

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SILVIA MARIA CARVALHO CAMPOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO
SERVIDOR PÚBLICO DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO**

Aprendizagem no 'Quem somos e o que queremos'

FLORIANÓPOLIS

2001

SILVIA MARIA CARVALHO CAMPOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO
SERVIDOR PÚBLICO DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO**

Aprendizagem no 'Quem Somos e o que queremos'

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr^a. Zuleica Maria Patrícia

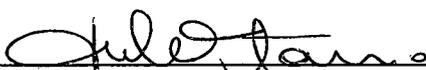
Florianópolis

2001

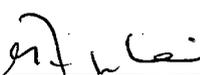
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO
SERVIDOR PÚBLICO DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO**

Aprendizagem no 'Quem Somos e o que queremos'

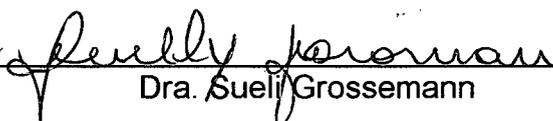
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:



Dr. Zuleica Maria Patricio



Dra. Maria Terezinha Angeloni



Dra. Sueli Grosseemann

Florianópolis, 17 de dezembro de 2001

A todos os servidores da Escola de Governo do Maranhão - EGMA porque na origem deste projeto estava o meu compromisso em contribuir para as suas vidas e porque na essência do que aqui será lido está a particularidade sensível de suas histórias, experiências, valores, crenças e sentimentos.

AGRADECIMENTOS

Acredito que o paradoxo mais extraordinário da existência humana diz respeito ao fato de qualquer que seja a construção ou realização individual estar umbilicalmente condicionada a nossa incapacidade de realizar algo sozinhos. A humildade para aceitar esta condição mostra a grandiosidade em perceber que somos apenas uma parte, mesmo na realização dos nossos próprios projetos de vida.

Por isso, agradeço a Deus por Tudo e por Todos. Agradeço aos meus pais e meus filhos Débora, Karla, Júnior e Cristina porque me dão o conforto do amor e a razão para sempre avançar um passo a frente.

Um especial agradecimento ao Gerente de Estado da Administração e Modernização, Luciano Fernandes Moreira porque no transcorrer da minha vida como servidora pública estadual acreditou no meu potencial e assim oportunizou uma variedade sucessiva de experiências decisivas para a minha vida profissional.

Agradeço, também, a Iolanda Portella por não deixar que eu desistisse desse projeto quando o desânimo e o cansaço eram ameaçadores. Você foi importante nesse processo.

A João Ferreira e Graça Cutrim porque asseguraram condições para suprir as insuficiências materiais que eu não podia tomar para mim.

A minha orientadora Dr^a. Zuleica Maria Patrício pela sua competência profissional, orientação enriquecedora e, acima de tudo porque durante os nossos ricos e escassos contatos como mestranda e orientadora pudemos descobrir "fios" que nos unem na complexa teia dos mistérios da vida, estabelecendo-se uma empatia visível pelo entendimento do significado sensível da existência humana.

Às amigas Júlia Kátia Petrus, Avery da Cruz Oliveira e Telma Freire Lisboa porque me enchiam de energia, manifestando admiração e confiança no que eu realizava.

Seja o herói de alguém é uma citação que bem situa o meu amigo Mauro César Pereira Silva, nessa trajetória, pois o seu entusiasmo por mim fazia-me dia-a-

dia mais fortalecida, confiante na conquista de mais uma aspiração que era acima de tudo um empreendimento de vida.

A todos os meus colegas da Escola de Governo do Maranhão que aceitaram ser entrevistados e assim o fizeram de boa vontade e com responsabilidade, agradeço de forma especial.

“Uma Ciência que se divorciou da vida
perdeu a sua legitimidade”.

Alves

RESUMO

CAMPOS, Silvia Maria Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho do servidor público estadual: Aprendizagem no 'Quem somos e o que queremos'**. Santa Catarina:UFSC, 2001, 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Coordenação de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

Esta investigação científica teve origem na consciência de que compete às instituições assumirem postura ética de responsabilidade social, em relação ao ser humano no contexto do trabalho. Fundamenta-se no ideal holístico-ecológico, com o propósito de suscitar uma nova abordagem da pessoa em seu ambiente de trabalho, na perspectiva de permitir a melhoria da qualidade de sua vida. O estudo desenvolveu-se por método qualitativo, através de trabalho de campo com os trabalhadores da Escola de Governo do Maranhão - EGMA, na cidade de São Luis - MA. Tem como objetivo conhecer a Qualidade de Vida dos trabalhadores públicos estaduais, da instituição sob investigação, focalizando a satisfação dos mesmos relacionados ao ambiente físico do trabalho, interações humanas e valorização do trabalho. Nesse processo dinâmico e complexo emergiu análise dos significados para compreendê-los na dimensão dos sentimentos, limitações, possibilidades, crenças, valores, práticas, perspectivas, o que dá prazer e o que incomoda, segundo as abordagens dos sujeitos. A partir desse conjunto de interpretações elabora-se a análise elucidativa da realidade estudada, identificando nesses diálogos a diversidade de fatos que se projetam para o delineamento do contexto organizacional enquanto fenômeno estudado sob determinado prisma. O resultado desta investigação bem demonstra que a teia de relações / condições, características daquele ambiente de trabalho, tem a força de influir na qualidade de vida dos trabalhadores, na medida em que frustam, estimulam, toleram ou reprimem as necessidades e possibilidades geradas no processo de interconexões das dimensões estudadas no âmbito da sua arquitetura organizacional. Se o trabalho é fonte de possibilidade para construção do viver melhor, de outra forma cria limitações que afetam o viver individual-coletivo do trabalhador. A interpretação desses dados revelou a necessidade da aprendizagem interna no "quem somos e o que queremos?" considerando que no estudo dos fatores que interferem na QVT encontra-se perfeita interrelação com essa afirmativa, o que leva a sugerir um conjunto de recomendações com vistas para inibir fatores frágeis que geram insatisfação e por consequência afetam a qualidade de vida dos trabalhadores que me propus interpretar e compreender sob essa perspectiva".

ABSTRACT

CAMPOS, Silvia Maria Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho do servidor público estadual**: Aprendizagem no 'Quem somos e o que queremos'. Santa Catarina:UFSC, 2001, 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Coordenação de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

This scientific investigation had origin in the conscience that competes to the institutions they assume ethical posture of social responsibility, in relation to the human being in the context of trabalho.Fundamenta-if in the holístico-ecological ideal, with the purpose of raising a new approach of the person in your work atmosphere, in the perspective of allowing the improvement of the quality of your life. The study grew for qualitative method, through field work with the workers of the School of Government from Maranhão - EGMA, in São Luís' city - Ma. He/she has as objective knows the Quality of the state public workers' Life, of the institution under investigation, focalizing the satisfaction of the same related to the atmosphere physicist of the work, human interactions and valorization of the work. In that dynamic and complex process analysis of the meanings emerged to understand them in the dimension of the feelings, limitations, possibilities, faiths, values, practices, perspectives, what gives pleasure and what inconveniences, according to the approaches of the subjects. To leave of that group of interpretations the elucidating analysis of the studied reality it is elaborated, identifying in those dialogues the diversity of facts that you/they are projected for the delineamento of the context organizacional while phenomenon studied under certain prism. The result of this investigation well demonstrates that the tissue of relationships / conditions, characteristics of that adapt of work, he/she has the force of influencing in the quality of the workers' life, in the measure in that frustam, stimulate, they tolerate or they repress the needs and possibilities generated in the process of interconexões of the dimensions studied in the ambit of your architecture organizacional. If the work is possibility source for construction of living better, in another way it creates limitations that affect living individual-collective of the worker. Did the interpretation of those data reveal the need of the learning it interns in the one " who we are and the one what want? ' considering that in the study of the factors that you/they interfere in QVT he/she is perfect interrelação with that affirmative, what group to suggest a group of recommendations with views to inhibit fragile factors what generates dissatisfaction and for consequence they do affect the quality of the workers' life that I intended to interpret me and to understand under that perspective ".

SUMÁRIO

	p.
LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS.....	9
RESUMO.....	10
SUMMARY.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
2 MARCO TEÓRICO.....	18
3 MÉTODO DE ESTUDO.....	44
3.1 Caracterização da pesquisa.....	44
3.2 Os caminhos da pesquisa.....	46
3.2.1 Período, Sujeitos e Local do Estudo.....	50
3.2.2 Levantamento, Registro e Análise de Dados.....	54
3.3 Devolução na Pesquisa.....	59
4 CONHECENDO A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES DA EGMA.....	61
5 A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO: APRENDIZAGEM NO "QUEM SOMOS E O QUE QUEREMOS?"	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	97
REFERÊNCIAS	104
ANEXOS.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

EGMA	Escola de Governo do Maranhão
EGPM	Escola de Gestão Pública do Maranhão
GEMOR	Gerência de Estado de Administração e Modernização
IDRH	Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEARHP	Secretaria de Administração, Recursos Humanos e Previdência

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO

Aprendizagem no ‘Quem somos e o que queremos’

Silvia Maria Carvalho Campos*

Somos totalmente responsáveis pela qualidade de nossas vidas e pelo efeito exercido sobre os outros, construtivo ou destrutivo, quer pelo exemplo, quer pela influência direta (Montapert)

1 INTRODUÇÃO

A Nova Ordem Mundial exige das organizações de todas as naturezas, performance institucional para enfrentar esse quadro de mudanças e incertezas, com amadurecimento na gestão de pessoas, compreendendo de forma ampla a complexidade humana nas organizações.

Conhecer a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT num órgão governamental, acentua a preocupação em constatar expressivos comportamentos que interferem na qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cidadão-contribuinte. Essa relação direciona a abordagem para a dimensão organizacional, focalizando as necessidades atuais dos servidores.

* Concluyente do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Vive-se num outro mundo onde a melhoria contínua de incrementos não é suficiente para os novos patamares competitivos necessários. Há que se privilegiar valores para que as pessoas se sintam como elementos capazes de realmente fazer diferença. É uma profunda mudança na visão e nos valores das corporações.

Na ambiência do serviço público poder-se-ia enfocar que uma gerência equilibrada, que educa, articula e integra é um recurso indiscutivelmente exigido pelas contingências do macro-ambiente. É nesse espaço da vivência organizacional que se criam ou se destroem estímulos e atitudes que geram mudanças para um ambiente produtivo e humano de trabalho.

Ao definir o projeto de estudo, estavam ali representados os princípios humanistas e a convicção da autora de que a singularidade e a complexidade da vida humana nas organizações implicam, inexoravelmente, em estabelecer um contrato dignificante das organizações com as pessoas, em via dupla, de modo que dirigentes e colaboradores se responsabilizem pela construção de um ambiente de trabalho humanizado e produtivo.

O estudo da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT revela-se como uma riqueza de conteúdos na medida em que permite variedade e entrelaçamento de abordagens que emergem da realidade sob foco de estudo. Dos diálogos que provém do estudo orientado por uma investigação qualitativa, assomam-se significados elucidativos que permitem focalizar o dinamismo interno no qual diferentes forças interagem.

A opção pelo estudo de caso, tendo a EGMA como foco de investigação, está respaldada no fato de ter este órgão a missão de assegurar a política de desenvolvimento de potenciais humanos em sintonia com o modelo de

administração pública gerencial, criando e sustentando bases estratégicas de aprendizagem continuada, com vistas a profissionalizar o organismo público.

Os pressupostos que deram sustentação à estruturação desse estudo são que a melhor QVT gera satisfação nas pessoas ao produzirem em ambiente de trabalho humanizado. Assim, a valorização do trabalhador seria o indicativo de contexto organizacional com QVT.

Baseado nesses pressupostos formulou-se as seguintes perguntas de pesquisa:

a) Qual a satisfação do servidor da EGMA em relação ao ambiente físico de trabalho, interações humanas e valorização pessoal/profissional no contexto da organização?

b) Qual a relação da satisfação nos fatores ambiente físico de trabalho, interações humanas e valorização pessoal / profissional com a QVT dos servidores da EGMA?

A pesquisa teve como objetivo geral conhecer a QVT dos servidores públicos da EGMA focalizando a satisfação dos mesmos relacionada aos seguintes fatores: Ambiente Físico, Interações Humanas e Valorização no Trabalho.

Em termos específicos, pretendeu-se:

- Identificar satisfação do servidor da EGMA em relação ao **ambiente físico do trabalho**;

- Identificar a satisfação do servidor da EGMA em relação às **interações humanas**;
- Identificar a satisfação do servidor público em relação à **valorização do trabalho**;
- Identificar a relação que o servidor faz desses fatores com a sua QVT.

Este estudo justifica-se pelo estabelecimento de um padrão teórico-prático como resultado de um processo de investigação da relevância social da vida no trabalho, tomando-se por base uma instituição como objeto de estudo. Emergiu dessa investigação um conjunto de conhecimentos que servirão de subsídios e que, também, estão expressos em recomendações, na perspectiva da busca da melhoria da QVT nas organizações públicas estaduais. A intenção é de que os conhecimentos gerados neste estudo venham a se tornar ciência-aplicada, na medida em que envolvem uma estrutura de resultados concretos expressos num quadro referencial para aplicação prática no cotidiano dessa organização.

Embora se constitua uma investigação de dimensão particular faz abordagens sobre as influências do ambiente externo no qual a EGMA está inserida. Enfatiza, ainda, os pontos conflitantes dessa realidade, explicitando bem o dinamismo interno nas opiniões divergentes e convergentes dos sujeitos pesquisados para então culminar com as conclusões as quais a autora chegou.

A seguir, é apresentada a estrutura do trabalho, para melhor compreensão. Aborda-se na Introdução a exploração dos aspectos contingenciais que levaram ao estudo, estabelecendo elo com o macro-ambiente para caracterizar a realidade produtiva dos tempos atuais e os novos paradigmas que orientam o processo de gestão das organizações, na perspectiva do foco em pessoas, com a

finalidade de gerar desenvolvimento organizacional. Focaliza, ainda, a justificativa, os pressupostos básicos e os objetivos da pesquisa.

No Marco Teórico está identificado o tema, onde examina-se diferentes abordagens que permeiam os enfoques selecionados, constituindo-se o referencial teórico que dá sustentação à interpretação e compreensão da realidade.

A parte que concerne ao Método do Estudo, aborda a instrumentalização da pesquisa, o caminho percorrido, em suma, o instrumento utilizado no processo de investigação da realidade sob foco de estudo.

A descrição da realidade estudada, está expressa no 'Conhecendo a qualidade de vida dos servidores da EGMA', onde apresenta-se as interações cotidianas a partir de diversas abordagens examinadas sob olhar dos sujeitos, tomando-se por base os enfoques para os quais a pesquisa foi direcionada.

Em seguida, discute-se a interpretação e a compreensão da realidade em foco, examinando fragilidades do ambiente de trabalho, fazendo correlações com a QVT e identificando possibilidades que emergem desse contexto para dar conta de responder aos objetivos desta pesquisa.

Nas considerações finais do estudo, a autora tece algumas considerações objetivando focalizar a atenção sobre os princípios para uma nova gestão de pessoas e oferece um elenco de recomendações com vistas a fechar "brechas" que fragilizam a QVT daquela instituição investigada.

Faz parte, ainda, da estrutura do trabalho a bibliografia consultada e os anexos que se caracterizam como instrumental de apoio, com a função de complementar e ilustrar o raciocínio para fins de esclarecer aos usuários.

2 MARCO TEÓRICO

([...]) A poesia e a arte continuam a desvendar lógicas profundas e insuspeitas do inconsciente coletivo. A ciência é apenas uma forma de expressão desta busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva (Minayo)

A configuração sócio-político-econômico-social global atual não tem precedentes. Neste contexto as organizações, sejam públicas ou privadas, sofrem e refletem essas mudanças.

O mundo deixou de ser arrumado. Há uma instabilidade inquietante. Transformações rápidas e profundas levam as empresas a se lançarem num campo de batalha competitivo pelo mercado de trabalho e pelo espaço institucional.

Não somente se disputam produtos e serviços tomando-se como referência o menor preço, mas agregam-se a esses a qualidade como fator diferencial.

Nessa nova estruturação de mercado, ser competitivo passa a significar uma questão de sobrevivência.

Qualidade e produtividade, inovação organizacional, modernização e modernidade, multifuncionalidade, competitividade, mudanças, demissões voluntárias, competências inéditas, inovações tecnológicas são exemplos que caracterizam a complexidade e a peculiaridade do ambiente de trabalho predominante.

Em busca de capacidade para competir nesse ambiente turbulento as empresas têm em foco a qualidade dos produtos e os resultados.

É nesse ambiente, no qual as empresas se esforçam para sobreviver, que se focaliza a atenção para o aspecto psico-social-econômico que envolve as pessoas nas organizações.

Esse aspecto é relevante dentro da compreensão de que tudo que ocorre no ambiente organizacional é resultado da dimensão comportamental, como causa e como efeito.

Constata-se que à medida que ocorrem desequilíbrios entre os investimentos tecnológicos em detrimento dos cuidados com o capital humano, o desempenho do trabalhador é afetado negativamente pelos baixos níveis de satisfação. Por tal razão é preciso estar atento para um conjunto de fatores que podem energizar ou tornar apático o ambiente das organizações.

Rodrigues (1994, p.61) enfoca que:

O desempenho de um indivíduo em um papel não depende só da sua personalidade, atributos e habilidades. Um fator decisivo para este desempenho é o contexto e clima organizacional, bem como os fatores externos à organização e que nela influenciam.

Nesse cenário coloca-se em foco a questão da Qualidade de Vida no Trabalho por ser uma exigência dos tempos atuais que expressa compromisso com os avanços da ciência, da civilização e da cidadania.

A correlação QVT e satisfação nas organizações está centrada no aspecto de que a interação entre os mais variados fatores inseridos na vida organizacional e as dinâmicas de comportamentos resultam em eficiência ou não, na execução das atividades de trabalho.

[...] a organização é entendida como um contexto onde o entendimento da interação entre tantas dinâmicas comportamentais diferentes se torna não só necessário como imprescindível para se concluir sob possíveis desvios na consecução dos objetivos empresariais, assim como entender os sintomas da saúde ou doença organizacional [...] a organização é produto da intenção de se obter determinado resultado e do conjunto de trabalho que as pessoas se propõem a realizar, numa relação de troca, que lhes possibilitam atingir seus propósitos individuais (BERGAMINI, 1988, p.31).

A crise da motivação tem sido destacada, num contexto em que o fim do emprego é uma realidade. Esse aspecto é fortemente ressaltado por Lévy-Leboyer (1994, p.63) e tão bem expressa as aflições contemporâneas relativas ao significado que o trabalho tem para as pessoas.

É isso, talvez, que existe de mais gritante na crise da motivação e na rediscussão atual do trabalho: apesar das condições econômicas degradadas e frágeis que ameaçam a segurança individual e atentam contra o nível de vida, a motivação para o trabalho se desintegra

Há um forte descompasso entre a imprescindível necessidade de mudança para as organizações e a estruturação de um contingente humano motivado, envolvido e comprometido com a missão das empresas. Nessa compreensão, o trabalho vem perdendo a condição de ser uma fonte importante de auto-estima e realização individual. Ou seja, passou a ser visto como um instrumento que garante a sobrevivência. Isso é preocupante na medida em que o trabalho é uma atividade que efetivamente constrói a história das pessoas visto que permite satisfazer o atendimento de suas necessidades e objetivos de vida. Como as organizações poderão manter a competitividade, com um nível mediano ou baixo de motivação dos seus empregados, nesse mercado altamente exigente e instável?

Esse valor da vida no trabalho é um importante componente da qualidade de vida. Portanto, as empresas devem investir em ações que contribuam efetivamente para a retomada de condições que elevem o significado do trabalho para as pessoas que integram a organização.

A gerência centralizadora que desmotiva, simula atividades, gera trabalho inútil, não permite sinergia de grupo, bloqueia a criatividade e não acompanha mudanças, adocece e corrói a estrutura humana do serviço público. Os defeitos de atitude pessoal e incapacidade para liderar geram atitudes insensatas, criam fortes obstáculos e retardam a incorporação do novo paradigma gerencial. Daí o alto custo sócio-institucional gerado por esses comportamentos para a administração pública, por serem capazes de assegurar, no ambiente interno do órgão, um contingente humano apático, alienado, enquadrado e espectador. É possível mensurar os danos provocados pela organização doente, devoradora de dentro para fora. A abordagem da QVT permite fazer essa análise em profundidade.

Cohen (1995, p.1) apregoa que a personalidade da organização está saudável, quando ela dá a seus membros uma inoculação que ajuda a repelir o fracasso, criando assim, uma confortável atmosfera de trabalho que potencializa os membros para darem o melhor de si. Cita, ainda, que existem nove desordens psicológicas que afetam grande parte das organizações: comportamento maniaco, depressão maniaca, esquizofrenia, paranóia, comportamento neurótico, obsessão compulsiva, depressão, intoxicação, síndrome pós-traumática.

Em todos os sentidos, a missão, o método, a estratégia, o desempenho e os resultados devem conferir primazia à pessoa. Esse é o valor ético compatível com o perfil institucional que permitirá operar a estrutura administrativa de forma inteligente, interativa, motivacional e valorativa da capacidade de criação do homem na organização e, conseqüentemente, assegurar a sua capacidade competitiva da organização.

Dar primazia à cultura e à personalidade do órgão, é mergulhar efetivamente no processo de identificação e compreensão das complexidades que se operam na vivência das organizações.

Se há correlação, entre satisfação e produtividade, isto significa então que, lançar mão de estudo sobre QVT seja uma decisão estratégica, tendo em vista que a partir de uma análise profunda se elabore um conjunto de informações capazes de desnudar a realidade intrínseca de cada organização e assim interferir para torná-la mais saudável e competitiva.

A dinâmica da QVT, enquanto uma função de pesquisa e de análise organizacional, estabelece uma estratégia que visa manter o equilíbrio nas relações de trabalho, na perspectiva de atenuar os efeitos advindos das pressões interna e

externa da organização. Esse é um processo que precisa estar claramente assimilado pelos gerentes e os trabalhadores, tanto no nível da sua conotação conceitual quanto na importância da sua aplicabilidade.

A idéia do pacto psicológico é uma condição que perpassa todo esse processo favorável à participação, mantendo-se um padrão de gerenciamento voltado, também, para a estruturação de um ambiente mais humanizado que contemple a dimensão organizacional, ambiental e comportamental.

A ações de QVT prescindem de investigação da essência dinâmica da vida organizacional, observando-se a dimensão contingencial da realidade investigada. Não restam dúvidas de que todo esse processo perpassa a dimensão cultural da empresa.

Para imprimir níveis competitivos de qualidade em produtos e serviços, torna-se uma exigência a QVT. Nesse aspecto, a criação de uma saudável atmosfera de trabalho tem a capacidade de potencializar o desempenho das pessoas.

A investigação da QVT cria um espaço para o diálogo com as pessoas das empresas, fazendo destacar questões relativas às suas necessidades emergentes. Para tanto, utilizam-se modelos que orientam o processo, no sentido de captar considerações e elementos gerais capazes de traduzir a realidade estudada. Significa que essa deve ser uma interpretação qualitativa que aprofunde e reflita a verdadeira dinâmica da essência de cada realidade abordada. Isso implica inferências e interpretações de significados.

QVT aborda o conteúdo cultural que envolve as organizações. É relevante essa abordagem tanto em instituições públicas e privadas, considerando-se que essa é uma estratégia para as mudanças que urgem serem realizadas na perspectiva da produtividade e do desenvolvimento organizacional, num contexto de trabalho que privilegie os conteúdos motivacionais e estratégicos.

Lévy-Leboyer (1994, p.21-22) assinala que “é o trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo através das experiências de vida ativa que são construídas a identidade e a personalidade de cada um”.

O trabalho se constitui a atividade humana primordial e o marco de referência inicial que define o sentido da existência dos seres humanos. Nessa ótica, cada contexto de trabalho constitui um sistema social específico com seus interesses grupais, seus valores e seus princípios, suas normas e seu estilo de vida.

A abordagem sociológica sobre os significados do trabalho atribui-lhe a condição de elemento-chave na construção de coletividades humanas, moldados pelo processo técnico e influenciador da estratificação social e da mobilidade social. A dimensão psicológica aponta para os diferentes graus de motivação e satisfação no indivíduo provocado pelo trabalho. De modo que se extrai dessas duas concepções o inter-relacionamento de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador no seu ambiente de trabalho, manifestado no cotidiano da realização de suas atividades produtivas.

Kanaane (1994, p.27) resume que a tendência atual quanto a organização do trabalho tem sugerido que se deva redefinir o paradigma presente na sociedade e, em especial, nas organizações. Tal mudança sugere a incorporação da abordagem holística que converge para uma visão integral das partes e do todo.

Uma vez realçada a importância do trabalho na vida coletiva, objeto que a sociologia do trabalho focaliza, emerge a preocupação em identificar as influências sociais no ambiente organizacional, partindo-se da concepção de que são nos agrupamentos organizacionais que se desenvolvem crenças e valores. Nessa trajetória, aplicam-se os estudos da sociologia nas empresas para identificar clima, cultura e sub-culturas organizacionais mais específicas, com a finalidade de estudar a comunidade organizacional.

A essência do ambiente de trabalho nos tempos atuais enfoca a competitividade, produtividade, sobrevivência, levando as empresas a um verdadeiro esforço para se preservarem no mercado de trabalho.

Não bastam apenas regras que estabelecem direitos e deveres dentro do ambiente organizacional, é preciso idéia compartilhada de valores, dentro de uma visão de comprometimento e responsabilidade conjunta. É fundamental, pois, levar em conta de que nos bastidores das máquinas e computadores está o homem.

O que está acontecendo em nossas sociedades amadurecidas é muito mais fundamental, embaraçoso e perverso do que se possa esperar. Essa confusão, uma parte dela, provém da busca de eficiência e crescimento econômico, na convicção de que os homens são ingredientes necessários ao progresso. Na busca desses objetivos negligenciam-se que homens e mulheres devem ser a medida de todas as coisas e não ser medidos por outros valores. É fácil perder a eficiência, tratando-a como um fim em si mesma, e não como um meio para outros fins (Handy 1995, p.11)

Segundo Kanaane (1994, p.19), a interdependência entre o homem e seu trabalho é intermediada por vetores administrativos, tecnológicos, sociais, políticos, comportamentais, etc, que interferem continuamente na dinâmica, em tal relação.

Toda organização pressupõe um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis entre si, revelando a estrutura das relações de poder e autoridade, liderança, clima, cultura, sistema de comunicação, evidenciados na estrutura organizacional e no sistema administrativo adotado. São, portanto, fatores estruturais e dinâmicos que determinam, associados a tantas outras variáveis, o complexo campo do comportamento humano nas organizações.

A evolução da sociedade e a velocidade das mudanças no mundo do trabalho justificam que se aborde a trajetória de diferentes correntes teóricas administrativas, de modo a se resgatar esse processo histórico revelador de fases determinantes do contexto de trabalho que envolvem o homem para, então, dimensionar a essência da QVT, num outro momento.

A ênfase nessa trajetória ou nessa inter-relação de concepções tem a intenção de trazer à tona os componentes organizacionais que determinam as influências sócio-cultural - econômicas no processo de trabalho.

O pioneirismo da teoria organizacional está fixado na administração científica de Taylor que concebe o homem dentro de uma dimensão racional, cuja natureza está vinculada à variável econômica. Nessa perspectiva, implanta o conceito de *homo economicus*, dando ênfase a uma visão estreita da natureza humana, explicando o seu comportamento, motivado exclusivamente pelas recompensas econômicas e materiais “[...] é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários” (TAYLOR 19 , p. 30).

Essa concepção de administração do trabalho, justifica o modo rígido, padronizado, controlador e mecânico que não conhece o desejo humano de satisfação no trabalho. As melhorias nas condições de trabalho justificam-se pela obtenção da eficiência do trabalhador e não pela preocupação com os aspectos humanos da organização “[...] Na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução” (TAYLOR, p. 51).

A teoria clássica, modelo desenvolvido por Fayol, reforça o sistema fechado e mecanista da administração científica de Taylor com a característica peculiar de focalizar a estrutura organizacional, diferentemente do seu antecessor que enfatizava a tarefa realizada pelo operário. Persiste, ainda, a abordagem administrativa desfocada do conteúdo psicológico e social, pelo menos na dimensão da importância desse aspecto, desconsiderando a complexibilidade e a relevância do fator humano como elemento fundamental para a administração. Fayol (1977, p.34-35) aponta que a divisão do trabalho permite reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço, reconhecendo que essa é a melhor maneira de obter o máximo proveito do indivíduo e da coletividade.

A partir da década de 30 a teoria administrativa sofre alterações conceituais relevantes e transformadoras, sustentadas pelo desenvolvimento das ciências sociais. Surge a Teoria das Relações Humanas desencadeando a abordagem humanística nas organizações. O foco agora está nas pessoas, impulsionando um movimento de reação e de oposição aos princípios da ‘teoria da máquina’ que privilegiavam os aspectos formais, o método rígido e mecanicista. Com Mayo, reforçam-se os princípios que sustentam a necessidade de humanizar e democratizar a administração. Percebe-se, a partir de então, a capacidade e o comportamento social do trabalhador, o condicionamento dos indivíduos na organização às normas e padrões de comportamento definidos pelo grupo,

realçando a concepção de que o homem é motivado para o trabalho principalmente pela necessidade de reconhecimento, aprovação e participação no contexto de trabalho que convive. Contrapõe-se o homem social ao homem *economicus*. Reconhece, ainda, a existência e a importância dos grupos informais dentro das organizações, realçando a espontaneidade de relacionamentos que muitas vezes se sobrepõem aos rigores da organização formal, definindo de maneira informal, regras de comportamento, objetivos, escalas de valores sociais, crenças e expectativas, determinando, assim, padrões de interação. O moral e os complexos aspectos emocionais do trabalhador passam a merecer atenção quando da análise do conteúdo e da natureza do trabalho.

O advento da Teoria das Relações Humanas introduz novos conceitos administrativos, tais como comunicação, motivação, liderança, organização informal, cooperação.

O Modelo Burocrático de Administração assenta-se numa visão padronizada do comportamento humano. Insere-se no século XX onde está registrado um crescimento acelerado das organizações e por isso denominado por Max Weber como século das burocracias.

As dimensões da burocracia estão definidas numa organização super-racionalizada, não levando em conta a natureza organizacional e as condições do ambiente externo. Negligencia o lado humano da empresa e não leva adequadamente em conta o crescimento pessoal e o desenvolvimento da personalidade madura das pessoas. As comunicações e as idéias criativas são bloqueadas ou distorcidas por causa das divisões hierárquicas. A desconfiança é uma atitude do modelo burocrático implicando em não utilização plena de recursos humanos.

Weber (1982, p.25) enfatiza que a natureza específica da burocracia desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que é 'desumanizada', eliminando dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo. Acrescenta o autor, ainda, que essa natureza específica de burocracia é louvada como uma virtude principal.

Conforme (MERTON apud CHIAVENATO, 1993, p.459) "a forma burocrática exerce influência sobre a personalidade dos seus membros e estimula uma aderência inflexível às normas e regulamentos por mero e rígido respeito a essas normas e regulamentos, que de meios se tornam fins em si mesmo, deslocando os objetivos da organização".

Embora represente um passo à frente da organização formal proposta pela Abordagem Clássica, a Burocracia está caracterizada pela carência de flexibilidade e inovações necessárias e imprescindíveis a uma sociedade moderna, em processo de contínua e acelerada mudança.

A Teoria Estruturalista surge como um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação com a Teoria das Relações Humanas; posiciona-se dentro de uma visão extremamente crítica de organização formal. Visualiza a organização como uma unidade social grande e complexa, onde os grupos sociais interagem entre si; reconhece a compatibilidade e não-compatibilidade com os objetivos da organização, o que permite identificar a existência de conflitos no ambiente organizacional, aqui compreendidos como geradores das mudanças e desenvolvimento das organizações. No estruturalismo existe a preocupação com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo.

Chiavenato (1993, p.473), enfatiza que “para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organização, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer”.

Aspecto relevante está caracterizado na concepção de que o aparecimento de organizações complexas em todos os campos da atividade humana não é separado de outras mudanças sociais. Nesse sentido, fazem parte integrante e fundamental da sociedade moderna.

A Teoria Estruturalista caracteriza o ‘homem organizacional’ que desempenha papéis em diferentes organizações. Essas organizações sociais são as conseqüências da necessidade que o homem tem de relacionar o seu comportamento com os comportamentos dos outros, a fim de poder realizar seus objetivos.

Com a Teoria Estruturalista há um esforço de conciliação e integração dos conceitos clássicos e humanísticos; inaugura os estudos dos ambientes dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com o seu macro ambiente.

A Abordagem Comportamental da administração é um marco forte das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Fundamenta-se na psicologia organizacional, ao contrário da teoria estruturalista que é influenciada pela sociologia. Predomina a ênfase nas pessoas, iniciada com a teoria das relações humanas, mas dentro de um contexto organizacional. Está centrada em princípios das ciências comportamentais estabelecendo conclusões da natureza e características do homem, assim definidas: o homem é um animal social dotado de

necessidade, de um sistema psíquico que articula linguagem com raciocínio abstrato, com aptidão para aprender; comportamento orientado por objetivos e utilização de um padrão dual de comportamento (coopera/compete).

A estrutura explicativa que a teoria comportamental dá para o comportamento organizacional está fundamentada no comportamento individual das pessoas. Ao reafirmar os postulados democráticos que recebeu da Teoria das Relações Humanas para tornar as organizações mais humanas, enfatiza os principais meios para desenvolver condições de satisfação na organizações: delegação de grupos de trabalho semi-autônomos, ampliação do cargo (amplitude de variedade e de significado) retroação (feedback), como elogios, críticas construtivas sobre o desempenho, promoções em escala para pessoal não-gerencial, treinamento mais amplo no cargo, simplificação do cargo pelo próprio ocupante.

As teorias da motivação são amplamente utilizados pelo modelo comportamental de administração. Nesse aspecto, segundo a corrente Behaviorista, os administradores precisam conhecer as necessidades humanas para melhor compreenderem o comportamento humano como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização.

A Abordagem Contingencial da Administração, por suas características fundamentais, enfatiza que não se atinge a eficiência organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, há formas múltiplas de se alcançar os objetivos variados da organização dentro de um ambiente também altamente variado, explicando os mecanismos de ajustamento das organizações a esses ambientes de maneira proativa e dinâmica. É, assim, um passo além da Teoria de Sistemas sugerindo que a organização é um sistema composto de subsistemas e delineado por limites identificáveis em relação ao seu supra-sistema ambiental.

Focaliza o imperativo tecnológico como impactante na natureza da estrutura e do comportamento organizacional.

O Modelo Contingencial da Administração é aplicável a inúmeras habilidades administrativas, principalmente aquelas que envolvem componentes comportamentais. Assim, se o administrador deseja promover mudanças comportamentais deverá, invariavelmente, alterar as contingências ambientais para alcançar esse objetivo. Trata-se de um reforço teórico para a compreensão da interdependência e natureza orgânica da organização, bem como o caráter aberto e adaptativo das organizações e a necessidade de preservar a sua flexibilidade em face das mudanças ambientais. Enfim, "a Teoria da Contingência é eminentemente eclética e interativa, ao mesmo tempo relativista e situacional". (CHIAVENATO, 1993, p. 842).

A globalização dos mercados tem trazido profundas alterações nos estilos de vida das pessoas e das empresas. Conseqüentemente as organizações de toda natureza estão sentindo os impactos dessas mudanças: choque de culturas, maior interdependência entre as economias, rapidez da informação, pressão da concorrência e enorme volatilidade de produtos e serviços.

Nesse cenário, emerge a Teoria das Organizações de Aprendizagem, o que na visão de Senge (1990, p. 270) está caracterizada como organizações que não podem se sustentar no domínio pessoal se este não abranger todos os aspectos da vida, tal como não podem promover um objetivo comum sem estimular objetivos pessoais, que são sempre multifacetados - eles sempre incluem desejos profundos relacionados a vida pessoal, profissional, organizacional e familiar. Na concepção do autor, o mundo é composto por forças relacionadas entre si. Acrescenta, ainda, que nas organizações de aprendizagem as pessoas expandem continuamente suas capacidades de criar resultados que realmente desejam, possibilitando o crescimento da aprendizagem em grupo.

É na dimensão da gestão do conhecimento que novos e elevados padrões de raciocínio libertam a aspiração coletiva, possibilitando o crescimento em grupo.

Drucker (1993, p. 120 - 211) enfatiza que em uma sociedade instruída a educação terá que transmitir virtude ao mesmo tempo em que ensine habilidades necessárias para se agir com eficácia. A educação é, assim, um instrumento estratégico, estrutural, sustentável porque possibilita que se perceba criticamente a realidade para então transformá-la. Freire (1980, p.40) reforça essa idéia, entendendo que o homem só pode participar ativamente na história, na sociedade, transformando a realidade se for auxiliado a tomar consciência da realidade e de sua própria capacidade para transformá-la.

O conhecimento é, assim, o recurso unificador e totalizador da capacidade competitiva das organizações do nosso tempo, o que implica em dizer que na gestão do conhecimento desloca-se a visão fragmentada da realidade para uma visão do todo, num processo de compartilhamento e transdisciplinaridade. Para tanto, a cultura organizacional deve estar introjetada em cada um dos seus membros para que haja construção do conhecimento, num processo de troca de experiência, destacando-se, nesse processo a comunicação e a liderança como princípios, na perspectiva de perceber a importância das inter-relações que coexistem no todo Nonaka e Takeuchi (1997).

Analisando-se o processo de mudança das organizações que evoluiu do modelo mecanicista até o modelo orientado ao conhecimento, observa-se que a competência humana está sob foco das instituições, sendo assim as pessoas o

principal capital das empresas, focalizando a informação e o conhecimento como recursos vinculados aos novos paradigmas de gestão organizacional.

Nonaka (apud SENGE, 1995, p. 21) chama atenção para o fato de que

Uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo e, bem à semelhança de uma pessoa, pode ter senso coletivo de identidade e propósito fundamental. É este o equivalente organizacional do auto-conhecimento - um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde ela ta rumando, em que tipo de mundo ela quer viver e o que é mais importante, como ela tenciona tornar esse mundo uma realidade”.

A abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho, nesses tempos de turbulências passa a ser um instrumento para analisar o choque gerencial da mudança.

Para este estudo, convém fazer breve referência no tocante ao gerenciamento de produtos/serviços através da Qualidade Total, como um processo de melhoria contínua enquanto fator diferenciador de produtividade e competitividade.

A inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a estratégia da qualidade são fases que registram a evolução conceitual da Qualidade Total.

Há pelo menos duas correntes bem distintas que se posicionam a respeito do processo de Qualidade Total, nas organizações. Uma, bem representada pela posição de Vieira (1996, p.55) afirmando que as práticas gerenciais preconizadas pelo sistema de controle da qualidade total viabiliza maior participação, descentralização das decisões, ambiente físico seguro e confortável, condições de trabalho que geram satisfação, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Outra que afirma que o conceito exacerbado de Qualidade Total só tem conseguido como resultado o desemprego e o stress dos colaboradores.

Enriquez (1996, p.24) afirma que as organizações pouco se importam com o estado emocional do ser humano, muito menos com o que eles deixarão de fazer ou terão que fazer para atingir as metas absurdas estipuladas. Ainda em conformidade com o consultor citado, essa tensão organizacional tem causado doenças que vêm atingindo milhares de trabalhadores, independentes da sua posição na organização.

A empresa moderna com capacidade de competir, dentro de uma visão de longo prazo, tem bem assimilada a importância da qualidade de vida no trabalho no mesmo contexto da produção e do controle. Os paradigmas emergentes realçam que importa, na perspectiva de obter performance qualitativa no desempenho organizacional, compreender a 'qualidade' numa visão ampliada de seu significado. Não há programas de qualidade que tenham uma repercussão efetiva sem que adicione programas de qualidade humana.

É possível desenvolver programas de qualidade total como um modelo que transforme as organizações em agentes de responsabilidades sociais, com expectativas éticas e apoio organizacional aos seus funcionários. Isso equivale dizer que promovam uma melhor comunicação e um senso corporativo maior. É uma estratégia que as organizações podem utilizar com vistas a renovar os

procedimentos de organização no trabalho, conjugando satisfação do empregado à produtividade das empresas. Assim, a tecnologia da QVT está direcionada para as reformulações a nível do trabalho, objetivando maior eficácia e produtividade ao mesmo tempo que atende às necessidades básicas dos trabalhadores.

Para situar a questão da QVT, resgata-se no contexto da Qualidade Total a influência de pensamentos que levam a incorporar uma ação pela qualidade que extrapole o produto. Assim, fica realçada a necessidade e a indispensabilidade do comprometimento de toda organização com um modelo estratégico integral. A partir dessa nova visão inicia-se os primeiros movimentos da Qualidade de Vida no Trabalho.

Mas o que é Qualidade de Vida no Trabalho?

Na construção do referencial teórico para embasamento deste estudo, recorri a vários autores, mas especialmente em Patrício (1999) fortaleci a edificação da compreensão do 'humano' nas organizações para refletir os fatores que determinam a qualidade de vida dos seres humanos.

A referência mais antiga da origem do movimento da QVT é identificada na década de 30, segundo Moraes (1994), na Escola de Relações Humanas, mas a abordagem científica do termo QVT só é encontrado em 1950.

Atribui-se a Eric Trist e seus colaboradores a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho, a partir de um estudo realizado em 1950 com abordagens sócio-técnicas em relação à organização do trabalho. Essa abordagem

designa experiências alicerçadas na relação indivíduo-trabalho-organização com base na análise e reestruturação da tarefa, objetivando tornar a vida dos trabalhadores menos sacrificada (MORAES, 1994, p.75).

A partir de 1960, nos Estados Unidos é dado maior dimensionamento às preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho, estimulado pela criação da *National Commission on Productivity*, cuja finalidade era verificar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas. Em seguida, deu-se a criação pelo congresso do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, com o objetivo de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador (MORAES, 1994, p. 77). Contudo, ainda nos anos 60, as grandes potências do ocidente, em particular o EUA, sofrem uma crise energética e alta de inflação, levando a desacelerar e dar novos rumos a QVT.

Na década de 70 a expressão 'qualidade de vida no trabalho' foi introduzida publicamente pelo Professor Louis Davis, em Los Angeles (VIEIRA, 1996, p. 37).

Em 1979, o foco na QVT é dimensionado, agora agregando as técnicas de gerenciamento dos japoneses relativo à Qualidade Total. Nesse contexto de acirrada competição nos mercados internacionais, QVT passa a ser um conceito geral. Tratava-se de imprimir uma nova conotação na vida organizacional onde as necessidades dos trabalhadores passam a ser vistas como uma responsabilidade social da empresa.

Acredita-se que o interesse pela QVT no Brasil esteja atrelado à globalização da economia em função das exigências de abertura de mercado para importação de produtos estrangeiros. De outra forma, a adoção crescente desse

novo estilo de gerenciamento pode estar vinculado à maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento das responsabilidades sociais das organizações.

O esforço de definição desse tema ainda registra falta de consenso. Contudo, de forma geral, está associado ao contexto social das empresas, reflexo dos avanços administrativo e de desenvolvimento da sociedade.

Os conceitos englobam desde atos legislativos que protegem o trabalhador até o atendimento a necessidades e esperanças humanas, segundo os princípios de humanização do trabalho e da responsabilidade social da empresa. Assim, QVT está associada à predominância de 'valores e motivações dominantes'. Engloba, nessa dimensão, questões que vão desde a política salarial, treinamento e desenvolvimento das pessoas, auto-realização, participação, até o ambiente e as condições físicas de trabalho, preservando-se as demais variáveis que compõem a dimensão da QVT.

O termo 'humanização do Trabalho' está associado a essa abordagem, tal como a preocupação em manter o equilíbrio entre as necessidades do empregado e da empresa.

QVT está associada à motivação, desempenho, compromisso, satisfação comprometimento e, por conseqüência, ao sucesso ou fracasso organizacional.

Várias interpretações foram sendo feitas para compreender o significado da QVT. Participação em decisões, sistemas de recompensas, melhoria no ambiente físico-político de recursos humanos, interação pessoal, desempenho individual,

imagem da empresa, compensações justas, desenvolvimento de capacidades, crescimento e segurança, trabalho e espaço total de vida, relevância social da vida no trabalho, condições de trabalho, são exemplos de variáveis que dão suporte à análise da QVT nas organizações.

A utilização da tecnologia de QVT aplica-se com objetivo de que as empresas renovem suas formas de organização no trabalho de modo que ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Kannaane (1994, p.27) defende a idéia de que

A tendência atual quanto à organização do trabalho tem sugerido que se deva redefinir o paradigma presente na sociedade e, em especial, nas organizações. Tal mudança sugere a incorporação da abordagem holística que converge para uma visão globalizadora caracterizando uma relação mais humanizada entre as partes.

O modelo Holístico-Ecológico dá conta de responder a essa totalidade e está expresso na concepção de Patrício (1999, p.20-39) quando define que ao construir um método para essa análise qualitativa do processo existencial humano, a partir deste referencial:

Busca analisar e fazer síntese sobre os fenômenos humanos, num dado contexto para conhecer e compreender o sujeito em seus valores, desejo e suas crenças, seus mitos e conhecimentos, suas emoções de prazer e de dor e as práticas que expressam sua linguagem particular e coletiva". Ainda, na concepção da autora "o pensar e o fazer holístico e ecológico

significa a vivência compartilhada de consciências que mobilizem perceber o caráter biológico e cultural do ser humano, a diversidade, a unicidade e universalidade, a integralidade e totalidade de cada ser, na relação consigo mesmo e em interações com outros seres humanos e as outras naturezas, em movimentos de tempo e espaço, particulares e coletivos; as relações do ser humano com a vida no planeta e no universo. Entende, assim, que a abordagem da vida humana a partir desses pressupostos compreende "[...] a diversidade e transculturalidade das necessidades individuais e coletivas de ser, estar, sentir, conhecer, fazer e ter, que o ser humano apresenta em todo o seu processo de viver, através da dinâmica da interação transpessoal-natureza-cotidiano-sociedade.

Em Boff (apud PATRÍCIO, 1999, p.36) relata que:

A ecologia é a ciência da sinfonia da vida, é a ciência da sobrevivência, e a singularidade do saber ecológico consiste em relacionar todas as experiências e todas as formas de compreensão como complementares e úteis no nosso conhecimento do universo, nossa funcionalidade dentro dele e na solidariedade cósmica que nos une a todos, resultando, deste procedimento, o holístico que traduz a captação da totalidade orgânica e aberta da realidade do saber sobre a totalidade

Ou tal como enfoca Groff & Bennett (apud PATRÍCIO, 1999, p.34), "...Não estando mais aprisionados à lógica limitada do pensamento tradicional, a parte cessa de ser apenas um fragmento do Todo, mas, sob certas circunstâncias, reflete e contém o todo".

O argumento de Patrício (1999, p. 49) é de que a construção da qualidade de vida do ser humano "representa o processo de satisfação de suas necessidades primitivas e culturais, de sobrevivência e transcendência". [Assim a construção da qualidade de vida, individual e coletiva do ser humano é medida pela qualidade dos encontros que ele vai fazendo ao longo do seu processo de viver. Nessa visão,

qualidade de vida enquanto] "processo e produto diz respeito aos atributos e às propriedades que qualificam essa vida, e ao sentido que tem para cada ser humano: refere-se, desta forma, às "características do fenômeno da vida, ao 'como esta se apresenta', ao 'como constrói' e 'como o indivíduo sente' o constante movimento de tecer o processo de viver nas interações humanas".

Em Patrício (apud COLOMBO, 1999, p.124) as necessidades humanas são:

Eventos essenciais à vida e ao bem viver que possuem dimensão física, sócio-cultural, biológica, espiritual e afetiva, todas interrelacionadas, compondo uma unidade, porém, com caráter dinâmico". [Assim, o] "sentido das necessidades está condicionado à visão de mundo do homem, às suas crenças, valores, suas práticas, seus desejos, expectativas e metas, como ser singular e social, em cada momento da vida e aos recursos disponíveis". Com esta compreensão, na visão da autora, qualidade de vida está diretamente relacionada ao atendimento das necessidades de ser, estar e fazer nas qualidades humanas de querer, sentir e conhecer.

Na esteira dessa compreensão, Ser Humano é um microssistema ou micromundo que interage consigo mesmo e com os outros seres da natureza-Terra, participando direta e indiretamente da construção de vida de todo planeta através das redes de interconexões 'comunicacionais' de diferentes tradições. Através dessas conexões estabelecidas vai criando seus próprios padrões, mantendo outros significados à sua particularidade biológica e cultural (PATRÍCIO, 1999, p.48). Assim, na visão da autora o Ser Humano é "simplesmente e complexamente" um ser ecológico, com direitos e deveres para participar da tecitura do todo (1999, p. 56).

Na concepção de Walton (apud RODRIGUES, 1974, p.81) a "expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico".

A importância em compreender o conceito de QVT está em esclarecer equívocos resultantes da utilização do termo em programas organizacionais que na prática refletem uma estratégia de manipulação sustentada em abordagens simplistas e míope do comportamento humano. Outra manifestação errônea da abordagem de QVT é aquela que relaciona essa tecnologia ao dispêndio de recursos da organização por associá-la à imediata aplicações de custo em melhorias nas condições físicas e de instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução da jornada de trabalho, e variadas outras medidas.

Vieira e Hanashiro (apud VIEIRA, 1996, p.39) apresentam o conceito de QVT como a:

Melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o emprego como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre capital e o trabalho.

Patrício (apud COLOMBO, 1999, p.22) focaliza que conhecer o ser humano e suas interações é a dimensão maior do saber de todas as disciplinas, e que para se refletir a qualidade de vida do ser humano é necessário refletir sobre particularidades que definem o que é ser humano. Busca em Gramsci a concepção de que o ser humano deve ser compreendido como uma série de relações ativas e

que embora a individualidade seja o mais importante processo, não deve ser o único elemento a ser considerado. Assim, o ser humano não é concebido isoladamente, mas através de "possibilidades oferecidas pelos outros homens pela sociedade das coisas da qual não pode deixar de ter certo conhecimento".

Na visão de Heller (apud PATRÍCIO, 1999, p.54) "qualidade de vida é construída na vida cotidiana, tendo em vista o ser humano 'individual' e 'genérico'. Ou tal como enfoca Patrício (1999, p.56) "a consciência que o ser humano tem sobre qualidade de vida-saúde é construída no processo de interações humanas nos seus diferentes cotidianos".

3 MÉTODO DO ESTUDO

Uma ciência que se divorciou da vida perdeu a sua legitimidade (Alves).

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa configurou-se um estudo de caso, tomando-se como referência o foco particular de uma unidade a ser investigada, estabelecendo-se uma abordagem exploratório-descritiva uma vez que a investigação não parte de um problema detectado, mas quer dar conta de identificar multiplicidade de dimensões que emergiram dessa exploração sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, na Escola de Governo do Maranhão – EGMA.

Na visão de Patrício (apud COLOMBO, 1999, p.22):

Ambiente é o meio, o contexto, ou seja, o espaço micro e macro onde o Ser Humano vive. Nesta compreensão, percebe este ambiente como a natureza física e energética (terra, lua, sol, água, seres vegetais, minerais e animais), bem como o meio sociocultural e energético-afetivo-espiritual, representado por micro contexto (família, escola, trabalho, lazer, religião, comunidade,...) que são dinâmicos e interrelacionados com o ambiente maior (país, mundo, universo) de modo a influenciar e ser influenciado por ele. Com essa compreensão, ambiente torna-se recurso quando oferece ao ser humano as possibilidades de desenvolver e manter os componentes desse ambiente, ou seja, todas as dimensões do seu espaço, essenciais para sua "qualidade de vida para viver saudável".

A metodologia de pesquisa utilizada foi qualitativa, entendendo-se que este modelo de investigação que melhor responde às questões propostas porque capta a realidade dinâmica e complexa do ambiente de trabalho, privilegiando os "significados" que os sujeitos atribuem a sua realidade de trabalho.

Patricio (apud COLOMBO,1999, p.53) realça que por terem como foco a compreensão da realidade através dos significados humanos, os métodos de pesquisa qualitativa tornam possível engendrar em seus caminhos e instrumentos, elementos que conduzem a descobertas de conhecimentos básicos e aplicados sobre a qualidade de vida. Enfoca, ainda, que o objetivo da abordagem qualitativa é captar os significados do sujeito em sua cultura (crenças, valores, conhecimentos e práticas) e em seus sentimentos num dado contexto natural e histórico.

Bergamini (1998, p. 27), por sua vez, realça que as vivências do indivíduo são resultantes da sua interação com o ambiente, integrado por variáveis ecológicas, culturais e ou sociais. Daí o cuidado em evitar uma forma de análise estanque, inviabilizando avaliações mais critica, capazes de demonstrar a dinâmica do ambiente organizacional, de modo que se faça uma abordagem exploratória, buscando o porquê a realidade estudada é apresentada dessa ou daquela forma.

Como Vieira (1996, p. 53) alerta só as diferentes interpretações que diferentes indivíduos ou grupos desenvolvem acerca de uma mesma situação, permitirão que se recupere a dinâmica da situação estudada, dinâmica esta que se expressa no processo vivenciado pelos indivíduos envolvidos e no relato das representações e interpretações de suas experiências, crenças e valores.

É importante observar o crescente interesse das instituições em definir modelos organizacionais que contemplem a dimensão subjetiva do ambiente de

trabalho. Nessa esteira que visa à humanização do contexto organizacional, focalizam-se as preocupações com o nível de motivação, *feedbacks*, participação, sinergia, valorização do indivíduo, dentre outros aspectos, que venham demonstrar a validade do enfoque qualitativo no corpo da administração, revelando-se como um método inovador capaz de aprofundar a investigação dos fenômenos organizacionais em estudo.

3.2 Os Caminhos da Pesquisa

É relevante explicar o porquê a EGMA foi escolhida como objeto de estudo:

A experiência da pesquisadora no serviço público permitiu-lhe testemunhar o surgimento da Escola de Gestão Pública do Maranhão - EGPM e manter contatos com o Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos - IDRH. Ambos antecederam a Escola de Governo do Maranhão - EGMA. Assim, o vínculo que se mantinha entre a pesquisadora e essas instituições vinham ao encontro de suas crenças e valores pessoais e profissionais de que só o conhecimento é capaz de verdadeiramente construir mudanças culturais que contribuam para o desenvolvimento das pessoas, e por conseguinte, ao desenvolvimento das instituições. Com a institucionalização da EGMA passou a compor o quadro de servidores da mesma o que reforçou a convicção da relevância dessa instituição para não só profissionalizar o serviço público, mas alavancar de forma estratégica a humanização e a ética nos procedimentos administrativos que compõem o sistema público estadual.

Então, uma vez aluna do curso de mestrado, a autora não hesitou em tomar esta realidade como objeto de estudo para analisar a QVT dos seus

servidores, entendendo que se tornava imprescindível àquela instituição, diante da missão complexa a que se destina, assegurar ao seu quadro de pessoas um ambiente de trabalho saudável capaz de imprimir real condição de desenvolvimento de trabalho de alto impacto para a sociedade.

Definido o tema da pesquisa foi aprofundado o olhar para o foco desse estudo à medida que elaborou-se questionamentos, buscando opiniões e literatura específica. Nessa fase exploratória do estudo, a preocupação foi desenvolver pesquisa bibliográfica que permitisse responder aos objetivos da investigação, de modo que ao proceder a análise dos dados, esses referenciais dessem conta de interpretar a realidade, segundo o olhar que a pesquisadora debruça sobre a pesquisa desenvolvida.

A complexidade do estudo alcançou dimensões especiais na medida em que a pesquisadora desenvolveu estudo no seu ambiente particular de trabalho o que comumente leva aos questionamentos de fragilidade do processo de cientificidade, com rigorosa crítica no que é concebido como argumento da influência da vivência no processo de estudo da realidade. Com esta preocupação comunga da concepção de Patrício (1999, p.67) de que alicerçado no método qualitativo "os fenômenos são construídos pela subjetividade humana em seus significados culturais e afetivos, particulares e coletivos". Significa dizer que concebe a não neutralidade do pesquisador no processo de pesquisa, assim entendida como uma postura de valorizar a objetivação e não a objetividade dos dados. Nesse raciocínio enfatiza a necessidade do pesquisador ter consciência das possibilidades de interferências e buscar, ainda na fase exploratória, subsídios que lhe assegure o uso de estratégias capazes de, na medida do possível, impedir o viés de sua participação no contexto sob foco de investigação.

Toda a postura da pesquisadora está fundamentalmente centrada em princípios que valorizam muito mais a preocupação com os fenômenos do que com a verdade; mais com a repercussão dos conhecimentos gerados deste estudo, estabelecendo mediações com a realidade sob investigação do que com a grandeza do conhecimento em si. Nesse caminho ressalta a qualidade das interações da pesquisadora com os sujeitos do estudo, assegurando um processo ético e estético, enfocando o indivíduo e o coletivo, incorporando assim as idéias enfatizadas por Patrício (1999, p. 23).

Tendo um referencial teórico norteador como sustentação, construiu-se daí o que seriam os pressupostos básicos dessa pesquisa, tendo como crença que QVT são condições que geram satisfação nas pessoas ao desenvolverem atividades num ambiente de trabalho humanizado que lhes assegurem **ambiente físico de trabalho com segurança, interações humanas qualitativas e valorização do trabalho**.

Delimitado o problema a ser estudado, definido os objetivos e construção do marco referencial, na perspectiva da investigação qualitativa dessa realidade, cabia então definir as categorias de análise, elaborar as cartas e os instrumentos utilizados no estudo de campo.

Os procedimentos que antecederam a realização da pesquisa dizem respeito ao estabelecimento de contatos institucionais para autorização da entrada no campo (**Ver Anexo A**), utilizando-se para tanto documento que formalizou esse consentimento (**Ver Anexo B**). Foi solicitado, ainda, autorização aos dirigentes da Instituição para que a pesquisadora procedesse ao manuseio de documentos oficiais do órgão, conforme o modelo adotado (**Ver Anexo C**). Esses contatos implicaram, também, em apresentar proposta de estudo aos servidores (**Ver Anexo D**), potencialmente sujeitos da pesquisa para obter o consentimento dos mesmos

(Ver anexo E) com vistas a realizar as entrevistas. Essa etapa, segundo Patrício (1999, p.69) diz respeito ao processo "Entrando no Campo" que representa os primeiros momentos de interação com o contexto onde será desenvolvido o estudo. Ainda, segundo a autora, esse processo identifica ações que possibilitam conhecer o campo, escolher os sujeitos de estudo e negociar todo o processo, inclusive o planejamento participativo.

Uma vez tomadas essas providências, dia - a - dia, respeitando o ritmo de trabalho dessas pessoas, definiu-se quem seria entrevistado e a que horas, de modo que se poupasse aqueles que tivessem naquele dia um volume de trabalho maior, dado a intensidade, prazo de conclusão e situação emergencial.

O fato de ser servidora daquele Escola, estando vinculada às atividades normais de trabalho, obrigaram a pesquisadora a conciliar parte das suas atribuições, executando-as pela manhã, de modo que, à tarde, horário de expediente da EGMA, pudesse trabalhar nas entrevistas das 13:30 às 16:00 horas e, então retornar às minhas atividades, como funcionária do órgão. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e meia cada uma.

Definiu-se uma sala climatizada para realizar as entrevistas, sem interferência de pessoas, barulhos ou quaisquer outros elementos que viessem obstruir uma ambiente favorável aos diálogos. Para criar um clima mais agradável e descontraído, deslocou-se para essa sala um aparelho de som, no qual ouvia-se músicas suaves, propícias à meditação e ao relaxamento. Em algumas situações, houve mudança do local das entrevistas, mas sempre preservando esse ambiente de tranquilidade para realização das sessões de diálogo.

3.2.1 Período, Sujeito e Local do Estudo

A pesquisa foi realizada de dezembro de 2000 a janeiro de 2001, com profissionais da Escola de Governo do Maranhão - EGMA. Contudo, a trajetória de estudos, baseados nessa pesquisa, estendeu-se até janeiro de 2002, tempo em que a autora pode mergulhar nos diversos enfoques advindos dessa investigação científica, estabelecendo, assim um maior entrosamento com os temas emergentes e, fundamentalmente com os princípios de uma nova ciência que privilegia a construção de uma visão mais integrativa do ser humano.

A Escola de Governo do Maranhão – EGMA surgiu no cenário das organizações públicas estaduais, inserida no processo de Reforma do Estado.

A Reforma Administrativa de 1998 extinguiu o Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos – IDRH que tinha como público-alvo o conjunto dos servidores públicos estaduais e a Escola de Gestão Pública do Maranhão - EGPM, esta destinada especificamente à clientela com escolaridade de nível superior, tinha como objetivo promover estudos, conceber, criar, desenvolver, formatar, experimentar e aperfeiçoar produtos destinados ao âmbito institucional, incluindo sistemas, modelos, tecnologias, ferramentas e outros mecanismos gerenciais voltados para o desenvolvimento das instituições, dos serviços e da gestão públicos.

O IDRH era uma Autarquia, o que lhe conferia autonomia administrativo-financeiro enquanto que a EGPM tratava-se de um Órgão Desconcentrado (Decreto n 14.240, de 20 de outubro de 1994), sob regime especial de autonomia relativa de natureza administrativa e financeira, integrante da Secretaria de Administração, Recursos Humanos e Previdência – SEARHP.

A criação da EGMA se dá a partir da extinção desses órgãos o que lhe confere a tarefa de aglutinar simultaneamente as ações do IDRH e da EGPM, tendo a sua estrutura funcional formada de servidores daqueles órgãos extintos.

A Escola de Governo do Maranhão é uma SubGerência da Gerência de Estado de Administração e Modernização - GEMOR. Foi instituída (1998) completamente dependente da estrutura administrativa-financeira dessa Gerência de Estado, privada, assim do *status* de instituição com autonomia que lhe conferisse agilidade nos processos decisórios. Está localizada em prédio, originalmente, construído para o funcionamento de uma Secretaria de Estado e, portanto, apresentando uma arquitetura incompatível para um centro de educação continuada. Ao longo dos anos, várias adaptações físicas internas foram feitas para atender às suas atividades-fim, sem contudo assegurar à instituição uma estrutura compatível com a sua missão. estrutura organizacional da Escola de Governo do Maranhão é assim constituída:

- a) Subgerência
- b) Departamento de Projetos
- c) Departamento de Desenvolvimento de Talentos Humanos
- d) Departamento de Desenvolvimento Gerencial
- e) Departamento de Comunicação e Editoração

O quadro de pessoal é composto de 57 (cinquenta e sete) servidores dentre técnicos de nível superior, nível médio e operacional.

A instituição desenvolve cursos de especialização, atualização nas áreas Gerencial e Técnico Administrativo, Informática, além de promover seminários, palestras e/ou similares.

A finalidade precípua da EGMA é favorecer o desenvolvimento de uma cultura gerencial para o Estado, trabalhando estrategicamente a dimensão humana das organizações públicas para essa nova postura profissional e pessoal, nas relações de trabalho desenvolvidas no ambiente do serviço público. O foco está no ser humano das organizações, para transformá-lo, em agente facilitador desse processo de mudança organizacional, desempenhando habilidades inovadoras que gerem novas estratégias para o fortalecimento da profissionalização do serviço público.

A população para efeito dessa pesquisa foi definida obedecendo a escolha por categorização de Grupo Ocupacional - Direção e Assessoramento (DAS), Atividades de Nível Superior (ANS) e Atividades Administrativo e Operacional (ADO), subdividindo o grupo ADO em duas categorias (administrativo e apoio operacional), de modo a assegurar a inclusão destas categorias no estudo global da estrutura funcional do órgão, sem a preocupação de apresentar a análise dos dados, relacionando-os com representação da sua categoria funcional, mas sim com a preocupação em contemplar todas as esferas funcionais.

Prevaleceu na composição que delimitou a população os seguintes aspectos:

- Servidores, com no mínimo 2 (dois anos) de tempo de serviço, à exceção dos ocupantes de cargo comissionado, especificamente;

- Equilíbrio entre o número de entrevistados do sexo masculino e feminino;
- Equilíbrio entre o número de egressos dos extintos Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Previdência - IDRH e Escola de Gestão Pública Estadual - EGPM;
- Servidores que representam as diferentes áreas de atividade ocupacional da instituição, observando-se, assim, servidores que ocupam posição estratégica no órgão, a atuação direta com a clientela e atividades no nível operacional.

Os **sujeitos** da pesquisa foram selecionados segundo um encaminhamento de postura intencional da pesquisadora, aqui entendida, segundo Franco (*apud* VIEIRA, 1998, p.58) como uma escolha de indivíduos considerados elementos-chave, característicos do universo de interesse. Com este fim, observou-se, no processo de escolha, os seguintes critérios:

- Estar diretamente em contato com o público - alvo da instituição;
- Ter liderança e expressividade no processo decisório da organização;
- Representar um segmento ocupacional da instituição.

A preocupação estava em realizar um tratamento qualitativo da interpretação do material captado em unidades qualitativamente representativas do conjunto do universo e de modo diferenciado em função das características do problema investigado (THIOLLENT, 1986, p. 62).

Enfoca-se, ainda, a preocupação em realizar consultas para identificar opiniões com vistas a definir quem seriam esses elementos - chave significativos para a realidade estudada.

A amostra definiu um quantitativo de 05 (cinco) servidores por categoria, num total de 20 (vinte) sujeitos entrevistados, baseando-se para isso nos princípios da representatividade qualitativa, conforme Thiollent (1986). Minayo (1994, p.21-22) reforça esse princípio ao afirmar que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.2.2 Levantamento, Registro e Análise de Dados

O levantamento de dados foi eminentemente descritivo, fixando maior preocupação com o processo do que com o produto, dentro da compreensão do significado que as pessoas atribuem às suas vidas e a sua realidade de trabalho.

Optou-se como instrumento de coleta de dados, a entrevista predominantemente individual, com aplicação do formulário semi-estruturado (**Anexo F**).

Esta fase do processo está identificada em Patrício (1999, p.70) como 'Ficando no Campo', representando os diferentes momentos de interação com os sujeitos da investigação.

Para registro das informações utilizou-se o **Diário de Campo (Anexo G)** composto, conforme Patrício (1999, p.72) de **Notas de Campo** na qual registram-se a transcrição dos diálogos bem como os fatos observados durante a entrevista e **Notas do Pesquisador** para fazer os registros dos sentimentos e reflexões do agente de pesquisa, durante todo o processo.

Há que se enfatizar que em Bogdan & Bicklen (1994, p.75-78) a autora buscou respaldo para manter postura **ética** no processo de investigação. Na esteira dessas recomendações, assegurou-se que a participação dos sujeitos se desse de forma voluntária, de modo que esses sujeitos tivessem plena informação a respeito da natureza do estudo, resguardando-os de qualquer espécie de dano. Para tanto, no Termo de Aceite de Participação no Estudo estão bem claras essas informações, somando-se a esse recurso toda uma explicação preliminar mantida em diálogo com cada sujeito. Esse consentimento de participação materializou-se a partir da assinatura dos participantes, no documento pertinente.

Ainda, no âmbito da **ética**, a identidade dos sujeitos foi absolutamente protegida, de modo que esse anonimato ficou contemplado pela adoção de pseudônimos tais como: Belinha, Ana, Lucy, Luiza, Junior, Concy, Chapeuzinho Vermelho, Luciana, Rafaela, Vânia, Jailson, Morfeu, Apoio, Carlos, Mauricio, Ricardo, Fred, Rob, Antonio e Hugo.

Seguindo as recomendações éticas que os autores apontados estabelecem, primou-se para que os sujeitos fossem tratados com respeito, estabelecendo clima de confiança, de modo que só foram registrados os dados que os mesmos estavam de acordo que assim o fizesse.

Embora a autora tenha previsto o uso de gravador nas entrevistas, não o fez por verificar que não era bem aceito pelos sujeitos, vez que manifestaram timidez diante da perspectiva de uso deste instrumento de apoio à coleta de dados. Por fim, resguardou-se a segurança de todo o material colhido através dos relatos verbais e demais materiais escritos, bem como elaborou-se os resultados sem distorções, assim como houve o compromisso de só publicar esses dados depois de serem apresentados aos sujeitos e à instituição.

Houve preocupação em registrar dia, hora, local e numeração de ordem. Acrescentou-se a esse procedimento o cuidado em especificar as informações essencialmente descritas, as falas, as citações e as observações pessoais do pesquisador (LUDKE e ANDRÉ, 1988, p.32) seguindo um modelo semi-estruturado, utilizando-se questões abertas, com apoio de sub-questões caso houvesse necessidade.

A dinâmica e a complexidade do método qualitativo obrigaram a autora por várias vezes, buscar reforço nas teorias, à proporção que temas emergentes surgiam, para melhor compreendê-los e direcioná-los como elementos constitutivos da análise dos dados.

Além da fonte primária (entrevista) utilizou-se fontes secundárias, tais como: Leis, Decretos, Planos/Programas, publicações técnicas, periódicos, livros e similares, tais como: Lei da Reforma do Estado do Maranhão, Estatuto dos Servidores, Plano de Diretrizes Básicas para Capacitação dos Servidores, Programa Qualidade de Vida e Cidadania, Pesquisa sobre Clima Organizacional, Regimento Interno da EGMA, Relatório de Consultoria.

Em comum acordo com os sujeitos da pesquisa definiu-se um local reservado à realização das entrevistas, utilizando-se de horário previamente combinado durante a jornada de trabalho dos entrevistados.

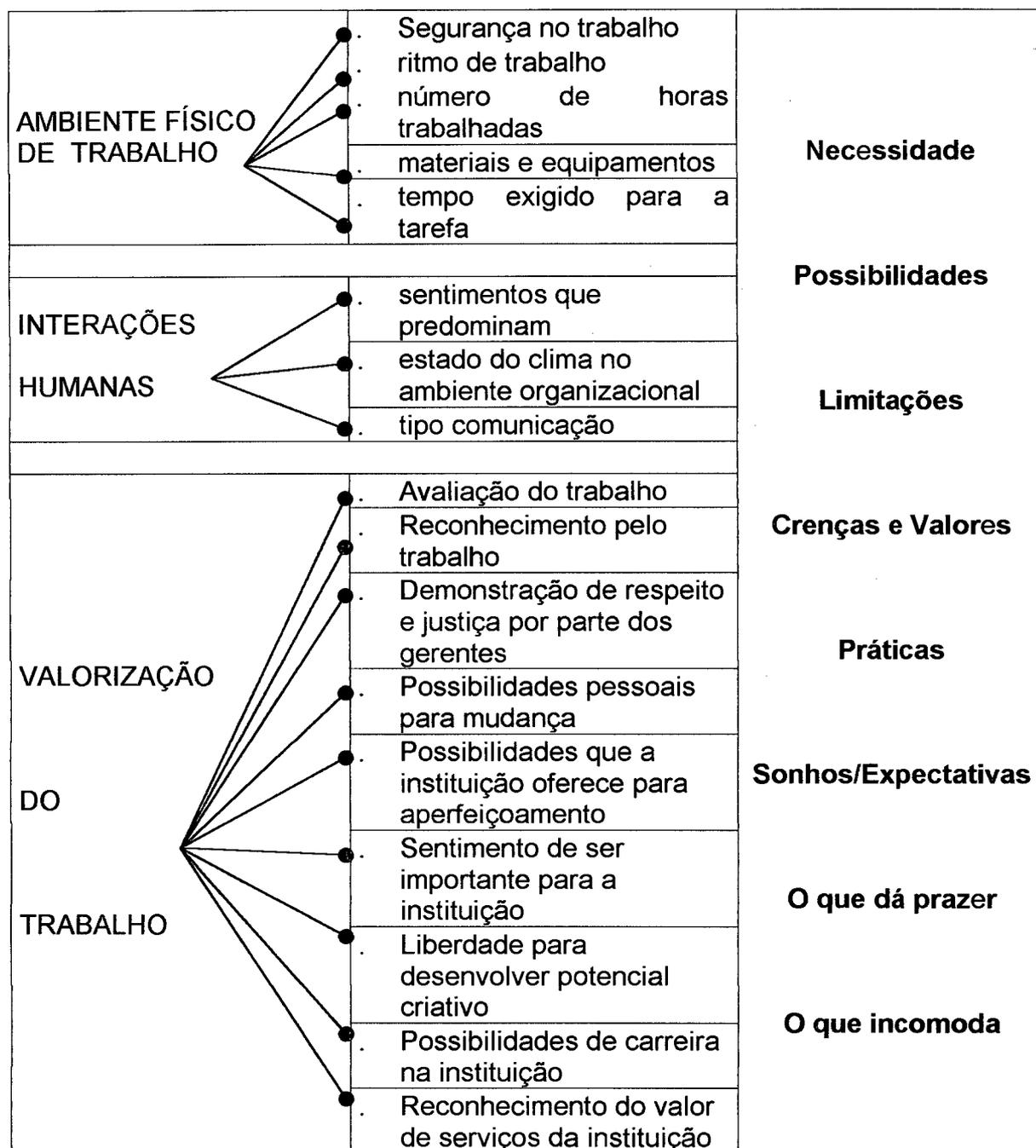
Fez-se uso de fotografias produzidas pela pesquisadora que focalizam o ambiente do trabalho, na perspectiva de registrar o “inventário cultural” da instituição investigada, ampliando a conjugação de dados a serem analisados, uma vez que nos dão maior compreensão do subjetivo e análise indutiva (BOGDAN e BICKLEN, 1994, p.183).

A análise de dados ocorreu nos vários estágios da investigação, culminando com a sistematização formal quando do encerramento da coleta de dados.

Desenvolveu-se procedimentos analíticos das situações estudadas, com enfoque progressivo para organização do material recolhido, aprofundamento concomitante a revisão de literatura, validação de idéias junto aos sujeitos, bem como utilização extensiva de comentários, observações e especulações no processo de coleta dos dados.

A análise por categoria dos dados permitiu compreender a realidade sob investigação com base na decodificação de informações em diversas unidades que são classificadas e formam agrupamentos analógicos. Nessa experiência optou-se então, por uma análise de conteúdo divididos por temas sub-divididos em partes utilizáveis de modo que o problema pesquisado permitisse comparação com os demais textos escolhidos de forma idêntica.

O esquema a seguir identifica a estrutura das categorias estudadas, tomando-se como referencial as abordagens relativas às perspectivas, possibilidades, necessidades, sentimentos, crenças, valores, limitações, práticas, o que dar prazer e desprazer do ponto de vista dos sujeitos. Revela, assim, as macro-categorias associadas a um agrupamento de micro-categorias nas quais identificou-se a satisfação dos sujeitos em relação a Segurança no Trabalho, Interações Humanas e Valorização do Trabalho. A partir dessa estrutura, todo um encaminhamento investigativo foi processado, valorizando a história de cada sujeito, fazendo-se interrelações entre fatores e abordagens de modo a responder às perguntas da pesquisa.



3.3 Devolução da Pesquisa

A particularidade dessa etapa, no processo da pesquisa, vincula-se ao compromisso profissional estabelecido nos preceitos de investigação de uma realidade, com vista a não só identificar os componentes intrínsecos ao estudo, mas oferecer um conjunto de subsídios que direcionem ações instauradoras de uma

ambientação humanizada nas relações de trabalho. Assim, o retorno das informações prevê a realização de seminário, reforçando a idéia de Thiollent (1986) de que este é um momento de fazer conhecer os resultados de uma pesquisa na intenção de gerar reações e contribuir para a dinâmica da tomada de consciência e assim gerar a possibilidade de mais um ciclo de ação e investigação. Esse momento é também caracterizado por Patrício (1999, p. 73) como "Saindo do Campo". Trata-se, tal como preconiza a autora, de momentos que podem "representar apenas despedidas e agradecimentos, ou encaminhamentos futuros, ou mesmo pode representar o encontro, ou encontros, para a apresentação e devolução dos dados, se for o caso".

Pretende-se apresentar os resultados do estudo através de Seminário, convidando para tanto profissionais da Escola de Governo do Maranhão, segmentos estratégicos em nível de cúpula gerencial e técnica da Gerência de Administração e Modernização do Estado (GEMOR), estendendo-se convite aos representantes dos Núcleos Setoriais de Treinamento e Desenvolvimento do conjunto dos órgãos e Gerências Estaduais.

4 CONHECENDO A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES DA EGMA

No fundo, todo homem sabe que é um ser impar, presente uma única vez neste mundo. E por nenhum extraordinário acaso um exemplar tão maravilhosamente pitoresco de diversidade de unidade, como ele é, jamais será moldado uma Segunda vez. (Friedrich Nietzsche)

A pesquisa em foco teve como sujeitos de estudo Belinha, Ana, Lucy, Luiza, Junia, Concy, Chapeuzinho Vermelho, Luciana, Rafaela, Vânia, Jailson, Morfeu, Apolo, Carlos, Mauricio, Ricardo, Fred, Rob, Antonio, Hugu, cada um compreendido na dimensão da sua realidade.

Foram entrevistados 10 (dez) servidores do sexo feminino e 10 (dez) do masculino. Os sujeitos femininos são pessoas que estão na faixa etária de 27 a 57 anos. O nível de escolaridade varia do 1º grau incompleto à pós-graduação em nível de especialização. Predominantemente são casadas e servidoras públicas, com prestação de serviço em torno de 19 anos. Aquelas que alcançaram o nível superior são profissionais de serviço social, administração de empresa, pedagogia, agronomia, biblioteconomia. Ocupam cargos funcionais nas áreas de apoio operacional, técnico, assessoramento e chefia de departamento.

Por sua vez, os sujeitos masculinos estão na faixa etária de 26 a 48 anos. A escolaridade situa-se entre ensino médio completo e pós-graduação, no nível de especialização. Os técnicos com formação de nível superior são graduados em comunicação social, agronomia, economia. Desenvolvem funções técnica, de chefia, motorista, vigia, recepcionista e digitador.

No processo de investigação da realidade em estudo, houve preocupação em conhecer as percepções dos sujeitos sobre o que eles entendiam ser Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Primeiro, porque era necessário compreender os seus significados e identificar, inicialmente, possibilidades de interrelações com as demais categorias que compõem a pesquisa. Segundo, porque na tentativa de formulação de um conceito, os sujeitos iniciam uma introspecção 'fertilizando' assim o contexto de análise que se iniciava .

Não houve, praticamente, dificuldades para o conjunto dos sujeitos formularem as suas definições sobre QVT. Percebeu-se que os aspectos levantados nas definições estavam fortemente relacionados às questões abordadas pelos sujeitos no decorrer das entrevistas, vinculando-as às suas situações de vida no trabalho. Significa dizer que esses elementos conceituais vão estar presentes nas abordagens feitas pelos sujeitos no transcorrer das entrevistas, transformando-se no ponto-chave das suas necessidades, valores, crenças e perspectivas.

Assim, pela análise dos dados, verificou-se na pesquisa que do ponto de vista desses servidores, QVT tem relação com as interações humanas, ambiente saudável e seguro e a satisfação com as atividades que desenvolvem no trabalho.

Um bem-estar cotidiano, a relação entre os colegas e a satisfação no que se faz.

É você trabalhar no setor que sente bem.

No meu entender é o grau de alegria, de satisfação no trabalho

[...]a gente ser unida[...]o que eu entendo é isso.

Sempre que penso em qualidade de vida no trabalho penso em segurança[...]será que tá certo? [...]tem que haver uma boa convivência com os colegas.

QVT foi definida, ainda, associando-se aprendizagem e motivação como indicadores que instrumentaliza esta condição organizacional saudável

É uma melhoria para o desenvolvimento humano e vem atender a qualificação profissional e o bem-estar da pessoa no seu ambiente de trabalho.

O ambiente, motivação[...]um local onde se pode aprender

QVT também é vista pelos sujeitos como resultante de uma boa remuneração, associada a organização do trabalho e bom desempenho profissional.

Qualidade de vida no trabalho é ter um trabalho bem elaborado, com tempo suficiente para realização das atividades e que seja bem distribuído

Eu penso que seja assim: é tudo que existe de bom e de melhor na instituição. Melhorias em todos os sentidos, desde o salário até a parte física onde as pessoas trabalham.

O enfoque na categoria **Ambiente Físico de Trabalho** baseia-se no referencial teórico de que este aspecto engloba tudo o que influencia o próprio trabalho no que diz respeito ao estrutura física, localização, ritmo de trabalho, número de horas trabalhadas, materiais e equipamentos disponíveis, tempo exigido para cada tarefa. Esta dimensão engloba, portanto, preocupação com as condições de trabalho que reduzam ao mínimo os riscos de doenças e danos, de modo a satisfazer a necessidade de proteção.

No conjunto das manifestações relativas a essa categoria, a pesquisa mostra que esse aspecto é assim percebido, no tocante à segurança pessoal, no ambiente de trabalho:

A segurança pessoal é muito vulnerável, não há controle de entrada e saída de pessoas.

Eu vejo que aqui não tem segurança, só não me sinto mais insegura porque nunca fui vítima.

Aqui não há quase nenhuma segurança neste prédio[...]é péssima porque começando lá da recepção do prédio não há identificação, não há controle de entrada de pessoas e nem informações corretas sobre para onde devem se dirigir

Não há segurança. As pessoas passam livremente pelo setor da recepção

A recepção da Escola não está adequada dificultando a identificação dos visitantes/ alunos no momento da chegada

Eu acho que nós carecemos de segurança[...]eu acho que em termos de segurança deixa a desejar[...]aqui é muito fácil de entrar[...]aqui é muito fácil de roubar, estuprar[...]jo que der na cabeça de um marginal desse. Muitas vezes fica só um vigia aqui na Escola, lá embaixo não fica nenhum.

Para melhor compreensão do aspecto segurança/vigilância é preciso que se descreva o ambiente físico no qual a Escola está instalada.

A EGMA está localizada na Casa do Trabalhador, numa edificação de 3 (três) pavimentos, com grande concentração de suas atividades no segundo piso, à exceção do auditório, que é de uso comum a todo o prédio, localizado no primeiro piso. Os demais andares são ocupados por um conjunto de sindicatos, associações e similares.

A administração desse prédio relativo ao andar térreo e primeiro andar é de responsabilidade de um síndico. Quanto ao segundo andar, fica a cargo da administração da Subgerência da Escola que é subordinada diretamente à Gerência de Estado da Administração e Modernização.

O que se percebe nessa relação de responsabilidades é um certo descompasso de atuação no tocante à limpeza e à vigilância. Isso gera insatisfação na medida em que o servidor se sente prejudicado por essa não equalização de responsabilidades administrativas.

As minhas funções deveriam está restritas a área da EGMA e não a todo prédio que é formado por outras entidades

O prédio tem andares que não é da nossa responsabilidade. Lá é muito inseguro..

A parte externa que está localizada a Escola tá sendo de quase total responsabilidade da mesma, embora devesse ser dividida com o síndico do prédio porque há outras entidades que aqui estão alojadas. Fica pesado para a Escola

É preciso, ainda, para que se esclareça o **ambiente físico de trabalho** da EGMA remontar no tempo para encontrar, na fase da inauguração desse prédio, o funcionamento de uma Secretaria de Estado, instalada no mesmo espaço que ora a

EGMA ocupa. Ao longo dos anos várias adaptações físicas internas foram sendo feitas para atender às necessidades contingenciais. Assim é que se instalou nesse espaço o Instituto de Desenvolvimento de Recursos – IDRH, instituição precursora na área de treinamento de servidores públicos estaduais. Uma vez extinta, deu lugar à EGMA quando da Reforma Administrativa do Estado, em 1998.

Nesse processo de remodelações institucionais sucessivas, reformas foram sendo feitas no prédio na tentativa de adaptá-lo para desenvolver atividades de aprendizagem em salas de aula.

“Não acho a estrutura física da EGMA boa não, as colunas no meio das salas atrapalham muito durante as aulas”

As instalações não estão bem adaptadas para a atividade-fim. Pela posição que a EGMA ocupa deveria ter melhores instalações. Acho que deveria ter um prédio próprio.

Não está adaptada a proporcionar um local para administrar aulas em suas dependências[...]salas pequenas, inadequadas [...] não foram projetadas para isso

Estamos mal instalados, a estrutura das salas de aula é inadequada.

A EGMA está situada em espaço nobre da cidade de São Luís, numa área intermediária entre a S. Luís ‘antiga’ e a área de edificações modernas e de proliferação de construções populares. Integra o Centro Administrativo do Governo do Estado que circunda o Palácio do Governo Estadual.

A localização é boa levando em conta estar num local sem interferência de ruídos

Quanto a localização é muito boa, bem servida de transportes, os ruídos externos pouco afetam a parte interna da Escola"

A Escola está bem localizada considerando que está na área administrativa do Governo e fica mais fácil o acesso dos servidores.

Quanto aos aspectos **materiais e equipamentos** há unanimidade em relação a essa questão.

Nós temos deficiência de muitas coisas em equipamentos [...] há muita necessidade de serviços de manutenção dos aparelhos usados pela EGMA que requer um serviço técnico porque quando há necessidade de um "servicinho" nós mesmos fazemos para agilizar. Há morosidade no atendimento aos serviços de manutenção, com uma média de atraso de 6(seis) meses.

É importante fazer alusão ao contexto em que foi criada a EGMA para que se possa entender melhor esta abordagem.

A manutenção é muito ruim. Com esse sistema do Estado é muito complicado porque a EGMA depende de tudo, não tem estrutura própria.

A Escola depende da GEMOR para receber os materiais e isso demora [...]

falta apoio do próprio governo [...] era autarquia e agora ficou dependente, desestruturada.

De forma geral, em se tratando dos **equipamentos e materiais disponíveis para o trabalho** administrativo, observa-se uma certa padronização favorável aos servidores em suas atividades diárias.

As instalações não são adequadas para as atividades-fim da Escola, é uma adaptação precária para o setor acadêmico [...] colunas projetadas no meio das salas. A parte administrativa tá bem servida

Considerando as nossas instalações físicas, equipamentos e materiais, em termo de departamento eu me sinto bem [...] agora as salas de aula deixam muito a desejar, isso não é bom.

Em relação ao **ritmo de trabalho, número de horas trabalhadas e tempo exigido na execução das tarefas** destaca-se aspectos relevantes para este estudo. Antes, contudo importa informar que esses servidores cumprem 6 (seis) horas diárias de jornada de trabalho, obedecendo o Estatuto de Servidores Públicos Estaduais (Lei nº 6.107, de julho de 1994) Por determinação regulamentar o expediente ocorre das 13 às 19 horas, de segundas às sextas-feiras. Em função da especificidade de sua natureza institucional, a EGMA, em alguns períodos, precisa funcionar nos três turnos, o que a faz optar por rotatividade de servidores, segundo uma escala de atribuições, em função dos cursos realizados, adotando para tanto o sistema de folga por turno a mais trabalhado ou, simplesmente, a mudança temporária do turno obedecendo à carga horária padrão.

O meu ritmo de trabalho é mais dentro do normal, o que eu não gosto é porque nem todo mundo cumpre a sua parte na divisão do trabalho e ai, de repente, surge outras coisas e a gente não sabe o que faz [...] o tempo de trabalho daria sem nenhum problema se cada um fizesse a sua parte.

O ritmo de trabalho é corrido porque a gente tá fazendo um trabalho e já chega logo outro [...] o número de horas é aceitável [...]

No meu departamento o ritmo de trabalho não está sendo bem aproveitado, não está bem distribuído [...]

O meu ritmo de trabalho eu considero um ritmo excelente, considerando a minha experiência anterior

Há uma certa tendência de trabalhos “enxertados” o que leva a um descompasso dentro do planejamento, isso às vezes gera uma situação de stress na equipe.

O meu ritmo de trabalho é lento, há uma tendência a ociosidade [...]

O meu tempo satisfaz embora devesse ser melhor aproveitado [...] tem tempo sobrando..

O meu tempo de trabalho é normal, o que dificulta é a realização de várias tarefas diferentes ao mesmo tempo [...] fica um trabalho confuso, sem se saber o que se está fazendo [...]

Eu acho que o número de horas trabalhadas é suficiente, é excelente desde que haja mais planejamento no trabalho. Normalmente há sobreposição de uma atividade sobre uma outra não concluída, isso afeta a qualidade do meu trabalho porque tem que ser feito de forma corrida [...] às vezes, nem se dá continuidade à atividade anterior..

A identificação da satisfação relativa às **Interações Humanas** está baseada na qualidade dos relacionamentos interpessoais e sustenta-se em fundamentos teóricos que apontam para a importância dos sentimentos que predominam na organização de modo a assegurar condutas baseadas em senso de comunidade. O Clima e a Comunicação Organizacional constituem-se elementos-chave nesta abordagem. Para efeito deste estudo, entende-se clima organizacional como meio interno de uma organização relativo a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização (CHIAVENATO, 1994, p. 53). Nessa compreensão, o clima organizacional, segundo o autor, influencia a motivação, o desempenho e a satisfação.

Ao avaliarem como se processam as **Interações Humanas** no seu ambiente de trabalho, notadamente consideram boa e ao relatarem sobre esta questão assim as identificam: clima de amizade, consideração entre as pessoas, clima favorece a integração, relações humanas muito boas, lado humano muito positivo, sensibilidade e percepção de ajuda, clima de descontração, brincadeiras, sentimentos de irmandade, sem pressão, de alegria entre os colegas.

Entretanto, há focos de insatisfação no que tange à qualidade dos relacionamentos.

Sinceramente falta relações humanas, comunicação entre as pessoas, entendimento.

A comunicação e a integração são razoáveis, há problemas de feedback e muitas vezes é preciso que se busque onde houve a obstrução [...] isso tudo porque falta clareza. Há muita situação de improviso."

Na Escola há setores que precisam melhorar o relacionamento, há um ambiente de fuxicos, falta união, tem autoritarismo em alguns setores [...]

O sentimento mais forte com a gente que é 'menor' é a discriminação. Com pessoas que convivo prá "cá" há um bom relacionamento, lá do 'outro' lado tem pessoas boas sim, mas tem pessoas que tratam a gente mal.

Na esteira das reflexões sobre a **comunicação organizacional** há uma forte predominância em posicionamentos que a considera inadequada.

Falta maior informação sobre as atividades gerais da Escola.

As informações não são democratizadas, chegam atrasadas no meu setor, algumas vezes não sou realmente informada dos acontecimentos das atividades em geral da EGMA.

A comunicação deveria ser mais direta entre os setores, entretanto há uma vontade de que as informações sejam compartilhadas.

A comunicação é ineficaz. A recepção, por exemplo, não funciona conhecendo as atribuições de cada setor. As informações não são bem distribuídas, há atividades que não são compartilhadas por todos, isso revela uma comunicação precária.

A dimensão da **Valorização do Trabalho** aqui é percebida a partir de um referencial teórico que atribui relevância, no contexto das organizações, à avaliação do desempenho humano, reconhecimento pelo trabalho, demonstração de respeito e justiça por parte dos gerentes, possibilidades pessoais de mudança, possibilidades que a instituição oferece para o aperfeiçoamento, sentimento de ser importante para a instituição, liberdade para desenvolver potencial criativo, possibilidade de carreira na instituição e reconhecimento do valor dos serviços da instituição.

O olhar dos sujeitos quanto à categoria que identifica a satisfação no que se refere a valorização do seu trabalho, está refletida em várias subcategorias.

Relativo à **avaliação do trabalho**, percebi reflexões reveladoras.

Eu penso que o meu trabalho não é avaliado, não sei se estão me avaliando prá bom ou prá pior, não tenho conhecimento

Eu não sinto avaliação nem por mim e nem pelas pessoas. Não há uma avaliação formal, no máximo um elogio informal.

Formalmente meu trabalho não é avaliado, isso só é sentido quando é feito um trabalho com destaque, aí eu sinto este reconhecimento.

Eu acho que tem uma forma de avaliação, só que de uma forma discreta, pela observação [...] aí quando tá feito o errado baixa o “couro”. Há uma avaliação anual que acho válida mas nunca soube o resultado.

Pode até ser que eu seja avaliada, mas eu não vejo

Se falassem no que a gente tá ruim podia melhorar onde o desempenho não foi bom.

De acordo com os entrevistados, em relação à **demonstração de respeito e justiça por parte dos gerentes** há uma análise positiva

Os gerentes são pessoas decentes, preparadas e por isso nos respeitam e fazem respeitar a eles.

A percepção dos sujeitos agora é para a subcategoria **possibilidades que instituição oferece para aperfeiçoamento**. Constatou-se que predominantemente os entrevistados analisam de forma favorável o posicionamento da instituição.

A escola dá oportunidade, ela é bastante favorável para aperfeiçoamento profissional, é bem favorável para o crescimento no trabalho.

A EGMA dá condições para o meu desenvolvimento profissional através de treinamento e da aplicação desses conhecimentos na minha prática de trabalho.

Há, contudo, alguns outros posicionamentos que carecem ser destacados para efeito de análise.

A escola dá oportunidade para fazer cursos, incentiva a assistir palestras [...] só que no meu caso eu não posso sair, não tem quem fique no meu lugar.

Deveriam investir mais na gente.

A Escola não me oferece possibilidades de aperfeiçoamento porque os cursos não correspondem as minhas expectativas.

A avaliação dos entrevistados sobre o **sentimento de ser importante para a instituição** traz o argumento que revela satisfação para a maioria dos servidores, entretanto há posições discordantes.

Sinto que sou importante para a instituição, eu sinto que eu marco [...] passei uma semana fora e as pessoas, a maioria sentiu minha falta.

A gente não é insubstituível, mas tenho certeza da minha importância para a Escola, digamos assim

Eu me considero, com certeza, uma pessoa importante para a EGMA.

Olha eu acho que sou importante, ouço isso do meu chefe imediato sempre

No departamento devo ter alguma importância no nível da instituição, não. Nunca sou chamada, fico sempre em terceiro, quarto plano nas convocações para novos desafios [...]

isto eu sinto mais por não participar no nível mais estratégico das decisões e ser chamada para executar a elaboração do que já foi decidido.

Não percebo o grau de importância que a Escola me dá [...] até queria sentir [...]

Eu não vejo como eu sou importante, não tenho autonomia, prá tudo há necessidade de que outra pessoa autorize. Sinto-me preso a muitas regras, muitas "Autorizações.

De acordo com os relatos sobre **liberdade para desenvolver potencial criativo** focaliza-se as principais tendências:

Eu acredito que relativamente tenho abertura para usar meu potencial criativo [...] tem alguns pontos que não posso mudar, a gente tem que seguir, algumas vezes até tento mudar mas sinto que há barreiras, poderia ser mais flexível

Eu não me sinto em condições de opinar, trabalho no limite do que é solicitado, na maioria das vezes as minhas opiniões não são aproveitadas e isso causa frustração

Nas poucas vezes que dei opinião nunca foi aceita [...] eu não procuro sugerir porque há uma certa resistência.

Eu uso pouco da minha criatividade [...] mas que no fim prevalece as determinações superiores.

O meu potencial criativo não é bem explorado, isso me deixa com a sensação de estar sendo deixada de lado

O argumento que se segue, relativo à sub-categoria **possibilidade de carreira na instituição** é elucidativo.

A perspectiva é mínima porque há poucos cargos e a tendência é enxugar mais e além do mais há indicações políticas. Agora a Escola oferece oportunidade para o funcionário despertar e se preparar para novos horizontes, tudo isso no ambiente externo [...]

Quando questionados sobre como se posicionaram frente às **mudanças**, pôde-se constatar como argumentos:

Tenho vontade de mudar, de crescer, de aprender [...] para ter um bom desempenho no meu trabalho.

Eu estou procurando pelo menos tentar aprender, entender esse processo de mudanças [...] é claro que há sempre receio [...] eu acho meu nível de abertura para mudanças bem razoável [...] estou sempre me preparando para não ser pego de surpresa.

A mudança em si é viável desde que seja benéfica para a pessoa [...] eu sou uma pessoa otimista [...] no Estado a pessoa não pode se acomodar.

Chamava muito um colega. que varria no trabalho para ensinar ele a trabalhar em protocolo mas ele dizia que não queria aprender porque o serviço dele era só de varrer [...] então, é uma pessoa pessimista, que não tem uma missão..

Estou sempre procurando me reciclar para ser um profissional mais dinâmico com maior chance de aproveitar oportunidades.

Eu consigo acompanhar mudanças mas, por exemplo, é lógico que não é fácil, mas eu tenho vontade de mudar para crescer.

As mudanças sempre trazem traumas. Eu não resisto a mudanças o que me preocupa é quando toca a parte financeira.

Sou desconfiado com mudanças, por falta de minha preparação [...]

Investigou-se, ainda, sobre o **reconhecimento do valor dos serviços da instituição**. Assim, de acordo com a percepção dos servidores entrevistados a

imagem da EGMA tem relevância. Contudo, em meio a esses relatos há aspectos divergentes que vão de descontentamento a sentimento de grande satisfação.

A EGMA tem um grande valor, ela bem aproveitada dará uma grande contribuição [...] ela está sendo subutilizada [...] talvez de 0 a 10 fica no grau 4 de utilização

Eu gosto de trabalhar aqui [...] sou feliz aqui.

A EGMA tem a importância pelos treinamentos oferecidos para qualificação profissional mas não vem tendo uma assistência maior da parte governamental, o que faz com que os serviços oferecidos, muitas vezes, não satisfaça a sua clientela.

Eu acho que a Escola está sendo de grande ajuda para os servidores do Estado até porque a gente precisa mudar, a cada dia melhorar e a Escola proporciona isso. Eu acho que os serviços dela tem bastante valor.

No âmbito do Estado a EGMA, eu creio que ainda não é dado a devida importância necessária á EGMA..

Não tem como negar que a EGMA tem uma posição valorizável, mas ela precisa crescer [...]

Sobre como avaliam as suas QVT, relacionando-a aos fatores objetos de análise da satisfação, relatam essas considerações na abrangência de suas insatisfações e perspectivas.

Tenho uma boa qualidade de vida na EGMA pelos relacionamento e pelo reconhecimento do meu trabalho

A minha qualidade de vida aqui na Escola é ótima [...] é ótima porque quando venho para cá eu não venho stressada, nem achando que é mais um dia serviço, eu venho satisfeita [...] se não houvesse essa boa relação entre as pessoas e esse reconhecimento pelo meu trabalho com certeza eu não teria uma qualidade de vida ótima como eu falei

De uma forma geral, posso até avaliar que tá mais positivo do que negativo.

O que afeta a minha qualidade de vida no trabalho são as condições de trabalho já nos itens valorização do trabalho e interações humanas são bastante propícias.

Apesar de todos os “traumas” eu gosto daqui. O que falta é mais integração, maior comunicação . De 0 a 10 a minha satisfação é 8.

Considero minha qualidade de vida na Escola boa. Bom relacionamento com os colegas, com os clientes, com a direção

Olha [...] apesar de traumas, tantas coisas que precisam ser melhoradas, a minha função mesmo precisa ser ajustada [...] tirando isso a minha qualidade de vida está boa [...] meu ambiente de trabalho [...] o relacionamento com os colegas.

Considero a minha qualidade de vida na EGMA média, com tendência de melhorar porque eu vejo esta perspectiva de ser atribuído o real valor a minha capacidade profissional.

5 A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO: APRENDIZAGEM NO "QUEM SOMOS E O QUE QUEREMOS?"

*Não despreze a sensibilidade de ninguém.
A sensibilidade de cada um é o seu gênio.
(Charles Baudelaire).*

Os significados, as crenças, valores e motivos contidos nos depoimentos feitos pelos sujeitos convergem para uma conclusão analítica de que está na essência organizacional da EGMA, no que concerne ao seu foco de atuação e a sua própria identidade, o fator dissociante que faz imprimir os contornos e a identificação da satisfação ou não dos seus servidores, em relação a segurança no trabalho, interações humanas e valorização do trabalho, os quais vem refletir nas suas QVT.

A crise da identidade institucional e a questão do foco estratégico denotam fragilidades no conhecimento do seu ambiente interno assim refletidos no que poderíamos chamar de dispersão de esforços.

há grande variedade de trabalhos emergenciais [...] há sobrecarga de trabalho quando deveria haver melhor divisão das atividades.

[...] fica um trabalho confuso, sem se saber o que se está fazendo.

O enfoque Holístico-Ecológico sustenta a base de um referencial teórico que interpreta os comportamentos humanos a partir da influência dos contextos aos quais se vinculam, bem como ao conteúdo das interpretações que cada sujeito dá às

sua realidade. Foi nessa perspectiva que se estruturou a análise da pesquisa realizada. Assim, a Escola de Governo do Maranhão (EGMA) situa-se num dilema existencial pelo esforço de conviver com as marcas distintas bem corporizadas do que antes foi o Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IDRH) e a Escola de Gestão Pública do Maranhão (EGPM).

A insegurança é um tipo de sentimento que vem afetando as interações, as ações. Essa insegurança vem da própria indefinição do que é a EGMA realmente e do que se espera dela. A posição dela não é clara, é mal definida..

A EGMA precisa ter uma atuação definida, fortalecida para alcançar o valor que deve ter e o reconhecimento da sociedade. Eu gosto do que poderia vir a ser a EGMA, na idéia da sua origem.

A compreensão de uma EGMA que se manifesta por tradução dos depoimentos latentes e expressos, na forma de perguntas do tipo **'quem somos?'** e **'o que queremos?'** encontra respaldo nas duas heranças culturais bem delineadas e específicas. Esse confronto de valores, expectativas, receios e insegurança fertilizam a 'nova' instituição e vai assim configurando um organismo em cujas entranhas sociais complexas e dinâmicas faz emergir esse anseio pela definição incorporada da EGMA.

Um aspecto que realça a 'territorialidade' das duas culturas está na composição humana de cada departamento, concentrando, por exemplo tal com no Departamento de Desenvolvimento de Talentos Humanos, pessoal oriundo do extinto IDRH. Os demais Departamentos mesclam servidores da também extinta EGPM, associando-os a esses, outros originários de diferentes órgãos e/ou setores da GEMOR.

O que a gente sente é que até hoje há uma certa divisão entre os servidores do IDRH e os da Escola.

Havia mais esta divisão entre o pessoal do extinto IDRH e o pessoal da Escola. Este ano houve maior integração.

Então, todos os outros aspectos captados dessa realidade têm origem no que se classifica como uma instituição que precisa estabelecer um elo com a sua missão e com a compreensão de valores corporativos que se direcionem para uma nova realidade, ou seja, a realidade da EGMA, propriamente dita. Como enfatiza Tweed (1998, p.27) uma empresa que conhece o seu foco consegue evitar os tropeços e as direções erradas, típicos das organizações cujo pessoal não sabe exatamente para onde ir.

Nessa perspectiva há que se desincumbir dessa 'obrigação' com o passado, fixando-se nele para apenas interpretá-lo e assim projetar o seu foco para o novo cenário, com visão voltada para a realidade atual e projetada para o futuro, simultaneamente.

A preocupação centrou-se em identificar a satisfação desses sujeitos no que concerne à segurança no trabalho, interações humanas e valorização do trabalho e qual relação desses fatores com a QVT dos servidores da EGMA.

Nesse processo de "auscultação" da alma da organização privilegiou-se o conteúdo dos sentimentos e emoção visto que essas dimensões afetivas valorizam

os acontecimentos nos quais estão envolvidos, influenciando, assim, suas percepções, aprendizagem e desempenho.

O que será abordado nesta sequência vai revelar porque chegou-se a conclusão de que a QVT dos servidores da EGMA, analisada à luz dos fatores especificados, prescinde do conhecimento da sua realidade interna, na perspectiva do compartilhamento da missão e da direção do trabalho.

Para melhor clareza das situações levantadas faz-se necessário ao leitor sempre fazer um recuo na leitura do documento para rever citações dos sujeitos da pesquisa. Em outros momentos estará apoiado nas conclusões que a autora manifesta a partir do que pode extrair, percebendo idéias latentes, além daquelas expressamente colocadas.

No tocante ao sub item **Segurança pessoal no trabalho**, o que se pode verificar é que há uma inquietante percepção de fragilidade relativa à segurança pessoal dos servidores daquela organização. Analisando os fatos que emergiram dos diálogos percebe-se que esta realidade se manifesta pela extrema facilidade com que pessoas entram e saem do prédio sem que haja nenhum controle ou observação mais criteriosa que venha garantir a segurança das pessoas que ali trabalham, contra roubos, estupros e ou similares.

Atribui-se a vulnerabilidade do sistema de segurança, nesse aspecto, ao fato da entrada principal do prédio não contar com um serviço de triagem e identificação de pessoas o que também ocorre na área de recepção da EGMA. Há queixas de que o próprio serviço de vigilância da EGMA é fragilizado pela inadequação do desempenho das pessoas que estão nessa função ou dos que coordenam esse pessoal. Percebe-se que há uma aplicação distorcida de

atribuições do pessoal da segurança cuja orientação para o trabalho leva-os a combinarem funções de recepcionista e de vigilância, fixando-os na unidade de recepção da EGMA, desobrigando-os de manter ronda em diferentes pontos do prédio, por exemplo.

Afora a situação de vigilância, chama-se a atenção para a situação da Recepção do órgão como setor que favorece esse quadro de fragilidade da segurança, na medida em que carece de melhor direcionamento de estratégias que venham identificar a entrada e deslocamento de pessoas já nas dependências da EGMA. Essa preocupação deve ser estendida ao fortalecimento da aprendizagem para essa função, na forma de treinamento em serviço que possa assegurar aos servidores dessa unidade completo e seguro conhecimento de como funcionam as demais unidade da EGMA para proceder em informações e encaminhamentos corretos da clientela, conforme suas demandas de serviços.

Ainda no item segurança no trabalho, dentre as atividades funcionais vulneráveis, no tocante a prevenção de doença está a seção de xerox e de limpeza. Relativo à atividade de reprografia está a reclamação de interrupção de cumprimento de direito relativo a insalubridade dos serviços. Tem-se a informação de que o setor competente da GEMOR está procedendo à revisão de processos, considerando que a extinção de órgãos e, conseqüente remanejamento de pessoas para outras atividades, em função da Reforma do Estado, ocasionou a vários servidores do Estado a perda desse direito. Quanto à função de limpeza do prédio percebe-se uma situação preocupante, abordada por vários segmentos entrevistados. Isto ocorre pelo fato de pessoas que executam essas atividades serem mulheres na faixa etária de 49 a 57 anos, além do que pode se constatar que carecem de equipamentos apropriados para executar a função, com a preocupação de evitar prejuízos à saúde em função de exposição a dejetos humanos e esforços que contribuem para lesões na coluna.

O **ritmo de trabalho** da organização revela insatisfação e estresse na medida em que se pode observar problemas de planejamento do órgão, estando fortemente vinculado à ausência de definição clara de metas individuais e setoriais, numa perspectiva estratégica, com alinhamento de atividades e distribuição racional de atribuições que potencializem o desempenho de todos os departamentos da EGMA. Isso é verificável nas reclamações dos sujeitos que apontam frequência de trabalhos 'enxertados' e improvisados ou realizados por duas ou mais pessoas simultaneamente sem que as partes tenham conhecimento dessa realização duplicada, setores descompensados de pessoal ou com carência de conhecimento de todas as informações operacionais do negócio ou de habilidades e identificação com a atividade para o qual foi designado, deficiência no aproveitamento da capacidade da força de trabalho pelo desconhecimento global dos potenciais humanos. Assim, há queixas que vão do ritmo acelerado de trabalho à ociosidade.

Os aspectos relatados geram insatisfação que se manifesta na forma de estresse, constrangimento, desconforto pela ociosidade e sensação de insignificância da tarefa executada, conforme relatos dos entrevistados.

Em termos de **Interações Humanas** observou-se que há um forte sentimento de satisfação, o que vem contribuir significativamente para gerar clima organizacional propício à convivência saudável.

Resgatando o referencial teórico, clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Refere-se, nessa abordagem, às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Há uma particularidade importante nesse aspecto: conquanto haja um clima de camaradagem, descontração, sentimento de irmandade, dentre outros, conforme o manifestado pelos sujeitos da pesquisa, isso não tem se refletido numa comunicação organizacional satisfatória.

Os relacionamentos afetivos são visíveis, mas a integração funcional é frágil e gera insatisfação.

Se verificarmos dentro das diversas citações relativas às relações humanas no trabalho, depara-se com algumas insatisfações refletidas em queixas sobre focos de autoritarismo e maus tratamentos na relação de autoridade intermediária e subordinado, no nível mais operacional, ou tal como denominam para essa situação como gente 'menor' da organização.

A política do órgão, apesar de ser sentida como humanista, ainda precisa primar no ataque sistemático a preconceitos e posturas de liderança baseada no poder.

Dentre os elementos que reforçam a convergência para o sentido de direção da EGMA a partir da aprendizagem do seu ambiente interno emerge a questão da **comunicação organizacional**, como fator que gera insatisfação no ambiente de trabalho.

A comunicação entre os departamentos deixa a desejar, há uma grande dificuldade de manter integração no todo. Interagimos muito bem no aspecto afetivo, enquanto que o lado profissional fica prejudicado [...] há dificuldade de um

enfrentamento profissional no campo das idéias, falta objetividade, uma atuação sistêmica.

Há realmente problema sistêmico de comunicação [...] não é nada que alguém faça de propósito, vejo que está faltando um procedimento organizado.

O sentido de direção de um órgão está fortemente atrelado à qualidade dos diálogos organizacionais, isso porque a comunicação dos propósitos, em todos os níveis institucionais é a chave para atingir os resultados esperados. Ou tal como enfoca Senge (1995, p. 18), o avanço do diálogo eficaz implica em que se escute o todo, ouvindo não apenas o que as pessoas dizem, porém padrões mais profundos de propósitos que fluem através do grupo.

Acontece às vezes de só uma "certa parte" da Escola saber as informações.

Em relação à comunicação ainda há que se trabalhar essa questão dando mais unidade às equipes [...]

As informações não são ainda bem distribuídas, há atividades que não são compartilhadas por todas, isso revela uma comunicação precária

Segundo Tweed (1998, p.46) cria-se uma coesão quando os funcionários deixam de ter uma visão limitada daquilo que fazem, cabendo aos administradores conscientes da importância do propósito organizacional transmitir a missão pessoalmente a seus subordinados. Senge (1995, p. 19), por sua vez, focaliza que a prática da maestria pessoal e da visão compartilhada torna as pessoas mais cientes da presença ou ausência de espírito num empreendimento.

Na maioria das vezes só tenho informação daquilo que necessito saber para executar as minhas funções específicas, deixando de conhecer as outras ações mais gerais, de cada departamento.

Na minha opinião cada vez que fosse formulado projetos, a família EGMA fosse reunida para tomar conhecimento para saber responder à clientela.

Nessa compreensão, à luz da percepção dos sujeitos reforça-se a necessidade permanente de que numa organização é preciso que todos saibam o caminho a ser seguido, evitando-se assim gerar um ambiente de trabalho tenso e inseguro.

Percebe-se inferências no setor o que gera intranquilidade, indefinições de atribuições. Há decisões que são tomadas sem que a gente participe. De repente um trabalho que era realizado por um passa a ser de responsabilidade de outro sem que haja uma informação oportuna. Isso faz a gente se questionar da capacidade de realizar aquele trabalho.

Há uma certa frequência de trabalhos 'enxertados' o que leva a um descompasso dentro do planejamento isso às vezes gera um situação de stress na equipe.

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido pela EGMA trata-se de um exemplo elucidativo dessa fragilidade comunicacional existente na instituição.

A Escola de Governo do Maranhão é pioneira, no âmbito do serviço público estadual do Maranhão, na implantação de Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Em 1999 formulou e implantou o Programa de Qualidade de Vida e de Cidadania na perspectiva de validar essa ação e apresentar como benchmarking ao Governo do Estado de modo a dar referência de conteúdo para política de humanização do serviço público, visando aplicação em todos os órgãos públicos estaduais. Efetivamente o programa passou a ser desenvolvido em 2000.

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho vem ajudando o entrosamento, fazendo com que as pessoas se sintam bem.

A análise de documentos relativos ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho nos revela muito mais um programa de intenções visto que a maioria dos projetos não atingiram suas metas. A prática dessas ações está expressa na Oficina de Dança Pró Movimento no Trabalho com a participação de 15 servidores, curso de inglês básico, com participação de 21 servidores e capacitação na área de informática para 128 (cento e vinte e oito) dependentes de servidores, campanha de vacinação contra febre amarela e tétano como única ação na área de saúde e atividades de integração social.

Segundo relatam, o Programa de Qualidade de Vida da EGMA foi implantado sem que fosse eficazmente divulgado para toda a instituição. As informações estão exclusivamente restritas a pessoas que freqüentam uma dessas atividades, identificando-se nesse meio servidores que embora fossem beneficiados por esse programa não estivessem conscientes do que realmente tratava-se.

[...] ouvi falar do programa de Qualidade de Vida na Escola, mas não conheço.

Tenho ouvido falar agora, nunca haviam me falado nada, não conheço nada do programa.

[...] não conheço realmente, já ouvi poucos comentários.

Não conheço o programa, sei que tem ações que beneficiam os servidores mas não sabia que era do programa.

O Programa de Qualidade de Vida e Cidadania atingindo as proporções contidas no seu objetivo que é propiciar condições que possibilitem a motivação e satisfação dos servidores da EGMA, como pressuposto fundamental para o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional dentro de uma dimensão integrada de cidadania e qualidade de vida edifica-se como uma ferramenta estratégica nesse processo de fortalecimento dos valores corporativo da EGMA. Isto porque reforça, dentre outros aspectos, o processo de integração institucional.

As ações do Programa de Qualidade de Vida, a dança e o curso de inglês, serviram para integrar mais as pessoas. Várias colegas de trabalho, os contatos foram feitos a partir dessa convivência nos cursos. Isso ajudou-me a desmistificar o conceito de algumas pessoas.

A cultura de trabalho departamentalizado é uma realidade que dificulta essa integração para o trabalho. Mesmo com uma estrutura de bons relacionamentos internos não há uma sistemática de trabalho integrando equipes.

As informações não fluem no sentido que alcance todos os segmentos da EGMA. Há um descompasso no tempo em que essas informações chegam num e

outro departamento da instituição. Isso afeta o que Chiavenato (1994, p.51) afirma como vital para as organizações que são as pessoas estarem certas de trabalharem na mesma direção e num mesmo esforço integrado.

São questões que vêm reforçar o indicativo da aprendizagem do órgão para a sua realidade interna. Leva à compreensão da necessidade de uma gestão mais participativa, seguindo os princípios de visão de negócios com definição clara de objetivos e metas a serem alcançadas, trabalho em equipe, desenho de atribuições que permitam distribuição equilibrada de atividades, levando à contribuição ampla de todos os segmentos da EGMA .

Reportando-se à categoria **Valorização do Trabalho** faz-se uma correlação com o posicionamento de Palominos (1997,p.21) de que ao se adotar o foco na gestão de seres humanos acredita-se que a busca pela excelência das empresas em um cenário globalizado passa, necessariamente, por uma nova abordagem dos indivíduos dentro da organização. Ainda, segundo o autor, ao ser ignorada a sensibilidade única de cada trabalhador, inviabiliza-se a colheita dos frutos dessa genialidade individual em benefício da organização.

Emergiu, desse contato com os sujeitos da pesquisa pontos de estrangulamento ou de insatisfação cuja intensidade com que foram abordados mostraram-se reveladores, na análise das categorias levantadas para efeito deste estudo de caso. Nesse sentido, manifesta-se a questão da **avaliação do desempenho humano** na análise da categoria **valorização do trabalho** mais especificamente, na abordagem da subcategoria **reconhecimento pelo trabalho**.

Havendo avaliação do meu trabalho isso me ajudaria a buscar mudanças mais rápidas para melhoria do meu desempenho.

Bergamini (1988, p.12) ressalta que avaliação de desempenho diz respeito à busca permanente pelo ser humano do seu centro. *Eu fico solta, só. Não há avaliação do meu trabalho, não tenho uma meta de trabalho, fico à deriva [...]*

Ainda, segundo a autora, reportando-se a Cari Gustav lung, trata-se da individuação que implica a possibilidade de uma realização mais plena do ser humano e do alcance da felicidade.

Antes eu fazia um trabalho importante, agora [...]

A avaliação de desempenho humano nas organizações é aqui entendida à luz da definição de Bergamini ao caracterizá-la como o processo que provê oportunidade mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.

O que se pode observar a partir dos relatos vem reforçar a concepção de que a inadequação do aproveitamento do potencial humano ocasiona dificuldades para as pessoas e para a própria empresa, conseqüentemente.

Não sou satisfeito com o meu trabalho, com a tarefa que eu executo, eu poderia ser melhor aproveitado.

Nesse mergulho sobre a realidade estudada, submergindo nas dimensões elucidativas e que representam, também, focos emergentes desse diálogo com as sujeitos, a autora neste estudo, reporta-se a uma palestra do Paulo Gaudêncio na qual ele abordava o tema Felicidade e Produtividade no Serviço Público. Segundo Gaudêncio, a felicidade está associada a desafios, reconhecimento e trabalho de equipe. Ainda nesse discurso, ele afirma que, a baixa capacidade das pessoas implica em alta dificuldade para desempenhar funções, criando assim obstáculos na organização. No sentido inverso, a alta capacidade resulta em baixa dificuldade, gerando, por sua vez, tédio no desempenho das atividades.

Às vezes eu me entedio com as tarefas diárias [...] há uma ausência de trabalhos de impacto que torne mais atrativo o dia-a-dia no meu trabalho.

O foco para o qual se direciona a estratégia de gestão de desempenho humano na organização implica no fortalecimento da missão organizacional, dentro de uma perspectiva corporativa porque estabelece como condição para tanto a clareza e aperfeiçoamento de processos administrativos, o alinhamento de funções às potencialidades, o reconhecimento, a correção de comportamento e rumos, o conhecimento das atribuições e o conteúdo dessas atividades.

Há um certo desvio da minha função, talvez até algumas pessoas não sabem qual é a minha verdadeira responsabilidade.

No caso da EGMA, a pesquisa reforça que o desenho da função na medida em que não encontra identificação com o ocupante seja pela mediocridade das tarefas, seja pela ausência de preparo ou incompatibilidade com as características pessoais e profissionais do servidor, também afeta a qualidade de vida no trabalho, gerando assim insatisfação em alguns segmentos da instituição.

Não estou me sentindo bem nessas funções, não estou preparado para essas atividades.

Eu estou insatisfeito [...] a começar pela função que eu desempenho [...] antes era um trabalho que tinha maior valor para mim.

No aspecto **respeito e justiça por parte dos gerentes** conclui-se a partir dos depoimentos, que essa é uma situação positiva, o que assegura à instituição um forte potencial para imprimir liderança baseada em princípios que venha a, efetivamente, desencadear esforços conjugados para comunicar, motivar, avaliar e reconhecer talentos dentro da organização. Um outro aspecto, as **possibilidades para mudança** adicionam um componente favorável para dar sentido conjunto de direção uma vez que se identifica predisposição dos servidores à mudança. Este é portanto um outro elemento facilitador para desencadear processo de melhoria no nível da satisfação das pessoas para o trabalho.

Reportando-se às **possibilidades que a instituição oferece para o aperfeiçoamento dos servidores**, verificou-se que a EGMA tem iniciado um processo de instalação de cultura do conhecimento que venha a aprimorar e desenvolver o seu capital intelectual. Contudo, há que utilizar desta estratégia para facilitar a aprendizagem do ambiente interno, na dimensão das abordagens do trabalho que desenvolve, com foco no desempenho de atividades e processo produtivos. O recurso do treinamento surge como um instrumento que reforça a construção de um sistema de informação eficiente e eficaz dentro da organização. Ainda em relação ao aperfeiçoamento profissional, há que se enfatizar a postura do órgão dentro da dimensão de responsabilidade social em relação aos seus servidores. Isto é refletido na oportunidade que descortina, no sentido de oportunizar participação em cursos que possibilitem ampliar chances de colocação em outras frentes de trabalho fora da EGMA. Neste ponto é conveniente associar a questão

das possibilidades de carreira na instituição, seguramente o item de maior insatisfação. O que se pode extrair desse aspecto é que a política governamental que privilegia a redução drástica de cargos, está fortemente presente na EGMA. Essa influência foi decisiva para a formação de uma estrutura funcional insatisfatória e incoerente, mas que atende aos preceitos de total dependência em relação à macro-estrutura institucional a qual a EGMA se vincula. Isso de forma clara desloca o olhar de servidores para uma aprendizagem não só vinculada à sua atuação na Escola, mas como viabilidade de se expandir profissionalmente em outros ambientes. Para outros, essa escassez de possibilidade de ascensão interna, configura-se um veredicto final.

Tenho 19 anos nesse cargo não posso esperar nada mais [...] acabou por aqui

Não vejo como crescer aqui na EGMA [...] não vejo horizonte [...] não há

Agora, a Escola oferece oportunidade para o funcionário despertar e se preparar para novos horizontes, tudo isso no ambiente externo

Concernente ao **sentimento de ser importante para a instituição** os relatos demonstram que a satisfação ou não dos servidores se dá conforme as suas percepções de significância ou não das suas atribuições e desempenho, o grau de autonomia e auto-estima, nível de escolaridade, participação no processo decisório. As opiniões divergem, mas apresentam inclinação favorável a esse aspecto.

Tratando da **liberdade para desenvolver potencial criativo**, há um deslocamento de opiniões que vai do posicionamento em que o servidor se sente totalmente à vontade para participar de forma a sugerir ações criativas, avaliações

de incapacidade profissional para fazer uso desse mecanismo até o argumento de que esse processo é fragmentado, que não se completa na medida em que permite a sugestão mas que no final prevalece decisão contrária. Na dimensão de maior insatisfação estão aqueles que não sentem essa abertura e passaram a se eximir dessa responsabilidade de encaminhar soluções inovadoras para resolução de problemas.

Para esta situação, apesar de esforços de gestão participativa, é conveniente invocar a afirmativa de Palominos (1997, p.94) de que se faz necessário o ataque sistemático a preconceitos, restrições artificiais e "barreiras preconcebidas" que inibam a inovação. Segundo o autor, é preciso liberar o potencial humano em toda a sua amplitude, ousando na busca de respostas criativas/ inovadoras para eliminar o medo, o erro e as fraquezas.

O reconhecimento do valor de serviços da instituição está manifestado no sentimento de devoção dos servidores e que se complementa com a percepção de que essa organização mantém, ainda, um processo de estruturação e validação institucional.

Apesar de todas as coisas que eu não gosto daqui mas eu levo a imagem dela prá fora intocável

Eu acho que a EGMA vem crescendo no seu conceito precisa realizar cursos que dê mais credibilidade, tal como cursos de especialização. Ainda há alguma restrição mas hoje ela é bem mais procurada, mais reconhecida.

A análise deste fator vem corroborar mais uma vez para a conclusão de que a EGMA precisa fortalecer seus mecanismos internos para traçar um ambiente

de trabalho coeso e objetivamente arquitetado sobre uma base fortalecida pela visão e missão compartilhadas. Trata-se de fomentar, efetivamente, um ambiente de trabalho propício à realização humano-profissional, na dimensão da responsabilidade recíproca entre servidores e dirigentes, com vistas a transformá-la numa instituição com indiscutível valor para as pessoas que nela trabalham e para a sociedade como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento. (Platão)

A complexidade do espaço individual e da coletividade inviabiliza focalizar a totalidade dos fenômenos que emergiram do cotidiano investigado. Elevou-se dessa realidade, então, para efeito de resultados da pesquisa, análises que refletem as abordagens mais significativas. Assim é que surgiu dessa profusão de fenômenos, a necessidade inerente ao Ser Humano que é delimitar a sua particularidade de vida, realçada pela compreensão de suas 'necessidades', no contexto coletivo da organização, na perspectiva de que este ambiente venha a gerar 'possibilidades' que lhe assegure qualidade de vida no seu ambiente de trabalho .

Não se pretende lançar olhar romântico na questão do desempenho humano no trabalho, mas enquadrá-lo na dimensão dos direitos e deveres, na comunhão qualitativa com os mais diferentes ambientes com os quais os profissionais da EGMA se relacionam.

A experiência que resultou da pesquisa revelou a dimensão da 'totalidade' humana na medida em que os sujeitos dessa pesquisa revelaram-se na unicidade da vivência individualizada e na influência da complexa teia das relações sociais no trabalho. A partir daí, vai sendo estruturada uma variedade de temas indicadores de uma realidade que carece de tantos outros estudos, sempre direcionados por um olhar científico multifacetado, fluindo na riqueza da transdisciplinaridade para melhor compreender a dimensão da vida do homem.

Reconheço as dificuldades sentidas na realização de uma primeira investigação de natureza qualitativa, contudo, entendo que alcancei os objetivos a que me propus, na medida em que este estudo permite conhecer a ambiência de uma instituição pública do ponto de vista da qualidade de vida de seus trabalhadores. Acrescente-se, ainda, que apresento alguns caminhos a serem trilhados, numa indicação de que venham ser incorporando-os em decisões gerenciais para favorecer a melhoria do bem viver daqueles trabalhadores, no seu ambiente de trabalho.

A pesquisa revela a 'alma', a subjetividade desse ambiente de trabalho, sem contudo fazer parecer que o estudo foi esgotado.

A importância do que a investigação revelou está expresso nas descrições e análises dos diálogos que demonstram a influência dos aspectos ambiente físico do trabalho, valorização do trabalho e interações humanas na composição da qualidade do viver do trabalhador da Escola de Governo do Maranhão.

Alguns temas emergentes surgiram dessa investigação apontando a aprendizagem continuada e participativa, avaliação do desempenho humano e comunicação organizacional, como particularidades desse ambiente de trabalho que carece de novos e profundos estudos.

O conhecimento revela-se como a base geradora de uma nova realidade, Esta afirmativa encontra reforço na percepção de Senge (1995, p. 17) quando o autor expressa que a essência das organizações que aprendem revela

desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mentalidade, individual e coletivamente.

O olhar qualitativo no processo da pesquisa teve a pretensão de captar da realidade o que segundo Patrício (1999, p.342) revela "o propósito da bioética centrada na preocupação de compreender a cultura, as necessidades, os desejos e as emoções dos sujeitos trabalhadores, tendo como perspectiva a " produtividade humanizada."

O que se captou da realidade estudada, quer pelas vias das entrevistas, quer pela consulta a documentos, observações e contatos informais no local da pesquisa, é que há um esforço gerencial interno no sentido de imprimir 'humanização' no ambiente de trabalho. Ações como desenvolvimento de pesquisa para avaliação do clima organizacional, contratação de consultoria para diagnóstico da realidade institucional e a implantação do Programa Qualidade de Vida e Cidadania são exemplos concretos desse direcionamento.

O favorecimento das boas relações de trabalho fertilizam o clima da organização para gerar um amplo e coordenado trabalho que venha consolidar valores e missão partilhados por todos os segmentos da instituição.

Constata-se um vigor expresso no entusiasmo pela instituição, apesar dos vieses contingenciais e estruturais.

Eu sou muito orgulhoso de trabalhar na Escola [...] nos somos bem aceitos, eu vejo as pessoas falando bem da Escola [...] eu sou muito orgulhoso mesmo.

Diante do conjunto das interpretações que a autora se propôs a analisar, à luz da visão dos sujeitos, relacionando-as a um suporte teórico. A autora propõe recomendações que deverão contribuir para fechar as "brechas" que fragilizam a QVT na EGMA.

- ♦ Desenvolver um amplo e arrojado processo de aprendizagem interna para fomentar mudanças, no sentido do desenvolvimento de habilidades e valores que permitam visão e missão corporativas;
- ♦ Desenvolver sistema de comunicação organizacional, integrando informações como estratégia para desarticular estruturas fragmentadas e incorporar no ambiente interno da EGMA uma visão geral e ampla de sua missão;
- ♦ Institucionalizar uso de uniforme padronizado e /ou cédulas de identificação funcional dos servidores para efeito de melhoria no atendimento à clientela interna e externa, dinamizando os recursos comunicacionais da instituição;
- ♦ Desenvolver avaliação de desempenho na EGMA para identificar potenciais humanos, estruturar funções, reconhecer e valorizar talentos e estabelecer política de treinamento e desenvolvimento proativa, planejada e intencional para o trabalho e para a vida;
- ♦ Enfatizar os contratos individuais e grupais para desenvolver processos estratégicos descentralizados e compartilhados, enfraquecendo a cultura da departamentalização do órgão;
- ♦ Realizar, como medida imediata, a transferência do setor acadêmico para a ala do setor administrativo, fazendo uma permuta racional, de modo que a atividade-fim da EGMA não seja prejudicada pela estrutura física das salas.

- ♦ Disponibilizar materiais e equipamentos de trabalho para o pessoal de apoio diretamente responsáveis pela limpeza de banheiro e demais dependências do prédio, de modo que assegurem maior conforto físico e prevenção de doenças, levando-se em conta especialmente o fato de serem na maioria mulheres que estão na faixa etária de 49 a 57 anos. Ex: luvas de tamanhos compatíveis com os usuários, pás de lixo com cabos mais longos);
- ♦ Reinventar processos e melhoria contínua e setores a exemplo da unidade de Recepção do órgão, Biblioteca e a definição de competência de administração do pessoal de apoio administrativo e operacional;
- ♦ Desenvolver planos estratégicos, táticos e operacionais enfatizando o controle e avaliação das metas estabelecidas;
- ♦ Reestruturar e revitalizar a biblioteca como centro de estudo e pesquisa, assegurando-lhe tecnologias e processos de trabalho modernizados;
- ♦ Estabelecer uma parceria clara, com definição de competências para administrar o prédio, sem prejuízo da segurança e da racionalidade do seu uso, bem como assegurar que a força de trabalho para fins de apoio operacional desenvolva suas atividades nos limites da compatibilidade das suas funções;
- ♦ Dar ênfase e dinamizar o Programa de QVT como estratégia para fortalecer as interações humanas, motivação e satisfação no trabalho;
- ♦ Criar mecanismos estratégicos para aplicabilidade dos conhecimentos, identificação e retenção de talentos no serviço público.

A EGMA e o Governo como um todo incentivam e possibilitam o conhecimento o que não conseguem é aproveitar esse

potencial desenvolvido. Esse é um grande defeito do Estado [...] investe no capital intelectual mas não tem capacidade de aproveitar esses recursos.

Conquanto este tenha sido um estudo de caso que fez emergir particularidade de uma realidade específica, isso não significa que não se possa transferir resultados do estudo para outras instituições públicas estaduais. Isto porque evidencia-se possibilidades de estabelecer relações sociais mais abrangentes, considerando-se que as instituições públicas estaduais sofrem semelhantes influências do macro-ambiente político, econômico e social, sob as quais vão se ajustando, tendo em vista o conteúdo institucional de cada uma dessas organizações.

Embora incluam-se nas preocupações da pesquisadora, estimular a transferibilidade dos resultados aqui apresentados, a autora compartilha, entretanto, da idéia de que "a responsabilidade da aplicação de um conjunto de resultados para outro contexto se baseia mais no investigador que fará tal transferência do que o investigador original" Marshal e Rossmann (apud VIEIRA, 1996, p.15).

O importante a realçar é que, fundamentalmente, se possa a partir da essência desta pesquisa, fazer correlações com outras realidades institucionais, de modo que, se harmonize tomadas de decisões capazes de refletir o serviço público estadual dentro de uma perspectiva Holístico-Ecológico. Assim é que se sugere que o Estado estimule e dissemine na estrutura dos seus órgãos, estudos dessa natureza, com vistas a dignificar o ambiente do trabalho, fortalecendo os valores que se transformem em comportamentos pessoais e profissionais, na perspectiva da cidadania, elevando, dessa forma, qualidade de vida dos servidores no trabalho e em outras dimensões da existência dessas pessoas.

A autora espera que os aspectos aqui recomendados venham a se transformar em projetos estratégicos para que então a concretização dessas ações justifiquem, de forma efetiva, a razão deste estudo e dessas conclusões.

Qualidade de vida no trabalho no serviço público constitui-se uma exigência nesses tempos de pressões do cidadão por uma atuação efetiva face às suas necessidades enquanto contribuinte–usuário desses serviços. Para tanto, há que se olhar o ser humano numa visão de conjunto, de todo, percebendo que a existência de uma simbiose íntima no processo das relações que se estabelecem na totalidade dos ambientes que interferem no seu viver cotidiano.

O novo paradigma gerencial concebe princípios de responsabilidade social com o viver humano e de todas as espécies, daí compreender que as tomadas de decisões estão afetadas ao micro e macro ambiente, numa rede de interrelações dinâmicas e orgânicas.

O grande esforço para os tempos atuais é construir uma cultura gerencial afastada do modelo cartesiano, cujos fundamentos fragmentaram a visão de ser humano em favor do desenvolvimento tecnológico, subestimando os valores da subjetividade humana.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**. Porto, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** 4 ed. São Paulo: Markron Books, 1993
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Book, 1994
- COHEN, William A.; COHEN, Nurit. **A empresa paranóica**; Tradução Anna Terzi Giova. São Paulo: Makron Book
- COLOMBO, Ciliana Regina. **A qualidade de vida de trabalhadores da construção civil numa perspectiva hoística-ecológica: vivendo necessidades no mundo trabalho-família**. Florianópolis,1999. (Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção)
- DRECKER, P. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**, 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1993
- ENRIQUEZ, Eugene. O lado feio da qualidade. **Revista Ser Humano**, São Paulo, v.11, n.84, p.10, nov. 1996
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**; tradução de Irene de Boiano e Mário de Souza.9.ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Moraes, 1980
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas. 1994

- LAWLER, Edward E.; POTER, Loyman W. **O efeito do desempenho na satisfação do trabalho**. In: - comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1978
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das motivações**. São Paulo: Altas, 1994
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: Pedagógica e Universitária. 1988
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- PATRICIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L.; ARAÚJO, M.F. **Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novo paradigma**. Florianópolis, 1999
- PALOMINOS, Roberto. **Nem acaso, nem milagre: a gestão do compromisso**. 2. ed. São Paulo: Ed. Gente, 1997
- RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. 5. ed. São Paulo, 1990
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Tradução: Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução: Arlindo Vieira Ramos; 7.ed. São Paulo: Atlas.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986
- TWEED, Stephen C. **Foco estratégico: a vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Gente, 1998
- VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996

ANEXO A - Carta de Apresentação

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Programa de Pós- Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Políticas e Gestão Institucional
Turma Especial – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
Mestranda: Silvia Maria Carvalho Campos
Orientadora: Zuleika Maria Patrício, Dra.

CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Luís, 7 de dezembro de 2000.

Ilmo(a). Senhor(a).

MD. Gerente de Administração e Modernização do Estado do Maranhão - GEMOR

MD. Subgerente da Escola de Governo do Maranhão - EGMA

Como é do seu conhecimento, cumpre-me realizar pesquisa para Dissertação de mestrado, no Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC. O estudo em foco tem o título "Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor Público Estadual: O Caso da Escola de Governo do Maranhão e é orientado pela doutora Zuleika Maria Patrício.

Nesta perspectiva, necessito realizar pesquisa de campo na instituição para a qual direciono o foco da investigação. Portanto, solicito a Vossa Excelência a permissão para realizar o estudo na organização de sua responsabilidade.

A pesquisa consiste em observar os ambientes de trabalho, os servidores em atividade funcional, entrevistar alguns deles que concordarem em participar do estudo, bem como manusear documentos da instituição que venham a subsidiar a análise da realidade estudada.

Enfatizo que este estudo dar-se-á de maneira discreta de modo a interferir de forma mínima no desenvolvimento dos trabalhos da instituição e também que seguirei os princípios éticos:

Os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolvem o processo do estudo;

- . Os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
- . A identidade dos servidores será protegida (pode ser da escolha do sujeito um nome fictício para representá-lo);
- . Os sujeitos serão tratados respeitosamente (ênfase aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
- . Os resultados serão baseados nos dados sem distorções;
- . Os resultados serão apresentados na empresa antes de serem publicados.

Atenciosamente

ANEXO B - Termo de Aceite

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Programa de Pós- Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Políticas e Gestão Institucional
Turma Especial – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
Mestranda: Silvia Maria Carvalho Campos
Orientadora: Zuleika Maria Patrício, Dra.

TERMO DE ACEITE

Aceitando os preceitos éticos apresentados autorizo a Sra. Silvia Maria Carvalho Campos a realizar seus estudos na Escola de Governo do Maranhão – EGMA, sendo permitido-lhe acesso para observação e entrevista junto aos servidores que concordarem em partilhar do estudo, e também a realizar pesquisa em documentos que lhe for permitido.

ANEXO C - Carta de Solicitação

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Políticas e Gestão Institucional
Turma Especial – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
Mestranda: Silvia Maria Carvalho Campos
Orientadora: Zuleika Maria Patrício, Dra.

CARTA DE SOLICITAÇÃO

S. Luis...de... 2000

Ilmo (a) Sr (a).....

Solicito a V. Sa. permissão para manusear os documentos abaixo relacionados com o objetivo de coleta de dados, que se traduzirá em dissertação de mestrado no Curso de Pós-Graduação em Administração - Políticas e Gestão Institucional da UFSC. Segue, em anexo, o Termo de Aceite da direção da empresa para realização do estudo nesta instituição.

Atenciosamente

ANEXO D - Carta de Apresentação e Solicitação de Participação

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Curso de Mestrado em Políticas e Gestão Institucional
 Turma Especial – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
 Mestranda: Silvia Maria Carvalho Campos
 Orientadora: Zuleika Maria Patrício, Dra.

CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

S. Luis, 07 de dezembro de 2000

Ilmo (a) Sr (a).....

Servidor lotado na Escola De Governo do Maranhão – EGMA

Estou realizando junto à instituição para a qual trabalha uma pesquisa para Dissertação de mestrado no Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC. O estudo tem o título “Qualidade de Vida do Servidor Público Estadual: O Caso da Escola de Governo do Maranhão” e é orientado pela Doutora Zuleika Maria Patrício.

Para realização da pesquisa farei observação dos ambientes, entrevistarei servidores que concordarem em participar do estudo e pesquisarei alguns documentos da instituição.

Assim sendo, solicito sua participação como sujeito do estudo que realizarei, enfatizando que seguirei os princípios éticos:

- . os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolvem o processo do estudo;
- . os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
- . a identidade dos servidores será protegida (pode ser da escolha do sujeito um nome fictício para representá-lo);

- . os sujeitos serão tratados respeitosamente (ênfase aqui o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
- . os resultados serão baseados nos dados sem distorção;
- . os resultados serão apresentados na empresa antes de serem publicados.

Atenciosamente

ANEXO E - Termo de Aceite e de Participação no Estudo

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Políticas e Gestão Institucional
Turma Especial – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
Mestranda: Silvia Maria Carvalho Campos
Orientadora: Zuleika Maria Patrício, Dra.

TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO**Servidores**

Ciente do conteúdo e preceitos éticos da pesquisa a ser realizada, concordo em participar das entrevistas sobre minha qualidade de vida.

Servidor

ANEXO F - Entrevista Semi-Estruturada

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
 Programa de Pós- Graduação em Administração
 Curso de Mestrado em Políticas e Gestão Institucional
 Turma Especial – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
 Mestranda: Sílvia Maria Carvalho Campos
 Orientadora: Zuleika Maria Patrício, Dra.

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nº : _____

DATA: ____ / ____ / ____

1. IDENTIFICAÇÃO			
DEPARTAMENTO/UNIDADE:			
CLASIFICAÇÃO OCUPACIONAL:			
CARGO:		FUNÇÃO:	
IDADE:	SEXO:	Masculino	Feminino
ESCOLARIDADE:		TEMPO DE SERVIÇO:	
ESTADO CIVIL:			
2. O QUE VOCÊ ENTENDE POR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
3. FATORES DE SATISFAÇÃO			

3.1. Como você avalia as condições de segurança do ambiente físico do trabalho?

- a) segurança do ambiente
- b) Ritmo de trabalho do seu local de trabalho
- c) Número de horas trabalhadas
- d) Materiais e equipamentos
- e) Tempo exigido para a tarefa

3.2. Como você avalia as interações humanas no ambiente do trabalho?

- a) Sentimentos que predominam nas interações do ambiente de trabalho
- b) Estado do clima no ambiente de trabalho
- c) Tipo de comunicação entre colegas e dirigentes

3.3. Como você percebe a valorização do trabalho nesta instituição?

- a) Avaliação do seu trabalho
- b) Reconhecimento pelo seu trabalho
- c) Demonstração de respeito e justiça por parte dos gerentes
- d) Possibilidades pessoais para mudanças
- e) Possibilidade que a instituição oferece para aperfeiçoamento
- f) Sentimento de ser importante para a instituição
- g) Liberdade para desenvolver potencial criativo
- h) Possibilidades de carreira na instituição
- i) Reconhecimento do valor de serviços da instituição

RELAÇÃO DOS FATORES DE SATISFAÇÃO COM QVT

4.1. Levando em consideração as respostas anteriores, como avalia a interferência desses fatores em relação a sua Qualidade de Vida no Trabalho?

ANEXO G - Diário de Campo

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
 Programa de Pós- Graduação em Administração
 Curso de Mestrado em Políticas e Gestão Institucional
 Turma Especial – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA
 Mestranda: Silvia Maria Carvalho Campos
 Orientadora: Zuleika Maria Patrício, Dra.

DIÁRIO DE CAMPO

Nº : _____

DATA: ___ / ___ / ___

1. IDENTIFICAÇÃO			
DEPARTAMENTO/UNIDADE:			
CLASIFICAÇÃO OCUPACIONAL:			
CARGO:	FUNÇÃO:		
IDADE:	SEXO:	Masculino	Feminino
ESCOLARIDADE:	TEMPO DE SERVIÇO:		
ESTADO CIVIL:			

NOTAS DE CAMPO	ANÁLISE

NOTAS DE CAMPO	ANÁLISE