

Qualidade de vida do trabalho no setor público: diretrizes para a elaboração de um programa com base em uma experiência junto a um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais

Quality of work life in the public sector: guidelines for the preparation of a program based on an experience with a direct administration organ of the state of Minas Gerais

Élida Patrícia Souza¹

Antônio Luiz Marques²

Maria Aparecida Muniz Jorge³

Resumo

O propósito central deste artigo é avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho (QVT) de servidores públicos e sugerir diretrizes para a elaboração de um programa de qualidade de vida. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa em uma amostra de 54 servidores de um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais, baseando-se no modelo de Hackman e Oldham, divulgado em 1975. Os resultados revelam que a variabilidade, a identidade e o significado das tarefas, a autonomia, os feedbacks intrínsecos e extrínsecos e o inter-relacionamento apresentaram pontuações acima da média. Enquanto a compensação apresentou escore abaixo da média. A título de conclusão, tem-se que os servidores pesquisados encontram-se satisfeitos com as tarefas que executam junto ao órgão, apresentando níveis de qualidade de vida adequados. Espera-se que tal trabalho sirva como parâmetro para demais organizações, no que tange à avaliação e melhoria da QVT.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Setor Público. Diretrizes para um programa de QVT. Modelo de Hackman e Oldham.

1 Doutoranda em Administração/Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional - Faculdade de Ciências Econômicas - UFMG.

2 Professor aposentado da Faculdade de Ciências Econômicas - UFMG. Atual professor da Faculdade Novos Horizontes.

3 Mestre em Administração/Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional - Faculdade de Ciências Econômicas - UFMG.

Abstract

The purpose of this paper is to evaluate the level of quality of work life (QWL) of public servants and to suggest guidelines for the preparation of a program of quality of life. To this end, a descriptive quantitative research on a sample of 54 servers of a direct administration organ of the State of Minas Gerais based on Hackman and Oldham, divulgado em 1975 model was performed. The results show that the variability, the identity and meaning of tasks, autonomy, intrinsic and extrinsic feedback and the inter-relationship presented scores above average. While clearing scores were below the average. In conclusion, we have that the servers surveyed are satisfied with the tasks they perform with the agency, with adequate levels of life quality. It is hoped that this work serves as a benchmark for other organizations, regarding the evaluation and improvement of QWL.

Keywords: Quality of life at work. Public Sector. Guidelines for a program of QWL. Hackman and Oldham model.

1 Introdução

O tema qualidade de vida no trabalho (QVT) tem despertado a atenção de acadêmicos, administradores públicos e privados, especialmente no contexto atual marcado por alta competitividade e constantes mudanças. Historicamente, percebe-se que a busca pela minimização de desgastes e pela melhoria das condições de trabalho remonta aos primórdios da civilização. Estudos mais sistemáticos sobre o trabalho e suas condições, porém, só foram possíveis a partir da Revolução Industrial. Naquela época, o objetivo principal era permitir a realização de tarefas simples, repetitivas e em grande escala, visando ao aumento e acumulação de capital. Essa racionalização excessiva do trabalho, entretanto, acabou por resultar no advento de manifestações e estudos provenientes da Escola das Relações Humanas, cujo propósito era mostrar a influência e a importância de necessidades físicas, psíquicas e sociais do trabalhador. A partir de então, novos estudos surgiram para aprofundar os conhecimentos de tais temáticas, sendo as teorias clássicas da motivação de Maslow (1954), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e McGregor (1960), exemplos importantes que subsidiaram a formulação de teorias futuras sobre QVT.

O termo “Qualidade de vida no trabalho” foi utilizado pela primeira vez no final da década de 1960 para designar as péssimas condições as quais estavam sujeitos os trabalhadores da época. A partir de então, os estudos sobre QVT evoluíram de modo significativo, podendo ser reconhecidos por meio de duas fases distintas: A primeira, ocorrida no período de 1969 a 1974, foi marcada pelo alto investimento americano em pesquisas e publicações na área; e a segunda, iniciada no ano de 1979, teve como principal característica o advento de estudos oriundos de países como Estados Unidos e, especialmente, o Japão. O surgimento de diferentes estudos sobre QVT, a partir dessa segunda fase, contribuiu para a existência de uma variedade de definições, termos e modelos presentes na literatura sobre o tema. Como principais, pode-se citar os trabalhos de Westley (1979) e Hackman e Oldham

(1975). O propósito do presente trabalho é, a partir do modelo de Hackman et al. (1975), avaliar o nível de qualidade de vida dos servidores de um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais, de modo a propor diretrizes para a elaboração de um programa de qualidade de vida.

2 Referencial teórico

2.1 Origem e evolução da QVT

A preocupação com o tema “Qualidade de vida no trabalho” não é recente, remontando aos primórdios da civilização humana. Naquela época, em que o trabalho associava-se à sobrevivência da espécie por meio de ações como a colheita e a caça de animais, ferramentas e novos métodos de trabalho eram criados, de modo a minimizar o desgaste e a maximizar o prazer proveniente de tais ações (SANT’ANNA et al., 2011).

Com a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Industrial ocorridas nas décadas de 1910 e 1920, contudo, houve uma maior sistematização dos processos de trabalho, demandando assim, mais estudos acerca das condições de trabalho. O objetivo principal à época era tornar as tarefas simples, específicas, de fácil execução e controle, visando ao aumento e à acumulação de capital, por meio do trabalho padronizado e passivo dos empregados.

A excessiva racionalização e mecanização do trabalho, todavia, gerou insatisfações ao longo do tempo, as quais foram questionadas pelo Movimento das Relações Humanas. Tal movimento, surgido sob a figura de Elton Mayo, objetivava uma maior consideração do fator humano no processo produtivo, atentando para necessidades, não só materiais, mas também para as necessidades sociais e afetivas dos trabalhadores (SAINSAULIEU, 1997).

A partir de então, outros trabalhos foram desenvolvidos, visando ao entendimento do comportamento humano nas empresas, dentre eles, as teorias clássicas sobre a motivação propostas por Maslow (1954), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e McGregor (1960).

Maslow (1954), responsável pela elaboração da Hierarquia de Necessidades, entendia a motivação humana a partir de necessidades básicas, sendo elas as necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e autorrealização. Baseando-se nas ideias do autor, para um empregador motivar seus empregados, bastaria conhecer qual é a necessidade dominante para os mesmos no momento e providenciar a sua satisfação. Desse modo, a qualidade de vida estaria associada à satisfação dessas necessidades. Já Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) elaboraram a Teoria dos dois fatores para explicar a existência de fatores higiênicos e fatores motivacionais no ambiente organizacional. Para o autor, os fatores higiênicos estariam relacionados às políticas e práticas de gestão da empresa e teriam relação direta com a insatisfação dos empregados. Já os fatores motivacionais, remeteriam aos aspectos inerentes ao trabalho e estariam associados à satisfação com o mesmo. Percebe-se que a

teoria de Herzberg coloca como elemento motivador o conteúdo do cargo a ser executado pelo empregado, permitindo o entendimento da qualidade de vida no trabalho a partir desse âmbito. McGregor (1960), por sua vez, propôs a Teoria X e Y para o estudo da motivação. Segundo o autor, uma maior participação nos processos decisórios, assim como a adoção de tarefas desafiadoras e de maior responsabilidade no trabalho contribuiriam para o aumento da motivação dos empregados. Sendo assim, a noção de qualidade de vida no trabalho se dá em função da utilização desses recursos por parte dos empregadores, visando à obtenção de melhores desempenhos.

Após McGregor, outros estudos foram desenvolvidos sobre o tema. Contudo, a QVT, como nova abordagem da Administração, surgiu apenas na década de 1950, a partir dos estudos desenvolvidos no Tavistock Institute, investigando a importância de fatores psicológicos e sociais na dinâmica organizacional, e os esforços para a modificação das linhas de montagem (HUSE; CUMMINGS, 1985; SANT'ANNA et al., 2011).

O termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos, no final da década de 1960, para enfatizar o predomínio de uma pobre qualidade de vida nos locais de trabalho. Desde então, tal noção tem sido utilizada como parâmetro para a possibilidade de mudança e desenvolvimento desses aspectos (HUSE; CUMMINGS, 1985). Para Nadler e Lawler (1983), o desenvolvimento dos trabalhos de QVT se deu em duas fases: A primeira, ocorrida no período de 1969 a 1974, foi caracterizada pelo grande investimento em pesquisas nos Estados Unidos, estando interessadas pelo estudo da qualidade de uma experiência individual no trabalho. Nessa ocasião, grupos de pesquisadores, administradores e representantes do governo investigavam os efeitos do trabalho na saúde e bem-estar do empregado, assim como os aspectos ligados à satisfação no trabalho. Já a segunda fase surgiu a partir de 1979, cuja influência principal foi o aumento da competitividade entre países. Nesse período, surgiram novos estudos sobre o tema, desenvolvidos em outros países que não os Estados Unidos. Recebem destaque os trabalhos desenvolvidos no Japão, especialmente sobre a noção de círculos de qualidade, os quais visavam a entender melhor a QVT, de modo a utilizar seus conceitos para a melhoria das organizações.

No que tange à definição do termo “Qualidade de vida no Trabalho”, Nadler e Lawler (1983), apresentaram uma definição concisa e corroborada por Huse e Cummings (1985). Para esses autores, a QVT é:

Uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintivos são (1) uma preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como sobre a eficácia organizacional, e (2) a ideia de participação na solução de problemas organizacionais e de tomada de decisão⁴¹ (NADLER; LAWLER, 1983, p. 26)

4 ¹ *a way of thinking about people, work, and organizations. Its distinctive elements are (1) a concern about the impact of work on people as well as on organizational effectiveness, and (2) the idea of participation in organizational problem solving and decision making.*

Tal definição será utilizada no presente trabalho por ser considerada global, abrangendo aspectos relacionados tanto às pessoas, quanto ao trabalho e às organizações, incluindo o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como a efetividade organizacional e também a ideia de participação na solução de problemas organizacionais.

2.2 Principais modelos de qvt

Dada a expansão dos estudos acerca da qualidade de vida no trabalho, percebe-se que a variedade de teorias e modelos existentes sobre o tema reflete a dinamicidade da área, apontando para a influência de diferentes valores culturais, contextos sociopolíticos distintos e experiências vividas por cada autor pesquisado (SANT'ANNA et al, 2011). Desse modo, parte-se para a caracterização dos principais modelos existentes, a fim de capturar tal multiplicidade.

Walton (1973) propõe um modelo de avaliação da QVT a partir de oito fatores básicos:

- a) Compensação justa e adequada;
- b) Segurança e saúde nas condições de trabalho;
- c) Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas;
- d) Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional;
- e) Integração social na organização;
- f) Constitucionalismo;
- g) 7.Trabalho e espaço total da vida;
- h) Relevância social do trabalho.

Tendo em vista o resgate desses valores no ambiente de trabalho e consequente elevação dos níveis de qualidade de vida no trabalho. Tal modelo orienta-se para o atendimento de necessidades tanto individuais, quanto organizacionais sendo, contudo, importante que a empresa esteja atenta à:

- a) organização das tarefas;
- b) geração de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento dos empregados envolvidos;
- c) estabelecimento de maior poder para a tomada de decisões;
- d) valorização do reconhecimento;
- e) incentivo à emissão de relatos dos empregados sobre a sua produção (SANT'ANNA, 2011).

Westley (1979) estuda a qualidade de vida no trabalho de uma perspectiva mais ampla, analisando-a a partir de quatro diferentes problemas (econômico, político, psicológico e sociológico), sugerindo algumas soluções a partir de práticas organizacionais que estimulem, por exemplo, a cooperação, a divisão de lucros, a auto-supervisão do trabalho, o enriquecimento das tarefas e a formação de grupos de trabalho estruturados sociotecnicamente, conforme o Quadro 3.

Depreende-se que, para o autor, a QVT poderia então ser melhorada a partir da detecção e solução de problemas no ambiente de trabalho, tornando a equipe mais conhecedora e participativa nos processos de decisão da empresa.

Hackman e Oldham (1975), por sua vez, sugerem uma nova estratégia de redesenho dos postos de trabalho, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida no trabalho: o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa.

Conforme os autores, três estados psicológicos ajudam a compreender porque as pessoas se sentem ligadas, motivadas ou satisfeitas com seu trabalho, sendo eles: a) o significado ou a percepção que o empregado tem de que vale a pena executar determinado serviço; b) responsabilidade ou crença que o empregado tem de que é responsável pelo resultado de seus esforços; c) resultados ou a capacidade que o empregado tem de determinar se os resultados de seu trabalho são ou não satisfatórios.

Quando essas três condições estão presentes, o empregado se sente bem consigo mesmo e com sua performance no trabalho, tendendo a apresentar alta motivação e satisfação no trabalho, bem como baixos níveis de absenteísmo e turnover. Sendo assim, o estudo da QVT, baseado nos trabalhos de Hackman e Oldham (1975), se daria em função da disponibilização de condições no ambiente de trabalho que possibilitassem a ocorrência desses três estados psicológicos.

Para tanto, os autores sugerem sete dimensões centrais do trabalho que permitem uma mensuração objetiva do trabalho, revelando o Potencial Motivador de uma Tarefa (PMT), a partir de suas características, assim como a possibilidade de mudanças para a obtenção de elevada motivação e satisfação no trabalho. São elas:

- a) Variedade de habilidades: grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução;
- b) Identidade da tarefa: grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho “completo” e identificável;
- c) Significado da tarefa: grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre a vida do empregado ou sobre o trabalho de outras pessoas;
- d) Autonomia: grau de independência e liberdade que a tarefa fornece ao trabalhador;
- e) Feedback extrínseco: grau em que o empregado recebe devolutivas claras sobre o seu de-

sempenho, feitas por superiores, colegas ou clientes;

f)Feedback intrínseco: grau em que o empregado recebe devolutivas claras sobre o seu desempenho a partir de sua própria execução;

g)Inter-relacionamento: grau em que o trabalho requer o relacionamento do empregado com outras pessoas.

Além disso, o modelo contempla dois outros grupos de variáveis, que são:

a)Resultados pessoais e de trabalho: visam a identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos que o indivíduo obtém ao desempenhar o trabalho e gerar resultados. Tendo como variáveis: a satisfação geral com o trabalho, a motivação interna para o trabalho, a produção de trabalho de alta qualidade, o absenteísmo e a rotatividade baixos.

b)Satisfações contextuais: buscam medir o grau de bem-estar em relação à satisfação de algumas necessidades, sendo elas: a possibilidade de crescimento, a supervisão adequada, a segurança no trabalho, a compensação e o ambiente social.

Outra variável também é possível de ser avaliada por meio do modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, que é a Necessidade Individual de Crescimento. Tal variável visa ao entendimento da relação existente entre as diferenças na resposta individual e as características do trabalho.

Depreende-se do modelo de Hackman e Oldham (1975) uma oportunidade de avaliação da qualidade de vida no trabalho, a partir das tarefas realizadas pelo indivíduo em seu trabalho. Tal modelo apresenta, então, uma ferramenta importante para a identificação tanto dos níveis de satisfação, quanto dos possíveis pontos de melhoria, de modo a possibilitar maior motivação e satisfação do empregado.

2.3 Mudanças no setor público: implicações para a qualidade de vida no trabalho

Os processos de mudanças são inerentes às organizações contemporâneas públicas e privadas. A busca constante dos governos em reformar a máquina estatal tem quase sempre o mesmo objetivo: tornar mais eficaz, eficiente e efetiva a execução das políticas públicas, com o intuito de entregar mais e melhores resultados para a sociedade. No entanto, apesar destas recorrentes iniciativas, o conceito de gestão pública orientada para resultados passou a integrar as agendas de reformas estatais como princípio fundamental somente a partir do final da década de 1970 com as chamadas reformas geren-

ciais (NEVES; VILHENA, 2012). Tais reformas ficaram conhecidas como New Public Management ou Nova Administração Pública, tendo iniciado nos países anglo-saxões e, posteriormente, estendido pela Europa, Estados Unidos e Canadá (PAULA, 2007).

A partir de meados da década de 1990, inicia-se no Brasil o movimento em nível federal nesse sentido, com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado. Diante deste contexto, o Plano Diretor de Reforma do Estado, concebido pelo Governo Federal tinha o intuito de implementar, a princípio, o modelo de administração gerencial, transferindo a ênfase no controle dos meios (procedimentos) para os resultados, com a finalidade de incorporar os parâmetros da eficiência, eficácia e transparência no setor público (BRESSER PEREIRA; SPINK, 1998).

Em 2003, no estado de Minas Gerais, o choque de gestão emergiu como uma concepção calçada nos princípios da gestão eficiente, efetiva e eficaz, com o intuito de promover melhorias a curto prazo e gerar impactos na gestão pública mineira. Atualmente, este programa está em sua terceira geração: a primeira geração do Choque de Gestão (2003-2006) focou a gestão eficiente e inovadora e o ajuste fiscal, a segunda geração (2007-2010) foi constituída pelo Estado para Resultados e a terceira geração (2011-2014) pela Gestão para a Cidadania, que ainda está em curso.

Nesse contexto de mudanças, um novo perfil de servidor público passou a ser requerido para atender à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Várias iniciativas surgiram em função dessa demanda, destacando-se a reestruturação das carreiras, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor, a certificação ocupacional para cargos estratégicos e a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho (RIBEIRO et al, 2011).

Entretanto, com todo esse processo de mudanças, podem-se haver consequências positivas ou negativas para a satisfação dos servidores, uma vez que esses passaram a ser mais cobrados pelo alcance de resultados, maior produtividade, qualidade e comprometimento, bem como pelo cumprimento de prazos. Assim, a partir desta perspectiva contextual, torna-se relevante e oportuno analisar o nível de qualidade de vida dos servidores do órgão selecionado para realização da pesquisa.

3 Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza descritiva, pois será feita uma análise do nível de qualidade de vida dos servidores de um órgão da Administração Direta do estado de Minas Gerais. Quanto ao aspecto temporal, a pesquisa é do tipo transversal, pois estuda o fenômeno (qualidade de vida no tra-

balho) em um determinado momento, ou seja, é como se fosse feita uma “foto” do fenômeno naquele instante, não existindo, portanto, período de seguimento dos indivíduos pesquisados. Caracteriza-se, quanto aos procedimentos, como um estudo de caso, pois objetiva-se obter uma compreensão mais aprofundada sobre a qualidade de vida no trabalho dos servidores do órgão pesquisado. Já quanto às técnicas, utilizou-se a pesquisa quantitativa, pois, pretende-se descrever as tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela, utilizando-se dados objetivos resultantes de um levantamento.

3.2 Caracterização da instituição pesquisada

A organização pesquisada é um órgão da Administração Direta do Poder Executivo do estado de Minas Gerais, cujo gabinete é composto por um secretário, um secretário adjunto e um Chefe de gabinete, 3 subsecretarias, 4 assessorias, uma unidade de auditoria interna, 12 superintendências e 26 diretorias, e possui um quadro de 135 servidores. Do universo de servidores, 41% são efetivos e 59% são ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão.

Desde 2003, essa organização vem passando por diversas mudanças em função da implementação do Programa Choque de Gestão, mencionado anteriormente, e desempenha papel estratégico na estrutura governamental. Diante disso, também são demandadas mudanças em relação à atuação e às competências dos seus servidores que passaram a sofrer uma pressão maior para entrega de resultados, a ter o seu desempenho avaliado formalmente (podendo, inclusive, ser demitido por desempenho insatisfatório) e a integrar carreiras com atribuições mais amplas. Dessa maneira, torna-se relevante e oportuno realizar a pesquisa nessa organização e verificar como os servidores avaliam a qualidade de vida no trabalho, bem como propor diretrizes que possam melhorar tais aspectos na instituição.

3.3 Coleta de dados

Em primeiro lugar, realizou-se uma pesquisa documental como forma de obter dados qualitativos sobre o órgão pesquisado em relação à sua missão, contexto, planejamento, quadro de pessoal, estrutura organizacional, dentre outras informações relevantes para se atingir o objetivo proposto neste estudo.

Num segundo momento, foi feita a coleta de dados por meio do envio de link do questionário online (Anexo), estruturado de acordo com o modelo de Hackman e Oldham (1975), para todos os servidores do órgão. O questionário utilizado foi dividido em duas partes: a primeira composta de 36 questões de múltipla escolha, com escalas variadas, referentes às sete dimensões de qualidade de vida no trabalho do referido modelo e uma questão aberta para comentários gerais; a segunda, com questões que tratavam de dados demográficos. Tal questionário ficou disponível para preenchimento

durante duas semanas e, de um universo de 135 servidores, 54 responderam ao questionário.

3.4 Análise dos dados

Os dados foram tratados utilizando-se uma estatística descritiva simples. Assim, as respostas, obtidas originalmente em uma escala conceitual de cinco alternativas, foram pontuadas de 1 a 5. Posteriormente, as questões foram agrupadas, de acordo com o modelo de Hackman e Oldham (1975), em três dimensões: tarefa; satisfações específicas e resultados pessoais e do trabalho. Em seguida, calculou-se a média, o desvio padrão e o desvio da média para cada questão e dimensão analisada. Para realizar esta análise, utilizou-se a mediana 3, do intervalo pontuação.

A análise dos dados foi quantitativa, buscando-se garantir a precisão dos resultados de 1 a 5. Dessa forma, para as dimensões com médias abaixo de 3, considerou-se o nível insatisfatório, entre 3 e 3,9 o nível satisfatório e de 4 a 5 nível muito satisfatório. A adoção destes intervalos foi baseada na pesquisa de Borges (2005).

4 Resultados

Nesta seção, são apresentados os principais resultados da pesquisa. Antes, porém, será descrito o perfil dos respondentes, considerando as variáveis: gênero, idade, estado civil, escolaridade, vínculo funcional, tempo de trabalho no órgão, função exercida e remuneração.

Quanto ao gênero, 63% dos respondentes da pesquisa são do sexo feminino. Já em relação à idade, 28% da amostra de servidores possuem mais de 45 anos, 24% têm entre 25 e 30 anos, 19% estão entre 36 e 40 anos, 17% possui idade inferior a 25 anos, 9% está localizado na faixa de 31 a 35 anos e, apenas 4% tem entre 41 a 45 anos. Em relação ao estado civil, o maior contingente concentra-se nos solteiros, perfazendo 52%, seguidos de 35% casados e 13% divorciados, sendo que 43% dos servidores que preencheram o questionário possuem filho(s).

No que tange à escolaridade, a maioria dos respondentes possui curso superior completo, sendo que um percentual considerável de servidores (31%) também já realizou uma especialização. Apenas 4% concluíram apenas o nível médio e 13% não completou o curso superior. Destaca-se que 7% dos respondentes possuem mestrado.

Constatou-se que 47% dos respondentes ocupam cargo efetivo, podendo-se considerar que esses servidores têm uma percepção de maior estabilidade em relação ao seu emprego. Por outro lado, a maioria dos servidores da amostra, assim como da população (conforme números apresentados anteriormente), é ocupante exclusivamente de cargo em comissão que são de livre nomeação e

exoneração, possibilitando, assim, uma maior instabilidade do servidor em relação ao seu futuro na organização. Além disso, verificou-se que 24% dos respondentes exercem função gerencial.

Já em relação ao tempo de trabalho, um percentual significativo dos servidores que responderam ao questionário (24%) começaram a exercer suas atividades na organização há, no máximo, 1 ano e 31% dos respondentes têm entre 1 e 5 anos de trabalho. A maioria (45%) está nesse órgão há mais de 5 anos, sendo que desses, 13% estão há mais de 20 anos. Pode-se inferir, a partir desses números, que existe um grupo permanente de servidores que contribuem com a organização há bastante tempo, mas, ao mesmo tempo, existe um percentual considerável de servidores que é alterado com maior frequência.

No que diz respeito às faixas de remuneração, houve uma concentração maior na faixa de R\$2.001,00 a R\$3.000,00, com um percentual de 52% dos respondentes, seguida da faixa de R\$3.001,00 a R\$4.000,00 que corresponde a 22%. Na faixa de R\$1.000,00 a R\$2.000,00, encontram-se 7% dos respondentes. Na faixa de R\$4.001,00 a R\$5.000,00 estão 6% e 13% dos respondentes possuem remuneração acima de R\$5.000,00.

Quanto às dimensões do modelo de Hackman e Oldham (1975), foram feitas três análises, sendo uma delas referente às dimensões da tarefa; outra relativa às satisfações específicas e outra acerca dos resultados pessoais e do trabalho.

Todos os resultados relacionados às dimensões da tarefa foram maiores do que a mediana (3), conforme o Quadro 1, merecendo destaque o item “Inter-relacionamento”, único a alcançar o nível muito satisfatório. Pode-se dizer, assim, que os servidores do órgão pesquisado estão satisfeitos com os aspectos relacionados a tal dimensão. A “Variedade de Habilidades”, cuja média foi 3,81, aponta uma satisfação quanto aos modos como as funções estão estruturadas, em termos de tarefas que demandam a utilização de habilidades distintas e variadas de seus executores. A “Identidade da tarefa”, com média geral de 3,54, revela a satisfação dos servidores no que se refere a uma compreensão completa do trabalho que está sendo executado, conseguindo vê-lo como uma parte importante de um todo, vinculado ao negócio da instituição. Esse aspecto, contudo, merece uma atenção especial, dado que apresentou a menor média da dimensão analisada. O item “Significado da tarefa”, por sua vez, apresentou média geral de 3,88, apontando para a noção de que os servidores estão satisfeitos com a importância de seu trabalho, tanto no que representa para ele próprio, enquanto servidor, quanto para outras pessoas relacionadas e a sociedade em geral. Já o item “Inter-relacionamento”, apresentou também índice satisfatório, com destaque para a média geral de 4,30, bem acima das demais médias, o que denota uma satisfação em maior grau dos servidores da organização no que se refere à necessidade de contatos e relacionamento com outras pessoas para a execução de sua função. O item “Autonomia” revelou uma média de 3,67. Índice que revela uma satisfação dos servidores, no que se refere ao grau de liberdade que os mesmos possuem para a execução dos trabalhos. Por fim, os itens “Feedback intrínseco” e “Feedback extrínseco” apresentaram médias gerais acima da mediana, 3,56 e 3,67, respectivamente, denotando uma satisfação no que se refere às devolutivas quanto à execução

de suas funções, sejam elas oriundas de outras pessoas, como clientes, chefes e colegas de trabalho ou provenientes do próprio trabalho.

Quadro 1 – Resultados da dimensão “Dimensões da tarefa”

DIMENSÃO	QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	DESVIO DA MÉDIA
Variedade de habilidades	I-1	3,61	0,94	0,76
	I-5	4,07	0,84	0,58
	III-4	3,74	1,15	0,98
	MÉDIA GERAL:	3,81		
Identidade da tarefa	I-3	3,61	1,02	0,85
	I-11	3,78	0,95	0,73
	III-3	3,24	1,21	0,96
	MÉDIA GERAL:	3,54		
Significado da tarefa	I-8	3,83	0,95	0,64
	I-14	4,15	1,11	0,76
	III-5	3,67	1,12	0,93
	MÉDIA GERAL:	3,88		
Inter-relacionamento	I-2	4,28	0,76	0,59
	I-6	4,22	0,82	0,58
	III-1	4,41	0,77	0,68
	MÉDIA GERAL:	4,30		
Autonomia	I-9	4,28	0,79	0,62
	I-13	3,28	1,12	0,96
	II-11	3,65	0,85	0,68
	III-2	3,48	1,19	0,98
	MÉDIA GERAL:	3,67		
Feedback extrínseco	I-7	4,02	0,96	0,62
	I-10	4,17	0,69	0,49
	III-6	2,83	0,95	0,68
	MÉDIA GERAL:	3,67		
Feedback intrínseco	I-4	3,37	1,09	0,96
	I-12	3,87	0,93	0,70
	III-7	3,44	0,98	0,82
	MÉDIA GERAL:	3,56		

Fonte: Dados da pesquisa.

Passando-se para a análise da dimensão satisfações específicas, a partir das estatísticas descritivas apresentadas no Quadro 2, o item “Compensação” merece atenção especial, pois ficou com escore médio abaixo da mediana 3. Esse item possui a menor média (2,93) em relação a todos os itens pesquisados, demonstrando uma insatisfação com a política de remuneração e de reconhecimento dos servidores do órgão, sendo que, nesse item, houve uma significativa homogeneidade das respostas, considerando os desvios. Nesse aspecto, foram pesquisadas tanto as recompensas pecuniárias (salários) quanto as não pecuniárias (benefícios em termos gerais). No que tange ao item, “Possibilidades de crescimento”, em termos gerais, a média é de 3,66, o que representa uma satisfação por parte dos respondentes neste item. No entanto, cabe fazer um destaque em relação às médias das questões que compõem este item, pois a que trata da possibilidade de crescimento teve

o valor de 2,96 (segundo menor em toda a pesquisa), ao contrário da questão que trata de desafios encontrados ao realizar o trabalho, que apresentou a média de 4,35 (a segunda maior da pesquisa). Assim, nota-se que, em relação à questão possibilidade de crescimento, há uma insatisfação por parte dos servidores que participaram da pesquisa. Apesar disso, quando se analisa os desvios padrão e da média infere-se que existe uma heterogeneidade significativa nas respostas, que pode ser explicada pelo fato de haver dois tipos predominantes de vínculos na organização pesquisada – efetivo e ocupante exclusivamente de cargo de provimento em comissão. Assim, os servidores com vínculo efetivo possuem uma perspectiva maior de crescimento, em detrimento do servidor ocupante exclusivamente de cargo de provimento em comissão, que não possui uma carreira.

Quadro 2 – Satisfações Específicas

SATISFAÇÃO ESPECÍFICA	QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	DESVIO DA MÉDIA
Possibilidades de Crescimento	II-4	2,96	1,30	1,08
	II-14	4,35	1,10	0,94
	MÉDIA GERAL	3,66		
Segurança no trabalho	II-1	3,50	0,86	0,72
	II-12	3,35	0,93	0,78
	MÉDIA GERAL	3,43		
Compensação	II-2	2,85	1,05	0,88
	II-3	2,63	1,03	0,88
	II-10	3,30	1,08	0,93
	MÉDIA GERAL	2,93		
Ambiente Social	II-5	3,72	1,00	0,79
	II-8	3,80	0,86	0,66
	II-13	3,13	1,20	1,00
	MÉDIA GERAL	3,55		
Supervisão	II-6	3,76	1,04	0,75
	II-9	3,78	0,88	0,60
	II-15	3,52	0,91	0,74
	MÉDIA GERAL	3,69		

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os demais itens da dimensão satisfações específicas apresentaram escore médio superior a 3, o que significa que os respondentes estão satisfeitos com a segurança (estabilidade) no trabalho, o ambiente social e a supervisão.

Por fim, o item “Satisfação geral”, que faz parte da dimensão resultados pessoais e do trabalho, apresenta uma média de 3,8, conforme Quadro 3, revelando uma concordância dos respondentes de que, em termos gerais, existe uma satisfação com o trabalho realizado na organização.

Quadro 3 – Resultados pessoais e do trabalho

RESULTADOS PESSOAIS E DO TRABALHO	QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	DESVIO DA MÉDIA
Satisfação Geral	II-7	3,8	0,88	0,66
	MÉDIA GERAL	3,8		

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a existência de dois tipos predominantes de vínculos dos servidores do órgão em questão – efetivo ou ocupante exclusivamente de cargo de provimento em comissão (denominados recrutamento amplo) – no Quadro 4, foi feita uma separação dos resultados por tipo de vínculo, buscando captar possíveis diferenças no grau de satisfação desses grupos.

Quadro 4 – Dimensões do modelo de Hackman e Oldham (1975) de acordo com o vínculo de trabalho dos servidores

DIMENSÃO		QUESTÃO RELACIONADA	RECRUTAMENTO AMPLO			EFETIVO		
			MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	DESVIO DA MÉDIA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	DESVIO DA MÉDIA
DIMENSÃO DA TAREFA	Variedade de habilidades	I-1	3,32	0,98	0,82	3,92	0,80	0,51
		I-5	3,82	0,82	0,57	4,35	0,80	0,65
		III-4	3,50	1,29	1,07	4,00	0,94	0,77
		MÉDIA GERAL	3,55			4,09		
	Identidade da tarefa	I-3	3,71	1,08	0,87	3,50	0,95	0,81
		I-11	3,79	0,83	0,61	3,77	1,07	0,86
		III-3	3,29	1,24	0,99	3,19	1,2	0,93
		MÉDIA GERAL	3,60			3,49		
	Significado da tarefa	I-8	3,68	0,90	0,65	4,00	0,98	0,62
		I-14	4,04	1,2	0,76	4,27	1,00	0,73
		III-5	3,75	1,11	0,88	3,58	1,14	0,96
		MÉDIA GERAL	3,82			3,95		
	Inter-relacionamento	I-2	4,21	0,69	0,51	4,35	0,85	0,65
		I-6	3,96	0,92	0,49	4,50	0,58	0,54
		III-1	4,36	0,78	0,69	4,46	0,76	0,66
		MÉDIA GERAL	4,18			4,44		
	Autonomia	I-9	4,25	0,65	0,48	4,31	0,93	0,75
		I-13	3,32	1,06	0,92	3,23	1,21	1,00
		II-11	3,46	0,92	0,76	3,77	1,07	0,86
		III-2	3,25	1,04	0,82	3,73	1,31	1,07
		MÉDIA GERAL	3,57			3,76		
	Feedback extrínseco	I-7	3,89	1,07	0,74	4,15	0,83	0,59
		I-10	4,07	0,72	0,46	4,27	0,67	0,51
		III-6	2,68	1,12	0,84	3	0,69	0,46
		MÉDIA GERAL	3,55			3,81		
	Feedback intrínseco	I-4	3,25	1,04	0,91	3,50	1,14	1,00
		I-12	3,75	1,00	0,77	4,00	0,85	0,62
		III-7	3,50	1,00	0,86	3,38	0,98	0,78
		MÉDIA GERAL	3,50			3,63		

Quadro 4 (Continuação)

SSATISFAÇÃO ESPECÍFICA	Possibilidades de Crescimento	II-4	2,68	1,31	1,13	3,27	1,25	1,06
		II-14	4,39	1,13	0,91	4,31	1,09	0,96
		MÉDIA GERAL	3,54			3,79		
	Segurança no trabalho	II-1	3,32	0,94	0,80	3,69	0,74	0,61
		II-12	3,14	0,89	0,64	3,58	0,95	0,81
		MÉDIA GERAL	3,23			3,64		
	Compensação	II-2	2,74	1,04	0,91	2,96	1,08	0,82
		II-3	2,64	0,99	0,86	2,62	1,10	0,89
		II-10	3,32	1,06	0,92	3,27	1,12	0,95
		MÉDIA GERAL	2,90			2,95		
	Ambiente Social	II-5	3,54	1,10	0,89	3,92	0,84	0,64
		II-8	3,61	0,79	0,65	4,00	0,89	0,62
		II-13	3,21	1,17	0,95	3,04	1,25	1,04
		MÉDIA GERAL	3,45			3,65		

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir de uma análise geral, nota-se que apenas no item “Identidade da Tarefa” a satisfação dos servidores efetivos (média de 3,49) está inferior ao dos servidores de recrutamento amplo (média 3,60). Ou seja, em todas as demais dimensões do modelo, os servidores efetivos estão mais satisfeitos, o que gerou uma satisfação geral de 3,88, em detrimento dos 3,71 dos servidores de recrutamento amplo.

5 Conclusões

Nas últimas décadas, o tema qualidade de vida no trabalho vem ganhando expressão nas organizações, especialmente em função do contexto marcado por alta competitividade e constantes mudanças. No setor público mineiro, a perspectiva também não é diferente, uma vez que, desde 2003, com a implementação do Programa Choque de Gestão, que se encontra em sua terceira geração, diversas mudanças vêm ocorrendo. Nesse contexto, avaliar os níveis de qualidade de vida dos servidores de um órgão com papel estratégico no planejamento de governo, torna-se oportuno e relevante, podendo, assim, contribuir para a implementação de ações que busquem a melhoria destes níveis.

Foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa com uma amostra de 54 servidores, num universo de 135 servidores. Dos resultados obtidos depreende-se que, de modo geral, os servidores pesquisados encontram-se satisfeitos com as tarefas que executam junto ao órgão, apresentando níveis de qualidade de vida adequados.

A título de diretrizes propostas para a formulação de um programa de qualidade de vida no órgão, aponta-se a necessidade de manutenção e, porque não, de melhoria dos pontos considerados satisfató-

rios pelos servidores. Nesse grupo, citam-se aspectos relacionados à variabilidade das tarefas, à identidade e ao significado da tarefa, bem como autonomia e feedbacks intrínseco e extrínseco, especialmente o inter-relacionamento, o qual apresentou a maior média geral de todos os itens pesquisados.

Sendo assim, a estruturação de tarefas pautadas no aproveitamento de múltiplas dimensões de seu ocupante, de modo que o mesmo perceba a importância de seu trabalho para si e perante a sociedade, assim como receber devolutivas em seu próprio trabalho acerca de seu bom ou mau desempenho, se relacionar com outras pessoas e ter grau de liberdade satisfatório são pontos que devem ser considerados e monitorados durante o desenvolvimento e execução de um programa de qualidade de vida na organização.

No que tange aos possíveis pontos de melhoria, tratando-se de questões específicas do questionário utilizado, é importante pensar em ações que estimulem a compreensão completa do trabalho que está sendo executado, bem como trabalhar melhor a percepção sobre possibilidades de crescimento na instituição. Isso porque, nesses dois aspectos, observou-se as menores médias. Além disso, nota-se a necessidade de se trabalhar o subsistema de reconhecimento e remuneração do órgão, de modo a reduzir a insatisfação dos servidores quanto ao item “compensação”. Nesse sentido, sugere-se a realização de pesquisas que investiguem a adequação ou não dos valores de salários e benefícios oferecidos aos servidores, quando comparados aos próprios cargos do órgão e também a instituições externas ao mesmo, visando a uma equidade interna e externa desses valores.

Quanto às diferenças de satisfação encontradas entre os grupos de ocupantes de cargos efetivos e ocupantes exclusivamente de cargos de provimento em comissão, cabe a realização de estudos mais aprofundados, visando à identificação dos fatores que contribuem para tal diferença, bem como de aspectos ou medidas que possam minimizá-las.

Enfim, em termos gerais, constata-se um nível satisfatório de QVT por parte dos servidores da organização, que participaram da pesquisa, sendo importante uma melhoria constante das dimensões que levaram a esses resultados.

Referências

BORGES, R. S. G. Investigando as relações entre política de recursos humanos e os constructos comprometimento e qualidade de vida no trabalho. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. K. (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora. 1998.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G.; JANSON, R.; PURDY K..A new strategy for job enrichment. California Management Review, v. 17, n.4, p. 57-71, Summer, 1975.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B..The motivation to work. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.

HUSE, E.; CUMMINGS, T..Organization development and change.Saint Paul: West Publishing, 1985.

MASLOW, A.H..Motivation and personality.New York, USA: Harper, 1954.

MCGREGOR, D.. Os aspectos humanos da empresa. Lisboa: Clássica, 1960.

NADLER, D.; LAWLER, E..Quality of work life: perspectives and directions. Organization Dynamics, v. 11, p. 20-30, Winter, 1983.

NEVES, F. S.; VILHENA R. M. P. A percepção dos servidores públicos mineiros frente à implementação da estratégia governamental. In: XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica, 2012, Cartagena, Colômbia. Anais. Cartagena, Colombia, 2012.

PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RIBEIRO, L. M.; CHAVES, L. S.; GAMA, M. A. A.; DIAS, M. A. M. Gestão de pessoas no governo de Minas Gerais: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do Choque de Gestão. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2011, Brasília. Anais. Brasília, 2011.

SAINSALEU, R. Sociologia da empresa. Lisboa: Piaget, 1997.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R..Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs). Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. HumanRelations, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.