

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA

ANA GORETE SOUTO DE MEDEIROS GADELHA

**CLIMA, MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:** o caso da  
Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba

João Pessoa

2016

ANA GORETE SOUTO DE MEDEIROS GADELHA

**CLIMA, MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:** o caso da  
Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, pelo Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Nadja Pessoa do Amarante

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

G124c

Gadelha, Ana Gorete Souto de Medeiros.

Clima, motivação e qualidade de vida no trabalho : o caso da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba / Ana Gorete Souto de Medeiros Gadelha. – 2016.

97 f. : il.

TCC ( Especialização – Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, 2016.

Orientação : Prof<sup>a</sup> Me. Nadja Pessoa do Amarante.

1. Clima organizacional – motivação. 2. Qualidade de vida no trabalho (QVT). 3. Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba. I. Título.

CDU 005.32



ANA GORETE SOUTO DE MEDEIROS GADELHA

**CLIMA, MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:** o caso da  
Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, pelo Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB.

Monografia aprovada em 25/07/2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Nadja Pessoa do Amarante (Orientadora)  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

Prof. Me. Márcio Roberto Sousa Carneiro (Examinador)  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

Dra. Andreia Vieira da Silva  
(Examinadora)

Dedico este trabalho ao meu marido, Marcondes, e ao meu filho, Gustavo, com muito amor e carinho, pelo incentivo, compreensão, afago, ternura..., neste momento tão importante da minha vida. Amo vocês!

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, grande conselheiro interior e provedor de toda fé, luz, sabedoria e perseverança.

Ao meu marido Marcondes, meu grande amor e herói, que não mede esforços em contribuir e oferecer seu amor, carinho, apoio, paciência, dedicação em todos os momentos da minha vida.

Ao meu filho Gustavo, a melhor e mais linda forma de expressão de amor que Deus me concedeu.

Aos meus pais, Joaquim e Terezinha, pelo amor, estímulo e ensinamentos.

Ao meu irmão Camilo, e minha cunhada Renata, por toda logística com livros e por estarem sempre me incentivando e oferecendo o apoio necessário.

Às minhas tias, Lila e Fátima, a quem eu devo tudo que sou hoje.

Aos demais familiares, que sempre tiveram uma palavra de conforto e motivação, nos momentos difíceis.

À Profa. Ma. Nadja Pessoa do Amarante, gentil e brilhante orientadora, que me acolheu e transmitiu seus conhecimentos com empenho e grande responsabilidade, conduzindo-me e encorajando-me em busca do saber.

Aos professores Márcio Roberto Sousa Carneiro (Me.) e Andreia Vieira da Silva (Dra.), pela disponibilidade e gentileza em participarem da Banca Examinadora e contribuírem para a conclusão do curso.

A Franklin Garcia, pelo comprometimento e prestatividade no trato com os alunos, sempre disposto a encontrar soluções como coordenador do Curso de Especialização em Gestão Pública do IFPB.

Ao corpo docente do Curso de Especialização em Gestão Pública do IFPB, cujos saberes e vivências, partilhados na sala de aula, acresceram valor e conhecimento a minha vida pessoal e profissional.

Aos meus colegas de trabalho e de curso, os quais, através do companheirismo e troca de experiências, contribuíram de forma relevante para que eu conseguisse alcançar o objetivo final do curso.

E, de forma geral, a todos aqueles que contribuíram para a conclusão de mais essa etapa em minha vida.

*A verdadeira medida de um homem não se vê na forma como se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas em como se mantém em tempos de controvérsia e desafio.*

**Martin Luther King**

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral verificar a percepção de servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba (SRTE/PB) no tocante à motivação e à qualidade de vida no trabalho. A pesquisa é aplicada, quanto à natureza, e descritiva, quanto aos objetivos. No que concerne aos procedimentos técnicos, adotou-se o bibliográfico-documental, na medida em que a coleta de dados deu-se a partir da investigação dos documentos fornecidos pelo MTE acerca de sua PQVT e sobre o resultado da pesquisa de clima organizacional realizada pelo órgão, analisando-se a percepção dos servidores sobre a motivação e qualidade de vida no trabalho na SRTE/PB, tendo como destaque dez questões julgadas pertinentes ao tema. A abordagem do problema e análise dos resultados deram-se por interpretação qualitativa e quantitativa, com base no método dedutivo. Neste contexto, foi possível relatar o resultado da pesquisa de clima do MTE, dando ênfase aos resultados obtidos na SRTE/PB, comparando-os à situação nacional, identificando-os em algumas concepções teóricas sobre o tema e, por fim, descreveu-se a percepção de servidores acerca da motivação e qualidade de vida no trabalho. Os resultados revelam um moderado índice de satisfação por parte dos servidores, o que assinala para um cenário local com um bom clima organizacional, sendo este um dos fatores que afeta positivamente os níveis de motivação e qualidade de vida, especialmente porque os servidores acreditam que o MTE promove boas ações de qualidade de vida no trabalho, na Paraíba. Contudo, há uma baixa satisfação no que diz respeito à liderança, estrutura física e operacional, aos processos de comunicação institucional e ao reconhecimento e valorização profissional, entendendo-se que a Unidade Regional deve concentrar esforços no sentido de implementar ações que mobilizem e incentivem seus servidores para a melhoria desses fatores.

**Palavras-chave:** Motivação. Qualidade de Vida no Trabalho. Pesquisa de Clima Organizacional. Ministério do Trabalho e Emprego.

## ABSTRACT

The general objective of this study was to examine the perception of civil servants in the Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba (SRTE/PB) with regards to motivation and quality of life at work. This research can be classified as applied, in terms of its nature, and descriptive, in terms of its goals. As for the method used, this was a bibliographic/documentary research, since data collection was done through the examination of documents provided by the MTE concerning its PQVT and also the results of an organizational climate survey, carried out by the organ, which sought to analyze the servants' perception regarding motivation and quality of life in the STRE/PB workplace, and was highlighted by ten questions deemed relevant to this subject. The problem was approached and the results were analyzed through qualitative and quantitative interpretation, based on deductive reasoning. In this context, it was possible to report the result of the MTE climate survey, emphasizing the results obtained at the STRE/PB, comparing them to the national scenario, and identifying them in certain theoretical concepts about the subject; at the end, the servants' perception regarding motivation and quality of life at work was described. Results reveal a moderate level of satisfaction among civil servants, which points to a local environment with a good organizational climate, with this being one of the factors which positively affect the levels of motivation and quality of life, especially because civil servants believe that the MTE promotes satisfactory policies regarding quality of life at work in Paraíba. However, there is a low level of satisfaction regarding leadership, physical and operational structure, corporate communication procedures and employee recognition and appreciation, with the understanding that the Regional Bureau should concentrate its efforts on implementing policies that mobilize and encourage its workers in order to improve those aspects.

**Keywords:** Motivation. Quality of Life at Work. Organizational Climate Survey. Ministério do Trabalho e Emprego.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de excelência em Gestão Pública.....	33
Figura 2 - Visão sistêmica de RH na Administração Pública Federal .....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões do Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	33
Quadro 2 - Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho .....	57
Quadro 3 - Conceitos de clima organizacional a partir de vários autores .....	61
Quadro 4 - Distribuição das questões por eixo temático na primeira pesquisa de clima organizacional do MTE .....	72
Quadro 5 - Características dos principais métodos de avaliação de desempenho segundo Oliveira e Medeiros (2011) .....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação dos servidores por região na primeira pesquisa de clima organizacional do MTE.....	74
Gráfico 2 - Participação dos servidores por cargo na primeira pesquisa de clima organizacional do MTE.....	75

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Melhores e piores médias globais encontradas no resultado da primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE.....75
- Tabela 2 - Comparação entre as melhores e piores médias encontradas no âmbito nacional e na SRTE/PB a partir da primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE .....79
- Tabela 3 - Resultados gerais comparativos entre o MTE e a SRTE/PB obtidos na primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo órgão em 2014.....79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APB	Administração Pública Brasileira
APF	Administração Pública Federal
ART	Agência Regional do Trabalho
CGRH	Coordenação-Geral de Recursos Humanos
FUNDACENTRO	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho
GESPÚBLICA	Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal
GRTE	Gerência Regional do Trabalho e Emprego
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MGEP	Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PQVT	Política de Qualidade de Vida no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SRTE	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego
SRTE/PB	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	24
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	26
1.2	OBJETIVOS.....	27
1.2.1	Objetivo Geral .....	27
1.2.2	Objetivos Específicos .....	27
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	27
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA .....	28
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	29
2.1	A GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA .....	29
2.1.1	A Concepção de Gestão de Pessoas no Serviço Público.....	34
2.2	ASPECTOS TEÓRICOS DA QUALIDADE.....	43
2.2.1	Definições sobre Qualidade.....	44
2.2.2	A qualidade como prática institucional .....	46
2.2.3	A qualidade pessoal como fator preponderante à qualidade dos serviços .....	47
2.3	MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	49
2.3.1	Conceito de Motivação e suas Teorias .....	49
2.3.2	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	55
2.3.3	Relação entre Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho.....	58
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	60
2.4.1	Influência do Clima Organizacional sobre a Motivação e a Qualidade de Vida no Trabalho.....	62
2.4.2	Pesquisa de Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão .....	63
2.4.3	Métodos para Medir o Clima Organizacional .....	64
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	67
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	67
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	68
3.2.1	Caracterização da Instituição Alvo.....	70
3.2.2	Caracterização da População e da Amostra .....	70
3.3	COLETA DE DADOS .....	71
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	74
4.1	PERFIL NACIONAL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	74
4.2	RESULTADO NACIONAL DA PESQUISA DE CLIMA .....	75
4.3	ANÁLISE DOS DADOS ENCONTRADOS NA SRTE/PB.....	78
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	87
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	90
	<b>ANEXOS</b> .....	99

ANEXO A – Relação das médias simples encontradas na pesquisa, em ordem crescente, de acordo com a média nacional comparada à média na Paraíba .....	100
ANEXO B - Portaria nº 771/2014 – Institui a Política de Qualidade de Vida – “Trabalho & Vida” – destinada aos Servidores do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) .....	105

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo, na conjuntura da globalização e diante das intensas e constantes transformações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, forçou as organizações a buscarem resultados inovadores, eficazes e efetivos, essencialmente nas relações de produção e de trabalho.

No contexto da chamada ‘economia do conhecimento’, na qual trabalhar significa aprender, construir e compartilhar saberes que sejam valiosos para as organizações, o investimento em capital humano, bem como em tecnologia da informação, passa a ser decisivo para o êxito delas no futuro.

Neste sentido, Angeloni (2003) enfatiza que as organizações deverão se estruturar a partir de um sistema integrado por três dimensões interagentes e interdependentes, quais sejam: pessoas, infraestrutura e tecnologia. A dimensão ‘pessoas’ refere-se ao capital intelectual da empresa. A dimensão ‘infraestrutura’ responde pela existência e continuidade da organização e se forma pela cultura, estilo de gestão e estrutura organizacional. Na dimensão “tecnologia”, por sua vez, estão contidos os recursos que possibilitam captar e distribuir informações e conhecimentos na organização.

É neste cenário que a área de Gestão de Pessoas, a partir da compreensão do ser humano como autor do conhecimento e detentor da capacidade de aplicá-lo a um trabalho ou a um resultado específico, consolida-se como a grande parceira estratégica das organizações, respondendo:

- a) pelo alinhamento das pessoas e processos aos objetivos organizacionais, fazendo do capital intelectual um recurso estratégico;
- b) pela promoção do desenvolvimento das competências e habilidades individuais e coletivas, sustentadas pela iniciativa e pela inovação; e
- c) pela construção de uma visão compartilhada entre gestores e líderes, estimulando padrões mais sistêmicos e estratégicos de pensamento.

Na concepção de Oliveira e Medeiros (2010, p. 118):

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há alta probabilidade de que eles sejam estimulados e motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trará êxito para a organização.

No contexto da Administração Pública Brasileira, Pereira e Spink (2006) destacam que esta vem passando por uma reforma, desde 1995, em resposta à crise interna e à globalização da economia. Nas palavras desses autores “a crise do Estado implicou a necessidade de

reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções” (PEREIRA; SPINK, 2006, p. 237).

No entanto, segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 18), o modelo de gestão de pessoas predominante nas organizações públicas, ainda está longe de ser considerado estratégico, na medida em que:

inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição de pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Para a reversão sustentável desse cenário, cabe aos gestores públicos, como articuladores e mantenedores da mudança, um papel decisivo, qual seja o de envolver seus liderados no processo de gestão, fazendo com que se sintam parte dele e, principalmente, responsáveis por ele.

Como uma das principais medidas, faz-se imprescindível investigar a vida no trabalho para agregar a ela mais qualidade, a partir da implementação de políticas que atendam as necessidades e expectativas das pessoas nas organizações, em consonância com os objetivos e metas institucionais. O desenvolvimento de programas e ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), portanto, deve fundamentar-se em um diagnóstico que retrate o que os trabalhadores entendem por QVT e que necessidades e expectativas eles querem ver atendidas, de modo a que sejam resguardadas a coerência, a efetividade e a resolutividade dessas práticas.

Assim, no processo de transição da gestão tradicional para a gestão estratégica, é importante, inicialmente, que os gestores consultem os servidores, de forma planejada e estruturada, se estão satisfeitos e motivados. Sem dúvida, tal iniciativa pode representar um incômodo, uma vez que as respostas poderão contrariar tudo aquilo que se imaginava a respeito de como anda o ambiente de trabalho. No entanto, ouvir as opiniões, tomando conhecimento daqueles pontos que podem estar criando um clima ruim entre os colaboradores, e realizar ações para corrigí-los, poderá representar a diferença entre manter a organização produtiva e competitiva ou enfraquecê-la, frente à concorrência e aos desafios impostos pela vigente sociedade do conhecimento.

Neste sentido, a pesquisa de clima organizacional é uma valiosa ferramenta de gestão, na medida em que possibilita apresentar um quadro mais confiável da situação que está sendo

vivenciada na organização pelos seus membros, permitindo que os gestores, segundo Vilarta, Gutierrez e Monteiro (2010):

- a) compreendam e intervenham nas relações organizacionais, tomando decisões que norteiem o seu permanente ajuste, em consonância com a missão institucional;
- b) priorizem políticas e práticas de gestão de pessoas que desenvolvam sistematicamente as habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz; e
- c) removam as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, motivando, incentivando e comprometendo as pessoas com a prestação de serviço de excelência.

Para melhor explicitar de que forma a temática foi explorada, far-se-á uma apresentação, em seguida, do contexto e do problema que nortearam esta pesquisa, com ênfase para os seus objetivos.

## 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) implantou a Política de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) no ano de 2014 (Anexo B), com o intuito de promover o bem estar e a valorização dos servidores da instituição, tendo como ação prioritária o que denominou de Programa Trabalho & Vida. Identificando a necessidade de compreender os aspectos necessários à implementação do Programa, a partir de um diagnóstico da sua realidade organizacional, o MTE realizou, também em 2014, a sua primeira pesquisa de clima organizacional.

Segundo Bergue (2012), a relação entre a organização e o indivíduo pode ser refletida através do comportamento das pessoas, especialmente no tocante à motivação humana. Neste sentido, busca-se verificar como a motivação e qualidade de vida são compreendidas pelos colaboradores da SRTE/PB, a partir da seguinte questão problema: “Como a motivação e a qualidade de vida no trabalho são percebidas pelos servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba?”. Para responder a esta questão, foram definidos os objetivos, geral e específicos, a seguir explicitados.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos foram traçados de modo a delimitar e explicitar a questão problema norteadora deste estudo, bem como o percurso metodológico a ser seguido.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como principal objetivo verificar a percepção de servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba no tocante ao clima organizacional, motivação e qualidade de vida no trabalho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Relatar o resultado da pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE, dando ênfase aos resultados obtidos na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba e comparando-os à situação nacional.
- Identificar algumas concepções teóricas sobre motivação e qualidade de vida no trabalho.
- Descrever a percepção de servidores acerca da motivação e da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os temas ‘motivação’ e ‘qualidade de vida no trabalho’ possuem relevância na atual conjuntura dos órgãos públicos, considerando o impacto que esses fatores exercem no nível de satisfação dos servidores, no seu desempenho e na qualidade dos serviços ofertados à população.

A necessidade premente de melhoria da qualidade e efetividade dos serviços públicos requer a adoção de medidas estratégicas relacionadas à gestão dos prestadores diretos desses serviços, ou seja, os servidores públicos, sendo desafio dos gestores compreenderem o capital intelectual como o principal recurso para o alcance dos resultados almejados.

Nesse contexto, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), ao realizar sua primeira pesquisa de clima, buscou traçar ações com vistas à melhoria das condições de trabalho de seus servidores, motivar as pessoas que nele atua e otimizar sua prestação de serviços à

sociedade. Para tanto, sugeriu que a partir do diagnóstico revelado pela pesquisa, suas unidades regionais avaliassem seus resultados, focando nos principais pontos positivos e negativos, para que, posteriormente, fossem planejadas medidas para tornar o ambiente de trabalho mais saudável.

Diante do exposto, acatando a sugestão proferida pelo MTE, entende-se que o presente trabalho contribuirá com a Instituição, tendo em vista que se propõe a averiguar a percepção de servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba no tocante à motivação e à qualidade de vida no trabalho, através da análise da pesquisa de clima organizacional, oriunda da implantação da Política de Qualidade de Vida.

Compreende-se, ainda, que tal verificação pode colaborar para a tomada de decisões futuras que possibilitem a melhoria da motivação e da qualidade de vida dos servidores da SRTE/PB, bem como para avanços na Política de Qualidade de Vida no Trabalho do MTE, sobretudo por se encontrar em fase inicial de implementação.

No tópico seguinte, será traçada a estrutura deste trabalho monográfico.

#### 1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Este trabalho monográfico encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, constituído pelos itens introdutórios, contextualiza-se a pesquisa, apresentam-se o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa e relevância do estudo, bem como a sua organização.

No segundo capítulo, descreve-se os aspectos teóricos do estudo, tendo por temáticas estruturantes gestão pública, qualidade, motivação e qualidade de vida no trabalho, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional, no qual, para dissertá-las, recorreu-se à revisão da literatura especializada.

O terceiro capítulo contém os procedimentos metodológicos da pesquisa, sua classificação, delimitação, caracterização da instituição alvo, população e amostra, bem como instrumentos e forma de coleta dos dados.

O quarto capítulo compõe-se pela análise e interpretação dos resultados da pesquisa de clima, destacando-se dez questões julgadas pertinentes à motivação e à qualidade de vida, com ênfase para os concernentes à SRTE/PB, tendo em vista ser a unidade objeto do interesse deste estudo.

Por fim, no quinto capítulo são tecidas as conclusões e recomendações acerca deste trabalho. Complementando essa estrutura, têm-se as referências e os anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração pública tem buscado se adequar cada vez mais às exigências do mundo moderno, implantando ações que visam a uma maior e melhor qualidade na prestação dos seus serviços aos cidadãos. Assim, para cumprirem de forma efetiva o seu papel social, elas têm-se voltado para a adoção de novos modelos de gestão que garantam o equilíbrio das contas públicas, ofereçam transparência, equidade e justiça na administração e, sobretudo, favoreçam o redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do servidor público.

Segundo Vergara (2014), as empresas precisam de pessoas motivadas para que o binômio produtividade-qualidade aconteça. Uma vez que os agentes públicos respondem diretamente pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos serviços prestados, logo, torna-se essencial que os órgãos públicos priorizem políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente às relacionadas à motivação e a qualidade de vida no trabalho de seus servidores.

Sob a ótica de Bom Sucesso (2002), são necessários mecanismos formais de mapeamento da realidade interna, por meio de inventários estruturados, conhecidos como Pesquisas de Clima e de Qualidade de Vida, para se fazer um diagnóstico dos fatores que impactam no desempenho individual e institucional.

Nessa perspectiva, o referencial teórico foi construído considerando-se a temática central deste estudo e a natureza da instituição investigada, definindo-se como prioridade da revisão de literatura, os seguintes assuntos: Gestão Pública Contemporânea; Qualidade nas Organizações; Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho; Clima Organizacional; e Pesquisa de Clima Organizacional.

### 2.1 A GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

Tendo em vista que a instituição alvo do trabalho é um órgão público, qual seja, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), considerou-se pertinente tecer algumas considerações a respeito das modernas concepções sobre gestão pública, em função também, de suas peculiaridades.

De acordo com Cardoso (2010), o termo “Gestão” tem origem no latim, “*Gerere*”, significando conduzir, dirigir ou governar. “Administração”, por sua vez, também vem do latim “*Administrare*”, tratando-se de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem, ou seja, administrar é uma aplicação de gerir.

De grande propriedade é a definição encontrada em Granjeiro (2005, p. 47), para a qual a organização pode ser entendida como “a estrutura das inter-relações pessoais, autoritárias e habituais, num sistema administrativo; e gerência como ação planejada para conseguir-se cooperação racional num sistema administrativo”.

No contexto da gestão pública, Santos (2006) entende que se refere às funções de gerência pública dos negócios do governo, enquanto que, para Lima (2006), ela deve estar focada em resultados e orientada para o cidadão. Temos ainda, conforme preceitua a nossa Constituição Federal da República (BRASIL, 2012), que a gestão pública deverá ocorrer em estrita observância dos princípios da *legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência*.

Como visto, a gestão pública está relacionada ao ato de administrar a coisa pública. Assim sendo, é um processo que exige o cumprimento de etapas típicas da administração geral, tais como: planejar, dirigir, controlar e avaliar, mas com uma atenção voltada para a concretização de políticas públicas, de forma a atender aos anseios da sociedade, bem como às demandas do mundo moderno.

Carbone (2000), no entanto, destaca algumas características ainda vigentes na cultura de grande parte das organizações públicas, que dificultam a sua mudança e sua consolidação como organizações de excelência em gestão, dentre as quais estão:

- Burocratismo, que é o excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, lenta e desfocada dos reais interesses da sociedade;
- Autoritarismo/centralização, em função de uma estrutura hierárquica altamente verticalizada e centralização do processo decisório; e
- Paternalismo, caracterizado por um controle desmedido da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, prevalecendo a lógica dos interesses políticos dominantes.

Tais disfunções ainda podem ser facilmente identificadas nas organizações públicas atuais e, talvez por isso, quando se fala em serviço público, as características logo percebidas pelos usuários são as referentes ao peso da estrutura, à morosidade, indiferença, inflexibilidade e baixa qualidade no atendimento.

Desta forma, fica evidente a necessidade de uma gestão pública transparente, democrática, eficiente e eficaz, fundamentada em um conteúdo ético, moral e legal por parte daqueles que dela participam, cujo objetivo primordial é o interesse público e a coletividade, baseada em ações voltadas para a administração dos bens públicos.

Cada vez mais a sociedade vem exigindo do Estado uma gestão moderna. Logo, a Administração Pública deve se inspirar em um modelo de gestão contemporânea, baseada nas experiências do setor privado, mas nunca se esquecendo da sua função social. Uma das medidas implantadas em âmbito nacional, para melhorar a estrutura pública, foi a chamada “Reforma Administrativa do Estado”, capitaneada pelo Governo Federal nos anos 90.

A citada reforma começou no Brasil em meio a uma crise econômica e tornou-se uma necessidade premente na época, devido a alguns fatores essenciais, sendo eles: globalização da economia; mudança no perfil dos usuários, cada vez mais exigentes e informados quanto aos seus direitos; a crescente diversificação nas formas de fazer e de produzir no serviço público; e as relações hierárquicas rígidas, nem mais aceitas pelos servidores, nem eficazes em termos de controle e de probidade.

As principais medidas implantadas pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), ao longo dos anos 90, tiveram por intenção mudar a gestão pública do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, capaz de utilizar de maneira flexível os recursos disponíveis, orientado para a obtenção de resultados em função do cliente-cidadão, consubstanciado na proposta de um “Estado Mínimo”, isto é, menor intervenção estatal na sociedade e, por conseguinte, menos gastos públicos.

O marco divisor entre a administração pública burocrática e a gerencial foi a aprovação da Emenda Constitucional 19/1998 (BRASIL, 1998), uma vez que, dentre todas as alterações constitucionais sofridas pela atual Carta Magna, pode ser considerada a mais profunda, abrangendo um vasto número de dispositivos constitucionais, além de alterar o âmago da Administração Pública Brasileira (APB). Como principais conquistas advindas desta emenda, voltadas para tornar a administração pública mais eficiente, mais orientada para o cidadão e mais moderna, destacam-se, conforme Pereira e Spink (2006b):

- a) a redução dos custos e gastos públicos, amparada pela Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000);
- b) a descentralização e redução das funções de Estado;
- c) a flexibilização da estabilidade;
- d) gestão por competências, voltada para resultados;
- e) recompensa ao mérito pessoal, desvinculado do tempo de serviço;

- f) liberdade de iniciativa e criatividade concedida ao administrador público para administrar seus recursos humanos e materiais; e
- g) iniciativas de capacitação, qualificação e avaliação de desempenho, atreladas aos interesses e necessidades do novo Estado.

Na atualidade, a Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal (GESPÚBLICA), entende que o modelo de gestão pública que contribui para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas executivas,

precisa ser desenvolvido a partir da experiência, do conhecimento e do referencial cultural brasileiro, reconhecendo contribuições de paradigmas internacionais de inovação na gestão pública. É fundamental respeitar o processo de aprendizagem e maturidade dos agentes públicos e da própria sociedade brasileira e buscar soluções que possam, de fato, responder aos problemas internos. (BRASIL, 2014, p. 9)

Neste sentido, faz-se necessário “entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada” (BRASIL, 2014a, p. 9). Dentre essas distinções apresentadas pela GESPÚBLICA, destacam-se:

- Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.
- O controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica em garantia de transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social, enquanto as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
- A administração pública não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
- As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.
- A administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto que a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta. (BRASIL, 2014a, p. 10).

A partir desses pressupostos, a GESPÚBLICA propôs o seu Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), a partir de 8 (oito) dimensões que visam organizar “a gestão com alto desempenho institucional e excelência gerencial”, subsidiando “a promoção da melhoria da Gestão” dos órgãos e entidades públicas. No Quadro 1, vê-se a composição das 8 (oito)

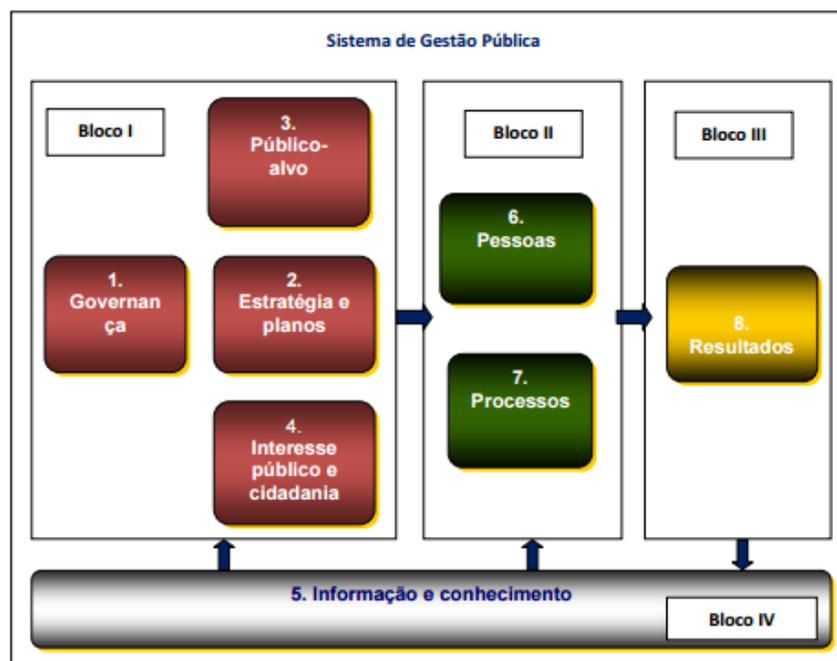
dimensões do MEGP, com destaque para a dimensão ‘pessoas’. Na Figura 1, por sua vez, o MEGP é representado graficamente.

**Quadro 1** – Dimensões do Modelo de Excelência em Gestão Pública

Dimensão	Descrição
<b>1. Governança</b>	“É a maneira pela qual o poder é exercício no gerenciamento dos recursos econômicos, políticos e sociais para o desenvolvimento do país”. (BRASIL, 2014, p. 21).
<b>2. Estratégia e Planos</b>	“fundamentados no exercício de pensar o futuro e integrados ao processo decisório”. (BRASIL, 2014, p. 22).
<b>3. Público Alvo</b>	“Esta dimensão refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade e abrange a imagem institucional, o conhecimento que a sociedade tem do órgão ou entidade e a maneira como se relaciona com a sociedade e induz sua participação”. (BRASIL, 2014, p. 23).
<b>4. Interesse Público e Cidadania</b>	“diz respeito à observância do interesse público e ao regime administrativo e a participação e o controle social”. (BRASIL, 2014, p. 23).
<b>5. Informação e Conhecimento</b>	“representa a capacidade de gestão das informações e do conhecimento, especialmente a implementação de processos gerenciais que contribuam diretamente para a seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários internos e externos, com o apoio da tecnologia da informação”. (BRASIL, 2014, p. 24).
<b>6. Pessoas</b>	“pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade”. (BRASIL, 2014, p. 24).
<b>7. Processos</b>	“processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos alvos e nas possibilidades e limitações jurídico-legais”. (BRASIL, 2014, p. 25).
<b>8. Resultados</b>	“De nada adianta o investimento nas sete primeiras dimensões se esse investimento não gerar os resultados esperados para a sociedade, o mercado e o próprio setor público”. (BRASIL, 2014, p. 25).

Fonte: adaptado pela autora (2015), a partir de Brasil (2014a, p. 21-25).

**Figura 1** – Modelo de excelência em gestão pública



Fonte: Brasil (2014a, p. 20).

A excelência na gestão de um órgão público pode ser constatada, na medida em que alcance padrões elevados de desempenho e qualidade em cada uma dessas dimensões, a partir da adoção de métodos e instrumentos de gestão adequados, eficazes e eficientes.

Entretanto, embora o modelo pretendido pela reforma administrativa seja baseado na concepção de Estado e de uma sociedade democrática e plural, ainda não foi suficiente para superar os obstáculos e se tornar uma gestão pública de excelência. Apesar do progresso evidenciado, muito ainda se tem por fazer em prol da mudança da cultura organizacional vigente na esfera pública e, talvez, esta seja a mais complexa instigação imposta aos administradores públicos e à sociedade, como parte interessada, confirmando-se o entendimento de Guimarães (2000, p. 127) quando afirma que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Desta forma, entende-se que conseguir resultados eficientes de gestão passa por projetos de modernização da gestão pública, mas não se deve esquecer que o capital humano é um dos principais responsáveis pela qualidade dos serviços oferecidos à população. Assim, convém apresentar a concepção de gestão de pessoas no serviço público.

### 2.1.1 A Concepção de Gestão de Pessoas no Serviço Público

Gestão de Pessoas refere-se à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro das organizações, configurada por uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização em atingir seus objetivos permanentes e estratégicos.

No contexto do setor público, Bergue (2007, p. 18) afirma que Gestão de Pessoas é o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Neste sentido, as práticas e políticas de gestão de pessoas deverão priorizar:

- a) a capacidade organizacional de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que agreguem valor à missão, valores e objetivos institucionais;
- b) a adoção de planos de carreira e esquemas de remuneração cada vez mais associados à aquisição de competências e ao desempenho; e

- c) a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, caracterizado pela ampliação e aperfeiçoamento dos canais de comunicação, transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação nas relações interpessoais, contribuindo, assim, para a motivação e melhoria da qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), no âmbito da Administração Pública Federal (APF), é responsável por cinco dos principais sistemas estruturadores do Governo Federal, dentre eles o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), o qual possui como funções básicas de Administração de Pessoal: Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos; Recrutamento e Seleção; Cadastro e Lotação; Aperfeiçoamento; e Legislação de Pessoal. (BRASIL, 1970). Dentre suas competências está a formulação de políticas e diretrizes para a gestão pública, no âmbito da Administração Pública Federal, compreendendo a gestão de pessoas, nos aspectos relativos a<sup>1</sup>:

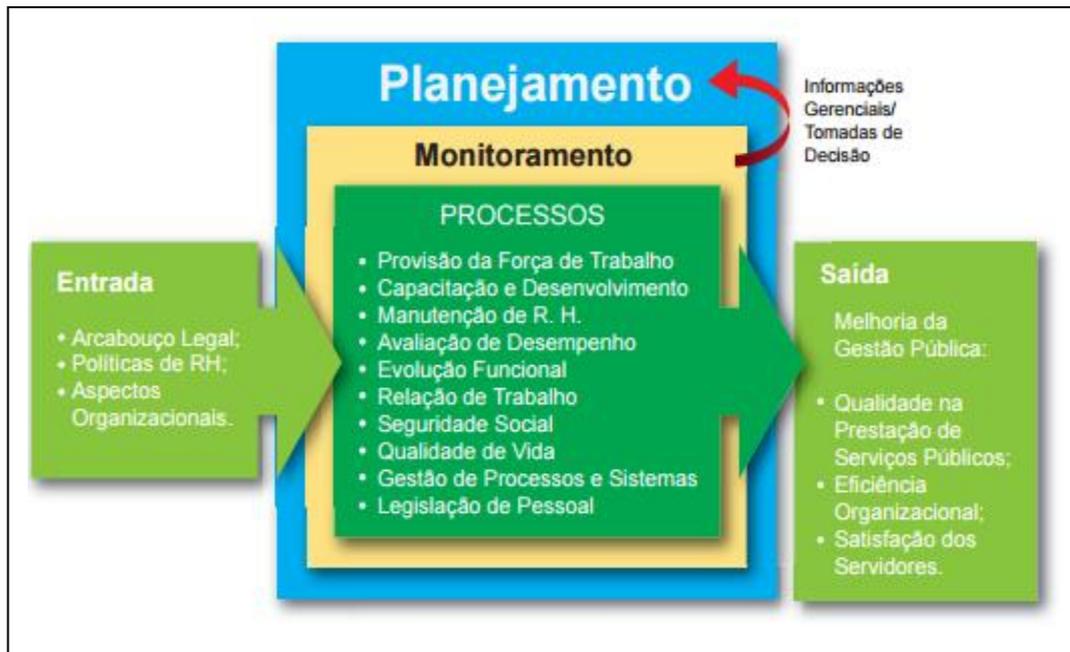
- a) planejamento e dimensionamento da força de trabalho;
- b) concurso público e contratação por tempo determinado;
- c) planos de cargos, estruturas de carreiras, cargos comissionados e funções de confiança;
- d) estrutura remuneratória;
- e) avaliação de desempenho;
- f) desenvolvimento profissional;
- g) atenção à saúde e segurança do trabalho; e
- h) previdência, benefícios e auxílios do servidor.

Na Figura 2, tem-se uma visão sistêmica de Recursos Humanos (RH) na APF, a partir da integração de seus instrumentos administrativos de planejamento, monitoramento e processos.

---

<sup>1</sup> Disponível em:

<[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento\\_estrategico/130314\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento_estrategico/130314_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2015.

**Figura 2** – Visão sistêmica de RH na Administração Pública Federal

Fonte: Brasil (2009)

Discorrendo de forma sucinta sobre as grandes áreas de atuação da Gestão de Pessoas na APF, vê-se que, no Estado Brasileiro, o ingresso de qualquer cidadão no serviço público está definido no art. 37, incisos I, II e V da Carta Federal (BRASIL, 2012). O inciso II impõe o concurso público como condição para a investidura em cargo ou emprego público para toda a Administração Pública (Direta ou Indireta) de qualquer nível.

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010), o recrutamento e a seleção realizados por concursos ainda têm foco baseado em cargos e, não em competência, o que implica que, muitas vezes, os profissionais contratados não suprem as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas. Neste sentido, é urgente a definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização.

Ainda sob a visão de Camões, Pantoja e Bergue (2010), a gestão estratégica de pessoas demanda o estabelecimento de um novo 'contrato de trabalho' entre o servidor e a organização para o qual foi admitido. Não se trata do contrato formal obrigatório para a sua efetiva vinculação, mas de um 'contrato operacional e psicológico', a partir do qual devem ser acordadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Diferente do vínculo trabalhista, esse contrato estabelece o que se pode chamar de 'vínculo emocional' entre contratante e contratado.

No que diz respeito ao sistema de recompensas, na literatura, de um modo geral, a recompensa é tida como a concretização justa e obrigatória da valorização que uma organização dá ao seu colaborador por ser o principal agente do desempenho organizacional e principal fonte de sua vantagem competitiva. Isto faz da remuneração uma das formas de recompensa ao trabalho de uma pessoa, a qual pode ser integrada pelo salário, por uma remuneração indireta, benefícios e salário, que é a parte fixa da remuneração, paga periodicamente em dinheiro. O incentivo, por sua vez, conforme o entendimento de Bergue (2007), é um conjunto de fatores que motivam as pessoas a assumirem cargos e funções no setor público, nem sempre implicando valor monetário.

As diretrizes fundamentais da remuneração no setor público constam do artigo 39 da Constituição Federal (BRASIL, 2012), que estabelece:

A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II – os requisitos para a investidura; III – as peculiaridades dos cargos. (BRASIL, 2012, art. 39, § 1º, p. 39-40).

Na visão de Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 15), em muitos órgãos públicos os mecanismos de remuneração estão desvinculados do desempenho, dessa forma, fazendo com que os servidores sintam-se “pouco estimulados a melhorarem seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator”.

Ainda no entendimento destes autores, a gratificação, na Administração Pública, é “utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial”, constituindo uma deformação de sua verdadeira função, criada “para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização” (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 16). Isto implica dizer que faltam critérios concernentes à definição e à criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho, porquanto os servidores ainda estão sendo alocados e distribuídos sem que haja uma preocupação na adequação de seus perfis às necessidades institucionais.

Em se tratando do desenvolvimento dos servidores, Camões, Pantoja e Bergue (2010) consideram que a capacitação deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional, a partir de um processo contínuo, que permita à organização, suprir as novas necessidades em termos de competências, que surjam em função das demandas internas e externas.

No âmbito da APF, o Decreto N° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), instituiu a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal (direta, autárquica e fundacional), denominada de Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cujas finalidades são:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006a, art. 1°).

A partir desta política, capacitação, gestão por competência e eventos de capacitação ficam entendidos, conforme o seu art. 2°, como sendo, respectivamente:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006a, art. 2°).

Dentre as principais diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, elencadas no seu art. 3°, destacam-se as seguintes, em função dos objetivos deste estudo:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades; VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si [...]; IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública; X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas. (BRASIL, 2006a, art. 3°).

Outro ângulo de atuação da área de Gestão de Pessoas, de grande importância para a motivação e o comprometimento dos servidores com suas organizações, é a avaliação do desempenho. No Decreto n° 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b), temos a

definição dos conceitos de “desempenho” e de “avaliação de desempenho”, sob a ótica da gestão pública, quais sejam:

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais; VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor. (BRASIL, 2006b, art. 3º).

Nesse dispositivo legal, o Programa de Avaliação de Desempenho tem por finalidade promover o desenvolvimento das organizações públicas e subsidiar “a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade” (BRASIL, 2006b, art. 8º). Como resultados previstos para a avaliação de desempenho, são contemplados, além do fornecimento de indicadores que sustentem o planejamento estratégico:

II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e V - aferir o mérito para progressão. (BRASIL, 2006b, art. 8º, § 1º).

Ressalta-se que, como fomentador da qualidade de vida no ambiente de trabalho, o processo de avaliação de desempenho possibilita a comunicação (diálogo; *feedback*) entre os gestores e seus colaboradores, mais especificamente, entre a chefia e cada um dos subordinados separadamente, para a análise dos resultados da avaliação comparados com os da autoavaliação. Neste sentido, Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 25) afirmam que essa comunicação é importante e essencial, tendo em vista que:

Oportuniza o alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e a identificação das habilidades, das realizações, das deficiências e das mudanças necessárias ao perfil de cada indivíduo. É nessa oportunidade também que são estabelecidas as metas individuais para o período seguinte.

Conforme Beraldo e Bergamini (2007) e Maron Júnior (2012), a avaliação de desempenho, de modo a que se constitua num instrumento para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações, não pode cair na subjetividade ou na falta de critérios, exigindo, assim, a observância de alguns passos ou etapas, sendo eles:

- a) formulação de objetivos consensuais, tendo em vista que toda pessoa necessita saber claramente o que dela se espera e como ela será avaliada em seu trabalho;

- b) comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos, caso contrário os objetivos poderão ficar apenas no papel, ou na intenção;
- c) alocação dos recursos e meios para o alcance dos objetivos, para que cada pessoa possa trabalhar no sentido de alcançá-los (desenho do cargo e tarefas, dos métodos e processos de trabalho, das tecnologias necessárias, estratégias de gestão, etc.);
- d) medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados, de forma contínua e constante ao longo do processo (resultados intermediários e finais), para verificar possíveis desvios (atrasos ou antecipações; acréscimos ou reduções, etc.) visando corrigi-los adequadamente e em tempo real; e
- e) retroação (*feedback*) e avaliação conjunta, a partir dos quais o gestor deve retroalimentar sua equipe com relação ao seu desempenho no sentido de guiá-lo nas ações presentes e futuras.

Outros comportamentos esperados dos gestores, no processo de avaliação de desempenho é que removam continuamente as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais etc., e, o mais importante, motivar e incentivar constantemente as pessoas para que dêem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas (PONTES, 2008; MARRAS; TOSE, 2012).

Oliveira e Medeiros (2011), Chiavenato (2010) e Camões, Pantoja e Bergue (2010) identificam alguns pontos fracos existentes na maioria dos métodos/instrumentos de avaliação de desempenho, tais como:

- a) a falta de objetividade, uma vez que os métodos tradicionais, na maioria dos casos, permitem que os avaliadores sejam subjetivos e deixem que as preferências pessoais se sobreponham aos fatos;
- b) a tendência dos avaliadores em se concentrarem mais, durante o processo avaliativo, no preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- c) a reação negativa do avaliado, diante de comentários desfavoráveis do avaliador;
- d) avaliação inócua, por estar baseada em fatores de avaliação que não se alinham aos reais interesses institucionais e não agregam valor ao desenvolvimento profissional dos avaliados; e
- e) a percepção por parte dos avaliados de que o processo de avaliação é injusto ou tendencioso.

Ressalta-se, ainda, que no serviço público há a ausência de exigências estruturadas para melhores níveis de desempenho, além do corporativismo, próprio da cultura organizacional predominante. A fraca ênfase no desempenho incorre numa atuação, por parte dos servidores, voltada apenas para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem visão sistêmica e/ou estratégica do conjunto de atribuições, sem falar na ausência de uma cultura de monitoramento de resultados e de *feedback*. (BERGUE, 2007; CAMÕES, PANTOJA e BERGUE, 2010).

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 25) a estruturação da avaliação de desempenho deve amparar não apenas a progressão do servidor, mas a identificação das necessidades de capacitação, devendo contar:

Com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.

No que concerne à atenção e promoção da saúde dos servidores da Administração Pública Federal, várias têm sido as iniciativas, notadamente a partir de 2006, em consonância com a Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), no sentido de uniformizar e padronizar o atendimento ao servidor em processo de adoecimento ou acometido de algum agravo à sua saúde.

Entre Decretos e Portarias voltadas para essas questões, destacam-se:

- a) o Decreto nº 6.833/2009, que instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor (BRASIL, 2009a);
- b) o Decreto nº 6.856/2009, que regulamentou a questão dos exames periódicos de servidores (BRASIL, 2009b);
- c) a Portaria Normativa nº 4/2009, que estabeleceu orientações para aplicação do Decreto anteriormente citado (BRASIL, 2009c); e
- d) Portaria nº 1.675/2006, que instituiu o Manual para os Serviços de Saúde dos Servidores Civis Federais (BRASIL, 2006c).

O objetivo maior do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público (SIASS) é unificar procedimentos operacionais, definir conceitos e direcionar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) quanto à assistência, atenção, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde e segurança do trabalho de seus servidores.

A referida política compõe-se de um conjunto de práticas sanitárias articuladas, cuja especificidade está centrada na relação da saúde com o ambiente e os processos de trabalho e

desta com a assistência, propondo-se a ser uma ferramenta para evitar altos gastos com a saúde corporativa, tornar célere o atendimento ao servidor, especialmente no que se refere às ações preventivas, e reduzir o tempo de ausência do servidor do seu ambiente de trabalho.

Para tanto, tem como prioridade ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho, que visem à prevenção, a detecção precoce, o tratamento de doenças e, ainda, a reabilitação da saúde do servidor, para a promoção da saúde no ambiente de trabalho.

Uma das obrigatoriedades legais é a realização dos exames médicos periódicos que deverão ser realizados pelos órgãos federais, conforme os seguintes intervalos de tempo: (i) bienal, para os servidores com idade entre dezoito e quarenta e cinco anos; (ii) anual, para os servidores com idade acima de quarenta e cinco anos; e (iii) anual ou em intervalos menores, para os servidores expostos a riscos que possam implicar o desencadeamento ou agravamento de doença ocupacional ou profissional e para os portadores de doenças crônicas.

Diante do exposto, conclui-se que a atual modelagem da gestão de pessoas deve se estruturar nos princípios, políticas e processos do Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas (MGEP). A essência deste modelo se traduz em vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, de modo a propiciar o desempenho necessário em um ambiente de competitividade global e mudança permanente.

Este modelo contribui para que as organizações obtenham vantagem competitiva no mercado e consolidem a prática efetiva da gestão participativa, envolvendo todos os seus membros. Isto se torna possível, a partir da adoção de estratégias operacionais, tais como:

- a) flexibilização da estrutura;
- b) ação coordenada de todos os indivíduos;
- c) desenvolvimento das competências e habilidades individuais e coletivas;
- d) atuação das lideranças no sentido de construir uma visão compartilhada, estimulando padrões mais sistêmicos de pensamento;
- e) implementação de uma infraestrutura voltada à tecnologia; e
- f) reorganização das linhas de poder e recomposição dos quadros funcionais da organização em função de seus objetivos permanentes e estratégicos.

Nessa perspectiva, convém ressaltar que todo gestor é, prioritariamente, gestor de pessoas, o que implica dizer que a Gestão de Pessoas nas organizações é uma atividade que não deve ser realizada apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua execução, mas por todos os que administram, conforme preconiza o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de

2006, artigo 4º, inciso VI, “a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE”.

No entendimento de Camões, Pantoja e Bergue (2010), para que uma organização pública implemente a gestão estratégica de pessoas é preciso, antes, possibilitar que a função RH esteja próxima à alta administração, colocar os servidores no centro da organização e instituir a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

Entre as 8 (oito) dimensões que integram o MEGP, uma diz respeito às pessoas, ou seja, aos agentes públicos. No entendimento da GESPÚBLICA (BRASIL, 2014a, p. 24) a execução dos processos institucionais que visam o cumprimento das finalidades do órgão ou entidade pública “pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários”.

Para tanto, se faz necessário um adequado investimento nas pessoas, a partir do desenvolvimento de competências institucionais e profissionais, do estabelecimento de padrões remuneratórios e de gestão do desempenho em sintonia com a gestão por resultados, da priorização de processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores e, por fim, da “da garantia de um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos agentes públicos” (BRASIL, 2014, p. 25).

Entende-se, com isso, que uma política permanente de desenvolvimento do capital humano é um dos caminhos para a superação dos desafios no setor público. Mas não é só. Também é preciso conhecer as demais variáveis que afetam a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

O MTE, instituição alvo do presente estudo, iniciou em 2014 um processo de ações voltadas para a gestão de pessoas, especialmente com a implantação do Planejamento Estratégico, no qual um dos objetivos é a promoção da valorização e da qualidade de vida dos servidores do órgão, tendo como vetor a Política de Qualidade de Vida – ‘Trabalho & Vida’ e, por consequência, a implementação da primeira pesquisa de clima organizacional.

## 2.2 ASPECTOS TEÓRICOS DA QUALIDADE

Atualmente, as organizações, sejam públicas ou privadas, buscam incessantemente alcançar um nível de qualidade satisfatório de um produto ou serviço de modo a satisfazer as necessidades dos clientes ou usuários. A qualidade, portanto, tornou-se um tema importante, e por que não dizer essencial para a sobrevivência das organizações.

Todavia, não se deve enxergar a qualidade apenas sob o ponto de vista de modelos, ferramentas e gerenciamento dos processos de trabalho; faz-se necessário, sobretudo, fomentar a qualidade nas pessoas, porquanto, aqueles que detêm um alto nível de qualidade pessoal entregam um bom trabalho para a instituição.

Assim, o investimento nas pessoas é peça chave para o alcance da qualidade. E tal preocupação não passa apenas pelas políticas de salário e capacitação profissional, pois é preciso compreender, também, que o capital humano precisa estar motivado com programas voltados, por exemplo, para a educação, participação e crescimento interno, além de um ambiente de trabalho saudável, que é um aspecto relacionado à qualidade de vida no trabalho.

Visando associar a motivação e a qualidade de vida no trabalho, faz-se necessário descrever a qualidade de um modo geral, conforme tópicos a seguir.

### 2.2.1 Definições sobre Qualidade

Para se definir qualidade deve-se levar em consideração alguns fatores, para uma compreensão mais clara e objetiva. Um serviço ou produto com a mesma qualidade pode ser percebido ou avaliado de formas diversas, no mesmo país ou na mesma cultura, em épocas distintas, por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes, dependendo ainda da situação, do humor e das atividades de cada um. Assim, as pessoas irão julgar a qualidade de um serviço ou produto de acordo com as suas necessidades em uma dada situação, pois possuem padrões diferentes de qualidade. Vale dizer, também, que a qualidade que uma pessoa espera de outrem, nem sempre é a mesma que ela espera de si própria.

Conforme Mezomo (2001), qualidade é *adequação ao uso*, incluindo tanto a confiabilidade do produto ou serviço para seus usuários como sua adequação às necessidades deles. Ainda segundo Mezomo (2001, p. 86):

A adequação ao uso tem duas dimensões: a primeira é o perfil do produto ou serviço que atende às necessidades dos clientes (o que afeta a venda) e a segunda é a ausência de defeitos (o que afeta os custos). Em outras palavras, conformidade e satisfação do cliente.

Nesse contexto, compreende-se que quando o produto ou serviço tem o perfil que atende às necessidades do cliente, temos a “adequação do produto ou serviço”, ao ponto que, por outro lado, quando o produto ou serviço tiver defeitos, teremos a “inadequação do produto ou serviço”.

Deming (1990, p. 46), também com total propriedade, diz que “qualidade é atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”.

Segundo Pollit e Bouckaer (1995) a qualidade pode ser conceituada a partir de três níveis:

- 1) microqualidade – trata-se da qualidade interna, que se aplica à interrelação das partes da organização, onde deve haver harmonia de interesses, dificilmente atingível, tendo em vista a diversidade de interesses e dos conflitos decorrentes;
- 2) qualidade intermediária – voltada para a qualidade externa, estabelecida na relação entre provedor e usuário, subtendendo-se uma possível harmonia de interesses entre estes; e
- 3) macroqualidade de vida na sociedade – que inclui a melhoria da qualidade na relação entre serviço público e cidadania, ou seja, entre Estado e sociedade civil, tratando-se de restabelecer a confiança não apenas em um serviço em particular, mas no Estado e no sistema de governança, na legitimidade do governo.

Nos dizeres de Pollit e Bouckaert (1995, p. 18), para que o processo de construção da qualidade tenha condições de contribuir para a macroqualidade, ele precisa

Ser sutil e dinâmico, precisa dizer algo sobre os valores que estão sendo considerados, e também deixar espaço para o fato de que a qualidade é uma questão de nível (e de acordos e concessões), não simplesmente de presença ou de ausência de alguma propriedade. Também deve conter a possibilidade de mudar com a mudança de valores, experiências e expectativas”.

Outro conceito importante é o que diz respeito à Qualidade Total, que na verdade, é mais do que um aspecto da qualidade, devendo ser compreendida como uma postura diferente a ser assumida perante a questão da qualidade. Vale salientar, que essa postura não está relacionada à crença de que a solução dos problemas de qualidade na organização devam ser solucionados ao mesmo tempo, ou que não possa existir qualidade em um setor, sem que todos os outros o tenham, simultaneamente (TIRONI *et al.*, 1991).

Na concepção de Tironi *et al.* (1991, p. 10), “adotar a postura da qualidade total significa, certamente, incorporar, como elemento primordial, a atenção com a satisfação das necessidades do consumidos, usuário ou cliente”. Sendo outra característica intrínseca da qualidade total “a melhoria permanente, ou seja, no dia seguinte a qualidade será ainda melhor, o que resulta em uma tendência à melhoria da qualidade e da produtividade ao longo do tempo” (TIRONI *et al.*, 1991, p. 9). Neste sentido, a busca a qualidade não está

relacionada ao alcance de uma meta, mas a um processo de melhoramento contínuo, permanente, no qual o atingimento de uma meta desloca a qualidade para níveis superiores.

Ultrapassada a breve conceituação sobre ‘qualidade’, vale destacar a direção que um programa de qualidade deve tomar dentro de organização, conforme adiante explicado.

### 2.2.2 A Qualidade como prática institucional

Enquanto prática institucional, a qualidade depende substancialmente do trabalho em equipe que se desenvolve num ambiente de administração participativa, sob o signo de um gerenciamento que facilita a integração de equipes e o pleno desenvolvimento dos recursos humanos envolvidos.

O sucesso de uma equipe depende do seu mútuo conhecimento, entrosamento, comunicação e atitudes positivas uns pelos outros. O mútuo conhecimento se faz pela convivência, simpatia e aceitação do outro, seja pelas suas virtudes ou fragilidades e carências.

A comunicação entre uma equipe deve ser fluente e descontraída e os seus interlocutores não se apoiarem apenas na palavra expressa, mas no diálogo através dos muitos sentidos implícitos no olhar, no gesto ou no tom da voz. A atitude admirativa uns pelos outros é o resultado natural das muitas confluências de desejos, afetos e realizações comuns. A confiança no trabalho e nas atitudes dos colegas geram respeito e consideração.

Enfim, a prática de qualidade na instituição deverá estar voltada totalmente para o trabalho em equipe e da boa vontade em colaborar, servir e aceitar as mudanças de forma a encontrar uma inserção que seja satisfatória para todos.

Outro aspecto relevante quanto à prática da qualidade no âmbito das organizações públicas, reside no problema de como medi-la efetivamente. Segundo Misoczky e Vieira (2001, p. 169),

Os critérios para uma boa medida incluem a validade, a confiabilidade e a funcionalidade (tempo adequado, hierarquia de medidas, tipo de agregação etc.). Do ponto de vista político, interessa se ocorre, e como ocorre, a participação de cidadãos, profissionais e servidores públicos no desenvolvimento do sistema de medidas e na própria avaliação, aumentando as chances de que este seja levado a sério e seja efetivo.

Esse processo de medição da qualidade, exige, preempitoriamente, a definição de indicadores de qualidade, que segundo Tironi *et al* (1991, p. 8),

Definir indicadores de qualidade é, basicamente, construir conceitos que permitam a sua mensuração, providência indispensável para avaliação dos resultados

alcançados com os esforços aplicados na melhoria da qualidade, ou para traçarem-se comparações entre produtos ou serviços a partir da qualidade.

Convém ressaltar que, na definição de um indicador para mensurar a qualidade do serviço público, deve-se levar em consideração, desde à sua concepção, o interesse e a posição do usuário, bem como o princípio da descentralização de competências e responsabilidades e o da motivação do grupo de servidores envolvidos direta ou indiretamente na execução das atividades. Para tanto, este mesmo grupo deverá estabelecer o padrão de qualidade que corresponde a uma quantificação de um determinado indicador, o qual, como instrumento de planejamento e avaliação, contribuirá para se avaliar quão próximo do objetivo ou da meta de qualidade a organização tenha chegado. (TIRONI *et al.*, 1991).

Ainda na concepção de Tironi *et al.* (1991), no contexto do serviço público, a mensuração sistemática da qualidade através de indicadores, requer a observância das dimensões a ela pertinentes, quais sejam:

- a) Qualidade do processo – as atividades que compõe um processo são executadas no momento e tempo certos e de forma adequada à obtenção dos resultados pretendidos (eficiência);
- b) Qualidade do serviço prestado – capacidade de atender a uma necessidade, ou de alterar para melhor uma determinada situação, proporcionando a satisfação do usuário (eficácia); e
- c) Qualidade da organização (ou da gestão) – diz respeito à eficiência e operosidade de uma organização, através do conjunto de suas atividades, ou conjunto de processos, dimensionada fortemente pela atitude do seu quadro de servidores perante a busca permanente da melhoria da qualidade.

Vale ressaltar que, em função da relevância das atividades de suporte e a interface com o usuário, no serviço público, a qualidade do processo deve ganhar uma maior atenção e importância.

### 2.2.3 A Qualidade pessoal como fator preponderante à qualidade do serviços

Diante de usuários, consumidores ou clientes cada vez mais rigorosos, no sentido de que uma organização satisfaça com qualidade às suas exigências e necessidades, faz-se necessário que os serviços oferecidos sejam prestados por pessoas com alto nível de qualidade profissional e pessoal. O desempenho dos indivíduos determina a percepção, pelos usuários, da qualidade dos serviços, tornando-se, desta forma, quase um sinônimo de qualidade pessoal.

A qualidade pessoal vem sendo defendida, desde o início da década de 90, como sendo a base todos os outros tipos de qualidade, dando origem à uma reação em cadeia de melhoramentos e conduzindo à uma cultura de qualidade, em todo o ambiente organizacional. (MOLLER, 1992).

Por conseguinte, a eficiência de um serviço ou atendimento está estreitamente ligada à qualidade pessoal, traduzida na atuação e na atitude dos indivíduos em relação à meta proposta e às atividades a serem desenvolvidas.

Um processo eficiente de gestão da qualidade total envolve pelo menos três áreas:

- 1) Aumento da produtividade – pelo alcance de metas e melhores resultados por meio do bom uso dos recursos;
- 2) Melhora do Relacionamento – pelo estabelecimento de um vínculo e uma boa comunicação entre a organização e seus membros; e
- 3) Desenvolvimento da Qualidade – pela satisfação das demandas e expectativas de qualidade dos indivíduos, tanto internas como externas.

Conclui-se do exposto, a importância que deve ser dada pelas organizações ao investimento eficaz em capacitação e treinamentos de seus integrantes, em consonância com sua estratégia e sua visão global, tendo em vista o aumento da produtividade, a melhoria nas relações interpessoais e um nível de qualidade mais elevado.

Hoje, a despeito dos avanços que ainda se fazem necessários, pode-se dizer que as organizações estão criando políticas de investimentos não apenas voltadas para as novas tecnologias, mas, também, para o desenvolvimento da qualidade pessoal e profissional das pessoas que nelas trabalham.

Segundo Moller (1992), a qualidade pessoal de um funcionário pode ser percebida pelo seu nível de comprometimento e cumprimento de compromissos, bem como por atitudes tais como amabilidade, pronta solução das reclamações e, principalmente, pela atenção pessoal dada ao cliente.

Para Fritsch (2000), todo funcionário que atende o público deve ter, além do conhecimento técnico de sua função, informações consistentes sobre a história, filosofia e a missão da empresa em que trabalha, sua organização hierárquica e quem são os titulares dos cargos, bem como entender a interrelação entre as diferentes áreas, de modo a poder ser proativo e empático, colocando-se no lugar do cliente para compreender e atender suas necessidades, com presteza e ética profissional.

Assim, um órgão público, possuindo um corpo gerencial e técnico-administrativo com alta capacitação técnica e comprometido em fazer o melhor possível todos os dias, tende a

apresentar um serviço de qualidade inestimável, além do conseqüente aumento dos níveis de satisfação dos seus usuários.

Baseado nisso, nunca foi tão importante conhecer as necessidades e anseios das pessoas e conciliá-los com a atuação no trabalho. Os programas de qualidade devem ter como meta inspirar e motivar as pessoas para que deem o seu melhor, criando um ambiente de trabalho saudável e agradável, tanto do ponto de vista psicológico como social.

Logo, identificar o que motiva as pessoas, principalmente no ambiente de trabalho, é crucial para o sucesso de qualquer órgão, seja ele público ou privado.

## 2.3 MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O presente estudo parte do pressuposto de que um ambiente de trabalho saudável influencia na motivação das pessoas. Como será visto adiante, motivação indica estímulo, ao passo que qualidade de vida no trabalho envolve aspectos sociológicos, políticos, econômicos e psicológicos. Ambas estão relacionadas, mas nem sempre uma pessoa motivada tem uma qualidade de vida no trabalho satisfatória, pois esta depende de outras variáveis intangíveis, a exemplo de um ambiente de trabalho saudável.

Nos tópicos a seguir, serão traçadas as teorias e principais características sobre motivação, assim como da qualidade de vida no trabalho (QVT), como forma de prefaciá-la a descrição e interpretação dos dados atrelados à primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

### 2.3.1 Conceito de Motivação e suas Teorias

Vários são os conceitos atribuídos ao termo ‘motivação’. Sua terminologia indica ser uma forma de estimular; incentivar; impulsionar; animar as pessoas. Todavia, o nível de motivação é variável, pois o que motiva um indivíduo pode não motivar o outro.

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover), indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Por outro lado, se a motivação para alguns autores é um processo, para outros é simplesmente o estímulo de alguém para fazer algo. Torna-se importante, assim, apresentar as definições atribuídas pelos estudiosos da área.

Robbins *et al.* (2010, p. 196) definiu motivação como sendo um “Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

Ainda segundo os mesmos autores:

A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende. É o elemento ao qual a maioria de nós se refere quando falamos de motivação. Contudo, uma alta intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis de desempenho profissional, a menos que canalizada em uma *direção* favorável à organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é coerente com esses objetivos. Por fim, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Essa é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 196-197).

Em outra obra, Robbins (2009, p. 48) descreveu a motivação “como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Para o citado autor, na medida em que uma necessidade deixa de ser satisfeita, uma tensão é gerada que, por sua vez, estimula a vontade do indivíduo em busca de metas determinadas, visando a redução da tensão.

Nessa perspectiva, pessoas que trabalham com grande empenho em determinada atividade, geralmente estão motivadas pelo desejo de atingir alguma meta que vai satisfazê-las ou que valorizam.

Então, unindo as duas definições elencadas, podemos concluir que motivação é um processo de intensa persistência de esforços de uma pessoa disposta a fazer alguma coisa que lhe satisfaça uma necessidade.

Acerca das teorias sobre motivação, constatou-se que, de um modo geral, os autores as dividem em clássicas e contemporâneas. As teorias clássicas, mais conhecidas foram formuladas entre as décadas de 1950 e 1960 por Abraham Maslow (Teoria da hierarquia das necessidades), Douglas McGregor (Teoria X e Y) e Frederick Herzberg (Teoria dos dois fatores).

Em sua abordagem sobre a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Robbins (2009, p. 48) elencou as cinco necessidades apresentadas por Maslow, por ordem de prioridade, sendo elas:

- 1) Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- 2) Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3) Sociais: incluem afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade.
- 4) Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- 5) Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser; inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento.

Robbins *et al.* (2010, p. 198) destaca que o idealizador da citada teoria

Separou as cinco categorias de necessidades em patamares de superiores e inferiores. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades de nível inferior, e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à autorrealização são chamadas necessidades de nível superior. A diferenciação entre os dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível superior são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), ao passo que as de nível inferior são satisfeitas quase sempre externamente (por meio de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Também, explicitando a teoria de Maslow, Moscovici (2011, p. 123-124) destaca que:

O modelo de Maslow, entretanto, precisa ser colocado em suas devidas proporções conforme a concepção do autor. [...] As necessidades básicas, tão conhecidas, correspondem a motivos de deficiência, em contraste com a outra espécie de motivos que representam as necessidades de crescimento. As necessidades de deficiência constituem carências no indivíduo que precisam ser supridas de fora por outros indivíduos para conservar a saúde, evitar ou curar doenças.

Entretanto, apesar da Teoria da Hierarquia das Necessidades haver recebido amplo reconhecimento por possuir uma lógica intuitiva e ser de fácil compreensão, segundo os estudiosos ela não foi validada pelas pesquisas empíricas realizadas, pois é possível que uma pessoa sinta-se autorrealizada sem conseguir, por exemplo, uma total satisfação das suas necessidades fisiológicas.

Em 1960, McGregor propôs a Teoria X e a Teoria Y com visões distintas e opostas do ser humano, tendo em vista as relações entre os funcionários e as empresas em que trabalham.

No contexto da Teoria X, o trabalhador é visto como alguém que tem aversão ao trabalho e só o faz pela necessidade, sempre que puder irá evitá-lo. Na Teoria X, McGregor parte da concepção de que as pessoas não gostam de assumir responsabilidades e sua dependência torna-as incapazes de autocontrole e autodisciplina preferindo ser dirigidas; são preguiçosas, sem ambição e resistentes a mudanças.

Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança, necessitando ser, para que realize o trabalho, coagido, controlado, dirigido e ameaçado, tornando o ambiente de trabalho “pesado” em razão das desconfianças, supervisão restritiva e atmosfera punitiva.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977), embora, na opinião de McGregor e outros autores, a administração baseada nas suposições da Teoria X já não seja mais adequada aos novos tempos, é ainda muito praticada. Grande número de pessoas em seu trabalho é tratado como pessoas imaturas e são estimuladas à passividade, dependência e subordinação, pela realização de trabalho repetitivo, rotineiro, e desprovido de desafios. Esse estilo de gestão é

próprio das organizações onde se preza o poder, a autoridade, a hierarquia, ordem e o controle.

De forma contrária, na Teoria Y, seu autor defende que as pessoas têm capacidade de imaginação e criatividade na solução de problemas, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, são esforçadas e se o trabalho for realizado em ambiente agradável e adequado, obtêm muita satisfação.

Segundo Robbins (2009, p. 50), de acordo com esta teoria

as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos. Na média, as pessoas podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras.

Para Chiavenato (2003, p. 339), “a Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais”. Entretanto, igualmente ao que restou verificado na Teoria de Maslow, a Teoria X pressupõe que as necessidades de nível baixo dominam o indivíduo, ao passo que a Teoria Y implica que as necessidades de nível superior é quem dominam o indivíduo, a ponto de acreditar que as premissas da Teoria Y são mais válidas que as da Teoria X.

No final da década de 1950, influenciado por Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores. No entanto, enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), Herzberg alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extraorientada).

Em sua pesquisa, Herzberg tabulou respostas para a seguinte pergunta: “o que as pessoas desejam no trabalho?”. Logo, concluiu que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à motivação, explicando que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos.

No que diz respeito aos fatores higiênicos, a expressão ‘higiene’ serve exatamente para refletir o caráter preventivo desses fatores, uma vez que devem ser utilizados simplesmente como forma preventiva de evitar a insatisfação e manter o equilíbrio do ambiente, pois eles criam um clima psicológico e material saudável. Relacionam-se com o ambiente que rodeia o indivíduo, envolvem as condições físicas de trabalho e estão fora do controle das pessoas; eles apenas evitam a insatisfação no trabalho, mas isoladamente não geram motivação. São eles os benefícios sociais, salários, tipos de supervisão, recebida, relações com as chefias, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da

empresa, o clima de relacionamento entre a empresa e funcionários, regulamentos internos, etc.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos, por sua vez, estão relacionados com o conteúdo do cargo, ou seja, com aquilo que o indivíduo faz, portanto estão sob o controle do indivíduo. Envolvem sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional, autorrealização, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um desafio e significado para o trabalhador. Assim, de acordo com essa teoria, não bastam boas condições de trabalho para induzir um estado de motivação; é a combinação de ambiente e conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno da motivação, um sem o outro tende a ser ineficaz.

A implantação do modelo de Herzberg exige que os gestores sigam algumas práticas gerenciais como enriquecimento de cargo, eliminação de certos controles, maior responsabilidade e autoridade para os colaboradores.

O citado estudo também tem seus críticos, que, segundo Robbins (2009, p. 51-52), atacam a tese nos seguintes pontos:

- O procedimento é limitado em sua metodologia, pois, quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar créditos para si, mas, caso contrário, culpam o ambiente externo pelo fracasso.
- A metodologia não é confiável, porquanto os pesquisadores precisam fazer interpretações e podem contaminar os resultados.
- Não existe uma medida geral para a satisfação, haja vista que uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável.
- A teoria ignora as variáveis situacionais.
- A metodologia utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade.

Modernamente, tentando complementar as teorias clássicas e compreender melhor a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, surgiram novas teorias, a exemplo da Teoria da Avaliação Cognitiva, Teoria da Autoeficácia e Teoria da Expectativa.

Segundo a Teoria da Avaliação Cognitiva, há uma proposta de recompensas para trabalhos que antes eram desenvolvidos apenas de forma gratificante, reduzindo, desta forma, a motivação para realizá-lo. Para essa tese, se a pessoa passa a ser remunerada por um trabalho que antes fazia por prazer, sente-se na obrigação de fazê-lo e, por isso, fica desmotivada, ou seja, chega-se à conclusão de que as motivações intrínsecas são independentes das extrínsecas.

Para Robbins *et al.* (2010, p. 203), a teoria da avaliação cognitiva baseia-se na teoria da autodeterminação, pois

sustenta que as pessoas, além de serem guiadas por uma necessidade de autonomia (ou autodeterminação) e, conseqüentemente, determinarem o próprio comportamento, também buscam maneiras de adquirir competência e relacionamentos positivos com os outros.

Na verdade, o autor quis informar que ambas as teorias estão interligadas devido às recompensas no trabalho, pois “quando as organizações utilizam recompensas extrínsecas, como prêmios por um desempenho superior, os funcionários podem deixar de sentir que estão fazendo um bom trabalho por causa do seu desejo intrínseco de se superar” (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 203).

Para a Teoria da Autoeficácia, a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser eficientes, isto é, elas determinam o seu próprio comportamento em tarefas específicas e serão motivadas a aplicar o esforço necessário para atingir o objetivo. Logo, pessoas com pouca autoeficácia não serão motivadas a se esforçarem.

Segundo Chiavenato (2003), em 1964, Victor H. Vroom defendeu o pressuposto de que a motivação do indivíduo ao fazer uma escolha depende de três fatores:

- 1) Valência (valor x recompensa): é o atrativo de certas recompensas ou resultados de acordo com determinado desempenho, ou seja, o valor que o indivíduo atribui ao resultado advindo de cada alternativa. A valência pode representar um desejo particular, ou o grau de importância do objetivo para o indivíduo.
- 2) Instrumentalidade (desempenho x recompensa): refere-se à estimativa da recompensa com relação a determinado resultado. É a percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação.
- 3) Expectativa (esforço x desempenho): refere-se à relação entre o esforço praticado e o resultado obtido. Trata-se da expectativa que o indivíduo tem de poder obter cada resultado. Se a expectativa é grande, aumentará a força do motivo.

Assim, para que um indivíduo esteja motivado a fazer algo é preciso que ele, simultaneamente, atribua valor à compensação advinda de fazer esse algo, acredite que fazendo isso ela receberá a compensação esperada e acredite que tem condições de fazer aquilo.

A partir da teoria de Vroom, Chiavenato (2003) corrobora que essas três forças, expectativas, recompensas e relações entre expectativas e recompensas, determinam a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre.

Para uma melhor compreensão, Robbins, Judge e Sobral (2010) propõem três perguntas que devem ser respondidas de maneira positiva para que os funcionários se sintam motivados. Se o funcionário responder a uma destas perguntas de maneira negativa, isto significa que não foram criadas as condições necessárias para que a motivação fosse maximizada, sendo elas:

- Primeira pergunta: Se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?
- Segunda pergunta: Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isso resultará em alguma recompensa por parte da empresa?
- Terceira pergunta: Se eu receber uma recompensa, o quanto esta recompensa será boa pra mim?

Conforme a revisão da literatura, essa teoria evidencia um modelo mais realista sobre motivação, pois coloca ênfase nas características individuais, fator que não foi muito destacado na Teoria das Necessidades de Maslow. Por causa disso, devido a ser muito compatível com os sistemas de “gestão por objetivos”, a Teoria da Expectativa possui, ainda hoje, grande aceitação pelos gestores.

Independentemente de qual teoria motivacional é a melhor, o que realmente deduzimos é que a motivação tende a se evidenciar a partir do momento em que a relação esforço-desempenho e a relação desempenho-recompensa é percebida de forma clara e objetiva pelos funcionários. Para se obter elevado desempenho do indivíduo nas tarefas profissionais, há que se conhecer, portanto, o que motiva o ser humano efetivamente, qual o grau de capacitação das pessoas e quais são as oportunidades e desafios que elas precisam para que possam aplicar suas habilidades.

No tópico a seguir, vê-se como uma pessoa motivada realmente pode melhorar sua qualidade de vida, inclusive no campo pessoal e profissional.

### 2.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Para Chiavenato (2014), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.

O conceito de QVT é bastante amplo, complexo e abrange vários aspectos, como por exemplo, sociológicos, políticos, econômicos e psicológicos. De um modo geral, Freitas e Souza (2009, p. 48) conceitaram o termo QVT como

uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. Neste contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho, diretamente relacionada à satisfação e ao bem-estar do indivíduo na execução de suas tarefas, é indispensável à produtividade e a competitividade, sem as quais uma organização não sobrevive ao mercado.

Para entender melhor o termo QVT, faz-se necessário analisar quais as teorias aplicadas. Dentre os modelos de QVT identificados na literatura, tratar-se-á sobre o de Walton (1973), o de Westley (1979) e o de Nadler e Lawer (1983), tendo em vista serem os mais utilizados atualmente pelas organizações.

O modelo de Walton (1973) supera os demais por ser considerado o mais completo. Vilarta *et al.* (2010) ao citarem a teoria de Walton, informam que este procurou associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, incluindo as influências indiretas na vida do trabalhador, levando em consideração os fatores intra e extra empresa.

Estes autores destacam, ainda, que, para Walton, os programas de QVT devem ter como objetivo a construção de uma organização mais humanizada, onde o trabalho possa ser desempenhado com responsabilidade e autonomia, por meio de trabalhadores informados sobre o seu desempenho e com tarefas adequadas a seu cargo, devidamente valorizados em processo contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Chiavenato (2002, p. 202) informa as oito variantes da QVT apresentadas por Walton, sendo elas:

- Compensação justa e adequada: deve haver um equilíbrio salarial tanto internamente quanto externamente com base no piso salarial da categoria.
- Condições de segurança e saúde no trabalho: envolve a jornada de trabalho, o ambiente físico e o bem-estar do funcionário.
- Utilização e desenvolvimento de capacidades: proporciona oportunidades que contribuem para a satisfação do colaborador, como o empowerment, informação total sobre o processo de trabalho, dentre outros.
- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: possibilita oportunidades de carreira (ascensão) e consequentemente segurança.
- Integração social na organização: existência de franqueza interpessoal, abolição de preconceito, extinção dos níveis hierárquicos marcantes, dentre outros.
- Constitucionalismo: estabelecimento de normas, regras e deveres que a organização elabora para organizar os padrões de procedimentos, processos e comportamentos dos funcionários.
- Trabalho e espaço total de vida: controle do tempo para não impedir que o empregado deixe de realizar suas atividades pessoais e familiares.
- Relevância social de vida no trabalho: promover ações que despertem orgulho dos funcionários por trabalharem na empresa, como atividades de responsabilidade social, ecológica, dentre outros.

A teoria de Westley foi publicada em 1979 e teve ênfase na abordagem sociotécnica, ou seja, segundo Vilarta *et al.* (2010, p. 200) “realiza uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, articulando-as paralelamente à QVT”. Esta teoria defende que os problemas oriundos do ambiente do trabalho podem ser de ordem política, econômica, psicológica e sociológica. O problema do fator político diz respeito à insegurança e pode ser superado através do trabalho autosupervisionado e participação nas decisões; o fator econômico traz como problema as

injustiças nas remunerações e tem como proposta para melhorar a QVT a divisão nos lucros e também participação nas decisões; o fator psicológico é influenciado pelo isolamento do indivíduo no trabalho e pode ser suplantado pela valorização das tarefas e autorrealização no trabalho; por fim, a questão sociológica torna-se problemática em função da anomia e possui como proposta de solução a valorização das relações interpessoais e distribuição de responsabilidades na equipe.

Quanto à teoria de Nadler e Lawler (1983, apud VILARTA *et al.*, 2010, p. 8-12), um dos seus aspectos mais importante é que estes estudiosos elencam algumas atividades que devem ser exploradas em programas de QVT, conforme segue:

- Participação na resolução de problemas: a resolução de problemas organizacionais deve envolver membros de vários níveis hierárquicos da organização (mesas redondas com representantes de diferentes setores ou a formação de grupos cooperativos formados exclusivamente para a resolução de um problema específico).
- Reestruturação do trabalho: deve incluir enriquecimento do trabalho e a utilização de grupos de trabalho autônomos.
- Inovação do sistema de recompensas: as recompensas constituem um fator altamente correlacionado com a motivação e o desempenho no trabalho. Para esses autores (1983), as organizações devem priorizar a criação de um sistema de recompensas inovador e atrativo, que estimule o colaborador a melhorar o seu desempenho (participação nos lucros e resultados).
- Melhoria no ambiente de trabalho: com ênfase para a melhoria do trabalho físico e à mensuração de indicadores presentes no trabalho (redução da jornada de trabalho, postos de trabalho ergonomicamente corretos, melhoria do ambiente físico em geral).

Mais recentemente, Nadler e Lawer (1983 apud VILARTA *et al.*, 2010, p. 203) propuseram um modelo de QVT interligando os conceitos gerados ao longo dos anos, inserindo a QVT em seis contextos distintos, conforme Quadro 2 abaixo.

**Quadro 2** – Evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.

3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

Fonte: Vilarta *et al.* (2010, p. 203).

Na concepção de Vilarta *et al.* (2010), Nadler e Lawler (1983) defendem que o sucesso de um programa de QVT está interrelacionado a uma série de fatores e apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas, ou seja, segundo Vilarta *et al.* (2010, p. 203), eles “sugerem atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT, fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT, e, por fim, os pontos centrais que devem ser gerenciados”.

Convém ressaltar que os modelos indicados pelos estudiosos são essenciais para se avaliar o nível de QVT dos trabalhadores. Logo, entende-se que não existe um modelo padrão ou o melhor método, pois, o essencial é que o gestor compreenda que os seus recursos humanos são o principal ativo da organização e merece especial atenção acerca da motivação e da qualidade de vida no trabalho.

### 2.3.3 Relação entre Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho

Compreende-se que a melhoria da QVT está intrinsecamente ligada à motivação, pois se o ambiente de trabalho é saudável, o colaborador tende a se sentir motivado para desempenhar suas tarefas.

Logo, a qualidade de vida no trabalho deve ser abordada levando-se em conta, essencialmente, a motivação e a satisfação das necessidades das pessoas no ambiente de trabalho. Sabe-se, também, que a motivação pode melhorar o desempenho de uma pessoa e de um grupo, dependendo da convergência de competências, esforços e objetivos. Entretanto, cada pessoa tem sua particularidade e o que motiva alguém a desempenhar um trabalho pode não motivar a outra.

Isso permite concluir que a gestão de pessoas de uma organização deve ter especial atenção para a individualidade, potencialidade e anseios das pessoas, notadamente porque tal conduta é uma vantagem estratégica e certamente influenciará no alcance de resultados positivos para a instituição.

Neste sentido, nas palavras de Oliveira e Medeiros (2011, p. 114), “quando uma organização, por meio de seus gestores, promove boas condições de higiene, saúde e segurança para os seus servidores, ela está dando condições para a satisfação das pessoas”.

Em se tratando de serviço público, a situação não é diferente, até porque o cidadão-usuário paga seus impostos e necessita de uma contraprestação através de serviços de qualidade. Tais serviços, contudo, são desempenhados por servidores públicos que precisam estar motivados e, por conseguinte, possuam uma qualidade de vida no trabalho satisfatória.

Nesse contexto, cabe ao gestor público criar condições para motivar os profissionais através de um ambiente de trabalho saudável, especialmente ao identificar as necessidades e aspirações das pessoas, seja através de sistemas de recompensas, participação nas decisões do órgão ou facilitando o desenvolvimento pessoal.

Outro aspecto de relevância é a influência exercida pela cultura organizacional sobre a motivação e a qualidade de vida das pessoas, no ambiente de trabalho, tendo em vista que esta rege o comportamento dos funcionários através, principalmente, da interação social.

E o que vem a ser cultura organizacional? Bom Sucesso (2002, p. 35) entende que

As múltiplas interações humanas que ocorrem na convivência dos membros de uma instituição consolidam valores e crenças, que por sua vez determinam comportamentos individuais e coletivos. A esse padrão de condutas, crenças e valores característicos de uma instituição, fruto de um esforço coletivo de aprimoramento, denomina-se cultura organizacional.

Luz (2003), por sua vez, assevera que a cultura organizacional representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Vale realçar, também, que cada organização possui características culturais próprias, haja vista o ambiente interno ser único e inconfundível. Assim, as pessoas podem conviver com excesso de formalidade ou liberalidade na comunicação interna; relações interpessoais cautelosas e dinâmicas; com entusiasmo e comprometimento com os objetivos da organização e outras desmotivadas.

Enfim, a cultura organizacional vai depender da política de relações adotada pela organização, representando e retratando o conjunto de valores, crenças e regras estáveis e intrínsecas de uma organização, por isto mesmo, revela-se altamente resistente à mudança.

É inegável que uma cultura forte, com valores, crenças e objetivos bem definidos e consolidados influencia significativamente o comportamento das pessoas e abre espaço para o intenso comprometimento e identidade com a organização. Por conseguinte, uma pessoa engajada com os objetivos da organização tende a estar motivada para trabalhar.

Se a cultura organizacional rege o comportamento das pessoas, é importante que as organizações reconheçam a sua força e impacto na motivação e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Devido a isso, devem ser adotadas estratégias específicas para satisfazer da melhor forma possível o funcionário, visando, também, melhorar a sua qualidade de vida no trabalho. Para tanto, tais estratégias só devem ser criadas quando a organização conhece o grau de satisfação do seu cliente interno, o que pode ser identificado por meio da avaliação do clima organizacional.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O grau de contentamento do cliente interno de uma organização pode variar de acordo com o clima organizacional, pois este é mutável e retrata o nível de satisfação no momento.

Pode-se dizer que o clima organizacional é uma espécie do gênero “cultura organizacional”, o que nas palavras de Bom Sucesso (2012, p. 35), significa que

uma cultura forte influencia de modo significativo o comportamento das pessoas, definindo claramente o que se espera delas. Geralmente o clima interno é marcado por um alto grau de concordância entre os membros, abrindo espaço para o comprometimento e a intensa identidade com a organização.

Sabendo-se que cada organização possui uma identidade, crença e valores próprios, e que o comportamento das pessoas também é influenciado pelo clima que permeia a organização, é importante para a gestão de pessoas medir o grau de satisfação dos colaboradores através da pesquisa de clima de organizacional, questão a ser tratada mais adiante.

Em 1974, tiveram início os primeiros estudos no Brasil sobre clima organizacional, com Saldanha. Conforme o entendimento de Neves (2007), os estudos de Saldanha voltaram-se para o bem-estar dos colaboradores e à função da Psicologia Organizacional na construção do desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Chiavenato (2014) define que o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

A partir de Quattrin *et al.* (2011), tem-se uma seleção de outros conceitos, como pode ser observado no Quadro 3.

**Quadro 3** – Conceitos de clima organizacional a partir de vários autores

Autor	Definição
CAMPBELL (1970)	Conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma que esta a organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estáticas (tal como o grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultados ou eventos de saídas.
LITWIN e STRINGER (1971)	Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento.
KATZ E KAHN (1976)	Resultante de um número de fatores que se refletem na 'cultura total' da organização e se refere à organização como globalidade.
BARCANTE e CASTRO (1999)	Atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.
PINHEIRO (2002)	A qualidade de um ambiente interno organizacional, resultante do comportamento dos trabalhadores, que tem como base a avaliação que eles fazem de seu setor de trabalho, sendo também, uma fonte de pressão que direciona as atividades laborais.
DIAS (2003)	É formado por uma percepção do coletivo que se constitui a partir do momento em que defrontam as ideias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização.
LUZ (2003)	Reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.

**Fonte:** Quattrin *et al.* (2011, p. 85).

A partir desses conceitos, apreende-se que o clima organizacional depende de vários aspectos relacionados ao ambiente interno da instituição, tais como: as condições econômicas, estrutura e cultura organizacional, comprometimento do pessoal, significado do trabalho, escolha da equipe, estilo de liderança, avaliação e remuneração da equipe, entre outros, variáveis que são capazes de afetar o desempenho e o comportamento organizacional. Também pode ser entendido como a qualidade do ambiente de trabalho, percebida e experimentada pelas pessoas de uma organização.

O clima organizacional, portanto, é formado pelo conjunto de atitudes, sentimentos e padrões de comportamentos vividos pelas pessoas em uma organização que geram consequências positivas ou negativas no ambientes de trabalho.

Assim, se o clima organizacional tem o poder de influenciar na “saúde” do ambiente de trabalho, é inegável o seu reconhecimento e importância para o planejamento estratégico

de uma organização e para a definição dos programas e projetos voltados para a gestão de pessoas, pois o clima corresponde às percepções que os colaboradores possuem da organização, referindo-se às propriedades motivacionais presentes na mesma.

Isso quer dizer que quanto mais positivo for o clima interno de uma organização, maior tende a ser a qualidade de vida no trabalho e as pessoas se sentirão motivadas a trabalhar nela, entendimento que será melhor detalhado no tópico seguinte.

#### 2.4.1 Influências do Clima Organizacional sobre a Motivação e a Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Sbragia (1984) o clima organizacional é um fator de suma importância para o desempenho de uma empresa, visto que níveis elevados de clima geram aumento nas contribuições individuais, que, conseqüentemente, beneficiam os fatores organizacionais e pessoais.

É certo que o clima organizacional influencia sobremaneira o comportamento das pessoas, podendo motivá-las ou desmotivá-las a desempenharem suas atividades diárias. Por tal razão, se o clima é bom, o ambiente é saudável e as pessoas terão maior qualidade de vida no trabalho.

Quando o clima é satisfatório, predominam nas pessoas atitudes positivas, a exemplo de dedicação, entusiasmo e motivação. Por outro lado, se o clima não está a contento, surgem nas pessoas conflitos e rivalidades, além de desinteresse para participarem de processos de trabalho e alcançarem metas.

Ainda para Sbragia (1984), as principais influências negativas para se obter um clima organizacional voltado para a otimização da produtividade são: problemas de cooperação entre membros de uma equipe, entre áreas e entre gestores e subordinados; a falta de uma comunicação eficiente; e senso de injustiça de remuneração e reconhecimento.

O atual clima de uma organização pode ser percebido, por exemplo, nos atos e expressões dos colaboradores e na realização ou omissão de um trabalho, levando-se a concluir que fortes indicadores do clima são o envolvimento das pessoas no trabalho, a rotatividade, índice de absenteísmo, greve, a cooperação entre indivíduos e grupos, dentre outros.

A ausência de gestão ou a má gestão sobre o clima organizacional gera grandes prejuízos, porquanto provoca impactos no comportamento e desempenho das pessoas, ocasionando baixa produtividade, custos com rescisões, seleções e treinamentos.

Vale destacar que o clima dentro de uma organização não pode ser criado, pois ele já existe, cabendo ao gestor somente melhorá-lo com o propósito de oferecer melhor qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, motivar as pessoas.

Contudo, a tarefa de identificar o clima organizacional não é simples, pois não é clara a visão que se tem acerca do bem estar das pessoas, sem falar que os costumes e crenças são variados, fazendo com que haja reações positivas ou negativas sobre uma mesma decisão tomada.

O instrumento adequado para analisar o clima organizacional é a pesquisa de clima, conforme demonstrada a seguir.

#### 2.4.2 Pesquisa de Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão

Para Gomes (2002), a pesquisa de clima organizacional permite a realização de uma análise do ambiente interno de uma organização, a partir do que é possível identificar o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou de insatisfação dos seus colaboradores e, por extensão, dos demais atores que com ela interagem.

Nas palavras de Bom Sucesso (2002, p. 34), fazer pesquisa de clima organizacional é fundamental, uma vez que, possibilita identificar

até que ponto as expectativas individuais vêm sendo atendidas pela organização e mostra como as crenças e valores defendidos pela empresa estão se concretizando na perspectiva do empregado. Sinaliza rumos para a melhoria da qualidade de vida, uma vez que permite identificar a satisfação com o trabalho, com as lideranças, com os colegas de equipe, com políticas e estratégicas.

Afirma, ainda, Bom Sucesso (2002, p. 49) que “na análise da realidade interna, o maior desafio é conhecer as pessoas, seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, empenhar-se na qualidade, conviver com tensões e conflitos”.

Portanto, a pesquisa de clima organizacional é um instrumento essencial para a tomada de decisões e delineamento da estratégia a ser seguida pela organização, principalmente ações voltadas para motivar e melhorar a qualidade de vida das pessoas que nela atuam, haja vista que a pesquisa cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de ações para a melhoria dele.

A pesquisa de clima também serve de parâmetro para a implementação de mudanças, isto é, antes de qualquer alteração na estrutura da organização, é de suma importância conhecer como as pessoas estão se sentindo em relação a vários aspectos internos, como por exemplo: objetivos do órgão; salários; benefícios; sistemas de comunicações; capacidade e

estilos de lideranças, dentre outros. Contudo, seu resultado pode evidenciar algumas situações imprevistas como baixa receptividade por parte dos funcionários, decepção com o resultado, desinteresse no processo.

Por conseguinte, é preciso que ocorra um processo de sensibilização dos colaboradores antes da pesquisa, segundo Kahale (2002, p. 113), quando afirma que os executivos devem “ressaltar para seus colaboradores a importância da visualização da realidade interna da empresa como condição básica para atingir os padrões de excelência desejados”. Os resultados da pesquisa também devem ser discutidos ampla e abertamente na organização, para obtenção de maior adesão e comprometimento com as melhorias que se façam necessárias.

Como estratégia mais comum de pesquisa de clima organizacional, costuma-se mapear a situação interna da organização através da aplicação de um questionário estruturado, junto aos funcionários, cujos resultados subsidiam, de forma decisiva, a análise da qualidade de vida no trabalho e, oportunizam o aprofundamento de estudos sobre as expectativas dos funcionários e da sua percepção sobre a organização, mediante índices de satisfação e insatisfação. Deste modo, seu objetivo é basicamente compreender como estão todas as relações entre a organização e seus colaboradores, principalmente do ponto de vista da satisfação e da motivação. Sobre os principais modelos de avaliação do clima organizacional tratar-se-á a seguir.

#### 2.4.3. Métodos para Medir o Clima Organizacional

Vários são os estudos acerca dos modelos utilizados para a pesquisa de clima organizacional. Independentemente do método a ser utilizado, o sucesso de qualquer pesquisa depende do envolvimento das pessoas nas etapas de estruturação e aplicação do questionário.

Dentre os modelos já experimentados, Alves (2015) cita em seu trabalho os seguintes:

- a) Modelo de Litwin e Stringer (1968) – resultado empírico baseado nos fatores de estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.
- b) Modelo de Sbragia (1983) – realizou o estudo em um órgão governamental e utilizou vinte fatores, dentre eles estado de tensão, consideração humana, autonomia, tolerância, clareza, justiça, condições de progresso, forma de controle.

- c) Modelo de Kolb *et al.* (1986) – utiliza uma escala de sete fatores, sendo eles: conformismo, clareza, liderança, calor e apoio, além de responsabilidade, padrões e recompensas.
- d) Modelo de Luz (1995) – integra elementos como o trabalho em si, integração interdepartamental, progressão funcional, salário, supervisão, comunicação, disciplina, participação, segurança, objetivos organizacionais e orientações para resultados.
- e) Modelo de Levering (1984 e 1987) – formulado para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos colaboradores com as mesmas.
- f) Modelo de Rizzati (1995 e 2002) – desenvolveu um instrumento de clima no mestrado para avaliar uma universidade.

No que se refere às etapas da pesquisa de clima, Oliveira (1995) elenca quatro e descreve-as da seguinte forma:

- Primeira etapa - Preparação: obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
- Segunda etapa - Plano e metodologia de pesquisa: formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a serem seguidas, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
- Terceira etapa - Execução da pesquisa: compreende a realização da coleta dos dados.
- Quarta etapa - Interpretação dos dados: preparação e análise dos dados recolhidos e tentativas de dar respostas às questões da pesquisa.

O relatório final corresponde ao compilamento de todas as informações sobre a pesquisa, devendo ser objetivo, prático e escrito com linguagem compreensível para os leitores.

Com relação à sua primeira pesquisa de clima organizacional, o MTE não divulgou qual o modelo utilizado em seu relatório final. Porém, trouxe à tona, as seguintes fases:

- 1ª. Estruturação do questionário de diagnóstico.
- 2ª. Validação das questões a serem encaminhadas aos servidores.
- 3ª. Sistematização para coleta e tabulação dos dados encontrados.

4<sup>a</sup>. Aplicação do Questionário aos servidores.

5<sup>a</sup>. Tabulação dos dados encontrados no diagnóstico.

6<sup>a</sup>. Encaminhamento do resultado à Secretaria-Executiva, com proposta de ações de melhoria.

Uma vez exposto o marco teórico que fundamentou este estudo, serão apresentados, no capítulo posterior, os procedimentos metodológicos adotados com base nos objetivos propostos e na sustentação da literatura.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo integrou-se por procedimentos julgados adequados aos seus objetivos gerais e específicos, bem como ao seu contexto de investigação, de modo a garantir o tratamento científico dos dados, a partir da análise crítico-reflexiva dos resultados. (MARCONI; LAKATOS, 2003; TRIVIÑOS, 2009).

Em síntese, este capítulo aborda a classificação da pesquisa e sua delimitação, onde procurou-se caracterizar a instituição e a população do estudo, e, por fim, apresentar a coleta, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, na medida em que gera conhecimentos com vistas à solução de problemas específicos, relacionados à motivação e qualidade de vida no trabalho, na SRTE/PB, em sintonia com a cultura e interesses estratégicos da instituição (GIL, 2008).

Neste contexto, a proposta deste estudo foi verificar a percepção de servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba no tocante à motivação e à qualidade de vida no trabalho.

Vergara (2007) enfatiza que a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, seguindo o entendimento dessa autora, o presente trabalho caracteriza-se como descritivo, ou seja, expõe-se dados de uma determinada população, estabelecendo relações entre variáveis.

Quanto aos meios, ou seja, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa apresenta-se como bibliográfica e documental, constituindo-se pela revisão da literatura, a partir do estudo de renomados autores sobre o tema, além de consultas a documentos disponíveis na internet ao público em geral, que segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 71)

é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A investigação documental, por sua vez, baseou-se em material fornecido pelo MTE, tendo em vista que os dados foram coletados acerca da sua Política “Trabalho & Vida” e da primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo órgão, em 2014.

Com relação à abordagem, esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a abordagem qualitativa trata-se de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento.

Entretanto, este trabalho também pode ser classificado como quantitativo. Fonseca (2002, p.20) esclarece que

a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Isto posto, explanar-se-á, em seguida, acerca da delimitação da pesquisa, caracterizando a instituição alvo e a população investigada neste estudo.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) é um dos órgãos da administração pública direta, integrante do Poder Executivo Federal do Brasil, cuja função é discutir e regular ações e demandas que envolvem as relações trabalhistas.

De acordo com a Portaria nº 300, de 13 de março de 2014 (BRASIL, 2014b), o MTE possui como missão

promover trabalho, emprego e renda e garantir condições dignas ao trabalhador, por meio de políticas públicas participativas e sustentáveis, que visem contribuir para o bem estar individual e o desenvolvimento econômico e social do País. (BRASIL, 2014b, Anexo 1).

No mesmo dispositivo legal, encontra-se descrita a sua visão de “ser referência na excelência dos serviços prestados ao trabalhador e na sustentação do trabalho decente”. (BRASIL, 2014b, Anexo 1).

Em relação à Política de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), denominada “Trabalho & Vida”, destinada aos Servidores do MTE, ressalta-se que foi instituída através da Portaria nº 771/2014, publicada no dia 30 de maio de 2014 no Diário Oficial da União (BRASIL, 2014 c), com o propósito de constituir um conjunto de normas, diretrizes e práticas relacionadas às condições de trabalho dos servidores em exercício nas unidades administrativas do referido órgão. Desta forma, a PQVT “Trabalho & Vida”, compõe-se por um “sistema integrado e contínuo de ações que abrangem o campo social, psicológico e físico

na perspectiva de estimular a conscientização de práticas que valorizem a saúde nos espaços de trabalho”. (BRASIL, 2014c).

Ainda, conforme registros obtidos a partir da Política ‘Trabalho & Vida’ (BRASIL, 2014c, art. 2º), a pesquisa realizada pelo MTE constatou três dimensões cujos esforços de atuação foram concentrados, voltados para a qualidade de vida de seus servidores, sendo elas:

I – Promoção à Saúde: compreende as ações de promoção da saúde em caráter preventivo, voltadas para a atenção à saúde dos servidores nos aspectos físico e mental, bem como para a prevenção de doenças crônicas; II – Responsabilidade Sócio Ambiental: envolve as ações dirigidas para o enriquecimento das relações socioprofissionais no ambiente de trabalho ou fora dele e para a valorização da imagem do MTE perante a sociedade [...]; III – Incentivo à cultura, ao desporto e lazer, e combate ao estresse: compreendem ações voltadas para o estímulo às atividades artísticas, desportivas, recreativas e de consciência corporal, na busca do equilíbrio constante entre produtividade e bem-estar individual e coletivo. (BRASIL, 2014c, art. 2º, p. 1).

A coordenação de todas as ações relativas à PQVT está sob a responsabilidade da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) do MTE, em parceria com as unidades de RH das Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego (SRTE), distribuídas pelo território nacional. A partir da coordenação, orientação, organização e implementação de ações por parte da CGRH, a PQVT do MTE, tem como objetivos a serem alcançados:

I - Promoção da saúde; II - Prevenção de doenças e demais agravos à saúde; III - Redução do sedentarismo; IV - Ânimo motivacional e eficácia das ações no trabalho; V - Melhoria do ambiente organizacional e das relações sócio profissionais; VI - Garantia de acessibilidade plena às pessoas com deficiência; VII - Elevação da autoestima; VIII - Estabilidade e motivação e resistência ao estresse; IX - Desenvolvimento pessoal e organizacional; X - Redução do absenteísmo; XI - Valorização do servidor; e XII - Exercício da cidadania na função pública. (BRASIL, 2014c, p. 1).

Como ação integrante da PQVT ‘Trabalho & Vida’, o MTE realizou a sua primeira pesquisa de clima organizacional, visando identificar a percepção dos seus servidores sobre a qualidade de vida no órgão. Esta pesquisa foi realizada no âmbito das unidades das SRTEs nacionais, no período de 17/02/2014 a 14/03/2014, e disponibilizada para ser respondida eletronicamente, em âmbito nacional, por todos seus servidores, dentre efetivos, requisitados, exercício descentralizado e comissionados.

Vale ressaltar que no processo de construção e definição do Planejamento Institucional do MTE para 2014-2015, um dos objetivos estratégicos definidos foi a promoção da valorização da qualidade de vida das pessoas que atuam na instituição, cujo principal indicador é o grau de satisfação dos servidores com a qualidade de vida no trabalho.

Com base nos objetivos previstos pela PQVT e nos resultados obtidos com a realização da pesquisa de clima, procurou-se verificar, neste trabalho, a percepção de

servidores vinculados à Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba (SRTE/PB) acerca da motivação e da qualidade de vida no trabalho, conforme será melhor detalhado adiante, na unidade concernente à análise e interpretação dos dados.

### 3.2.1 Caracterização da Instituição Alvo

Na estrutura organizacional do MTE, as Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego (SRTEs) são instituições que o representam, dispostas em cada uma das unidades da Federação. O Decreto nº 6.341/2008 (BRASIL, 2008) estabelece as competências das SRTE, sendo elas

Art. 21. Às Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, unidades descentralizadas subordinadas diretamente ao Ministro de Estado, compete a execução, supervisão e monitoramento de ações relacionadas a políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego na sua área de jurisdição, especialmente as de fomento ao trabalho, emprego e renda, execução do Sistema Público de Emprego, as de fiscalização do Trabalho, mediação e arbitragem em negociação coletiva, melhoria contínua nas relações do trabalho, e de orientação e apoio ao cidadão, observando as diretrizes e procedimentos emanados do Ministério.

A SRTE/PB é o órgão representativo do MTE no Estado da Paraíba, cuja sede está situada no município de João Pessoa. Sua estrutura é regida pela Portaria Nº 153, de 12 de fevereiro de 2009, anexo III. (BRASIL, 2009b).

Além da sede, é composta por uma Gerência Regional do Trabalho e Emprego (GRTE), localizada na cidade de Campina Grande, e três Agências Regionais do Trabalho, (ART), situadas nos municípios de Patos, Sousa e Cajazeiras.

### 3.2.2 Caracterização da População e da Amostra

Este trabalho teve como alicerce a análise da pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE que foi realizada no período de 17/02/2014 a 14/03/2014. O questionário utilizado para coleta de dados foi disponibilizado para ser respondido eletronicamente, em âmbito nacional, para todos os 7.935 (sete mil, novecentos e trinta e cinco) servidores, dentre efetivos, requisitados, exercício descentralizado e comissionados, que compõem a força de trabalho do MTE, considerando-se o quantitativo relativo ao mês de fevereiro de 2014, dos quais 1.485 responderam à pesquisa, distribuídos em todas as regiões do país. Do total servidores do órgão, 156 corresponderam a força de trabalho da SRTE/PB. Deste quantitativo, 26 servidores responderam ao questionário relativo à pesquisa de clima, sendo este, portanto, o universo desta pesquisa.

Far-se-á, na próxima seção, a abordagem sobre os fundamentos teóricos e metodológicos que respaldaram a coleta de dados.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da primeira pesquisa de clima realizada pelo MTE deu-se através da análise quali-quantitativa dos resultados, com o objetivo de identificar a percepção dos seus servidores sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho

No intuito de alcançar o maior número possível de participantes, a pesquisa foi disponibilizada na internet, mediante a ferramenta chamada *Google Docs*<sup>2</sup>. O link para preenchimento da pesquisa foi repassado aos servidores por e-mail e não se exigiu a identificação dos respondentes. A Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) também ressaltou a importância da participação de todos por meio de mensagens eletrônicas enviadas para o e-mail institucional de cada um dos servidores, que responderam às perguntas através de acesso a qualquer computador conectado à internet, dentro ou fora do MTE.

O dados da pesquisa foram disponibilizados no Boletim Administrativo nº 14-D, de 08 de julho de 2014, em edição interna e específica do MTE, cuja publicação objetivou, tão somente, apresentar o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional 2014. O referido Boletim foi disponibilizado na intranet do órgão de forma a possibilitar o acesso de todos os servidores interessados, os quais foram regularmente comunicados, através de e-mail institucional, acerca do resultado da pesquisa.

O MTE dividiu sua pesquisa de clima em seis etapas: (1) estruturação do questionário de diagnóstico; (2) validação das questões a serem encaminhadas aos servidores; (3) sistematização para coleta e tabulação dos dados encontrados; (4) aplicação do questionário aos servidores; (5) tabulação dos dados encontrados no diagnóstico; e (6) encaminhamento do resultado à Secretaria-Executiva, com propostas de ações de melhoria.

O questionário de diagnóstico, por sua vez, foi estruturado em duas partes. A primeira objetivou a coleta de dados para identificação do perfil dos respondentes, sob os seguintes aspectos: (a) unidade de lotação; (b) vínculo mantido com o MTE (efetivos, requisitados, exercício descentralizado e comissionados); (c) carreira (auditoria fiscal, administrativa ou desenvolvimento social); (d) nível de escolaridade; (e) exercício de cargo de chefia/função de

---

<sup>2</sup> O *Google Docs* é um serviço para Web, Android e iOS desenvolvido pela *Google Inc.*, que permite criar, editar e visualizar documentos de texto e compartilhá-los com amigos e contatos profissionais. Sua página oficial está disponível em: <<https://docs.google.com/document/u/0/?showDriveBanner=true#>>. Acesso em: 19 set. 2015.

confiança; (f) gênero; (g) tempo de serviço no MTE; (h) faixa etária; e (i) eficiência física declarada.

A segunda etapa, por sua vez, consistiu na abordagem direta aos servidores, por meio de 102 questões, para as quais os servidores deveriam, conforme sua percepção pessoal, utilizar uma escala de 0 a 10 pontos para avaliar em que medida as respostas às questões apresentadas eram percebidas ou não na realidade vivenciada por cada um. Desta forma, a resposta mais próxima a “0” indicava que os servidores não percebiam ou não reconheciam a afirmação como uma realidade vivenciada no MTE; ao contrário, a resposta mais próxima a “10” indicava a percepção e reconhecimento à afirmação como uma realidade vivenciada no MTE.

As questões foram abordadas em sete eixos principais, nominados: (1) Capacitação/Desempenho; (2) Comunicação; (3) Equipe de Trabalho; (4) Ética; (5) Gestão; (6) Infraestrutura; e (7) Liderança, totalizando 102 questionamentos.

A maioria das questões foram distribuídas no eixo temático “Liderança” e o menor enfoque foi direcionado para o aspecto da “Ética”, conforme demonstrado no Quadro 4 a seguir.

**Quadro 4** – Distribuição das questões por eixo temático na primeira pesquisa de clima organizacional do MTE

<b>Eixo Temático</b>	<b>Intervalo das Questões</b>	<b>Quantidade de Questões</b>
Capacitação / Desempenho	01 a 16	16
Comunicação	18 a 25	08
Equipe de Trabalho	26 a 37	12
Ética	38 a 40	03
Gestão	17 e 41 a 46	07
Infraestrutura	47 a 61	15
Liderança	62 a 102	41

Fonte: Adaptado pela autora (2015), a partir de Boletim Administrativo nº 14-D do MTE.

Após o encerramento do prazo para preenchimento das respostas, a CGRH iniciou o trabalho de tabulação dos dados encontrados, utilizando planilhas eletrônicas em *Excel*, elaborando, para cada uma das 102 questões, o seu valor médio final, que consistiu na soma dos pontos (0 a 10) atribuídos por cada um dos participantes, dividido pelo número de respondentes, ou seja, 1.485 servidores. Também se estabeleceu uma atribuição de peso para cada uma das respostas, cuja estrutura foi relevante para esclarecer a composição do indicador denominado ‘Grau de Satisfação’.

Segundo o relatório final da pesquisa, o indicador “Grau de Satisfação” foi fundamental para a fixação e acompanhamento dos objetivos associados ao Planejamento Estratégico Institucional – instituído através da Portaria/MTE nº 300/2014 (BRASIL, 2014b), cujas metas foram assim estabelecidas: (a) realizar a pesquisa de clima e mensurar o grau de satisfação em 2014; e (b) superar em 20%, no ano de 2015, o grau de satisfação obtido em relação a 2014. Portanto, o indicador “Grau de Satisfação” foi instituído visando o cumprimento da meta fixada para 2014, calculado pela média ponderada da soma de cada uma das médias globais nacionais apuradas para cada uma das 102 questões.

Os dados referentes a este estudo foram extraídos da pesquisa feita pelo MTE e organizados em tabelas, expondo-se as médias Nacional e na Paraíba, sendo analisadas questões que abordavam aspectos considerados pertinentes à percepção da motivação e da qualidade de vida no trabalho.

No capítulo a seguir, evidenciam-se os resultados obtidos a partir da pesquisa do MTE, com enfoque para os dados da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba.

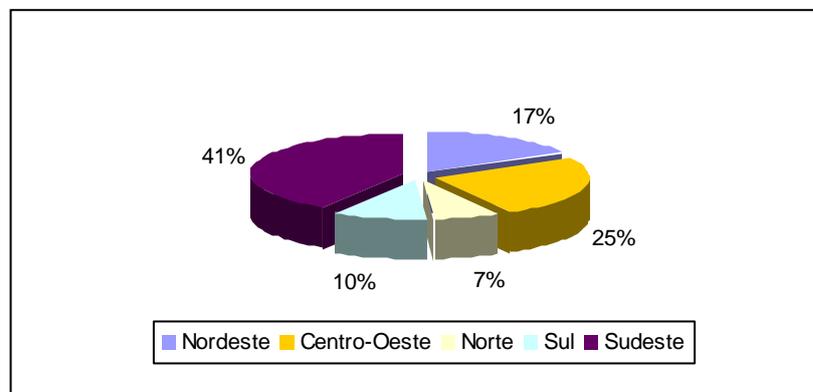
## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, destaca-se a análise dos dados a partir da seleção de dez questões relacionadas à motivação e à qualidade de vida no trabalho, que compuseram a pesquisa de clima organizacional do Ministério do Trabalho e Emprego, associada aos aspectos teóricos acerca dos estudiosos citados no presente trabalho, levando-se em conta os objetivos geral e específico traçados no primeiro capítulo, com evidência para os resultados identificados na SRTE/PB.

### 4.1 PERFIL NACIONAL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

De um total de 7.935 servidores, no âmbito nacional, 1.485 participaram da pesquisa de clima organizacional, representando um índice de apenas 19% de servidores que se mostraram interessados na ação. O percentual de participação dos servidores por região pode ser visto no Gráfico 1.

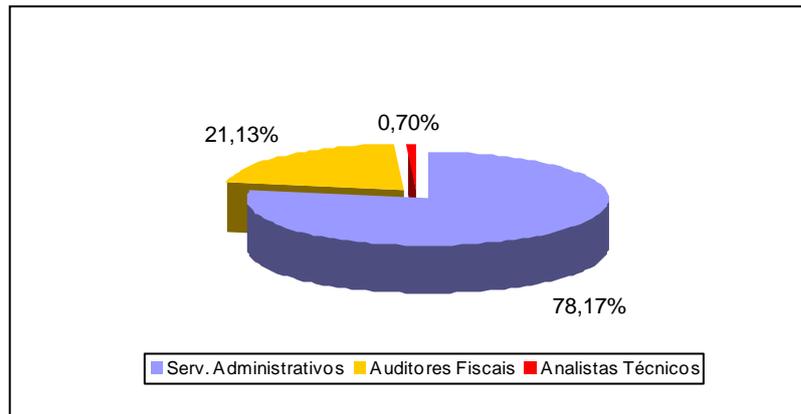
**Gráfico 1** – Participação dos servidores por região na primeira pesquisa de clima organizacional do MTE



Fonte: Boletim Administrativo nº 14-D do MTE, pág. 15.

Como se pode notar, a participação dos servidores das regiões Sudeste e Centro-Oeste correspondeu a 66% do total, e as outras três regiões representaram apenas 34%, indicando baixo envolvimento, principalmente dos servidores das regiões Norte e Sul. Em relação aos cargos que ocupam no órgão, os servidores que participaram da pesquisa estão classificados conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Participação dos servidores por cargo na primeira pesquisa de clima organizacional do MTE



Fonte: Boletim Administrativo nº 14-D do MTE, pág. 17.

Neste aspecto, a participação dos servidores administrativos na pesquisa foi bastante superior às demais categorias, devendo-se o fato, provavelmente, por eles serem maioria no MTE.

#### 4.2 RESULTADO NACIONAL DA PESQUISA DE CLIMA

A tabulação dos dados, no âmbito nacional, revelou a percepção dos servidores sobre os aspectos positivos e negativos do ambiente de trabalho, consoante demonstrado pelo órgão e transcrito abaixo, na Tabela 1, no tocante tanto as cinco piores, como às melhores médias.

**Tabela 1** – Melhores e piores médias globais encontradas no resultado da primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE

Resultado Nacional			
Piores Médias		Melhores Médias	
O número de pessoas na minha unidade é adequado para o desenvolvimento das atividades?	<b>2,84</b>	Sinto-me disposto para o desempenho de atividades mais complexas?	<b>8,15</b>
O MTE promove boas ações de qualidade de vida no trabalho para os seus servidores?	<b>3,12</b>	Eu necessito de treinamento para melhorar o meu desempenho profissional?	<b>8,20</b>
Estou satisfeito(a) com as ações voltadas para promoção da saúde que o MTE oferece?	<b>3,19</b>	Conheço as normas éticas e disciplinares que orientam a conduta dos servidores/colaboradores?	<b>8,53</b>
Os benefícios oferecidos pelo MTE atendem às expectativas de seus servidores?	<b>3,34</b>	Eu acredito que também é minha responsabilidade contribuir para o sucesso do MTE?	<b>8,61</b>
Os servidores da minha unidade estão bem informados do que está sendo feito em outras áreas do MTE?	<b>3,66</b>	Eu entrego um bom trabalho para o MTE?	<b>8,84</b>

Fonte: Adaptado pela autora (2015), a partir de Boletim Administrativo nº 14-D do MTE, pág. 20-25.

A média global nacional alcançou o índice de 5,98, dentro de uma escala de 0 a 10 pontos atribuída a cada uma das questões. Como já explanado no capítulo anterior, a pesquisa estabeleceu a referida escala segundo a qual o valor da questão mais próximo de 0 foi considerado como “pior média”; no mesmo sentido, a questão com nota mais próxima de 10 foi avaliada como “melhor média”.

Com base nas respostas dos participantes, o órgão chegou à conclusão de que o **Grau de Satisfação** entre os servidores atingiu **60,24%** – levando-se em conta o peso atribuído a cada questão, que variou de 1 a 3 pontos – propondo-se o MTE a reverter/minimizar seus pontos negativos e a potencializar seus pontos positivos.

Constatou-se, com suporte na literatura, que os principais aspectos negativos do clima no MTE, identificados na pesquisa sob a ótica dos servidores, exercem um grande impacto na qualidade de vida dos servidores, no ambiente laboral, especialmente porque afetam os aspectos sociais, psicológicos e políticos concernentes às relações de trabalho. Tal assertiva pode ser facilmente detectada na pior média encontrada, referente à percepção dos servidores de que o número de pessoas no órgão é insuficiente para o desenvolvimento das atividades, o que, certamente, aumenta a carga de trabalho e, por consequência, eleva o nível de estresse.

Em relação ao estresse, principalmente provocado pela sobrecarga de trabalho, bem ensina Chiavenato (2014, p. 67) quando afirma que

o estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas, etc. O estresse provoca ansiedade e angústia. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividades, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, etc.

Igualmente, os servidores expuseram que não estão satisfeitos com as ações voltadas para a promoção de saúde no ambiente de trabalho, apesar de, por ocasião da realização da pesquisa de clima, já haver sido implantada a Política ‘Trabalho & Vida’.

Segundo Chiavenato (2014), “a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na organização e se sentirem satisfeitos e felizes”. Assim, de nada adianta implantar uma política de QVT, mesmo que alinhada aos interesses institucionais, se não é coerente com as reais expectativas e necessidades de seus membros.

A pesquisa também revela que há um descontentamento dos servidores com os benefícios oferecidos, ou seja, com as recompensas, afetando diretamente a motivação e a qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, vale ressaltar que a remuneração não é o fator principal de satisfação no trabalho, mas os sistemas de recompensas são instrumentos

importantes para motivar os funcionários. Exemplo prático disso são os programas de reconhecimento de funcionários, que podem ser de vários formatos, como ressalta Robbins *et al.* (2010, p. 88):

Eles vão desde um ‘muito obrigado’ espontâneo e em particular até programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente. Algumas pesquisas sugerem que os incentivos financeiros podem ser mais motivadores a curto prazo, mas, a longo prazo, os não financeiros são mais motivadores.

O sistema de comunicação interna também foi outro fator que influenciou negativamente os servidores ao responderem a pesquisa de clima do MTE, haja vista que eles não se sentem bem informados quanto às ações que estão sendo desenvolvidas em áreas distintas de sua atuação no MTE. A fluência da comunicação organizacional, sem ruídos, representa agilidade e clareza e possibilita a correta tomada de decisões, além de desenvolver relacionamentos interpessoais. Para Robbins *et al.* (2010, p. 96), “a comunicação também facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado”.

Os aspectos positivos da pesquisa retratam que os servidores percebem que possuem uma identidade com o órgão, pois estão dispostos a desenvolverem atividades mais complexas, participarem de capacitações profissionais, além de conhecerem as normas éticas e disciplinares e, também, por acreditarem que são responsáveis pelo sucesso do órgão. Servidores que possuem uma boa identidade com a organização demonstram que estão alinhados aos objetivos da instituição e possuem valores partilhados. A esse respeito, ensina Bom Sucesso (2002, p. 45):

Cada empresa possui uma série de valores partilhados pela maioria dos que nela atuam. Quanto mais valores partilhados, mais forte a cultura da organização. Uma cultura forte influencia de modo significativo o comportamento das pessoas, definindo claramente o que se espera deles. Geralmente, o clima interno é marcado por um alto grau de concordância entre os membros, abrindo espaço para o comprometimento e a intensa identidade com a organização.

Assim, verifica-se que os principais resultados negativos da pesquisa nacional têm maior impacto sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho dos servidores do que os aspectos positivos identificados, tendo em vista que estes se encontram sobrecarregados nas atividades laborais, desinformados e desprovidos de uma visão sistêmica do órgão, agravado o contexto pelo fato de não estarem satisfeitos com as ações de qualidade de vida e de promoção da saúde implementadas pelo MTE.

A partir do entendimento de Robbins (2009), pode-se entender que tal contexto é propício à desmotivação e ao baixo comprometimento dos servidores com a instituição, uma

vez que a motivação, segundo esse autor, está condicionada à capacidade da instituição em satisfazer necessidades dos seus membros. Para tanto, faz-se necessário um adequado investimento nas pessoas, a partir do estabelecimento de padrões remuneratórios e de gestão do desempenho em sintonia com a gestão por resultados, da priorização de processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores, como também “da garantia de um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos agentes públicos” (BRASIL, 2014, p. 25).

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS ENCONTRADOS NA SRTE/PB

No tocante aos resultados encontrados na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba, 26 servidores, de um total de 156, participaram da pesquisa de clima, o que representou um índice de 16,7% de respondentes. Vale ressaltar que o conjunto dos participantes foi composto tão somente por servidores efetivos, ou seja, os servidores em exercício descentralizado, sem vínculo e requisitados não participaram da pesquisa.

A pequena adesão dos servidores à pesquisa de clima, tanto no âmbito nacional quanto na SRTE/PB, pode ser justificada em função de alguns fatores, conforme registrado no relatório final da pesquisa produzido pelo MTE, sendo eles:

- a) baixa confiança dos servidores no que diz respeito à transparência dos resultados e à significação de que tais resultados fossem transformados em plano de providências que pudesse sinalizar a melhoria das condições de trabalho;
- b) dificuldade de acesso à internet, no ambiente de trabalho; e
- c) extensão do questionário, com 102 itens de avaliação, desestimulando o preenchimento.

Na Paraíba, 65,4% dos servidores que responderam à pesquisa têm entre 10 anos e 30 anos de tempo de serviço, ao passo que 26,9% estão no órgão há menos de 10 anos, o que demonstrou interesse dos servidores mais antigos pela participação na pesquisa. Tal situação é peculiar, haja vista que os servidores mais antigos têm uma tendência à acomodação e resistência às mudanças. Além disso, como ressaltado, os servidores mais antigos possuem menos de 30 anos de serviço, ou seja, muitos não atingiram o tempo necessário para a aposentadoria. Assim, é possível dizer que eles ainda almejam participar e contribuir para os processos decisórios e melhorias no órgão, principalmente em relação à qualidade de vida no trabalho.

Ademais, os comportamentos variam de um indivíduo para o outro de forma qualitativa e quantitativa, envolvendo variáveis como satisfação e motivação no trabalho, razão pela qual os servidores mais antigos possivelmente sentiram a necessidade de responder ao questionário, esperando melhorias, como bem salienta Bergue (2012, p. 22), “As necessidades fornecem às pessoas os motivos para a ação – a motivação para satisfazê-las”.

Contudo, não se pode excluir a possibilidade de que alguns servidores com mais tempo de serviço tenham respondido a pesquisa apenas para atender a um pedido da chefia e/ou cumprimento de tabela por se acharem mais experientes. Sobre esse aspecto, Cecília Bermagami *apud* Vergara (2007, p.47) afirma que:

Há diferença entre motivação e condicionamento, pois todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. (...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.

Bergamini (2013, p.11) ainda afirma que “dada a natureza subjetiva da motivação, ela é impalpável e assim não pode ser medida com precisão”.

Quanto ao nível de escolaridade, 88,5% possuem ensino superior ou pós-graduação, haja vista que muitos dos servidores efetivos já ingressam no órgão possuindo curso superior completo, em razão das atuais exigências de mercado. Em relação ao gênero, as médias de participações indicaram 53,8% do sexo feminino e 46,2% do sexo masculino, o que denota uma peculiaridade, em razão de a SRTE/PB possuir 53 servidores do sexo feminino e 66 do sexo masculino.

A Tabela 2, abaixo, apresenta a percepção dos servidores da SRTE/PB em relação à motivação e à qualidade de vida no trabalho, selecionada dentre as piores e melhores médias encontradas na pesquisa, em paralelo às médias nacionais.

**Tabela 2** – Comparação entre as melhores e piores médias encontradas no âmbito nacional e na SRTE/PB a partir da primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE

Tabela Comparativa					
Questionamento	Piores Médias		Melhores Médias		
	Paraíba	Nacional	Questionamento	Paraíba	Nacional
Eu necessito de treinamento para melhorar o meu desempenho profissional?	<b>2,92</b>	<b>8,20</b>	Na minha Unidade a distribuição das tarefas entre os servidores é justa?	<b>8,54</b>	<b>5,68</b>
Conheço e participo, com ética, do sistema de Avaliação de Desempenho instituído no MTE?	<b>3,73</b>	<b>8,14</b>	Na minha Unidade os servidores são tratados com respeito pela chefia e pelos colegas, independente dos seus cargos?	<b>8,62</b>	<b>7,41</b>

Meu chefe estimula minha participação em ações de capacitação?	<b>3,92</b>	<b>6,32</b>	O MTE promove boas ações de qualidade de vida no trabalho para os seus servidores?	<b>8,77</b>	<b>3,12</b>
Meu chefe imediato escuta as opiniões da equipe?	<b>3,96</b>	<b>6,99</b>	Os servidores da minha Unidade têm clareza quanto às suas metas de trabalho?	<b>8,81</b>	<b>5,97</b>
Eu procuro me informar sobre os assuntos importantes relacionados ao MTE?	<b>4,04</b>	<b>7,58</b>	Acredito que a capacitação oferecida pelo MTE é importante para a melhoria do meu desempenho?	<b>8,92</b>	<b>7,67</b>

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Boletim Administrativo nº 14-D do MTE, pág. 197-202.

Considerando as médias encontradas em todas as questões, o resultado da pesquisa realizada na Paraíba atingiu a média geral e índice de satisfação apresentados na Tabela 3, onde também, faz-se uma demonstração comparativa com os dados nacionais.

**Tabela 3** – Resultados gerais comparativos entre o MTE e a SRTE/PB obtidos na primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo órgão em 2014

<b>Indicador</b>	<b>MTE</b>	<b>SRTE/PB</b>
Média Global	<b>5,99</b>	<b>6,52</b>
Índice de Satisfação Global	<b>60,24%</b>	<b>66,00%</b>

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do Boletim Administrativo nº 14-D do MTE.

Constatou-se, pelos dados apresentados na SRTE/PB, que a média global local e o grau de satisfação apresentaram diferença para maior, em relação aos índices nacionais.

Tal diferença, todavia, não é significativa, pois, considerando o coeficiente de variação entre as médias globais e os índices de satisfação global, os dados são homogêneos, isto é, os valores encontrados no nível nacional são congruentes com os da Paraíba, haja vista que as variações entre os índices chegam a apenas 4,56% e 4,24%, respectivamente.

Com relação às melhores médias, verificou-se que os servidores da SRTE/PB compreendem que os seguintes dados favorecem a uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho:

- a) distribuição justa das tarefas;
- b) bom tratamento pela chefia e pelos colegas, independente dos seus cargos;
- c) promoção, pelo MTE, de boas ações de qualidade de vida no trabalho para os servidores;
- d) clareza quanto às metas de trabalho; e
- e) importância da capacitação oferecida pelo MTE para a melhoria do desempenho dos servidores.

Esses mesmos aspectos contemplados são encontrados nas oito variantes da QVT apresentadas por Walton (apud CHIAVENATO, 2002), quando afirma que as organizações devem proporcionar oportunidades para a satisfação de seus colaboradores a partir da informação total sobre o processo de trabalho, dentre outros, como também, oportunidades de carreira e crescimento contínuo, estabelecendo o tratamento inclusivo e igualitário, pela abolição, principalmente, de preconceitos e extinção dos níveis hierárquicos marcantes.

Como aspectos restritivos à motivação e à qualidade de vida no trabalho, constatou-se, sob a ótica dos servidores da SRTE/PB e a partir das piores médias, que:

- a) não vinculam o desempenho profissional ao treinamento;
- b) a participação no sistema de Avaliação de Desempenho instituído no MTE ainda é caracterizada pelo desconhecimento e pela ausência da ética;
- c) as chefias imediatas não escutam as opiniões da equipe; e
- d) os servidores não procuram se informar sobre os assuntos relacionados ao MTE.

Considerando que 65,4% dos respondentes na Paraíba possuem mais de 10 anos de tempo de serviço no órgão, acredita-se que há uma acomodação natural devido à estabilidade no cargo e/ou por se acharem mais experientes, tendo como consequência desinteresse na participação em novos treinamentos. Na atual sociedade do conhecimento, tal fato se releva preocupante para a instituição, tendo em vista que a qualidade dos resultados é diretamente proporcional à qualidade das pessoas [conhecimentos, habilidades em lidar com situações diferentes, relacionamento interpessoal, competência técnica] e à sua capacitação e desenvolvimento contínuos. (BRASIL, 2006a; BERGUE, 2007).

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 21-22), “[...] a competência abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos”.

Segundos os mesmos autores, a capacitação deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional, a partir de um processo contínuo, que permita à organização suprir as novas necessidades em termos de competências que surjam em função das demandas externas.

Para tanto, a SRTE/PB deve atentar para as diretrizes delineadas pelo Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do pessoal da Administração Pública Federal (direta, autárquica e fundacional), conforme citada neste estudo.

Quanto ao questionamento “Conheço e participo, com ética, do sistema de Avaliação de Desempenho instituído no MTE?”, deduz-se do resultado obtido neste item que os servidores da SRTE/PB desconhecem os procedimentos e normas relativos ao processo de avaliação de desempenho implantado pelo MTE, apesar das divulgações sobre o assunto por meio de cartilhas, e-mails e cartazes, agravado pelo fato de que não se sentem éticos quando avaliam chefias, colegas de trabalho e a si mesmos.

As organizações bem-sucedidas, em geral, não têm a menor dúvida a respeito da importância da avaliação do desempenho de seus colaboradores. O sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e da vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia. Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 24), no nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite

avaliar o desempenho profissional; identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais; refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado; conhecer o potencial do funcionário; obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

Ainda no entendimento desses autores, no nível de equipes, áreas ou no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita

maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos; o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; o desenvolvimento do espírito de equipe; e a percepção da interdependência entre área e pessoas. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 24).

No contexto da Administração Pública Federal, o sistema de avaliação do desempenho foi instituído a partir do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b). Verifica-se, neste dispositivo legal, que uma avaliação de desempenho, adequadamente estruturada, possibilita o alinhamento das unidades da organização às suas metas e objetivos estratégicos, uma vez que subsidia o desenvolvimento das competências e do potencial dos servidores, com base numa visão sistêmica de todos os interessados, em relação à organização.

No entanto, para cumprir as suas finalidades, a avaliação de desempenho precisa ser pactuada entre os seus participantes quanto aos objetivos e metas institucionais a serem alcançados, de forma clara e compartilhada.

Neste sentido, pode-se dizer que a SRTE/PB apresenta uma fragilidade na medida em que seus servidores se declaram desconhecedores do sistema de avaliação de desempenho existente no MTE, o que os leva a participarem do processo de forma descomprometida e desconectada dos princípios éticos, o que certamente impede que o processo de avaliação de

desempenho promova o desenvolvimento institucional, subsidie a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas, e o que é mais agravante, garanta a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, conforme preconizado em Brasil (2006b, art. 8º).

No que concerne ao problema de participação com ética no sistema de Avaliação de Desempenho instituído no MTE, Camões, Pantoja e Bergue (2010) propõe alguns passos para que não caia na subjetividade ou na falta de critérios, sendo eles:

- a) Formulação de objetivos consensuais, tendo em vista que toda pessoa necessita saber claramente o que dela se espera e como ela será avaliada em seu trabalho.
- b) Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos, pois o contrário, fará com que fiquem apenas no papel, ou na intenção.
- c) Alocação dos recursos e meios para o alcance dos objetivos, para cada pessoa possa trabalhar no sentido de alcançá-los.
- d) Comportamento no sentido de efetivar o alcance dos objetivos, é o passo relacionado com a execução dos trabalhos através dos servidores, considerando-se que pessoas livres produzem melhor do que quando estreitamente supervisionadas e controladas.
- e) Medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados, de forma contínua e constante ao longo do processo (resultados intermediários e finais), para verificar possíveis desvios, de modo a corrigi-los adequadamente e em tempo real.
- f) Retroação e avaliação conjunta, que diz respeito à troca de informações entre chefia imediata e colaborador, visando uma avaliação conjunta do desempenho, das dificuldades, das restrições, dos acidentes de percurso, etc.

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 25) a estruturação da avaliação de desempenho deve contar:

[...] com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.

Outro aspecto a considerar é a importância de se identificar e adotar um método de avaliação de desempenho que melhor se adeque à cultura do órgão. No Quadro 7, apresentam-se alguns métodos de avaliação de desempenho, segundo a ótica de Oliveira e Medeiros (2011).

**Quadro 5** – Características dos principais métodos de avaliação de desempenho segundo Oliveira e Medeiros (2011)

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Escalas Gráficas	Método simples, fácil de ser construído. Indica um grupo de fatores determinantes do desempenho: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade etc. Consiste em uma tabela em que nas linhas estão os fatores e nas colunas os graus de desempenho. A soma dos graus se transforma em pontos que identificam a <i>performance</i> do avaliado.
Incidentes Críticos	Esse método requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional. Geralmente há disponíveis duas afirmativas (uma positiva e outra negativa), e o avaliador classifica o avaliado em uma delas.
Escolhas Forçadas	O instrumento contém várias frases sobre o desempenho do servidor e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.
Avaliação 360 Graus	É bastante utilizado pelas empresas modernas pelas suas características democráticas e participativas. Cada servidor recebe <i>feedback</i> de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos.

Fonte: Oliveira e Medeiros (2011, p. 101).

Entre as médias baixas identificadas na pesquisa, mediante a impressão dos servidores da SRTE/PB, encontram-se, também, as concernentes ao relacionamento dos servidores com suas chefias imediatas, avaliado, dentre outras, a partir das perguntas “Meu chefe estimula minha participação em ações de capacitação?” e “Meu chefe imediato escuta as opiniões da equipe?”.

A esse respeito, Pereira e Silva (2011, p. 5) afirmam que

os gestores configuram-se como os principais agentes na condução das transformações dos processos de trabalho rumo à situação almejada e exercem um papel fundamental no processo de transposição das competências individuais (encontradas nos servidores) ao nível das organizacionais (associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, objetivos e metas), possibilitando a execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas.

Nadler e Lawler (1983, p. 12), enfatizam que, dentre as atividades a serem exploradas em programas de QVT, está a

participação na resolução de problemas: a resolução de problemas organizacionais deve envolver membros de vários níveis hierárquicos da organização (mesas redondas com representantes de diferentes setores ou a formação de grupos cooperativos formados exclusivamente para a resolução de um problema específico.

Senge *et al* (2000), por sua vez, destacam que os líderes e gestores organizacionais devem ligar a visão das pessoas à visão da organização, ajudando no alinhamento de propósitos e preparando a base individual para a construção da visão compartilhada, bem como criarem um ambiente organizacional que estimule todos os seus membros a se desenvolverem na direção das metas e fim definidos, tanto no nível pessoal quanto no da organização.

Nas questões relacionadas à insatisfação dos servidores quanto à capacidade das chefias imediatas de estimularem suas equipes à participação em ações de capacitação e de escutarem as opiniões dadas, no dizer de Pereira e Silva (2011, p. 5),

[...] os gestores configuram-se como os principais agentes na condução das transformações dos processos de trabalho rumo à situação almejada e exercem um papel fundamental no processo de transposição das competências individuais (encontradas nos servidores) ao nível das organizacionais (associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, objetivos e metas), possibilitando a execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas.

Neste contexto, segundo Bennis (1997), os gestores, de um modo geral, e aqui incluem-se os da SRTE/PB, estão postos diante de quatro exigências essenciais:

- 1) O gerenciamento da atenção: caracterizada pela necessidade de perceber todos os fenômenos que se passam à sua volta, no sentido de contribuírem para um padrão de qualidade em seu próprio cenário;
- 2) O gerenciamento do significado, cujo foco é a qualidade das mensagens que emitem e recebem;
- 3) O gerenciamento da confiança, pois as pessoas que se envolvem com eles devem se sentir seguras, já que sua presença significa consistência; e
- 4) O gerenciamento de si próprios, uma vez que, como líderes, eles são modelos a serem seguidos e, portanto, devem lembrar-se que o exemplo dado pelas suas ações e princípios morais, inspiram padrões de comportamento, sendo o seu maior desafio, manter o apoio e o compromisso de transformar a ética em um elemento vital na composição do cotidiano.

Provavelmente, pela falta dessas competências gerenciais, um outro aspecto restritivo identificado foi o fato dos servidores da SRTE/PB compreenderem que não procuram se informar sobre os assuntos importantes relacionados ao MTE, o que pode levar à falta da visão ou do pensamento sistêmico na Unidade.

Na concepção de Senge (1990), a ausência do pensamento sistêmico é fonte de grandes problemas no ambiente de trabalho, dentre os quais se destacam:

- a) impede aos integrantes de uma organização vê-la como um sistema, ou seja, como um conjunto de elementos conectados e integrados, de modo a formar um todo organizado;
- b) diante de uma situação crítica, costuma-se adotar soluções sintomáticas e superficiais, que não atingem a raiz do problema, uma vez que as diferentes equipes optam por ações independentes e desintegradas, que, involuntariamente, podem ser obstrutivas ao sucesso umas das outras, exatamente por estarem desatentas às necessidades mútuas e em dissonância com os objetivos institucionais; e
- c) tem-se aí, também, a questão ética da responsabilidade, na medida em que se instala a cultura dos “bodes expiatórios” e dos culpados pelos problemas gerados, quando, na verdade, todos deveriam se sentir responsáveis, ainda que não possuam a mesma competência ou o mesmo poder de alavancagem para mudar o sistema.

Abordar-se-á em seguida, no quinto e último capítulo deste trabalho, as conclusões resultantes da interpretação dos dados levantados.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, resalta-se o alcance e as consequências dos resultados obtidos, em conformidade com a questão problema e com os procedimentos metodológicos adotados no processo investigativo deste estudo. Pretende-se, com as conclusões, estabelecer relação entre os resultados obtidos e o atingimento dos objetivos geral e específicos propostos.

Esta pesquisa partiu do princípio de que a motivação e a qualidade de vida no trabalho são fortemente influenciadas pela qualidade do clima organizacional prevalecente no ambiente de trabalho.

Neste sentido, o estudo se propôs a descrever qual a impressão de servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba no tocante à motivação e à qualidade de vida no trabalho, após a realização da primeira pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE no ano de 2014.

Diante do exposto e dos resultados da pesquisa de clima e, em atendimento ao objetivo geral deste trabalho, pôde-se concluir, a partir da percepção dos servidores do MTE no âmbito nacional, que eles estão pouco satisfeitos com a política interna voltada para a promoção de saúde no ambiente de trabalho, principalmente porque se sentem descontentes com os benefícios oferecidos e com a falha no sistema de comunicação, além de se encontrarem sobrecarregados nas atividades laborais, desinformados e desprovidos de uma visão sistêmica do órgão. Por outro lado, os servidores de todas as unidades espalhadas pelo Brasil compreendem que possuem uma boa identidade com o órgão e conhecem as normas éticas e disciplinares, ou seja, são aspectos positivos que devem ser maximizados pelo MTE.

No tocante à impressão dos servidores da SRTE/PB, no que se refere à motivação e à qualidade de vida no trabalho, pôde-se arrematar, especialmente, que estes acreditam que o MTE promove boas ações de qualidade de vida no trabalho, que as tarefas são distribuídas de forma justa e que são bem tratados pelas chefias e pelos próprios colegas de trabalho.

Os resultados revelam um moderado índice de satisfação por parte dos servidores, o que aponta para um quadro local com um clima organizacional bom, sendo este um dos fatores que afeta positivamente os níveis de motivação e desempenho individual do servidor.

No que se refere ao clima organizacional, por sofrer influências do meio, a análise do clima de uma organização é passível de variações, tendo em vista que, dependendo do momento da análise, pode apresentar diferentes resultados, considerando que a percepção da realidade vivida pelos servidores pode variar de acordo com a motivação, com as aspirações pessoais, com os relacionamentos interpessoais, entre outros.

Considerando-se que uma das piores médias identificadas na Paraíba está no fato de os servidores não vincularem o desempenho profissional ao treinamento, entende-se que esta Unidade Regional deve concentrar esforços no sentido de implementar ações que mobilizem e incentivem a sua força de trabalho para a necessidade de treinamento, tendo em vista a melhoria do desempenho profissional. Para tanto, compreende-se que será necessário definir um plano de capacitação anual em consonância com o levantamento de necessidades do órgão e as sugestões apresentadas pelos colaboradores.

A finalidade da capacitação, portanto, deve ser o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e os objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e alcance dos resultados e metas estabelecidos, em alinhamento ao seu planejamento estratégico.

Vale salientar que a pouca adesão dos servidores da SRTE/PB em responderem ao questionário deu-se em função de alguns fatores, conforme registrado no relatório final da pesquisa produzido pelo MTE, dentre eles, a baixa confiança dos servidores no que diz respeito à transparência dos resultados e à significação de que tais resultados fossem transformados em plano reais de providências que pudesse sinalizar a melhoria das condições de trabalho.

Deve-se destacar, ainda, que essa baixa confiança tende a piorar, uma vez que os resultados da pesquisa de clima não foram discutidos pelas chefias junto aos servidores da SRTE/PB, de modo a subsidiar planos de ação para a melhoria dos problemas identificados.

Neste contexto, ressalta-se a necessidade das chefias do MTE prezarem pelo bom relacionamento com seus servidores, favorecendo a exposição e a troca de ideias e ouvindo-os na resolução dos conflitos que surgirem no ambiente de trabalho, fatores que não tiveram um nível de percepção muito favorável na pesquisa, o que pode comprometer a qualidade de vida no trabalho e a motivação. Tal atitude poderia influenciar, também, na melhoria da comunicação interna e no interesse do servidor pelos assuntos relacionados ao órgão.

A pesquisa de clima organizacional realizada pelo MTE também revelou o interesse do órgão em fomentar a formação de um quadro de pessoal motivado e comprometido com as metas institucionais, utilizando-se dessa ferramenta gerencial poderosa, ainda pouco utilizado em órgãos públicos, para a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

Embora não faça parte do objetivo deste estudo, convém ressaltar que o MTE realizou em 2015 a sua segunda pesquisa de clima organizacional, contudo, o resultado ficou aquém do esperado em relação à pesquisa anterior, principalmente porque o número de respondentes foi ainda menor e não houve a implantação de melhorias para a solução das deficiências

encontradas na primeira pesquisa, somado a isso, o fato de que, à época da segunda pesquisa, ocorreu um movimento paredista por parte da maioria dos servidores do MTE no âmbito nacional.

Outro fator que pode ter corroborado para a estagnação no avanço das políticas de qualidade de vida e pouca adesão à pesquisa de 2015, foi a fusão do Ministério do Trabalho e Emprego ao Ministério da Previdência Social, bem como a crise política que se instalou no país, criando um ambiente de incertezas e de influências negativas no órgão, ainda mais porque a referida fusão durou pouco tempo, haja vista que no primeiro semestre de 2016 foi desfeita com a instalação de um Governo Federal interino.

A nível local, destaca-se, ainda, atualmente, como situação prejudicial para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a interdição parcial das instalações do prédio central da SRTE/PB em 2015, cujas atividades estão concentradas em apenas dois pavimentos, provocando desmotivação nas equipes de trabalho.

Contudo, vale ressaltar que o diagnóstico realizado pelo MTE oportuniza a reflexão e poderá fomentar futuras decisões estratégicas por parte do órgão, essencialmente no que se refere à motivação. Nesse contexto, sugere-se averiguar, dentre as demais questões apresentadas na pesquisa de clima realizada em 2014, quais os servidores da SRTE/PB identificam como pertinentes à motivação e à qualidade de vida que se enquadram na realidade da superintendência, comparando-as com as encontradas na pesquisa de 2015.

Sugere-se, também, que as futuras pesquisas sobre a PQVT implantada pelo MTE averiguem se houve continuidade no projeto e, essencialmente, bem como se os objetivos previstos na PQVT foram alcançados, com a conseqüente melhoria na motivação e na qualidade de vida no trabalho dos servidores, a partir de ações concretas em todas as unidades do país.

Espera-se, finalmente, que a realização deste trabalho monográfico, e seus respectivos resultados, sirvam de estímulo e suporte para que pesquisas congêneres venham a se concretizar em outras organizações públicas, haja vista a importância da temática para as estratégias de gestão pública, especialmente na área de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, T. L. S. **Clima organizacional no programa paraibano da qualidade (PPQ): um diagnóstico pelo modelo de burke-litwin** [trabalho de conclusão de curso]. João Pessoa, PB: Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ, Curso MBA em Gestão Empresarial e de Pessoas, 2005.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ARELLANO, E. B. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho: análise críticas das práticas das organizações preminada no Brasil**. Tese. 194 p. Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Faculdade de Saúde Pública da USP. Curso Interunidades em Nutrição Humana Aplicada. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/89/89131/tde-11082008-110815/pt-br.php>>. Acesso em: 18 set. 2015.
- ASSMANN, H. **Redes digitais e metamorfose do aprender**. São Paulo: Vozes, 2005.
- BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. São Paulo: Campus, SP, 1997.
- BERALDO, D. G. R.; BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2012.
- BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 61/1994. - 35. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012. (Série textos básicos; nº 67). Disponível em: <[bd.camara.gov.br/bd/.../bdcamara/15261/constituicao\\_federal\\_35ed.pdf?...](http://bd.camara.gov.br/bd/.../bdcamara/15261/constituicao_federal_35ed.pdf?...)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial Eletrônico, p. 1, 05 de maio de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 67.326, de 05 de Outubro de 1970.** Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Brasília, 1970. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D67326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm)>. Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego, e da outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5063.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5063.htm)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009.** Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, 2009a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm)>. Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009.** Regulamenta o art. 206-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Brasília, 2009b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm)>. Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto Nº 6.341, de 3 de Janeiro de 2008.** Dá nova redação a dispositivos do Anexo I e altera o Anexo II, “a”, do Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6341.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6341.htm)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Planejamento estratégico 2012-2015.** Brasília: MP, 2012. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento\\_estrategico/130314\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento_estrategico/130314_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal - 2009:** A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Brasília: MP, 2009a. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/09/cnrh\\_2009.pdf](https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/09/cnrh_2009.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria MOG nº 1.675, de 06 de outubro de 2006.** Estabelece orientação para os procedimentos operacionais a serem implementados na concessão de benefícios de que trata a Lei 8.112/90 e Lei 8.527/97, que abrange processos de saúde, e da outras providências. DOU de 10/10/2006. Brasília: MP/SRH, 2006c. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/63/MOG/2006/1675.htm>>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 153, de 12 de Fevereiro de 2009.** Aprova os Regimentos Internos das Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego. Brasília: MTE, 2009b. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/images/Documentos/SRTE/RegimentoInternoPB.pdf>> . Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria Normativa nº 04, de 15 de setembro de 2009**. Estabelece orientações para aplicação do Decreto nº 8.856, de 25 de maio de 2009, que dispõe sobre os exames médicos periódicos dos servidores dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Brasília: MTE, 2009c. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/dsmt/files/2015/05/PORTARIA-NORMATIVA-4-2009.pdf>> . Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: MP, SEGEP, 2014a. Versão 1/2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-0612.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pd>> Acesso em: 5 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Gabinete do Ministro. **Portaria nº 300, de 13 de março de 2014**. Aprova o Planejamento Estratégico do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para o período de 2014 e 2015, e dá outras providências. Publicada no DOU de 14 de março de 2014. Brasília: MTE, 2014b. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/63/MTE/2014/300.htm>>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Gabinete do Ministro. **Portaria nº 771, de 29 de maio de 2014**. Institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho destinada aos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Publicada no DOU de 30 de maio de 2014, p. 172, Seção 1. Brasília: MTE, 2014c. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/71103948/dou-secao-1-30-05-2014-pg-172>>. Acesso em: 10 set. 2015.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6273/4864>>. Acesso em: 6 ago. 2014.

CARDOSO, F.; MONTEIRO, I. **Liderança de equipes na resolução de problemas**. Lisboa: Edições Silabo, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, A.; SOUZA, R. G. de. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas.** Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em 24 ago. de 2015.

FRITSCH, D. Z.. **A importância da qualidade na prestação de serviços.** Revista de Educação. COGEIME, Ano 9 - nº 017, Dezembro/2000. Disponível em: <<http://www.cogeime.org.br/revista/cap0717.pdf>>. Acesso em 24 ago. de 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. A. V. **Pesquisa de clima organizacional (2002).** Disponível em: <[www.guiarh.com.br/pp128.htm](http://www.guiarh.com.br/pp128.htm)>. Acesso em: 6 jan. 2016.

GRANJEIRO, J. W.; CASTRO, R. G. de. Org. **Administração pública.** 2. ed. Brasília: VEST-CON, 2005.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6284/4875>>. Acesso em: 6 set. 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

JUNG, C. F. **Metodologia científica**: ênfase em pesquisa tecnológica. 2004. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_cientifica....pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica....pdf)>. Acesso em 09 set. 2015.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.

LIMA, P. D. B. **Excelência em gestão pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. de G. L. e S. **Avaliação de desempenho humano**. São Paulo: Elsevier (Edição Digital), 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARON JÚNIOR, J. C. **Avaliação de desempenho**: motivação e desempenho profissional. Viçosa, MG: Aprenda Fácil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde**: princípios básicos. Barueri: Manole, 2001.

MISOCZKY, M. C.; VIEIRA, M. M. F. **Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas**: uma reflexão sobre significados. Revista da Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro 35(5):163-77, Set./Out. 2001. Disponível em: <<http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Misoczky.PDF>>. Acesso em: 4 jan. 2016.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of work life: perspectives and directions**. *Organizational Dynamics*, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983. Disponível em: <[http://ceo.usc.edu/pdf/g82\\_9.pdf](http://ceo.usc.edu/pdf/g82_9.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2015.

NEVES, V. S. **Clima Organizacional**. 2007. 50f. Monografia em Pós-Graduação de Pedagogia Empresarial. Niterói. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/DANIELE%20DOS%20SANTOS%20NEVES.pdf>>. Acesso em: 6 jan. 2016.

OLIVEIRA, J. A. de; MEDEIROS, M. da P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PEREIRA, L. C. B; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006b.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. Cadernos EBAPE.Br, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011 p.627–647. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nsp1/v9nsp1a10.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2015.

POLLIT, C; BOUCKAERT, G. **Defining quality**. In: *Pollit, Christopher & Bouchaert, Geert* (eds.). *Quality improvement in European public services*. London, Sage, 1995.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

KAHALE, F. **Criando um clima de motivação**. São Paulo: Instituto MVC, 2002. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em: 6 jan. 2016.

QUATRIN, D. R. *et al.* **Pesquisa de clima organizacional:** um estudo de caso em uma empresa do setor educacional. XIV Seminário em Administração. Outubro, 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/492.pdf>>. Acesso em: 6 jan. 2016.

RIGONATTO, M. **Coefficiente de variação.** Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com/matematica/coeficiente-variacao.htm>>. Acesso em: 22 out. 2015.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 1995. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76386>>. Acesso em: 18 set. 2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** [tradução técnica Reynaldo Marcondes]. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.; [tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa.** v. 18, n. 2. Revista de Administração, 1984.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **O novo trabalho do líder:** construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, P. M. *et al.* **A Quinta disciplina:** caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Tradução Antônio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEWART, T. A. **A Riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TIRONI, L. F. *et al.* **Crêterios para gera o de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público.** Texto para Discussão (TD) 238, IPEA. Brasília: Divisão de Editorac o e Divulga o, 1991. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1701/1/td\\_0238.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1701/1/td_0238.pdf)>. Acesso em: 4 jan. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdu o   pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educa o. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administra o.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. (organizadores). **Qualidade de vida:** evolu o dos conceitos e práticas no século XXI. Campinas: Ipês, 2010.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

Relação das médias simples encontradas na pesquisa, em ordem crescente, de acordo com a média nacional comparada à média na Paraíba

Questões	Média na PB	Média Nacional	Peso
7 - Eu necessito de treinamento para melhorar o meu desempenho profissional?	2,92	8,20	2
12 - Conheço e participo, com ética, do sistema de Avaliação de Desempenho instituído no MTE?	3,73	8,14	3
79 - Meu chefe estimula minha participação em ações de capacitação?	3,92	6,32	2
65 - Meu chefe imediato escuta as opiniões da equipe?	3,96	6,99	3
18 - Eu procuro me informar sobre os assuntos importantes relacionados ao MTE?	4,04	7,58	2
51 - Na minha Unidade existe boa disponibilização de scanners para o desempenho das atividades dos servidores?	4,15	4,93	1
22 - Os servidores têm acesso às informações necessárias à execução de seus trabalhos?	4,27	5,25	3
93 - Eu entrego um bom trabalho para o MTE?	4,31	8,84	2
56 - O MTE oferece móveis (armários, mesas, fragmentadores de papel, bebedouros, cadeiras, etc.) adequados para a execução das atividades dos servidores?	4,73	4,55	3
59 - Quando necessito de manutenção em meus equipamentos de trabalho sou atendido em tempo hábil?	4,92	4,89	2
20 - O MTE mantém os servidores informados sobre assuntos importantes relacionados aos seus programas e ações?	5,00	4,86	2
8 - Meu chefe imediato gerencia adequadamente casos de desempenho insatisfatório?	5,00	5,87	3
84 - Os benefícios oferecidos pelo MTE atendem às expectativas de seus servidores?	5,04	3,34	2
25 - O MTE possui uma imagem positiva junto à sociedade?	5,12	4,89	3
49 - Na minha Unidade existe boa disponibilização de impressoras para o desempenho das atividades dos servidores?	5,12	5,29	2
28 - Na minha unidade cada servidor conhece as atribuições de seus colegas?	5,12	6,28	2
39 - Conheço as normas éticas e disciplinares que orientam a conduta dos servidores/colaboradores?	5,19	8,53	2
96 - Sinto-me satisfeito(a) em trabalhar no MTE?	5,23	5,72	2
17 - Conheço a história do MTE?	5,23	6,22	1

Questões	Média na PB	Média Nacional	Peso
90 - Eu acredito que também é minha responsabilidade contribuir para o sucesso do MTE?	5,35	8,61	2
33 - São discutidos os pontos fracos e fortes da minha unidade?	5,38	4,51	2
76 - Meu chefe imediato me informa sobre o que ele acha do meu trabalho?	5,50	6,17	3
16 - Sinto-me bem orientado(a) para o desempenho de minhas atividades?	5,62	6,27	2
94 - Sinto-me disposto para o desempenho de atividades mais complexas?	5,62	8,15	2
1 - Participo voluntariamente das ações de capacitação oferecidas pelo MTE?	5,65	6,95	3
37 - Na minha unidade há um bom relacionamento entre os servidores e seus chefes imediatos?	5,65	6,95	3
3 - Na minha unidade os servidores aplicam no trabalho habilidades e conhecimentos aprendidos em treinamentos?	5,73	6,21	2
52 - Na minha Unidade existe boa disponibilização de telefones para o desempenho das atividades dos servidores?	5,77	6,12	2
23 - Os servidores da minha unidade estão bem informados do que está sendo feito em outras áreas do MTE?	5,81	3,66	1
77 - Meu chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	5,81	6,32	2
43 - Na minha unidade os servidores têm clareza quanto à contribuição de seu trabalho para o sucesso do MTE?	5,85	5,85	2
13 - Os servidores da minha unidade participam da definição das metas de trabalho?	5,88	5,33	3
15 - Tenho a oportunidade de participar das capacitações oferecidas pelo MTE?	5,88	6,34	3
85 - Realizo minhas atividades com entusiasmo?	5,92	6,35	2
92 - Estou procurando outro órgão público para trabalhar?	5,96	5,18	1
44 - Na minha unidade tenho espaço para apresentar minhas ideias e colocá-las em prática?	5,96	6,07	3
42 - As gratificações, funções de confiança e cargos em comissão na minha Unidade são efetivadas com critérios transparentes e de acordo com a capacidade profissional dos servidores.	6,00	4,22	3
19 - É comum ver na mídia (televisão, jornal, internet, rádio, etc.) campanhas de divulgação das ações do MTE?	6,08	4,91	3
99 - Estou satisfeito(a) com as ações voltadas para promoção da saúde que o MTE oferece?	6,15	3,19	2
102 - Minha remuneração é compatível com as atividades que desempenho?	6,15	4,13	3
50 - Na minha Unidade existe boa disponibilização de Intranet para o desempenho das atividades dos servidores?	6,15	5,98	3

Questões	Média na PB	Média Nacional	Peso
34 - O clima de trabalho na minha unidade é bom?	6,23	6,38	3
80 - Reconheço como justas as decisões tomadas pelas chefias em relação aos servidores?	6,27	5,89	3
98 - Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho?	6,35	4,73	3
87 - Penso em dedicar minha carreira ao MTE?	6,35	5,21	1
101 - Sinto-me bem informado(a) sobre o que acontece na minha unidade?	6,38	5,20	2
32 - Existem momentos de descontração entre os membros de minha unidade?	6,46	5,96	3
73 - Meu chefe imediato reconhece quando um servidor apresenta bons resultados no trabalho?	6,46	6,73	3
74 - Meu chefe imediato confia e transfere decisões para minha equipe?	6,50	6,92	2
35 - Na minha unidade de trabalho, pontos de vistas divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?	6,54	5,25	2
66 - Meu chefe imediato atua de forma eficaz na resolução de conflitos da equipe?	6,58	6,47	3
38 - Percebo que meus colegas de trabalho atuam com integridade, visando o alcance do interesse público?	6,58	7,30	3
29 - Na minha unidade são estabelecidas as prioridades de trabalho?	6,62	6,15	3
95 - Sugiro ideias com o propósito de aprimorar os processos de trabalho da minha unidade?	6,62	8,01	2
45 - Conheço as prioridades e os objetivos da minha unidade?	6,77	7,10	2
4 - Na minha unidade os servidores são encorajados a desenvolver suas competências profissionais?	6,81	5,05	2
41 - Os servidores acreditam na efetividade das ações do MTE para o desenvolvimento do país?	6,81	5,32	2
47 - Na minha Unidade existe boa disponibilização de computadores para o desempenho das atividades dos servidores?	6,81	5,58	3
64 - Meu chefe imediato dá orientações sobre como corrigir erros no trabalho?	6,81	6,40	3
62 - A forma como o trabalho está organizado facilita o desempenho da minha equipe?	6,88	6,19	2
24 - A comunicação entre os integrantes da minha equipe de trabalho é adequada?	6,88	6,76	2
36 - Na minha unidade há um bom relacionamento entre os colegas de trabalho?	6,96	7,05	3
72 - Meu chefe imediato adota critérios claros e objetivos em suas decisões?	7,04	6,50	3
60 - O serviço de limpeza da minha Unidade é frequente e adequado?	7,08	6,49	3

Questões	Média na PB	Média Nacional	Peso
40 - Percebo que o MTE oferece o espaço para comunicar desvios éticos identificados?	7,12	5,28	2
88 - Estou satisfeito com as atividades que desempenho diariamente?	7,12	6,37	2
53 - Os servidores têm à sua disposição os materiais de expediente (material de escritório: papel, canetas, régua, etc.) necessários para a realização de suas atividades?	7,12	6,42	3
69 - Existe coerência entre o discurso e a prática do meu chefe imediato?	7,12	6,61	3
54 - As condições de segurança no ambiente de trabalho são satisfatórias?	7,15	4,72	3
48 - Na minha Unidade existe boa disponibilização de internet para o desempenho das atividades dos servidores?	7,19	5,34	3
31 - Na minha unidade os servidores dispõem de tempo suficiente para completar seus trabalhos?	7,23	5,26	3
70 - Meu chefe imediato se preocupa com os problemas pessoais dos membros da equipe, orientando-os a procurar ajuda?	7,27	6,49	2
75 - Meu chefe imediato cuida para que eu tenha os recursos de que preciso para realizar meu trabalho?	7,35	6,57	3
27 - Nos trabalhos do dia-a-dia, os colegas procuraram trabalhar como uma equipe integrada, com cooperação mútua?	7,42	6,59	2
78 - Meu chefe imediato é receptivo a sugestões?	7,42	7,00	3
6 - Acho importante o processo de avaliação de desempenho para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo MTE?	7,46	7,23	3
21 - A comunicação interna do MTE é eficiente?	7,50	4,41	2
91 - Estou satisfeito no meu setor de trabalho?	7,50	6,82	3
14 - Na minha unidade os servidores são orientados a identificar suas necessidades de treinamento?	7,54	4,65	2
68 - Meu chefe imediato compartilha informações importantes para o trabalho da equipe?	7,58	6,56	2
89 - No meu setor todos os servidores assumem suas responsabilidades?	7,65	6,81	3
83 - Meu chefe imediato está capacitado para o exercício de suas atividades?	7,69	6,96	3
71 - Meu chefe imediato proporciona ajuda para melhorar os resultados do trabalho?	7,77	6,59	3
5 - As avaliações de desempenho realizadas na minha unidade refletem o desempenho dos servidores da unidade?	7,81	5,97	3
86 - O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional?	7,85	6,19	3
67 - Meu chefe imediato orienta a equipe sobre as metas que devem ser atingidas?	7,85	6,40	2
10 - Considero que meu trabalho é avaliado de forma justa por meu chefe imediato?	7,85	7,49	3

Questões	Média na PB	Média Nacional	Peso
61 - O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições (instalações, refrigeração, ruídos, aparência, pintura, teto, etc.)?	7,92	4,02	3
82 - Existe participação dos servidores nas tomadas de decisões?	7,96	5,40	2
81 - Meu chefe imediato promove reuniões periódicas para definir as linhas de trabalho?	8,04	5,19	2
57 - São satisfatórias as instalações, a manutenção e os serviços de higiene dos banheiros no MTE?	8,15	4,79	3
100 - Estou satisfeito(a) com a qualidade dos programas de capacitação do MTE?	8,19	4,41	3
55 - No MTE as condições de acessibilidade física/visual são satisfatórias para serem utilizadas por pessoas com deficiência?	8,27	4,04	2
58 - As instalações e serviços de higiene das áreas destinadas à alimentação (copa e restaurante) são satisfatórias?	8,35	4,49	2
30 - O número de pessoas na minha unidade é adequado para o desenvolvimento das atividades?	8,42	2,84	3
46 - Tenho clareza de como devo executar minhas tarefas?	8,42	7,97	3
11 - Conheço os trabalhos desenvolvidos na minha Unidade?	8,42	7,99	2
63 - Na minha unidade a distribuição das tarefas entre os servidores é justa?	8,54	5,68	3
26 - Na minha Unidade os servidores são tratados com respeito pela chefia e pelos colegas, independente dos seus cargos?	8,62	7,41	3
97 - O MTE promove boas ações de qualidade de vida no trabalho para os seus servidores?	8,77	3,12	2
9 - Os servidores da minha unidade têm clareza quanto às suas metas de trabalho?	8,81	5,97	3
2 - Acredito que a capacitação oferecida pelo MTE é importante para a melhoria do meu desempenho?	8,92	7,67	3

### Resultados Globais da 1ª Pesquisa de Clima Organizacional

MTE - 2014

Média Global Nacional	5,99
Média na PB	6,52
<b>Índice de Satisfação (PB) = 66,00%</b>	

## ANEXO B

## Portaria nº 771, de 29 de maio de 2014, do Ministério do Trabalho e Emprego – Institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho destinada aos Servidores do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE



172

ISSN 1677-7042

Diário Oficial da União - Seção 1

Nº 102, sexta-feira, 30 de maio de 2014

### Ministério do Trabalho e Emprego

#### GABINETE DO MINISTRO

#### PORTARIA Nº 771, DE 29 DE MAIO DE 2014

Institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho destinada aos Servidores do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

O MINISTRO DE ESTADO DO TRABALHO E EMPREGO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87, parágrafo único, inciso II, da Constituição Federal e de acordo com o que dispõe a Portaria Normativa/SEGEPMPOG Nº 3, de 25 de março de 2013, que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, resolve:

Art. 1º Fica instituída a Política de Qualidade de Vida - "Trabalho & Vida", constituída por um conjunto de normas, diretrizes e práticas relacionadas às condições de trabalho dos servidores em exercício nas unidades administrativas do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, subsidiando a coordenação, orientação, organização e implementação de ações, visando os seguintes resultados:

- I - Promoção da saúde;
- II - Prevenção de doenças e demais agravos à saúde;
- III - Redução do sedentarismo;
- IV - Ânimo motivacional e eficácia das ações no trabalho;
- V - Melhoria do ambiente organizacional e das relações sócio profissionais;
- VI - Garantia de acessibilidade plena às pessoas com deficiência;
- VII - Elevação da autoestima;
- VIII - Estabilidade emocional e resistência ao estresse;
- IX - Desenvolvimento pessoal e organizacional;
- X - Redução do absenteísmo;
- XI - Valorização do servidor;
- XII - Exercício da cidadania na função pública.

Art. 2º A Política "Trabalho & Vida" compõe-se de um sistema integrado e contínuo de ações que abrangem o campo social, psicológico e físico na perspectiva de estimular a conscientização e a adoção de práticas que valorizem a saúde nos espaços de trabalho, nas seguintes dimensões:

- I - Promoção à Saúde: compreende as ações de promoção da saúde em caráter preventivo, voltadas para a atenção à saúde dos servidores nos aspectos físico e mental, bem como para a prevenção de doenças crônicas;
- II - Responsabilidade Sócio Ambiental: envolve as ações dirigidas para o enriquecimento das relações socioprofissionais no ambiente de trabalho ou fora dele e para a valorização da imagem do MTE perante a sociedade, incluindo ações de sustentabilidade ambiental e de fortalecimento da acessibilidade às pessoas com deficiência;
- III - Incentivo à cultura, ao esporte e lazer, e combate ao estresse: compreendem ações voltadas para o estímulo às atividades artísticas, desportivas, recreativas e de consciência corporal, na busca do equilíbrio constante entre produtividade e bem-estar individual e coletivo.

Art. 3º A Coordenação das ações do "Trabalho & Vida" estará sob a responsabilidade da Coordenação-Geral de Recursos Humanos - CGRH, em parceria com as Unidades de Recursos Humanos das Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego - SRTE, e serão supervisionadas pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração.

Parágrafo Único. Para a efetividade das ações do "Trabalho & Vida", é fundamental o engajamento de todos os servidores e servidoras, principalmente daqueles que ocupam cargo de chefia.

Art. 4º Compete à CGRH:

- I - Realizar, sempre que necessário, o levantamento de dados para a elaboração de diagnóstico de clima organizacional;
- II - Elaborar plano de ação que contemple, no âmbito da governabilidade do MTE, medidas para a melhoria das questões prioritárias, identificadas no diagnóstico de clima organizacional, do qual constarão:

- a) Projetos e atividades a serem desenvolvidos;
  - b) Objetivos, estratégias e metas que deverão ser alcançadas a cada ação;
  - c) Recursos humanos, materiais e financeiros necessários; e
  - d) Cronograma de desenvolvimento;
- III - Definir regras e condições gerais de participação dos servidores nas ações do "Trabalho & Vida";
- IV - Demandar, quando for o caso, outras unidades administrativas que possuam aderência regimental com as medidas ne-

cessárias para a melhoria das questões eleitas prioritárias, no sentido de construir conjuntamente Plano de Ação específico;

V - Definir índice específico para a mensuração da satisfação no ambiente de trabalho, utilizando-o no estabelecimento de metas voltadas para a melhoria das condições de trabalho;

VI - Divulgar, por meio eletrônico, comunicados específicos e periódicos que fortaleçam a qualidade de vida no trabalho; e

VII - Acompanhar a implementação dos projetos definidos no Plano de Ação;

Art. 5º As ações do "Trabalho & Vida" serão custeadas com recursos consignados no orçamento anual, na ação orçamentária 2000, mediante o estabelecimento de programação anual específica, sob gestão da Coordenação-Geral de Recursos Humanos.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MANOEL DIAS

#### DESPACHO DO CHEFE DE GABINETE

Em 28 de maio de 2014

Referência: Processo 46004/001949/2014-30  
Interessado: SME OFFSHORE DO BRASIL LTDA  
Assunto: Pedido de Reconsideração contra decisão que denegou autorização de trabalho a estrangeiro

Conheço do recurso, pela presença dos requisitos de sua admissibilidade, para, no mérito, decidir pelo indeferimento do mesmo, mantendo a decisão recorrida que denegou pedido de autorização de trabalho a ONG TIONG PING, requerido pela empresa "SME OFFSHORE DO BRASIL LTDA".

ANDRÉ MENEGOTTO

#### CONSELHO DELIBERATIVO DO FUNDO DE AMPARO AO TRABALHADOR

#### RESOLUÇÃO Nº 729, DE 29 DE MAIO DE 2014

O Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador - CODEFAT, no uso das competências que lhe confere o art. 19 da Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, e em face do que estabelece o inciso IV do art. 3º da Seção II do Regulamento Interno, aprovado pela Resolução nº 596, de 27 de maio de 2009, resolve:

Art. 1º Deliberar pela aprovação da Prestação de Contas do FAT, em processo unificado, relativa ao exercício de 2013.

QUINTINO MARQUES SEVERO

Presidente do Conselho  
e Conselheiro Titular Representante da CUT

RODOLFO PÉRES TORELLY

Conselheiro Suplente Representante do MTE

MANOEL JOAQUIM DE CARVALHO

Conselheiro Suplente Representante do MF

VERA LÚCIA DE OLIVEIRA

Conselheira Titular Representante do MAPA

THIAGO RABELO PEREIRA

Conselheiro Titular Representante do ENDES

ROGÉRIO NAGAMINE COSTANZI

Conselheiro Suplente Representante do MPS

JOÃO LUIZ GUADAGNIN

Conselheiro Suplente Representante do MDA

FRANCISCO CANINDÉ PEGADO DO NASCIMENTO

Conselheiro Titular Representante da UGT

CAIO MÁRIO ALVARES

Conselheiro Titular Representante da CNT

SEBASTIÃO ANTUNES DUARTE

Conselheiro Suplente Representante da CNTur

MIRIAN MARA MIRANDA

Conselheiro Suplente Representante da FENASEG

JOICY DAMARES PEREIRA

Conselheira Suplente Representante da CNS - Saúde

#### SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSO

#### DESPACHOS DO COORDENADOR-GERAL

Em 29 de maio de 2014

O Coordenador-Geral de Recursos da Secretaria de Inspeção do Trabalho/MTE, no uso de sua competência, prevista no art. 9º, inciso I, anexo VI, da Portaria/GM nº 483, de 15 de setembro de 2004 e de acordo com o disposto nos artigos 635 e 637 da CLT, e considerando o que dispõe o § 5º do art. 23 da lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, decido processos de auto de infração ou notificação de débito nos seguintes termos:

- 1) Em apreciação de recurso voluntário:
- 1.1 Pela procedência do auto de infração ou da notificação de débito.

Nº	PROCESSO	AL	UF
1	46201/001052/2012-80	017349141	AL
2	46201/001044/2012-33	017353939	AL

Este documento pode ser verificado no endereço eletrônico <http://www.in.gov.br/secretariaodeinsp>, pelo código 00012014053000172

Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2 de 24/08/2001, que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.