistência à Saúde da Universidade, existe na UFMG a mais ou menos dez anos. Nos últimos três anos, o governo federal começou a contribuir com os servidores subsidiando parte do plano de saúde que cada colaborador e seus respectivos dependentes pagam.

- **Quarta Cultural**

O projeto Quarta 12 e 30 conforme é popularmente conhecido na UFMG foi citado como iniciativa que contribui para a vida pessoal do servidor. Cerca de três pessoas ressaltaram as atividades de música que ocorrem nas quartas-feiras neste horário como atividades / programas de QVT significativas para a melhoria da vida pessoal do servidor.

Criado experimentalmente em 2004, o *Quarta Cultural* busca contribuir para a formação de público nas áreas da música clássica e popular. A grande aceitação do público e a parceria com instituições e artistas sensíveis ao projeto permitiram que ele crescesse e se consolidasse.

Pensado como alternativa de lazer cultural para as milhares de pessoas que circulam na região, o projeto tem entrada franca e os músicos e grupos que nele se apresentam o fazem gratuitamente. Além de abrir as portas ao público, dando mais

uma utilidade a um espaço cultural importante como o Conservatório UFMG, O *Quarta Cultural* é, também, uma maneira da Universidade dar retorno à sociedade que a financia.

- **Outras atividades/programas mencionadas pelos respondentes**

- Programas do Centro Cultural e do laboratório de Música;
- Flexibilidade para realizar atividades físicas;
- Exames periódicos;
- Cursos de Capacitação;
- Transporte Interno;
- Cursos oferecidos pela FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa;
- Cursos oferecidos pelo DRH;
- Programas de vacinação na UFMG
- Alimentação a baixo custo;
- Visitação ao Museu de história natural da UFMG.

Já a segunda pergunta questionava ao servidor quais programas / atividades relacionadas à QVT existem na UFMG objetivando contribuir com a melhoria do trabalho.

Cerca de dez servidores não responderam à pergunta, outros dezenove afirmaram que não conhecem ou não existe programa para este fim e quatro servidores não entenderam a pergunta.

As respostas mencionadas pelos servidores restantes são apresentadas a seguir:

- **Ginástica/Espportes/Dança de Salão**

Apontada por cerca de quatro servidores como atividade/programa de QVT da UFMG para melhorar o trabalho do servidor.

- **Cursos e Treinamentos**

Oferecidos pelo próprio departamento ou pelo DRH. Cerca de dez pessoas citaram estes cursos / treinamentos.

- **Outras atividades/programas mencionadas pelos respondentes**

- Progressões e incentivos à qualificação;
- Reuniões semanais com chefias;
- Cursos de capacitação;
- Exames periódicos;
- Melhores equipamentos;
- Contratação de mão-de-obra;
- Plano de saúde com subsídio;
- Atendimento psicológico do DRH;
- Cursos de Extensão;
- Acesso à biblioteca;
- Bolsa de ensino superior;
- Bolsa pré-vestibular;
- Projeto servidor;
- Referência ao PROFIQ lembrando que existem programas de QVT na UFMG e que cabe aos servidores ter iniciativa para usufruir;
- Vacinação.

4.2 Entrevista com o Gerente do DAP

A partir da entrevista realizada junto ao gerente do DAP foi possível entender a sua percepção em relação à QVT e a temas relacionados a este assunto.

A primeira pergunta buscava esclarecer o que é QVT para ele. O gerente destacou que QVT é você ter satisfação em trabalhar, nas palavras dele “(...) você

ter um ambiente que você gosta, que você vai trabalhar todo dia com vontade, sabe, que você chega, trabalha com empenho. Estar alegre, estar de cabeça aberta, estar feliz enfim, com o seu trabalho(...)”.

Já a segunda pergunta questionava a ele como a QVT é aplicada no DAP e se existem programas / atividades realizadas pela gerência do departamento objetivando melhorar a QVT de seus servidores. O gerente iniciou sua resposta afirmando que *“(...) tem muito pouco (...)”*. Enfatizou que atividades voltadas para relaxamento diário não tem, porém, atividades de treinamento, apesar de serem insuficientes para a melhoria da prestação de serviço, existem. Ele ressaltou que o que ele faz é *“(...) tentar gerir o DP de uma forma que a pessoa tenha realmente esta satisfação sabe, não deixar ter rixa sabe... ouvir, peço muito que as pessoas sejam educadas, não gosto que as pessoas, assim, tratem as outras de forma inadequada, tem que ter respeito, são coisas que a gente quer no nosso dia a dia(...)*”. Entretanto, ele mesmo resalta que isto é mais um modo operante do que propriamente ações como atividades de relaxamento, treinamento, etc. O gerente afirmou ainda que busca fazer reuniões no Departamento, ter mais discussões e como disse ele *“(...) não fugir de problema nenhum sabe. Eu acho que todos os tipos de problema tem que ser encarado com seriedade, honestidade (...)”*. Outra coisa que, segundo o gerente ocorre é, ao identificar problemas em alguma divisão, ir até lá para tentar resolver: *“(...) uma pessoa que não tá satisfeita com o lugar você tentar remover ela internamente para outro setor sabe(...)*”, além de conversar muito com as chefias.

A terceira pergunta questionava ao gerente como é o relacionamento entre os servidores do DAP de modo geral de acordo com a visão dele. Ele afirmou que acredita que seja muito bom. Sem deixar de destacar que existem problemas pontuais, principalmente para a chefia imediata, em decorrência de servidores (especificamente mais antigos do departamento) que não querem aprender um novo trabalho, ele resalta que acredita que o DAP esteja conseguindo contornar este tipo de situação de forma satisfatória. Segundo ele *“(...) as pessoas aqui, (...) elas se respeitam, eu não vejo nenhuma é... maior... é... um tá falando do outro, pelo menos não chega muito a mim né... (...) Eu vejo as pessoas com ar, é... digamos tranquilo (...)”*. O gerente completou afirmando que procura conversar com as pessoas,

almoça junto no restaurante do prédio, afinal de contas, segundo ele *“(...) Eu estou aqui, Eu não sou o diretor, Eu estou o diretor, entendeu. Amanhã pode ser você, qualquer um (...)”*.

A quarta pergunta questionava a ele como ele percebe o Clima Organizacional dentro do DAP. Neste momento o gerente associou o clima organizacional à estrutura organizacional do departamento. Ele lembrou as mudanças que tiveram no DP há pouco mais de um ano: criação de nova divisão, definição de chefias e subchefias, remoções internas de servidores, etc., mudanças estas que foram implementadas por ele apesar de anteriormente terem sido previstas e parcialmente planejadas. Ele ressaltou que o ciclo de mudanças ainda não terminou e que provavelmente até o final do ano sejam finalizadas, enfatizando ainda que *“(...) de qualquer forma eu acho que o clima organizacional ele melhorou com isto. Foi uma redistribuição mais racional, sabe. (...)”*. Ele afirmou ainda que tudo isto é cíclico, *“(...) daqui um tempo a gente vai ter que trabalhar com outros tipos de mudança (...)”*. Outra mudança lembrada pelo gerente, ocorrida em maio de 2011, foi a retirada dos funcionários terceirizados do DP. Atualmente existe apenas um ou outro com previsão de extinção. *“(...) Então esta questão de todos os funcionários nossos serem servidores mesmo de carreira eu acho que isto foi muito bom sabe, porque antes havia também neste clima organizacional esta questão de um grupo diferenciado: era diferenciado em salário, era diferenciado em atividades (...)”*. Esta mudança de perfil dos servidores do DAP foi vista pelo gerente como muito boa.

A quinta pergunta se referia aos resultados do departamento no que se refere à eficácia e eficiência na realização das tarefas. O gerente afirmou que há muita coisa para *“(...) arrumar (...)”* no departamento. Ele ressaltou que o pessoal do DAP tem conhecimento e competência para fazer o trabalho, entretanto, ele salientou que mecanismos que auxiliem o trabalho no departamento e que deem suporte de um modo geral são necessários, principalmente na área de informática. Ele lembrou que o Sistema SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) apesar de ter alguns problemas, é pouco explorado pelo DP no que se refere à extração de dados. Ele ressaltou ainda que a partir do encontro da CNDP (Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal e de Recursos Humanos) que ocorrerá em São

Paulo no mês de agosto, as normas (aplicação da legislação) serão definidas e a partir disto, a Universidade poderá implementar suas rotinas. “(...) *Então eu acho que nós temos estas normas, foi até um trabalho que foi feito há vários anos, só que isto precisa ser atualizado (...)*”. O DAP tem a pretensão de fazer a atualização das rotinas relacionadas à pelo menos metade das normas até o final do ano, “(...) *e isto eu acho que vai agilizar, vai facilitar, vai melhorar o nosso trabalho (...)*”. Além disso, o gerente mencionou a importância de investir nas seções de pessoal, afinal de contas, quando a seção de pessoal faz o seu trabalho de forma correta, facilita o trabalho do DAP, permite sua conclusão sem maiores atrasos e ainda possibilita ao departamento prestar um serviço melhor. O gerente ressaltou que tem coisas que dependem do DAP e tem coisas que não. Em relação ao que depende do departamento, ele afirmou que “(...) *eu acho que a gente precisa mais de um planejamento mesmo, sabe, por exemplo, essas auditorias internas, eu tenho cobrado isto muito do pessoal, é... cada divisão tem que, cabou o serviço daquele mês, implementou, lançou as coisas, tem que ter mecanismos de auditoria interna pra ver se não fez nada errado, se não tirou ninguém indevidamente de folha, ou qualquer outra coisa, sabe assim, que vá prejudicar o servidor, sabe (...)*”. O gerente sabe que o departamento mexe constantemente com o bolso das pessoas e que errar é humano, entretanto, não existe até o momento uma espécie de “folha suplementar” para corrigir este tipo de problema, por isto a insistência no assunto. Ele salientou que existem várias coisas que o departamento precisa fazer como investir no atendimento e no controle da satisfação do usuário e que isto não tem sido implementado corretamente “(...) *temos um pouquinho só que a gente implementou na recepção(...)*”. Ele ressaltou que existe um projeto de pós-atendimento para ser implementado, mas ainda não aconteceu. Este projeto prevê que “(...) *uma vez que a pessoa pediu qualquer coisa aqui a gente, depois de um tempo, por e-mail, qualquer coisa, perguntar pra ela o que ela achou do atendimento (...)*”. O gerente fez questão de salientar que as coisas saem, fluem, apesar de às vezes demorar. Ele lembrou que existem mecanismos de tramitação de processos e que ele pretende utilizando, por exemplo, um desses mecanismos, existente no sistema PLENUS, o AAP, saber quantos dias um processo fica tramitando e redefinir prazos menores para a conclusão desse tipo de processo. “(...) *O que que a gente*

tem que fazer, sabe? Nós temos que ter estas métricas pra gente poder também balizar o nosso planejamento, o nosso objetivo, sabe (...)". O gerente salientou que, apesar de existirem mecanismos para este tipo de verificação, o que não tem é tempo para se fazer estas coisas. Por outro lado ele ressaltou que o tempo é a pessoa que faz. Ele enfatizou que tem falado muito para as chefias que elas precisam ver a divisão de mais longe "*(...) Eles tem que dar um passo atrás da divisão, enxergar a divisão, sabe, um pouquinho mais de longe e ver o quê que pode fazer, e não ficar ali naquele dia a dia (...)*". Ele ressaltou que a chefia precisa estar sempre tentando planejar, identificar o que pode ser melhorado e que elas não devem ficar tão inseridas no trabalho operacional porque isto traz outros tipos de problemas, que passam por ficar diariamente fazendo a mesma coisa.

A sexta pergunta questionava ao gerente do DAP se existe diferenciação de grau de complexidade das tarefas realizadas por técnicos de níveis superior, médio ou fundamental. Ele ressaltou que acredita que tenha sim. Porém, destacou que por questão histórica, antes existiam pouquíssimas vagas de nível superior disponíveis para o DAP. Com isso, servidores que eram de cargos de nível médio ou fundamental passaram a assumir chefias. Entretanto recentemente as coisas mudaram, começaram a surgir mais vagas de nível superior. Com isso, no DAP continua existindo chefias ocupantes do cargo de assistente ou auxiliar, porém, de acordo com o gerente, estas possuem "*(...) a formação ou então tem a experiência, entendeu, tem o notório saber (...)*". Ele ressaltou ainda, que assistentes e / ou auxiliares em administração, em alguns casos, têm condições de analisar processos de alta complexidade "*(...) Agora, existe complexidade das atividades sim só que às vezes a pessoa que ocupa um cargo intermediário ela tem capacidade até pela formação dela, porque ela é formada ela só não ocupa um cargo de nível superior, de resolver aquelas questões, sabe (...)*". O gerente afirmou ainda que existe diferenciação de tipo de atividade mesmo em termos de nível, entretanto, o cumprimento dela não é tanto por causa do preenchimento das vagas no DP, conforme mencionado, recentemente vagas para nível superior eram poucas. Ele ressaltou ainda que de acordo com a psicologia organizacional, nada impede que um servidor do cargo, seja de assistente, seja de auxiliar, ocupe um cargo de direção – CD, por exemplo, nos níveis 3 e 2.

A sétima pergunta questionava ao gerente se existe algum espaço para os servidores fazerem críticas e sugestões relacionadas à direção do departamento e ao trabalho de um modo geral. Ele afirmou que, na mesma época em que foi colocada uma caixa para críticas e sugestões na recepção do DAP, outra foi deixada no corredor do DP objetivando conhecer as críticas e sugestões dos servidores do departamento. Era esperado que comentários anônimos fossem deixados na caixa. Passados seis meses, nem um bilhete foi deixado, sendo que, em uma reunião entre as chefias do DAP foi sugerido e decidido que a caixa seria retirada. “(...) *O próprio pessoal pediu pra tirar. Porque ficava aquela caixinha lá e todo dia e ninguém pôs nada (...)*”. O gerente afirmou que atualmente não existe um espaço exclusivo para este fim, entretanto ressaltou que “(...) *a pessoa pode sabe, no dia a dia, as pessoas falam né, reclamam de uma coisa ou outra e tal, é... às vezes alguns vêm e falam comigo mesmo, acham ruim de determinada coisa, às vezes do serviço (...), ou tá querendo mudar de divisão (...), tá querendo ver outra coisa, que até uma coisa que a gente tá começando a conversar aqui, rodízio eu acho interessante sabe, tem que ser um negócio bem pensado, tudo (...)*”. Ele lembrou que “(...) *espaço mesmo para as pessoas se manifestarem tem os meios normais, mandar um e-mail, se quiser mandar uma carta anônima, né, vim aqui e conversar (...)*”.

A penúltima pergunta questionava ao gerente quais dificuldades são encontradas pela gerência ao sugerir ações que melhorem a QVT dos servidores. Ele mencionou que uma dificuldade que ele percebe refere-se à questão das reuniões. Segundo ele, ele pede às chefias que se reúnam com os servidores de tempos em tempos, entretanto, nem todas fazem isto “(...) *algumas fazem periodicamente, tem outras que fazem uma vez ou outra quando tem algum problema (...)*”. Outra dificuldade mencionada por ele refere-se à questão de colocar em prática aquilo que foi planejado. Neste contexto ele afirmou: “(...) *acho que é pôr em prática. A gente tem um pouco de dificuldade em pôr em prática as coisas que a gente planeja, sabe... o que faz, tem planejamento, e no dia a dia a gente não põe. (...). Porque isto tudo, cê colocando as (...), as metas, ela no fundo, isto tudo vai melhorar a Qualidade no Trabalho, você vai melhorar a sua prestação de serviço (...)*”. No que se refere a dificuldades encontradas fora do DAP, o gerente mencionou o DRH. Segundo ele, o DRH deveria ser mais pró-ativo no fornecimento de

treinamentos, palestras “(...) eu acho que uma parte de treinamento, palestras, essas coisas sabe, de participação, envolver mais, eu acho que o DRH tinha que ter uma atitude mais pró-ativa nisto aí (...)”. Vale ressaltar que o gerente enfatizou que sabe que o DRH também tem suas dificuldades junto à PRORH e a PRORH junto com a diretoria da Universidade já que estas ações envolvem custos e uma série de questões. Na última dificuldade destacada pelo gerente ele ressaltou que “(...) eu acho que talvez somos nós mesmos, que a gente não pensa muito, o quê que a gente pode fazer aqui, encontros, sabe... discutir, por exemplo, passar uma tarde no museu [Museu de História Natural Jardim Botânico] discutindo as questões do DP, coisas deste tipo, sabe, então (...) são dificuldades nossas mesmos talvez de praticar isto, de fazer, sabe, competências mesmo, sabe,... Então passa por aí, né... Muitas vezes a gente vira chefe, coordenador, aquelas coisas, sem ter uma... um treinamento mesmo, ou mesmo uma capacitação para aquilo, né. Cê vai indo, de repente cê tá aí., e, então às vezes tem a questão da competência nossa como coordenadores mesmo de por em prática as coisas, saber como colocar e tal”.

Na última questão foi sugerido ao gerente que apontasse outras considerações que ele julgasse importante mencionar, entretanto, ele disse que não tinha nada a acrescentar naquele momento.

No item a seguir, serão contrapostos os resultados a partir da aplicação dos questionários aos servidores e as considerações levantadas pelo gerente do DAP.

4.3 Gerente x Servidores

Após a entrevista realizada com o gerente do DAP e da tabulação dos resultados obtidos através da aplicação do questionário JDS aos servidores deste departamento algumas observações puderam ser destacadas.

Inicialmente foi observado que para o gerente do DAP QVT é trabalhar de forma satisfatória: num ambiente que a pessoa gosta, no qual trabalha com vontade, com empenho, alegre e feliz com o seu trabalho. Foi constatado, por meio da entrevista que ações voltadas para a QVT são poucas no DP.

Por outro lado, percebe-se que a média geral de QVT encontrada no DAP através da aplicação do questionário foi 5,29, ou seja, considerada satisfatória. Vale ressaltar que, nas questões abertas, quando questionado ao servidor quais são as ações / programas voltados para a QVT na UFMG objetivando melhorar a vida pessoal do servidor e o trabalho, inúmeros programas e atividades foram lembrados, entretanto, estes não são promovidos pelo DP e sim pela UFMG sendo que, em alguns casos, por intermédio da PRORH (PROFIQ, Ginástica/Esportes/Dança de Salão, Projeto Servidor, entre outros) ou pelo governo federal (Plano de Saúde com subsídio). Outro detalhe que deve ser lembrado refere-se à primeira pergunta aberta: 31 dos 57 servidores que responderam ao questionário afirmaram que a QVT no DAP não está adequada atualmente, o que contradiz a média geral de QVT de 5,29 (satisfatória). Por outro lado, vale ressaltar que mesmo não existindo ações propriamente ditas voltadas para a QVT no departamento, com certeza, reuniões, discussões, busca constante de solução de problemas e dar abertura para os servidores em todas as situações, o quê, de acordo com o gerente do DAP ocorre, são atitudes esperadas de um bom gestor.

A questão do relacionamento foi outro item importante neste estudo. A partir da aplicação do questionário foi identificada, no item inter-relacionamento, a média de 5,74. O item satisfação com colegas de trabalho atingiu a média 5,54 e satisfação com a supervisão 5,70, ou seja, todas estas dimensões foram consideradas satisfatórias. Ao questionar o gerente sobre este assunto ele também afirmou acreditar que o relacionamento seja muito bom. Lembrou que as pessoas no departamento transmitem um ar tranquilo, que se respeitam e que ele “presa” bastante isto. No que se refere ao clima organizacional, ele também avaliou positivamente o DP afirmando que as mudanças que ocorreram em 2010 e em 2011 foram importantes para a melhoria deste clima.

Outra questão que foi observada refere-se à eficácia e eficiência na realização das tarefas de acordo com a visão do gerente. Neste contexto o gerente afirmou que há coisas a arrumar no departamento e que tem insistido com as chefias para implantação de mecanismos de auditoria interna nas divisões. Outra questão que, segundo o gerente deverá ocorrer até o final do ano refere-se à atualização de metade das rotinas de trabalho. Ele enfatizou que estas e outras

ações podem contribuir para maior eficiência e eficácia na realização das tarefas já que erros do departamento causam muito transtorno por poderem implicar em prejuízo no bolso do servidor. Por outro lado, após os servidores responderem ao questionário aplicado, foi possível constatar que a dimensão autonomia atingiu a média 4,66, ou seja, neutro. Vale ressaltar que se trata da segunda menor média dentre os resultados encontrados. Esta dimensão é responsável por formar o estado psicológico crítico Responsabilidade Percebida, a qual se refere aos resultados de trabalho, ou seja, ao grau em que a pessoa se sente responsável pelos resultados da tarefa que executa. Apesar do gerente afirmar que há muito o que melhorar, o servidor não se sente, sequer de forma satisfatória, responsável pela tarefa que executa.

No que se refere ao estado psicológico crítico percepção e significado do trabalho a média de resultado encontrada foi 5,33, ou seja, é considerada satisfatória. Este estado psicológico crítico leva em consideração as dimensões a seguir com seus respectivos resultados: Variedade de habilidade: 5,0 Identidade da tarefa: 4,64, Significado da tarefa: 5,94 e Inter-relacionamento: 5,74. Conforme já descrito anteriormente, o estado psicológico crítico percepção e significado do trabalho representa o grau em que o indivíduo percebe a tarefa como importante para a sociedade e para a sua vida. Destaca-se que, ao questionar o gerente sobre a existência ou não de diferenciação de graus de complexidade em relação às tarefas realizadas por técnicos de nível superior, médio e fundamental ele afirmou que sim. Entretanto, há no DAP casos de servidores técnicos de nível médio ou fundamental que possuem formação em curso superior ou notório saber em dado assunto, o que possibilita a assumir um trabalho que deveria ser delegado a um servidor de nível superior.

Em relação a um espaço para se fazer críticas e sugestões o gerente do DAP afirmou que já tentou implantar uma caixa para esta finalidade, porém, passados seis meses nem uma crítica ou sugestão foi deixada, o que implicou em retirada desta caixa por sugestão de servidor seguida de aprovação em reunião. Entretanto ele se mostrou aberto para receber servidores em sua sala, receber correios eletrônicos, cartas anônimas etc., e ressaltou inclusive que as pessoas costumam

procurá-lo em algumas situações. Cabe lembrar que a variável satisfação com a supervisão foi considerada satisfatória.

No que se refere às dificuldades encontradas pelo gerente ao sugerir ações que melhorem a QVT dos servidores ele mencionou a questão das reuniões. De acordo com o gerente ele pede às chefias que realizem em cada divisão reuniões periódicas com seus servidores e, segundo ele, essas reuniões nem sempre são realizadas. Colocar em prática aquilo que foi planejado foi outra dificuldade mencionada por ele. Ele destacou ainda que o DRH deveria ter uma atitude mais pró-ativa no que se refere a treinamentos e atividades que envolvam o servidor. Por último ele salientou que outra dificuldade refere-se ao departamento de um modo geral o qual deveria pensar mais em encontros e outras possibilidades de discussões para este fim. Vale ressaltar que, o estado psicológico crítico Conhecimento dos Resultados do Trabalho atingiu média 5,09, ou seja, foi considerado satisfatório. Este estado psicológico crítico é formado pelos itens Feedback do Próprio Trabalho - Feedback Intrínseco e Feedback do Chefe e Colegas - Feedback Extrínseco, os quais atingiram as médias 4,98 e 5,20 respectivamente. Em relação aos treinamentos, cabe lembrar que ao questionar os servidores sobre como deveria ser a QVT no DAP, além de ressaltarem temas como carga horária, ginástica / saúde, stress e instalações, não se esqueceram de citar maior quantidade de treinamentos e programas voltados para a capacitação e qualificação.

Ao término desta análise relacionada à entrevista com o gerente e aos resultados obtido por meio da aplicação dos questionários aos servidores, torna-se possível apresentar as conclusões e recomendações, as quais serão dissertadas a seguir.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O DAP é um departamento muito importante no âmbito da Universidade. É essencial que os servidores tenham uma boa QVT em seu dia a dia para o cumprimento das inúmeras rotinas e atividades de forma eficiente e eficaz.

Dentre os inúmeros programas e atividades lembrados pelos servidores como existentes na UFMG voltados para a QVT e que afetam a vida pessoal e o trabalho do servidor do DAP, vale ressaltar que a maioria, ou é de iniciativa da PRORH (PROFIQ, Ginástica/Esportes/Dança de Salão, Projeto Servidor, Bolsa de ensino superior); ou de iniciativa do governo federal (Plano de Saúde com subsídio); ou das unidades acadêmicas individualmente (Quarta Cultural, Atendimento Psicológico através da FAFICH); ou da própria UFMG (Alimentação a baixo custo, Transporte Interno). São pouquíssimos os programas / atividades de iniciativa do DAP.

Algumas ações realizadas pelo DAP voltados para a QVT foram identificadas neste estudo, tanto na entrevista com o gerente quanto na análise das questões abertas do questionário. A partir da análise das questões abertas, foram identificadas as ações de flexibilidade para realizar atividades físicas, reuniões semanais com chefias e o programa / atividade treinamentos de iniciativa do DAP. Na entrevista realizada junto ao gerente do DAP ele afirmou que os programas / atividades voltados para este fim são poucos, tendo ressaltado também as atividades voltadas para treinamento, as quais, segundo ele, existem mais são insuficientes. Outra ação que o gerente realiza é tentar gerir o DAP disseminando um tratamento respeitoso e gentil entre os servidores realizando reuniões periódicas junto às chefias das divisões, promovendo mais discussões sobre os assuntos do departamento e resolvendo os problemas do DAP sem “fugir” de nenhum.

Ressalta-se que mesmo existindo estas ações voltadas à QVT, os servidores afirmaram, em sua maioria, que a QVT no departamento não está adequada atualmente, ou seja, é possível afirmar que essas ações e programas / atividades são insuficientes.

A fim de melhorar a opinião dos servidores em relação à QVT existente no DAP, uma série de ações voltadas para este fim seria necessária e certamente

contribuiriam, inclusive, para a melhoria do desempenho dos servidores em suas atividades.

A questão do treinamento foi uma ação lembrada por alguns servidores no questionário e que certamente alteraria a rotina do DAP de forma positiva, principalmente se ocorresse nos momentos mais adequados. Um treinamento de introdução ao serviço público, por exemplo, deveria ser iniciado em data próxima à entrada em exercício do servidor. Ressalta-se que, conforme mencionado pela gerencia, isto implicaria em ações mais efetivas do DRH. Por outro lado, uma maior cobrança da gerencia do DP demonstrando extremo interesse e necessidade na implantação destes treinamentos poderia acelerar a sua implementação. É importante lembrar que estes treinamentos possibilitam aos servidores, quando atendidas certas condições relacionadas a assunto e carga horária, progressões ou incentivos, os quais implicam em melhoria financeira na remuneração do servidor. Ressalta-se que este tipo de ação, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo DP implicaria em maior satisfação, e, conseqüentemente, em melhor QVT no departamento pois o servidor teria mais conhecimento para utilizar em seu trabalho e um aumento percentual em sua remuneração.

É importante salientar que treinamentos internos com rotinas detalhadamente descritas cujo treinador seja um servidor bastante experiente e com facilidade de ensinar também seria bastante proveitoso para o dia a dia do DAP. Melhoraria a redução de erros cometidos por recém-contratados, diminuição de retrabalho e em transferência de conhecimento de maneira mais sólida. A ideia de servidores mais experientes de cada divisão serem treinadores deve ser previamente disseminada e planejada, sendo implantada quando da entrada de novos servidores na divisão e quando da identificação de freqüentes erros na execução de dado processo.

A questão de inserir o feedback no dia a dia do trabalho é outra providência que poderia influenciar positivamente no cotidiano do departamento. Conforme já mencionado, o Feedback do Próprio Trabalho e o Feedback da Chefia e Colegas atingiram as médias 4,98 e 5,20 respectivamente. Se aquelas reuniões sugeridas pelo gerente do DP efetivamente ocorrerem com certa regularidade, constando a questão do feedback inserida na pauta, estas duas dimensões podem vir a ser consideradas melhores, ou seja muito satisfatória ou até mesmo, extremamente

satisfatória. O reconhecimento profissional é de suma importância para a melhoria da QVT de um trabalhador. Como o próprio gerente lembrou, essas reuniões podem ocorrer inclusive fora das dependências do departamento, por exemplo, no MHNJB (Museu de História Natural Jardim Botânico), no CEU ou até mesmo em locais arborizados dentro do campus.

Sabe-se que o gerente do DAP não tem poderes para alterar o salário dos servidores do departamento e que, segundo ele, as atividades são diferenciadas para aqueles servidores que possuem cargo de nível superior, nível de escolaridade mais avançado e/ou notório saber em dado assunto. Entretanto, ao priorizar a questão da QVT no DAP, uma boa atitude seria, em um trabalho conjunto com os coordenadores das divisões, procurar enriquecer as tarefas dos servidores com maior nível de escolaridade e/ou com um desempenho acima do esperado. Este procedimento nada mais é que substituir as tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas objetivando, assim, acompanhar o crescimento individual de cada servidor, oferecendo-lhe condições de satisfação e de desafio profissional no cargo que ocupa.

Outra sugestão que poderia contribuir para a aproximação do gerente com os servidores do DAP, e, conseqüentemente abrir espaço para sugestões dos servidores e identificação, por parte do gerente, das reais necessidades do departamento e da visão dos servidores em relação à sua gestão de um modo geral, seria uma reunião mensal com o grupo de servidores do DAP. Naquele momento algum comunicado que seja de interesse de todo o departamento poderia ser realizado e, em seguida, deveria ser proposta uma discussão, na qual os servidores possam se manifestar em relação ao Departamento, no que se refere ao espaço físico, ao trabalho diário das divisões, às reivindicações em relação aos diversos assuntos que sejam da alçada do gerente resolver e em relação também àqueles que não sejam de sua alçada, já que, dessa forma ele tomará conhecimento do assunto e poderá levar aos seus superiores buscando soluções. Uma sugestão diferente desta se refere a propor aos servidores a eleição de alguns representantes e se reunir com eles periodicamente com o mesmo objetivo descrito anteriormente: conhecer o pensamento do corpo de servidores do DAP e suas reivindicações. A

possibilidade de expressar seus pontos de vista divergentes é bastante positiva para a QVT de um ambiente.

Ressalta-se que é uma atitude bastante positiva por parte do gerente orientar que as pessoas sejam educadas e que se respeitem profissionalmente. O incentivo à gentileza, ao tratamento humano é importante e contribui para um ambiente mais agradável.

Atividades regulares voltadas para o relaxamento, conforme sugerido por diversos servidores seria uma iniciativa importante para a QVT no departamento. Poderia ser, por exemplo, ginástica laboral. A ginástica laboral é a realização de exercícios físicos no ambiente de trabalho, durante o horário de expediente. Este tipo de atividade contribuiria para a redução de doenças ocupacionais e lesões de esforços repetitivos e, conseqüentemente, implicaria na redução de afastamentos por motivo de saúde. Vale ressaltar que a prática voluntária da ginástica laboral proporciona ganhos psicológicos, diminuição do estresse e aumento no poder de concentração, motivação e moral dos trabalhadores. Uma alternativa mais econômica para se ter um profissional para conduzir estas atividades seria, por exemplo, através de um convênio feito com a Escola de Educação Física da UFMG.

Paralelamente à criação de um programa de ginástica laboral, seria interessante tornar as ações voltadas para a Ergonomia efetivas neste departamento. Para isto, seria interessante um trabalho conjunto com o SAST (Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador) e seus engenheiros em segurança do trabalho. Seria de grande valia trabalhar a disposição das cadeiras e mesas do DP e, a partir daí, reduzir possibilidade de problemas ergonômicos. Sugestões para esta questão podem ser, por exemplo, a promoção de palestras com orientações do departamento de segurança do trabalho sobre a melhor localização do seu computador de trabalho na mesa e a melhor posição para sua cadeira, além de orientações voltadas para o descanso do servidor regularmente durante o dia, por exemplo, descansar 10 minutos a cada 60 minutos trabalhados a fim de diminuir os afastamentos em função de LER (Lesão por Esforço Repetitivo) no DP.

A questão da limpeza e organização do departamento é uma providência essencial que deve ser observada. A limpeza diária, e em alguns casos, mais de uma vez por dia, de ambientes como banheiros, cozinha e salas é essencial para a

melhoria do dia a dia no departamento. Propor às divisões uma limpeza geral, no sentido de diminuir a quantidade de papel desnecessário dentro de cada divisão e ainda, propor a criação do hábito de manutenção de mesas mais limpas, certamente faria com que o DAP se tornasse um ambiente mais agradável. Outra ação, bastante simples, que poderia interferir positivamente na QVT dos trabalhadores do DAP seria a pintura de todo o departamento. Isso implicaria em um ambiente mais claro, limpo e agradável para o trabalho diário.

Trabalhos voltados para a motivação também seriam bastante interessantes para a melhoria da QVT no DAP. Entregar um cartão no dia do aniversário, propor uma festa bimestral ou mensal para comemoração dos aniversários do período, buscar recursos financeiros junto à PRORH para promover uma festa de final de ano para os servidores, entre outras. Vale ressaltar que, estas duas últimas ações, além de serem motivacionais, possibilitam, por outro lado, maior integração entre os servidores, contribuindo assim para a melhoria do relacionamento interpessoal.

Vale ressaltar que, conforme citado a UFMG através da PRORH e de suas parceiras possui uma série de programas interessantes como Ginástica no Céu, Quarta Cultural, Dança de Salão, bolsa de estudos de nível superior e para cursos pré-vestibular, etc. Uma boa ação que não envolve a necessidade de empregar recursos financeiros refere-se a buscar informações sobre estes programas e seus períodos de inscrição, divulgar internamente e incentivar seus servidores a efetivamente participarem, possibilitando maior flexibilidade de horários, quando for esta a finalidade. Esta ação, no horário do almoço, por exemplo, contribuiria para a melhoria da vida pessoal do servidor e para o seu desempenho no trabalho.

Após alguns meses de profunda análise, chega-se ao fim este estudo. Trata-se de um trabalho diferente dos demais, realizado por aluno de Especialização nesta Academia, devido à sua profundidade e realidade, além da possibilidade de escolha do tema gerou grande satisfação em discorrê-lo.

Certamente, trata-se de um estudo que, para sua finalização houve limitações e dificuldades, mas, em contrapartida, beneficiou o Departamento de Administração de Pessoal da UFMG e seus servidores de um modo geral.

Alguns obstáculos estiveram presentes, principalmente no momento da coleta de dados. Para o bom andamento do trabalho foi necessária colaboração dos

servidores para responder às perguntas do questionário, porém, nem todos demonstraram disposição e boa vontade. Houve situações nas quais o servidor se opôs a responder, e há possibilidade de haver respostas ou comentários distorcidos.

Já o DAP possui agora um estudo científico relacionado à sua realidade. Por meio desta análise, o DAP pôde entender o que os servidores aprovam e o que eles não aprovam dentro do departamento e ainda, receberam algumas recomendações que, caso as coloquem em prática, poderá contribuir para uma melhor qualidade de vida.

O aluno pós-graduando em Gestão de Negócios foi quem mais se beneficiou com este estudo, visto que, obteve grande aprendizagem durante o período de execução do trabalho, e ainda, teve a oportunidade de dar consultoria a um departamento de uma Universidade Federal, antes mesmo de tornar especialista.

A partir de agora, o profissional pós-graduado em Gestão de Negócios poderá enfrentar o mercado de trabalho de frente, pois, possui bases científicas obtidas na Academia, além de certa experiência, conquistada através da boa utilização da oportunidade de colocar em prática tantas teorias aprendidas – o Trabalho de Conclusão de Curso. Agora este profissional tem condições de concorrer com os demais pós-graduados de outras Universidades, quem sabe, em vantagem por ter concluído seu curso em uma Universidade respeitada, conhecida e superior, em relação a tantas outras disponíveis no mercado ou ainda, continuar seus trabalhos no DAP da UFMG, local que lhe abriu as portas para realizar este estudo e para desenvolver suas atividades de Administrador.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; CHANG JUNIOR, João. **Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham**: um estudo de caso num departamento do metro de São Paulo. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/RH/Art135.PDF>> 14p. Acesso em: oito Jun.2011.

ALMEIDA, Heleny Maria Costa de. **Fatores Intrínsecos e Extrínsecos relacionados à Satisfação/Insatisfação com o trabalho: o caso dos servidores de uma instituição de ciência e tecnologia em saúde, sediada em Recife – PE. 2007.** Disponível em <<http://www.fbv.br/novo/arquivos//TURMA1DISSERTACOES/HELENY%20MARIA%20COSTA%20DE%20ALMEIDA.pdf>> 111p. Acesso em: quatorze Jun.2011.

ASSIS, Maria Paulina de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Projetos de Qualidade de Vida no trabalho: Caminhos percorridos e desafios. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 26-33, abr./jun. 1995.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos.** São Paulo: Atlas, 2008. 116p.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida.** Rio de Janeiro: 1998. Editora Dunya. 183p.

BRAGA, Camila Aparecida Ribeiro. **As técnicas de *merchandising* aplicadas ao pequeno varejo**: um estudo de caso na Loja Santa Maria. 2007. 66f. Monografia (Conclusão de Curso) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Instituto de Ciências Econômicas, Belo Horizonte

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Editora Campus, 2004. 2.ed. 529p.

CONSTANTINO, M. A. C. et al. Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo dos indicadores do fator de comprometimento organizacional. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**, 2009, São Paulo.

COPACABANA RUNNERS. Ginástica Laboral. Disponível em . <http://www.copacabanarunners.net/ginastica-laboral.html>. Acesso em: quinze jul. 2011.

DEL MAESTRO Filho, Antônio. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho.** 2004. 281f. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006. 210p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e Práticas nas empresas da Sociedade Pós-Industrial.** São Paulo: Atlas, 2007. 217p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006. 307p.

HEZBERG, F. **One more time: how to motivate employees?** Havard Business Review, Boston, v.46, n.1, p 53 -62, jan.fev.1968.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Apostila de Direito Administrativo.** Disponível em <http://www.jurisite.com.br/apostilas/direito_administrativo.pdf>. 175p. Acesso em: dezesseis set. 2010.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Valores no Trabalho e suas Interfaces com algumas variáveis do Comportamento Organizacional.** 2007. 376f. Relatório apresentado ao CNPQ – Conselho nacional de Desenvolvimento Científico – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

MORAES, L. F. R. e KILIMNIK, Zélia M. **Comprometimento organizacional. qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo.** Belo Horizonte: UFMG. 1994 (Relatório de Pesquisa)

OLIVEIRA, Rodrigo Ribeiro; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social Empresarial: um estudo de caso com voluntários simultâneos.** In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**, 2009, São Paulo.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 314p.

UFMG. **Abertas inscrições para atendimento odontológico a servidores ativos e inativos.** Disponível em <http://www.ufmg.br/online/arquivos/005451.shtml>>. Acesso em: 04 abr. 2011.

UFMG. **Apresentação – Quarta Cultural.** Disponível em http://www.ufmg.br/conservatorio/paginas/programacao_quartacultural_apresentacao.html >. Acesso em: 04 abr. 2011.

UFMG. **Conheça a UFMG.** Disponível em < <http://www.ufmg.br/conheca/>>. Acesso em: 20 set. 2010.

UFMG. **Programas.** Disponível em <http://www.ufmg.br/prorh/prorh/programas/>>. Acesso em: 04 abr. 2011.

UFMG. **SPA – Serviço de Psicologia Aplicada.** Disponível em <http://www.fafich.ufmg.br/psi/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=26> – >. Acesso em: 04 abr. 2011.

UFMG. **Sobre o DAP - História, Competência, Estrutura.** Disponível em < <http://www.ufmg.br/prorh/dap/sobre-o-dap-2/>>. Acesso em: 20 set. 2010.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos servidores

Sexo:	Escolaridade	Há quanto tempo você trabalha na UFMG?
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Até 3 anos
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Entre 3 e 10 anos
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Entre 10 e 15 anos
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
Faixa Etária	Cargo	Estado Civil:
<input type="checkbox"/> Entre 18 e 24 anos	<input type="checkbox"/> Auxiliar em Administração	<input type="checkbox"/> Solteiro(a)
<input type="checkbox"/> Entre 24 e 34 anos	<input type="checkbox"/> Assistente em Administração	<input type="checkbox"/> Casado (a)
<input type="checkbox"/> Entre 34 e 44 anos	<input type="checkbox"/> Técnico de nível superior.	<input type="checkbox"/> Desquitado (a) / Divorciado (a)
<input type="checkbox"/> Entre 44 e 54 anos	Qual? _____	<input type="checkbox"/> Viúvo (a)
<input type="checkbox"/> Entre 54 e 64 anos	<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/> Outro: _____
<input type="checkbox"/> Acima de 64 anos		

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Nas páginas que se seguem você encontrará várias questões a respeito de seu trabalho. Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. Responder ao questionário não deve levar mais do que 25 minutos.

As questões foram elaboradas para **obter a sua percepção do seu trabalho e como você reage a ele**. Não existem truques. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. **Não precisa se identificar**. Responda a cada item o mais honesta e francamente possível.

SEÇÃO I

Esta parte do questionário lhe pede para descrever o seu trabalho o mais **objetivamente** possível. Não use esta parte do questionário para mostrar o quanto você gosta (ou desgosta) de seu trabalho. Questões a este respeito virão mais tarde. Tente manter suas respostas tão precisas e objetivas quanto possível. Um exemplo é dado a seguir.

A. Em que medida o seu trabalho requer que você entre em contato com equipamento mecânico?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— ~~6~~ ——— 7

Muito pouco;
o trabalho requer quase
nenhum contato com
equipamento mecânico.

Moderadamente.

Bastante;
o trabalho requer contato
com equipamento mecânico
quase que constantemente.

Você deve **marcar** o número que mais precisamente descreve o seu trabalho. Se, por exemplo, o seu trabalho requer que você trabalhe com equipamento mecânico boa parte do tempo - mas também requer trabalho burocrático - você poderia marcar o número seis, como foi feito no exemplo acima.

**Se você não entendeu estas instruções, por favor, solicite auxílio.
Se você as entendeu, já pode começar.**

01. Em que medida o seu trabalho requer que você tenha contato **com outras pessoas** ("clientes" ou pessoas em sua própria organização)?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Raramente; o trabalho não
requer que eu trate com
outras pessoas.

Moderadamente; às vezes
é necessário algum trato
com outras pessoas.

Freqüentemente; para fazer
o trabalho é absolutamente
essencial e crucial que eu
trate com outras pessoas.

02. Quanta **autonomia** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho permite a **você** decidir sobre como fazer o serviço?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Muito pouca; o trabalho não me oferece quase nenhuma chance de decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

Moderada autonomia; muitas coisas são padronizadas e fora de controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre as tarefas.

Bastante; o trabalho me dá responsabilidade quase completa para decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.

03. Em que medida o seu trabalho se compõe de tarefas **identificáveis** como um todo? Isto é, o trabalho representa um serviço completo, tendo início e fim bem determinados? Ou você representa apenas uma pequena **parte** de um serviço maior, que será completado por outras pessoas ou máquinas?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado não pode ser visto diretamente no produto ou serviço final.

Meu trabalho é uma parte razoável de um todo; o resultado pode ser visto no produto ou serviço final.

Meu trabalho é composto de tarefas perfeitamente identificáveis como um todo, do início ao fim; o produto de minhas atividades pode ser visto no produto ou serviço final.

04. Quanta **variedade** há em seu trabalho? Isto é, em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando suas habilidades e talentos, ou é repetitivo?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Muito pouca; o trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas.

Moderada variedade.

Bastante; o trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes, usando diversas habilidades e talentos.

05. Em geral, quão **significante e importante** é o seu trabalho? Isto é, o resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Não muito significante; o produto de meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.

Moderadamente significante.

Bastante significante; o produto de meu trabalho pode afetar outras pessoas em vários aspectos importantes.

06. Em que medida os seus **superiores e colegas** lhe dizem quão bem ou mal você está executando suas tarefas?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Raramente; as pessoas quase nunca me dizem o que pensam da qualidade de meu trabalho.

Moderadamente; algumas vezes as pessoas me dão um "feedback"; algumas vezes não.

Freqüentemente; os meus superiores e colegas constantemente me dão "feedback" sobre a qualidade de meu trabalho.

07. Em que medida o **próprio ato de realizar o trabalho** lhe dá informações acerca de sua performance? Isto é, a **tarefa em si** lhe dá “dicas” sobre a qualidade de seu trabalho - independente de qualquer “feedback” que seus superiores e colegas possam dar a você? (bem, mal, com dificuldades)

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

Raramente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu possa trabalhar para sempre sem nunca descobrir se as estou realizando bem ou mal.

Moderadamente; algumas vezes o próprio trabalho me dá um “feedback”; algumas vezes não.

Freqüentemente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu recebo “feedback” quase que constantemente enquanto trabalho.

SEÇÃO II

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever um trabalho qualquer. Você deve indicar se cada informação é uma descrição **apropriada** ou **inapropriada** do seu trabalho. Uma vez mais, por favor, tente ser o mais objetivo possível ao decidir se cada afirmação se aplica ao seu trabalho - independentemente se você gosta dele ou não.

Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão apropriadamente a afirmação descreve o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Bastante Inapropriada	Inapropriada	Levemente Inapropriada	Incerto	Levemente Apropriada	Apropriada	Bastante Apropriada

- _____ 1. O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.
 _____ 2. O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.
 _____ 3. O trabalho é organizado de tal forma que eu **não** posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.
 _____ 4. A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.
 _____ 5. O trabalho é muito simples e repetitivo.
 _____ 6. O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas.
 _____ 7. O trabalho **quase nunca** permite que meus superiores e colegas me dêem “feedback”, ou seja, um retorno com relação a minha performance no trabalho.
 _____ 8. O trabalho pode afetar muitas outras pessoas.
 _____ 9. O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.
 _____ 10. O trabalho permite que meus superiores freqüentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.
 _____ 11. O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio.
 _____ 12. O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.
 _____ 13. O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
 _____ 14. O trabalho em si **não** é muito significativo ou importante.

SEÇÃO III

Agora, por favor, indique quão **insatisfeito** você está com cada aspecto do seu trabalho descrito abaixo. Uma vez mais, escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

Quão satisfeito você está com este aspecto de seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito

- _____ 1. A segurança no emprego que eu tenho.
 _____ 2. O salário e benefícios que eu recebo.
 _____ 3. A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.
 _____ 4. As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
 _____ 5. O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.
 _____ 6. A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
 _____ 7. Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.
 _____ 8. O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.
 _____ 9. O pagamento pelo que eu contribuo para esta organização.
 _____ 10. A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
 _____ 11. A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.
 _____ 12. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
 _____ 13. O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.
 _____ 14. A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.

SEÇÃO IV

Nas linhas seguintes, dê sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no DAP: Está adequada atualmente? Caso contrário, como deveria ser?

Quais programas (ou atividades) relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho existem na UFMG objetivando contribuir com a:

• **vida pessoal do servidor?**

• **melhoria do trabalho?**

Obrigado por sua Contribuição!!!

Questionário Traduzido e Adaptado por:

MORAES, L. F. R. e KILIMNIK, Zélia M. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: UFMG. 1994 (Relatório de Pesquisa)

**APÊNDICE B - Formulário utilizado na entrevista com o Gerente do
Departamento de Administração de Pessoal da UFMG**

1 – O que é QVT para você?

2 - Como isso é aplicado no âmbito do DAP? Existem programas / atividades realizados pela gerência do DAP objetivando melhorar a QVT de seus servidores?

3 - Como você avalia o relacionamento existente entre os servidores do Departamento de modo geral?

4 – Como você percebe o Clima Organizacional dentro do DAP?

5 - Como você vê os resultados do DAP no que diz respeito a eficácia e a eficiência da realização das tarefas?

6 - Existe diferenciação de grau de complexidade das tarefas realizadas por Técnicos de Nível Superior e Técnicos de Nível Médio ou Fundamental? Explique.

7 – Existe um espaço para os servidores fazerem críticas e sugestões relacionadas à Direção do Departamento e ao trabalho de um modo geral?

8 – Quais dificuldades são encontradas pela gerência ao sugerir ações que melhorem a QVT dos servidores?

9- Outras considerações a acrescentar:

APÊNDICE D - Cálculos para se chegar às variáveis

QUESTIONÁRIO	MÉDIAS INDIVIDUAIS											
	VH	IT	ST	AU	FI	FE	IR	SS	SC	SCT	SSU	SPC
1	6,3	5,3	7,0	6,3	5,0	5,3	6,3	7	5	6,3	6,33	6,50
2	5,3	6,7	6,3	6,7	7,0	6,7	4,0	5,5	5,0	5,7	6,67	6,75
3	4,3	6,7	4,7	4,7	3,0	4,3	4,7	6,5	3,5	4,7	6,67	6,50
4	5,7	2,7	7,0	7,0	5,0	7,0	7,0	7,0	4,5	7,0	7,00	6,25
5	5,7	2,7	7,0	7,0	5,0	7,0	7,0	7,0	4,5	7,0	7,00	6,25
6	6,0	4,0	6,0	5,3	5,3	6,0	7,0	4,0	3,5	5,0	4,67	5,00
7	5,7	4,3	5,7	5,7	5,0	5,0	5,7	6,0	6,0	4,7	5,67	5,25
8	4,7	2,0	6,0	2,0	2,3	3,3	5,3	5,5	2,5	3,7	6,00	4,25
9	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	5,0	6,3	4,0	4,0	4,0	7,00	3,75
10	6,7	3,7	7,0	1,7	5,0	4,3	6,0	6,5	4,0	4,3	3,67	3,75
11	5,7	5,0	6,0	4,0	6,0	6,3	5,3	5,5	4,5	5,0	6,00	4,75
12	3,3	3,3	6,0	2,3	5,7	6,0	5,3	5,0	6,0	4,3	4,00	3,00
13	5,7	4,7	5,3	5,0	4,7	4,3	5,3	5,5	5,0	6,0	6,00	6,25
14	3,3	4,7	5,3	4,3	3,7	3,7	3,7	5,5	4,0	5,3	5,33	4,00
15	5,3	3,0	6,7	4,3	4,0	4,0	5,7	5,0	5,5	5,3	2,67	4,75
16	6,7	3,3	7,0	4,0	6,3	6,7	6,3	6,5	5,0	6,3	6,00	6,25
17	5,0	3,7	6,3	3,7	5,0	5,7	6,0	7,0	2,0	4,0	4,00	2,75
18	4,7	6,3	6,3	5,3	6,3	6,3	7,0	6,5	6,0	5,7	4,00	5,75
19	4,0	5,7	6,0	5,3	4,3	5,3	6,0	6,5	5,5	6,0	6,00	5,50
20	6,7	6,7	6,7	6,7	5,7	6,3	7,0	6,0	5,5	6,0	6,33	5,50
21	5,3	7,0	7,0	6,7	4,3	5,3	6,7	6,0	5,0	6,7	5,67	6,00
22	4,7	4,7	2,3	3,7	4,7	4,3	5,3	6,0	6,0	5,3	5,33	5,50
23	6,3	6,0	6,3	5,3	6,0	6,0	6,3	6,0	6,0	6,0	6,00	5,50
24	4,7	4,3	7,0	4,7	6,3	6,3	6,0	6,0	4,0	5,3	6,00	5,25
25	6,0	5,3	6,7	4,7	6,0	5,3	7,0	5,5	4,0	6,3	5,67	6,25
26	4,0	4,3	5,7	6,0	5,7	4,3	5,3	6,0	6,0	6,0	6,00	6,00
27	3,7	6,0	4,3	3,0	5,3	5,0	4,3	6,0	5,5	5,3	6,33	4,50
28	3,3	6,3	6,7	3,0	5,0	3,3	2,7	7,0	6,0	6,3	6,33	6,00
29	4,0	4,7	5,7	5,3	4,7	4,3	5,3	6,0	6,0	6,7	7,00	6,50
30	4,7	5,7	6,0	4,7	2,7	4,3	6,3	6,0	6,0	4,3	5,67	5,25
31	3,3	4,3	5,7	2,7	5,3	4,0	5,3	7,0	4,5	5,0	6,33	2,75
32	4,0	6,3	7,0	5,0	6,7	6,7	6,0	6,0	4,0	7,0	7,00	5,50
33	3,7	5,0	3,7	5,3	4,3	4,3	4,3	6,0	6,0	6,0	6,00	6,25
34	4,7	4,7	7,0	5,3	6,0	6,7	6,3	5,0	2,0	4,3	6,67	4,00
35	5,0	4,7	6,7	6,0	5,0	4,7	5,3	7,0	5,5	5,7	5,67	6,00
36	6,3	5,0	7,0	6,0	6,7	6,3	6,3	4,0	6,0	5,3	6,33	6,00
37	4,7	3,3	5,3	5,0	4,3	4,7	5,7	4,5	4,0	5,3	4,00	3,75
38	5,0	4,3	6,0	5,3	6,0	5,0	4,3	6,0	5,0	6,3	6,00	6,00
39	4,7	6,0	3,7	6,0	4,3	6,0	4,7	5,5	5,5	6,0	6,00	5,75
40	5,3	4,3	6,7	4,0	5,3	5,3	6,7	5,5	4,0	5,3	5,33	5,00
41	5,0	6,0	5,3	6,3	6,0	6,0	6,3	6,0	6,0	6,0	6,00	6,00
42	4,3	7,0	6,7	3,7	4,7	5,7	6,3	6,0	3,5	5,0	7,00	5,50
43	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	7,0	6,0	7,0	7,00	6,75
44	6,7	5,3	6,7	5,7	6,7	6,3	5,3	6,0	6,0	6,3	6,67	6,00
45	4,7	4,7	6,0	4,0	4,3	4,7	5,0	5,0	5,0	5,3	4,00	5,50
46	5,7	4,7	6,0	5,3	6,0	6,0	6,0	6,5	6,0	6,3	6,00	5,50
47	5,0	3,7	5,7	4,0	3,3	3,3	6,3	4,5	4,0	5,0	4,00	3,50
48	4,7	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	5,0	6,5	6,0	6,0	6,33	6,25
49	6,3	4,7	5,0	4,0	4,7	5,3	7,0	6,0	5,0	6,0	6,00	5,50
50	6,0	3,7	6,7	4,7	4,7	4,3	5,0	6,5	6,0	6,7	6,33	5,75
51	5,7	2,0	6,0	6,0	3,7	5,0	5,7	4,0	4,5	4,7	4,00	6,00
52	3,3	2,7	6,3	2,0	3,3	3,7	6,3	5,5	1,5	3,0	4,67	3,00
53	6,3	2,7	6,7	4,3	6,0	6,0	6,7	4,5	2,0	4,7	4,33	4,50
54	6,3	3,7	6,7	3,0	6,0	6,0	6,3	6,0	5,0	6,0	5,33	4,50
55	4,0	5,7	4,0	3,7	4,7	5,7	6,3	5,5	3,5	6,0	4,67	4,25
56	3,7	4,7	6,0	5,3	5,0	4,0	5,3	5,5	5,5	6,0	6,00	6,00
57	5,3	4,3	6,7	3,3	3,7	4,3	5,7	4,0	4,5	4,7	6,00	4,25
MÉDIA POR VARIÁVEL	5,00	4,64	5,94	4,66	5,0	5,2	5,7	5,8	4,8	5,5	5,70	5,25
DESVIO PADRÃO POR VARIÁVEL	1,02	1,27	1,03	1,34	1,08	1,01	0,92	0,86	1,20	0,90	1,03	1,07

ANEXO A - Crivo de correção do questionário de Hackman e Oldham (versão reduzida)

VARIEDADE DE HABILIDADES (VH)

$$VH = (I.4 + II.1 + II.5^*) : 3 =$$

IDENTIDADE DE TAREFA (IT)

$$IT = (I.3 + II.3^* + II.11) : 3 =$$

SIGNIFICÂNCIA DA TAREFA (ST)

$$ST = (I.5 + II.8 + II.14^*) : 3 =$$

AUTONOMIA

$$AU = (I.2 + II.9^* + II.13) : 3 =$$

FEEDBACK DO PRÓPRIO TRABALHO - FEEDBACK INTRÍNSECO (FI)

$$FI = (I.7 + II.4 + II.12^*) : 3 =$$

FEEDBACK DO CHEFE E COLEGAS - FEEDBACK EXTRÍNSECO (FE)

$$FE = (I.6 + II.7^* + II.10) : 3 =$$

INTER-RELACIONAMENTO (IR)

$$IR = (I.1 + II.2 + II.6^*) : 3 =$$

SATISFAÇÃO COM SEGURANÇA (SS)

$$SS = (III.1 + III.11) : 2 =$$

SATISFAÇÃO COM A COMPENSAÇÃO (SC)

$$SC = (III.2 + III.9) : 2 =$$

SATISFAÇÃO COM COLEGAS DE TRABALHO (SCT)

$$SCT = (III.4 + III.7 + III.12) : 3 =$$

SATISFAÇÃO COM SUPERVISÃO (SSU)

$$SSU = (III.5 + III.8 + III.14) : 3 =$$

SATISFAÇÃO COM POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO (SPC)

$$SPC = (III.3 + III.6 + III.10 + III.13) : 4 =$$

ESCALA PARA ANÁLISE DE QVT

ESCORE	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1	Extremamente insatisfatória
2	Muito insatisfatória
3	Insatisfatória
4	Neutra
5	Satisfatória
6	Muito satisfatória
7	Extremamente satisfatória

(*) Questões invertidas:

Método prático para inverter questões \Leftrightarrow 8 – resposta dada = questão invertida