

# **MODELAGEM DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO PODER EXECUTIVO DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: APLICAÇÃO DA ABORDAGEM SISTÊMICA COM MONITORAMENTO ESTRUTURADO POR INDICADORES**

Charles Dias de Almeida  
Heyde dos Santos Lemos  
Elisângela Pereira Calmon Tulli  
Josana Karla Venturim Santana de Souza



## **MODELAGEM DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO PODER EXECUTIVO DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: APLICAÇÃO DA ABORDAGEM SISTÊMICA COM MONITORAMENTO ESTRUTURADO POR INDICADORES**

Charles Dias de Almeida  
Heyde dos Santos Lemos  
Elisângela Pereira Calmon Tulli  
Josana Karla Venturim Santana de Souza

### **RESUMO**

A aplicação de ações e programas de qualidade de vida no trabalho tem sido um sinal de qualidade na gestão pública. A SEGER do GEES está realizando a modelagem das ações e programas de qualidade de vida no trabalho, compondo um dos pilares da Nova Política de Gestão de Pessoas o Governo do ES, iniciou-se em 2011 a modelagem do programa de Qualidade de Vida no Trabalho. O Projeto é composto por quatro etapas onde se busca mapear a situação atual – ações já existentes – bem como, as necessidades e expectativas dos servidores, construir a base conceitual do programa, estruturar a metodologia de gestão integrada com monitoramento por meio de indicadores e apresentar uma carteira de ações. No que tange ao mapeamento das necessidades e expectativas, foram utilizadas duas ações estratégicas: workshop com gestores de RH buscando identificar a visão do esforço, ou seja, disponibilidade em gerenciar ações de QVT e a primeira consulta interna realizada com os servidores pela internet, para mapeamento geral das expectativas, interesse e indicadores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais de qualidade de vida no trabalho. Na elaboração da base conceitual, gestores de todas as unidades de RH dos Órgãos e das Entidades foram capacitados em metodologia específica e participaram do processo de construção conjunta, objetivando facilitar a implementação das ações e atingir a todas as categorias. Os resultados obtidos nas primeiras fases geraram grande base de dados sobre os prováveis fatores sucesso desta etapa de modelagem do Programa de QVT, viabilizando uma implantação baseada em evidências e indicadores de gestão, satisfação, ações atuais e esperadas. Os principais resultados sinalizam para valorizam do clima harmônico e o reconhecimento por parte dos gestores, atividades físicas já realizadas pelos servidores, preservação da vida pessoal e necessidade de diversas mudanças ergonômicas no ambiente de trabalho.



## **1 A EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO PESSOAS NO GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO**

O Governo do Estado do Espírito Santo vêm investindo na modernização de suas políticas e Diretrizes, em consonância com as constantes exigências de valorização do servidor público e qualidade na gestão do desenvolvimento e bem-estar institucional e pessoal, sustentadas por clara estratégia dos gestores públicos.

Desta forma, iniciou-se a busca por um novo modelo de gestão de pessoas, onde a Instituição assumirá uma nova cara e por consequência mudará a maneira de como esta enxerga seus colaboradores. Por isso, haverá uma necessidade de alinhar o desenvolvimento Institucional, ora delineado no Planejamento estratégico, com o desenvolvimento pessoal.

Criando assim, uma demanda por políticas (princípios adotados que moldam a relação da organização com as pessoas) e prática (procedimentos práticos e técnicas usadas para gerenciar as ações organizacionais e a relação delas com o ambiente externo à instituição).

Como já vem sendo visto constantemente, as alterações no ambiente das instituições vêm implicando numa revisão nos padrões de comportamento e nas relações organizacionais. São mudanças de grande impacto, que produzem desafios em geral conflitantes com as práticas tradicionais de gestão de pessoas. No Governo do Estado do Espírito Santo, assim como nas demais organizações em processo de modernização, este é o momento de intervir no modelo existente, tornando-o coerente com a nova realidade em emergência. Uma atitude reativa nesta área ou um descompasso entre a mudança organizacional e os procedimentos de gestão de pessoas podem colocar em risco todos os esforços aplicados até então para o reposicionamento da instituição.

Consciente de que mais eficiência e proximidade do setor público em relação à sociedade são resultados do trabalho de pessoas qualificadas e remuneradas adequadamente, dedicada, saudáveis, motivadas e identificadas com as metas das políticas públicas, o Governo reforça a idéia de desenvolver uma série de interferências na sua estrutura organizacional, promovendo o desmantelamento de uma burocracia engessada, formatando o processo de modernização da máquina pública com a necessária valorização do servidor e a profissionalização da administração.



A gestão de pessoas deve acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade, atuando como agente integradora das transformações estruturais e comportamentais. A meta a ser atingida é o crescimento pessoal e profissional do quadro de servidores e, ao mesmo tempo, sua participação na construção de um novo Estado. Para isso, criam-se possibilidades de cogerenciamento das carreiras, facilitando, entre outras vantagens, a identificação dos pontos de convergência entre objetivos pessoais e os do setor público.

Profissionalizar o processo de gestão de pessoas na administração pública do governo do Estado do Espírito Santo terá como premissa a definição da política de gestão de pessoas que orientará as ações estratégicas da área. O Projeto Política de Gestão de Pessoas do Governo do Estado do Espírito Santo está inserido no eixo estratégico: Melhoria da Gestão Pública e Valorização do Servidor, tendo como desafio Melhorar a Eficiência das Ações de Governo e como estratégia Ampliar a Formação, a Profissionalização e Valorização do Servidor Público. O que se busca é fortalecer a administração pública e valorizar o servidor por meio da estruturação de carreiras, da seleção, de programa de qualidade de vida e capacitação de gerentes públicos profissionais, aumentando a produtividade do trabalho do servidor, desenvolvendo uma cultura empreendedora e criativa no âmbito do serviço público, permitindo um ambiente propício ao desenvolvimento da autoestima do servidor.

## **2 A NOVA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Na construção da Nova Política de Gestão de Pessoas do Governo do Estado do Espírito Santo, validou-se pela normatização das diretrizes que balizam o exercício da gestão pública, isto é, preceitos que orientam a identificação de ações, práticas e instrumentos coerentes com as necessidades do Estado do ES.

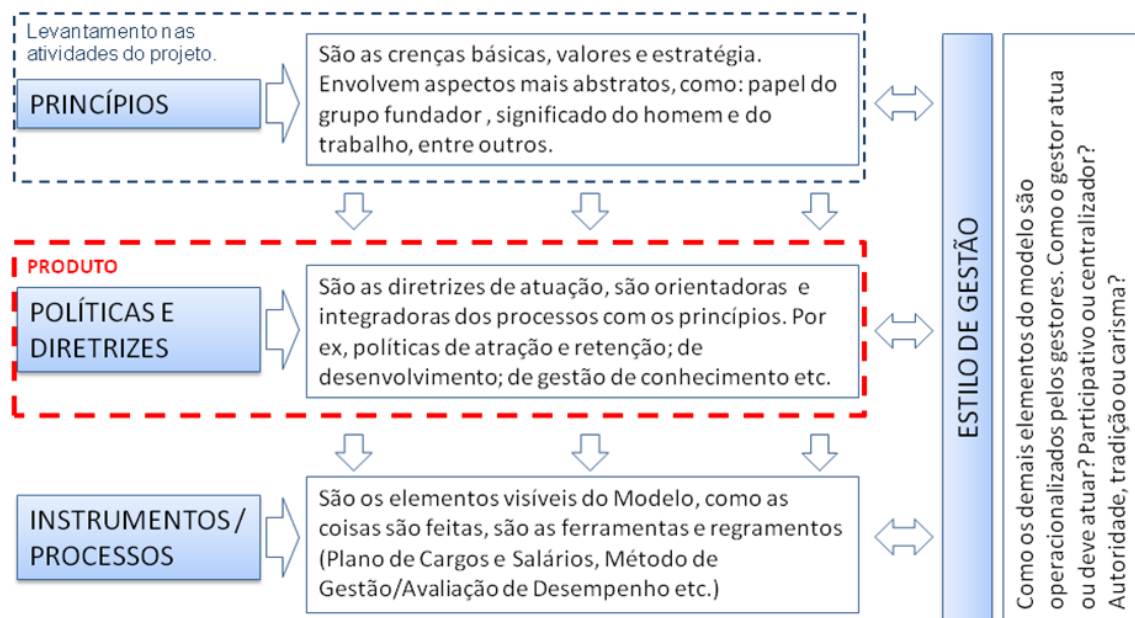
Ao se discutir o Modelo de Gestão de Pessoas, identificando-se suas políticas e diretrizes, faz-se necessário definir uma referência conceitual sobre o que é este Modelo: o conjunto de princípios; políticas e diretrizes e; processos ou instrumentos utilizados para interferir nas relações entre pessoas e organizações (Fischer, 2002).



Cada instituição cria seu próprio modelo de gerir pessoas, intervindo no comportamento dos grupos e dos indivíduos a partir de uma lógica particular. Ao longo do tempo esta lógica se consolida na cultura da organização, sendo por ela justificada e legitimada. Torna-se assim, para este grupo, a forma “natural” de lidar com as relações humanas no trabalho ou o estilo de gerir pessoas da organização.

A Figura 1 a seguir ilustra os elementos componentes do Modelo de Gestão de Pessoas.

Figura 1 – Elementos Componentes do Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: elaborado a partir de Fischer (2002)<sup>1</sup>

Importante, então, garantir o alinhamento entre o que busca a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER, em seu âmbito de atuação no Estado do Espírito Santo, e as diretrizes estratégicas do Governo.



Devido às características do setor público, a premissa da existência das diretrizes governamentais já se encontra resguardada em parâmetros legais (exigência de planos plurianuais e lei de diretrizes orçamentárias) e na dinâmica da democracia e seus ciclos de gestão (sistema de eleição quadrienal com plataformas políticas de governo).

Ainda assim, faz-se necessária a internalização desses preceitos, garantindo que sejam efetivamente exercitados. Ou seja, estimular a observação contínua das diretrizes, de forma a se ter visão de longo prazo na gestão de pessoas, ações mais estratégicas e resultados que perdurem ao longo do tempo.

Em prol de uma melhor sistematização e direcionamento de esforços, dividiu-se o tema Política de Gestão de Pessoas em sete pilares, conforme Figura 2.

Figura 2 – Gestão de Pessoas



A divisão é adotada para a apresentação das diretrizes de modo a melhor contextualizá-las, porém, os temas não são estanques e mutuamente excludentes, e, portanto não devem ser vistos como isolados, possuindo campos de interação, e aglutinação entre eles. O próprio preceito de se dotar a gestão de pessoas de caráter mais estratégico enfatiza a necessidade da visão interdependente.



Neste sentido, ao estruturar sua Política em pilares, o Estado almeja priorizar, dentre outros, as questões de segurança e saúde no trabalho, desenvolvendo um Sistema de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho composto por ações e ferramentas que visem à garantia das condições adequadas para a atuação dos servidores.

## **A ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (GQVT)**

Dada as demandas por conhecimento da situação da saúde do servidor bem como as causas de adoecimentos, à necessidade de reduzir o índice de absenteísmo e o desejo do Estado em promover melhoria na qualidade de vida no trabalho, tanto no âmbito da Administração Direta quanto Indireta, iniciou-se, por meio da SEGER, o estudo de um projeto que visava criar uma diretriz no que se referia às ações de QVT.

Em 2010 foram iniciados estudos sobre como introduzir o conceito de QVT às ações já existentes no Governo, mas foi em 2011 que o projeto ganhou força, ao se tornar, um pilar da nova Política de Gestão de Pessoas, que visava ampliar os horizontes tímidos da área de pessoas, proporcionando um olhar mais estratégico a uma área vista como estritamente operacional.

O planejamento das ações que compõe o projeto de GQVT exigiu conhecimento das características da política, cultura e demanda existentes nas diversas dimensões: relações econômicas, tecnológicas, organizacionais, etc.

O acirramento da competitividade a qualquer custo impôs um novo olhar sobre as características pré-estabelecidas como de uma Instituição pública. Surgiu a necessidade de refletir sobre as influências de um programa de GQVT sobre a organização e sociedade; de outro, uma maior conscientização das lideranças, dos servidores e dos cidadãos a respeito do *stress* e da importância crescente da qualidade de vida no trabalho, das novas condições do mercado de trabalho e, sobretudo, quanto às questões ambientais e de responsabilidade social que colocam inúmeros desafios à gestão organizacional nesses novos tempos.



Fortalecido pela inserção como um Pilar da Política de Gestão de Pessoas e pelo fato do assunto ter se tornado atraente, o Projeto de GQVT foi elaborado em conjunto com a fundação Instituto de Administração, por meio da Professora Doutora Ana Cristina Limongi-França.

Para aprofundar a compreensão sobre as ações abordadas no projeto, o mesmo foi dividido em quatro (04) fases: Fase I – Alinhamento, diagnóstico e definição do conceito e das ferramentas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, Fase II – Elaboração da base conceitual e Treinamento para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, FASE III – Aplicação da Metodologia de implantação – Arcabouço legal do projeto, FASE IV – Monitoramento e acompanhamento do Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

### **3.1 Fase I – Alinhamento, diagnóstico e definição do conceito e das ferramentas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**

Com o propósito de ampliar o olhar sobre a saúde e a qualidade de vida dos servidores, buscou-se estruturar a primeira fase do projeto em conceito mais amplo, que envolve não só avaliar o estado físico e psíquico, pressão arterial, equipamentos ergonomicamente corretos, etc., mas também de tratar das questões de bem-estar das pessoas no ambiente profissional e familiar e no contexto socioeconômico e cultural.

Teve como principal demanda localizar as práticas, diretrizes estratégicas e cultura organizacional dos órgãos do Governo do Estado do Espírito Santo e alinhá-las ao escopo do projeto de qualidade de vida no trabalho, conhecer as expectativas dos servidores quanto ao tema, bem como definir um conceito corporativo de qualidade de vida no trabalho para a Instituição.

As atividades desenvolvidas nesta fase aconteceram em contínua sintonia com o projeto da Nova Política de Gestão de Pessoas.

Objetivos específicos da fase I:

- Realizar levantamento detalhado sobre ações e programas atuais;
- Mapear situação atual dos servidores do Governo do Estado do Espírito Santo;
- Aplicar ferramentas de consulta de expectativas de qualidade de vida no trabalho.





### 3.1.1 Levantamento das ações e programas em andamento

Foi elaborado relatório com as ações relacionadas à área de qualidade de vida no trabalho já em andamento nos Órgãos e Entidades do Poder executivo.

A construção do referido relatório iniciou-se com o envio das informações em resposta ao ofício encaminhado pela SEGER a cada unidade de recursos humanos, resultando em uma fonte de dados que deveria ser considerada com a elaboração da base conceitual do programa.

A intenção desse levantamento foi entender o atual cenário das organizações, uma vez que o programa de QVT a ser proposto não invalidaria as ações que já veem dando resultado, pelo contrário, viabilizaria a inserção das ações dentro do sistema de gestão de qualidade de vida.

Conforme tabela a seguir, um número relativamente baixo de órgãos/entidades desenvolvem ações de QVT:

Administração Direta	Administração Indireta
7%	26%
<i>Exemplo de ações desenvolvidas:</i>	
- Atividades físicas	
- Assistência odontológica	
- Realização de exames laboratoriais	
-Atenção Primária a Saúdedesenvolvidos em parcerias com a UNIMED	
- Atividade Sócio-cultural	
-Atividades esportivas	
- Preparação para Aposentadoria	
-Recuperação do Dependente Químico. Estes eixos estão sendo	
- Coral	
- Ações anti tabagismo	
- Dias comemorativos	
- Orientações nutricionais	
-Palestras com temáticas diversas, Oficina Decifrando o Serviço Social e Curso de Relacionamento Interpessoal	



### 3.1.2 Mapa da situação atual dos servidores do Governo do Estado do Espírito Santo no âmbito do Poder Executivo

O Governo do Estado do Espírito Santo possui uma ferramenta de administração utilizada para a gestão dos dados funcionais e pessoais dos servidores, trata-se do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES).

A partir de relatório funcional emitido pelo SIARHES, referente a novembro de 2011, foi realizado um tratamento dos dados dos servidores, com o objetivo de gerar o perfil sociocultural do universo no qual serão desenvolvidas as ações de QVT. Apresentamos a seguir algumas características do perfil dos servidores ativos da administração direta, cujo universo é de 55.706 servidores, e na continuidade os servidores na administração indireta, cujo universo é de 6.815 colaboradores.

#### Distribuição por Gênero– Administração Direta

<b>GÊNERO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
FEMININO	32.076	57,58%
MASCULINO	23.630	42,42%
<b>Total geral</b>	<b>55.706</b>	<b>100,00%</b>

Percebe-se que o Gênero feminino é predominante no universo total da Administração Direta, apesar do imenso contingente masculino presente em órgãos como os de polícia, incluindo bombeiros, e na Justiça. As mulheres são maioria nas secretarias em geral, constituindo largo contingente na Saúde, Educação e Assistência Social.

#### Distribuição por Gênero– Administração Indireta

<b>GÊNERO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
FEMININO	2.496	36,63%
MASCULINO	4.319	63,37%
<b>Total geral</b>	<b>6.815</b>	<b>100,00%</b>

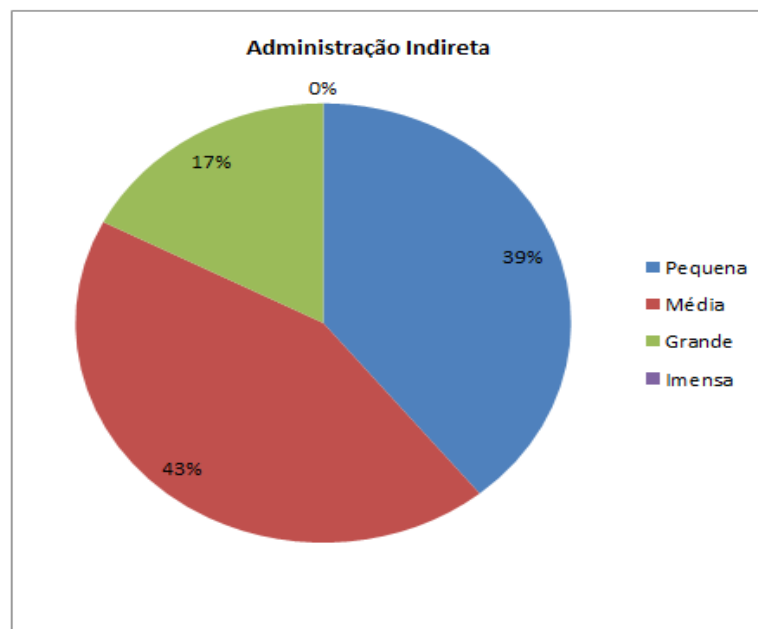


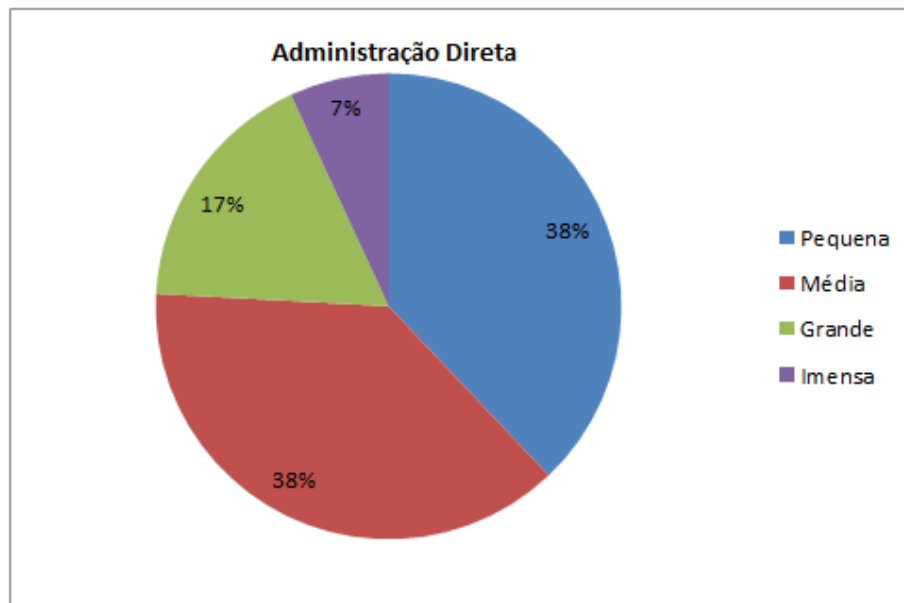
Ao contrário da Administração Direta, o contingente masculino é bem maior do que o feminino neste universo. A participação feminina no trabalho é um pouco maior nas empresas menores.

### Classificação por Tamanho da Unidade

- Pequena: 9 a 99
- Média: 100 a 499
- Grande: 500 a 9.999
- Imensa: 9.999 a infinito

Desta forma, os órgãos do ficariam classificados da seguinte maneira:





De uma forma geral todos os dados funcionais dos servidores foram analisados, embora tenham ocorrido alguns problemas de inconsistência, registre-se que os servidores da administração direta constituem 89% do universo de 62.522 servidores públicos mapeado nesta FASE dos trabalhos. As secretarias da Educação e Saúde são os órgãos mais numerosos, sendo também locais com predominância feminina no trabalho. Há predominância do Gênero masculino nos órgãos culturalmente considerados desta forma (polícia, bombeiros e justiça).

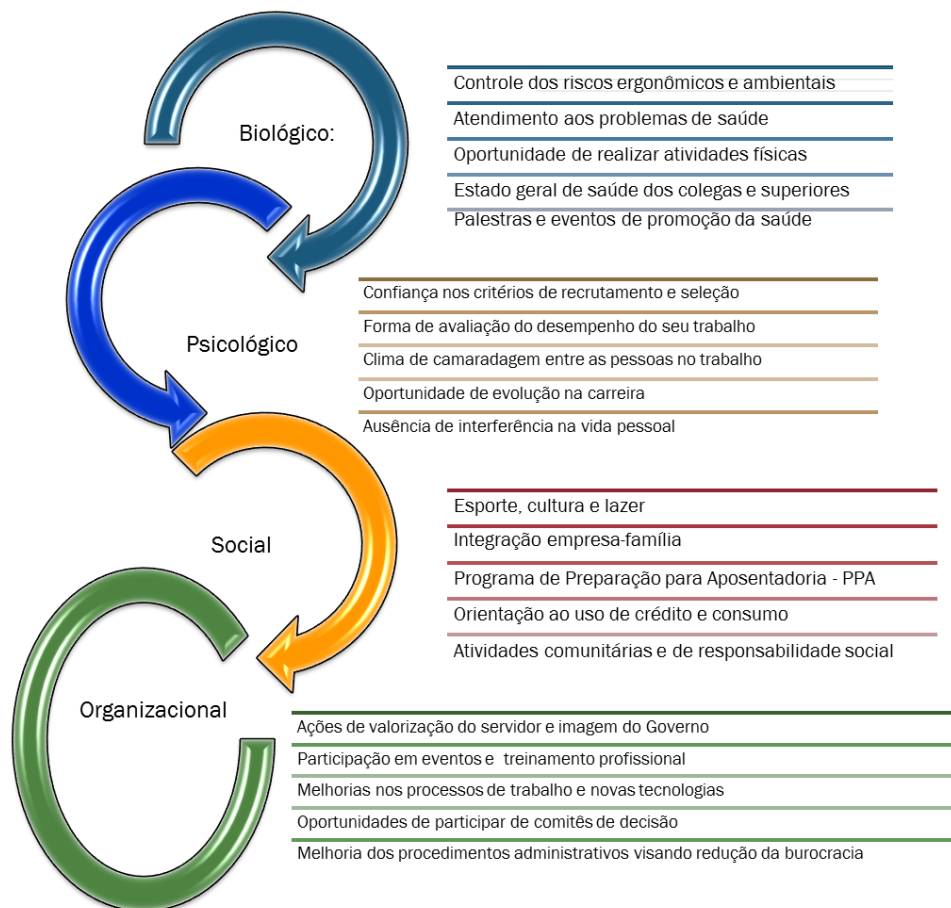
Em relação à distribuição por gênero, nota-se que há uma inversão na administração indireta, onde a predominância é masculina. A escolaridade é alta, em geral. A administração direta possui um grau de escolaridade mais alto em relação à indireta. Enquanto na direta há 53% dos servidores com pelo menos a graduação, nas autarquias encontramos 39%.

A idade média do servidor é de 39 anos, com uma moda estatística 10 anos mais baixa na administração indireta (29 anos). De acordo com os dados fornecidos, há 7.456 servidores com mais de 50 anos de idade, ou seja, 12% do universo.



### 3.1.3 Consulta de expectativas de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir do protocolo desenvolvido dentro da metodologia de análise da Qualidade de Vida no Trabalho via dimensões Biológicas, Psicológicas, Sociais e Organizacionais (BPSO), foram feitos convites via internet com apoio do setor de Comunicação da SEGER a todos os servidores cujo e-mail de contato constava na base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES) e do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo - PRODEST. O período de acesso ao protocolo da Consulta Interna ficou disponível para o preenchimento durante 10 (dez) dias.



Os servidores receberam o convite para participar da consulta via e-mail, sendo que a pesquisa também foi divulgada no site da Seger, no Diário Oficial do Estado e no site de alguns órgãos da Administração Direta e Indireta, por meio de material especificamente desenvolvido para este fim, conforme imagens a seguir.





Finalizado o período da consulta, obteve-se retorno de 10% do universo, o que superou as expectativas considerando-se tratar-se de ser uma primeira consulta interna na área de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho. Associa-se a isso o fato de ser via internet, cuja expectativa de retorno é de 2% a 3%. Acredita-se que este resultado foi possível por causa do apoio dos gestores de RH, das áreas específicas e do alto comprometimento e esforço da equipe SEGER.

Paralelamente, foi feita uma consulta presencial aos gestores de recursos humanos da administração direta e indireta, onde o mesmo protocolo foi aplicado. Mas dessa vez, buscando focar o esforço dos gestores em gerenciar um programa de QVT, uma vez que os mesmos que serão responsáveis em mobilizar as lideranças e os servidores a participarem das ações.



Os resultados da consulta interna, tanto dos servidores quanto dos gestores, serão norteadores da modelagem, treinamento e formatação da agenda e medidas de resultados para o Programa SEGER de Qualidade de Vida no Trabalho. Destacamos os principais resultados a partir das ações e perfis de idade, gênero e escolaridade.

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

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

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

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

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



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

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

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

Aparentemente, quanto menor o nível de escolaridade, maior foi a indicação de importância para a valorização do servidor e imagem do Estado.

E quanto maior o nível de escolaridade, maior foi percentual de opção para melhorias nos processos de trabalho.

Oportunidade de participar no processo decisório foi um item mais relacionado ao funcionário com no mínimo mestrado.

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

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

Com relação a gênero, no grupo dos Gestores de RH há uma predominância do sexo feminino enquanto servidores há um equilíbrio entre sexos. A média etária é de 39 anos e, relativamente, grande dispersão.

Em relação ao tempo de trabalho para o Governo, 25% tem de 2 (servidores) ou 3 (Gestores de RH) anos no Estado e 25% tem mais de 20 anos (servidor) ou 25 anos (Gestor de RH), o que aponta grande variabilidade de idade.

Em geral, qualidade de vida no trabalho tem um significado mais forte no que diz respeito á realização pessoal. A melhoria da qualidade de vida no trabalho se destaca como dimensão psicológica, o clima harmônico e oportunidades de evolução na carreira; como clima social eventos de esporte/cultura ou lazer (preparação para aposentadoria (gestores) e atividade comunitária (servidores); clima organizacional valorização do servidor). Como dimensão biológica os servidores se diferenciam da visão de gestores, para os primeiros se apresenta oportunidade de realizar atividades físicas ou controle dos riscos ergonômicos e ambientais enquanto para gestores Palestras e eventos de promoção da saúde.

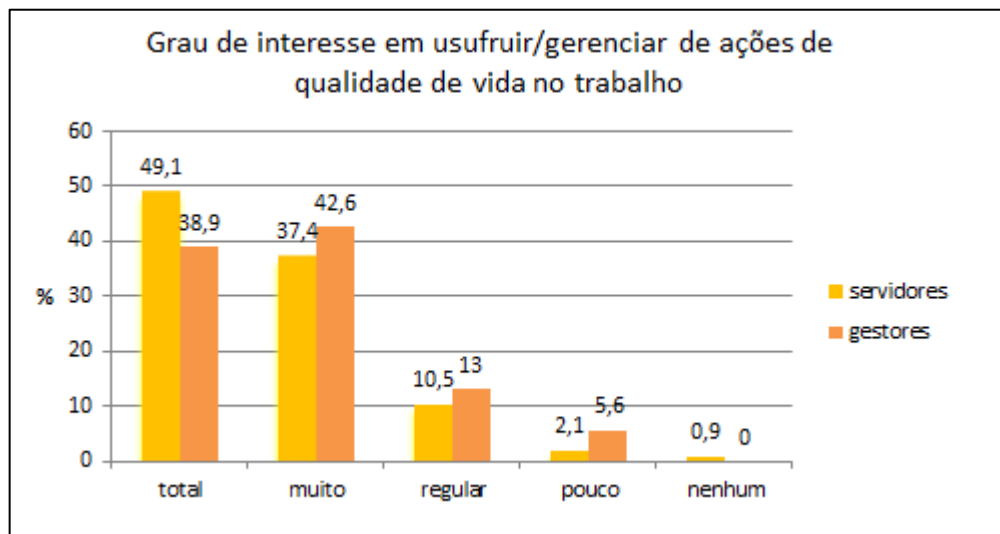


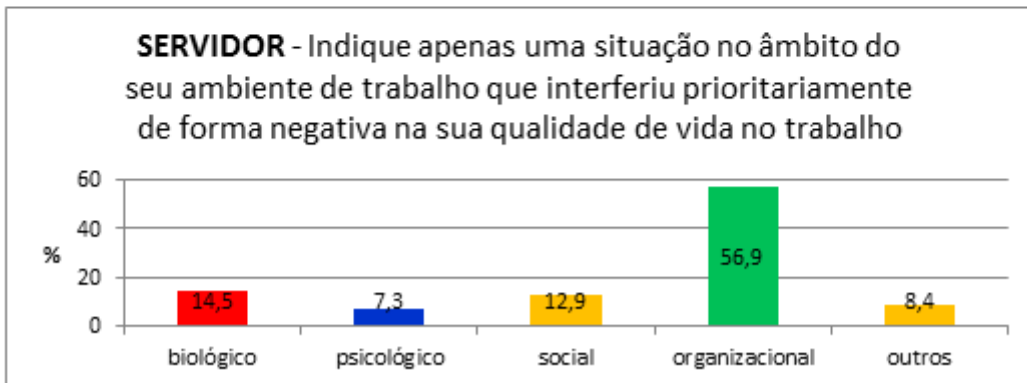
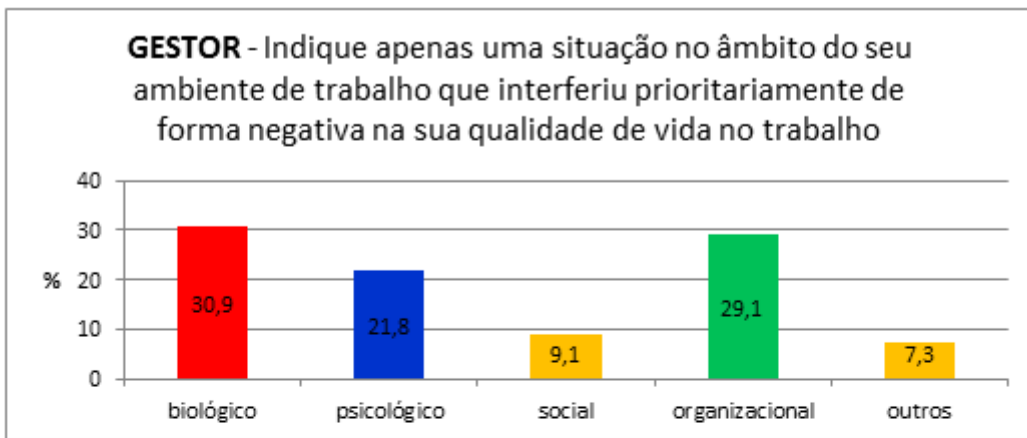
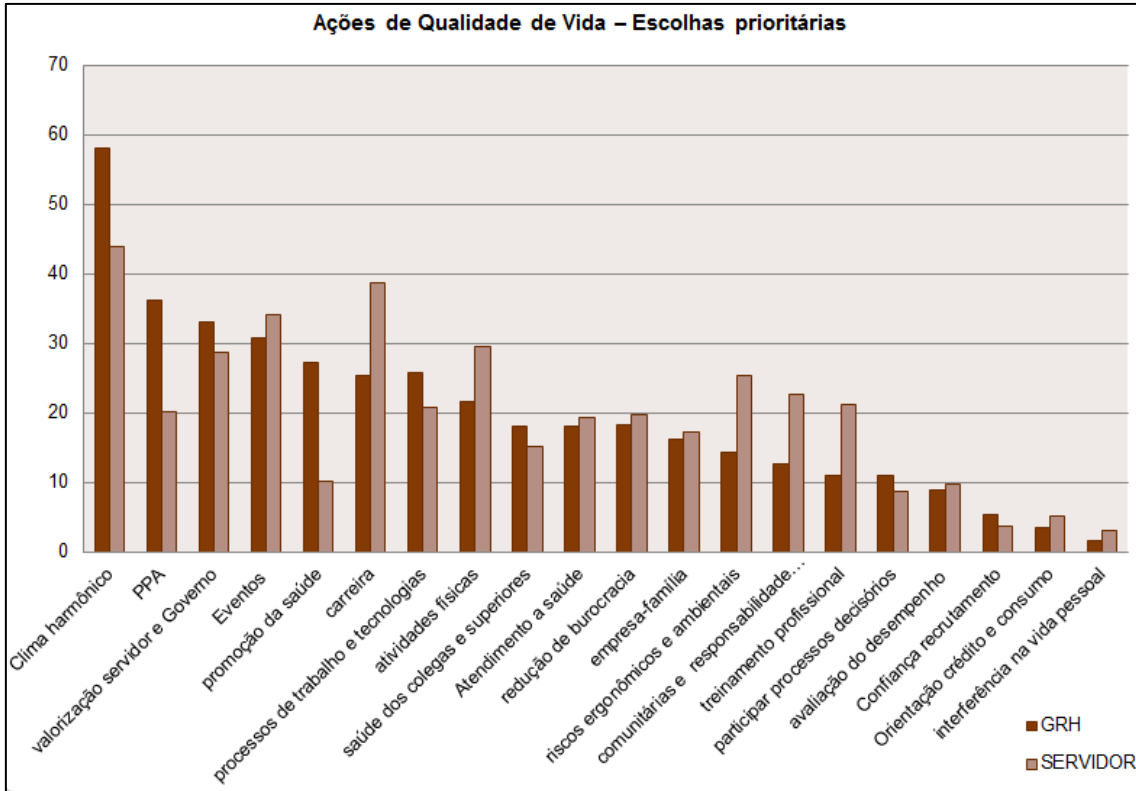


Com efeito, negativo para a qualidade de vida, relativamente, vida sedentária tem seu destaque. Em termos de dimensão, o efeito negativo se revela para organizacional, tanto para servidores como para gestores, porém para este último público, a dimensão biológica tem a mesma relevância.

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

Os resultados, alguns deles elencados a seguir, nos permitirão atuação com base diagnóstica para modelagem de um Programa integrado em níveis estratégicos, gerenciais e operacionais para ações integradas e analisadas gerencialmente com vistas aos melhores resultados de formação de cultura da gestão da qualidade de vida pessoal e organizacional.





Os resultados oriundos da pesquisa junto aos servidores e gestores superaram as expectativas iniciais, onde demonstrou claramente o interesse na participação no programa de qualidade de vida. O fato pôde ser visivelmente percebido não só nos dados quantitativos da pesquisa, mas também nos qualitativos, conforme descrições feitas no campo sugestões/comentários do protocolo de consulta.

### **3.2 Fase II – Elaboração da base conceitual e Treinamento para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**

A fase II teve sustentação nos resultados do diagnóstico com a metodologia esforço-satisfação realizada na fase I e por uma estratégia metodológica se subdividiu em duas etapas:

- Fase II – Etapa 1: Capacitação dos Gestores de Recursos Humanos
- Fase II – Etapa 2: Dados estratégicos, gerenciais e operacionais.

Do ponto de vista da metodologia de gestão da qualidade de vida no trabalho as principais demandas desta FASE 2 foram: transmitir conceitos e ferramentas aos Gestores de RH (GRH), obter dados e definições dos Gestores de RH – GRH diretamente relacionados às suas práticas locais de gestão e alinhar as diretrizes da GQVT ao pilar da Gestão de Pessoas.

Apresentar propostas de definições para arquitetura e modelagem do programa de GQVT com vistas à implantação integrada com a Política de Gestão de Pessoas.

O Treinamento teve o título: “Conceitos e Modelos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho” com o propósito de capacitar os gestores para implantação e gestão avançada nos órgãos do GEES, através das diretrizes SEGER. A carga horária do curso foram de 16H.

Objetivos do treinamento:

- Descrever as abordagens e contribuições práticas e científicas de GQVT;
- Localizar o conceito de gestão de qualidade de vida no trabalho;
- Analisar as áreas de aplicação e necessidades organizacionais;
- Demonstrar e avaliar os fatores críticos de gestão organizacional;



- Simular a aplicação de modelos de gestão integrada nos órgãos do GEES;
- Detalhar como implantar um programa completo de gestão de QVT;
- Discutir tendências e implicações do conceito QVT nas práticas organizacionais.

Conteúdo programático do curso:

- O conceito de qualidade de vida no trabalho;
- A gestão de pessoas e as contribuições das ciências;
- Níveis de demandas em qualidade de vida no trabalho;
- Escolas de pensamento: socioeconômica, organizacional e pessoal;
- Práticas nas empresas e panorama atual;
- A visão de qualidade de vida na cultura organizacional;
- Modelo de gestão integrada e suas fases;
- A abordagem BPSO-96 para análise e diagnóstico: Esforço gerencial versus satisfação;
- Equilíbrio dinâmico entre as variáveis Biológicas, Psicológicas, Sociais e Organizacionais;
- O contrato psicológico de trabalho na relação pessoa-organização;
- Os fatores críticos de GQVT: visão de pessoa, produtividade, legitimidade, perfil do gestor, práticas e valores, especialistas e especialidades;
- A construção da competência do Bem-Estar Organizacional – BEO;
- Empresas, produtos e serviços, funções e perfis em GQVT;
- Visões e tendências em GQVT.

O treinamento foi organizado em duas turmas, com o apoio da Escola de Governo (ESESP), onde a mesma disponibilizou toda a infraestrutura necessária, onde se buscou viabilizar a participação do maior número possível de Gestores de Recursos Humanos. Todas as Secretarias e Autarquias foram convidadas a participar, enviando seus gestores de recursos humanos.

A primeira turma foi composta de 33 participantes e a segunda de 35 participantes.



A participação foi intensa e altamente interativa e comprometida. Foram obtidos dados efetivos nas atividades aplicadas, que foram compilados pela equipe SEGER transcritos em relatórios na forma de banco de dados.

### **3.3 Fase III e FASE IV – Aplicação da Metodologia de implantação, Arcabouço legal do projeto, Monitoramento e acompanhamento do Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**

Atualmente, este projeto encontra-se em andamento na fase III, onde estão sendo construídos os instrumentos legais que regulamentarão o programa e suas ações. A mesma é vista como de suma importância uma vez que o serviço público tem de respeitar o princípio da legalidade.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta de construir processos para gerenciar ações e programas de qualidade de vida no trabalho, está obtendo resultados efetivos em decorrência dos seguintes fatores:

- Alinhamento a um desenho estratégico de Gestão de Pessoas no Serviço Público visando à valorização do servidor, a qualidade da prestação de serviços aos cidadãos e à retenção de talentos, bem como preparar um ambiente favorável para os diversos ciclos de carreira: desde o primeiro emprego, evolução interna na carreira de servidor público e preparação para a aposentadoria;
- Preparação com sensibilização e treinamento específico dos gestores de Recursos Humanos com metodologia científica baseada em estudos de centros de excelência nacional e internacional. Construção dos processos com base em evidências e interação entre gestores, analistas, e consultores internos e externos;
- Adoção de um modelo de comunicação de ações e resultados de forma profissionalizada, atrativa e sempre sustentada nos modelos metodológicos, indicadores e dados obtidos;



- Definição, acompanhamento e alinhamento contínuo do escopo de cada fase. Com apresentação, revisão e aprimoramento de cada decisão e desenho organizacional, mantendo o cronograma previsto e socializando nas diversas instâncias envolvidas, inclusive os sindicatos, o processo de modelagem.

Espera-se que estes dados e ferramentas se consolidem na cultura da gestão de pessoas com o mesmo interesse e legitimidade que temos obtidos nestas duas primeiras fases da modelagem do programa/sistema de gestão da qualidade de vida no trabalho.



## REFERÊNCIAS

LIMONGI FRANÇA, AC & Rodrigues Stress & Trabalho. **Uma abordagem biopsicossocial**. São Paulo Editora Atlas.

LIMONGI FRANÇA, AC. **Qualidade de Vida no Trabalho**: práticas e conceitos na sociedade pós-industrial. São Paulo: Editora Atlas.

LIMONGI FRANÇA, AC. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas.

LIMONGI FRANÇA, AC. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva.

**As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente. Fleury, MTL (organizadora).

**Psicologia do Trabalho**. Psicossomática, práticas e valores organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

**Revista Educação e Psicologia**. Vol. 1 (1-4). Coord. Durval Mazzei Nogueira Filho. São Paulo: Editora Segmento. março de 2009.

BERNARDINO (1700). **A Doença dos Trabalhadores**. Ramazzini, Fundacentro, 1999.

GADREY, Jean. **Novos Indicadores de Riqueza**. São Paulo: SENAC.

DAWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica**. São Paulo: Vozes (www.dowbor.org.br).

- [www.sbpot.org.br](http://www.sbpot.org.br)
- [www.usp.br/sibi](http://www.usp.br/sibi)
- [www.abqv.org.br](http://www.abqv.org.br)
- [www.psicossomatica.com.br](http://www.psicossomatica.com.br)
- [www.abergo.org.br](http://www.abergo.org.br)
- [www.g-qvt.com.br](http://www.g-qvt.com.br)
- [www.ismabrasil.com.br](http://www.ismabrasil.com.br)
- [www.renemendes.com.br](http://www.renemendes.com.br)
- [www.sesi.org.br](http://www.sesi.org.br)



---

**AUTORIA**

**Charles Dias de Almeida** – Mestre em Administração de Organizações. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [charles.almeida@seger.es.gov.br](mailto:charles.almeida@seger.es.gov.br)

**Heyde dos Santos Lemos** – Especialista em Gestão de Projetos. Analista Administrativo e Financeiro da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [heyde.lemos@seger.es.gov.br](mailto:heyde.lemos@seger.es.gov.br)

**Elisângela Pereira Calmon Tulli** – Especialista em Direito Material e Processual do Trabalho. Assessora Especial. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [elisangela.calmon@seger.es.gov.br](mailto:elisangela.calmon@seger.es.gov.br)

**Josana Karla Venturim Santana de Souza** – Economista. Assessora Especial. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [josana.karla@seger.es.gov.br](mailto:josana.karla@seger.es.gov.br)

