**2. O PAPEL DA LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**2.1 O Gestor Público**

**Introdução**

O Século XXI trouxe uma nova visão de gestão organizacional que se apresenta estimulada pelas ideias da revolução tecnológica ou terceira revolução industrial. Esse novo modelo, além de primar pela qualidade e produtividade, atributos necessários a um mercado competitivo, deve influenciar, positivamente, a administração da área de recursos humanos, modernamente intitulada gestão estratégica de recursos humanos, e impulsionar as organizações para a conquista de novos conhecimentos e informações.

Para isso, aqueles que estão à frente das organizações, sejam públicas ou privadas, devem desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à gestão.

Contudo, cabe questionar se esse modelo de gestão agrega valores suficientes para que a empresa melhore significativamente o desempenho de suas atividades e enfrente a competitividade em um mercado que exige qualidade e eficiência.

* REFLEXÃO:*

*Nas empresas privadas a procura pela qualidade é incessante, pois a boa gestão garante lucros.*

***Contudo, o que acontece na empresa pública onde o lucro não é monetário e sim subjetivo?***

*Na empresa privada, os gestores são escolhidos pelas suas habilidades, competências e conhecimento técnico-administrativo.*

***Quem são os gestores públicos?***

***Qual seu conhecimento sobre a área que atuará?***

***Que formação acadêmica lhes garante o desempenho de suas funções?***

***Que preocupação tem a administração pública brasileira, ao nomear os gestores públicos?***

***Qual modelo de gestão é usado no âmbito da administração pública?***

*Estes são questionamentos que suscitam reflexões sobre o modelo de gestão da empresa pública, o que gera uma situação problema que merece ser investigada e para se responder todos os questionamentos levantados se faz necessário uma ampla reflexão e estudos.*

**2.1.1 A EVOLUÇÃO QUALITATIVA DA GESTÃO PÚBLICA**

**Síntese do Marco Histórico da Gestão Pública no Brasil**

Bresser Pereira (1996, *apud* SECCHI, 2009) designa como marco de surgimento do modelo de gestão pública a partir de mudanças nas organizações públicas do modelo pré-burocrático para o burocrático, nos Estados Unidos, no final do século XIX e, no Brasil, durante os anos 1930.

Secchi (2009) destaca que, apesar da apresentação dos modelos de forma fragmentada, há elementos de continuidade e descontinuidade que acompanham as transformações, e essas já são perceptíveis agora no século XXI.

Contudo, na visão de Bresser Pereira (2007), mesmo observando essa tentativa de reforma gradual da administração pública, acredita que essa não se dará de forma imediata, ou seja, demorará um bom tempo para ser efetivamente implantada.

Quando da implantação da reforma da gestão pública no Brasil em 1995, essa teve como marco o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, quando editada a Emenda Constitucional nº 195, de 04 de junho de 1998, para compatibilizar tal reconstrução do Estado (BRESSER PEREIRA, 2007).

Precederam-na outras duas, uma em 1937, no governo Vargas, cujo objetivo era o de transformar a administração pública de patrimonial para burocrática com característica técnico-profissional, baseada no Estado de direito e, a segunda, com o Decreto-Lei nº 200, de 1967, já considerada como tal. Suas características diferem de um país para outro, mas, nesse sentido, o que as iguala é justamente o foco em atender o cidadão, agora considerado cliente, numa visão diferenciada e modernizada (*id. ibid*).

Considerou-se, segundo Bresser Pereira (2007, p.15), à sua época, que a “[...] menor ênfase burocrática na efetividade do Estado e atribuição de maior peso à eficiência na gestão pública serão a tônica de um complexo processo de reforma, que é essencialmente um processo de aprendizado”.

Esse novo modelo gerencial molda-se em normas de estruturação e gestão da administração pública em que se reforçam os critérios de eficiência, eficácia e competitividade, contudo, não há modelos prontos, deve-se adequá-los às características de determinada administração, absorvendo-se as principais para permearem outras que se adéquem dentro da sazonalidade e necessidade (SECCHI, 2009).

É importante ressaltar que as mudanças numa reforma dessa natureza ocorrem de forma incrementada e sincronizada com os objetivos que se almejam alcançar, num processo contínuo e nunca estanque, sem destacar modelos organizacionais acabados, mas, em processos cumulativos de mudança em que concorrem se abandonar os “ranços” burocráticos e conceitos antigos e sobressair-se a eficiência e qualidade para atender ao seu bem maior, qual seja, o seu cliente.

**2.1.2 Breve Relato sobre a Instituição do Cargo de Gestor Público**

Como foi visto em Bresser-Pereira (2007) as mudanças ocorridas pela reforma administrativa levaram à necessidade de se criar, na esfera Administrativa Pública, um cargo de natureza transversal que atendesse a um perfil generalista e de alta qualificação no âmbito da Administração Pública Federal.

Sendo assim, criou-se, a pedido do extinto Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, com fundamentos na École Nationale d’Administration (ENA) da França, pelo então Embaixador Sérgio Paulo Rouanet, em 1982, o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG (ENAP, 2011).

O cargo de EPPGG foi normatizado por meio da Lei nº 7.834, em 6 de outubro de 1989, e traz no art 1º as principais características do cargo para execução de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como define os locais de atuação de direção e assessoramento em escalões superiores da Administração Direta e Autárquica (BRASIL, 1989).

As principais atribuições dos EPPGG:

[...] envolvem, entre outras atividades, o gerenciamento e a execução de atividades relacionadas à elaboração, implementação, coordenação e controle de políticas públicas; e a elaboração, proposição e coordenação de projetos e iniciativas de inovação e modernização do modelo de gestão nos diversos órgãos do Poder Executivo. [...] precisam de uma formação inter e multidisciplinar, que os capacite a analisar o macro contexto, identificar problemas e gerenciar soluções, intermediando as diversas competências especializadas requeridas, interpretando e analisando propostas de especialistas (FERRAREZI et al, 2008).

Além disso, o EPPGG deve ser capaz de negociar os diversos interesses e articular os diversos atores envolvidos nos processos de elaboração, implementação e avaliação de uma política pública. (COUTINHO; BRANDÃO, 2010, p.7).

Os EPPGG’s atuam em diversas esferas do governo e, como visto em Coutinho e Brandão (2010, p.9), têm “[...] uma atuação matricial, uma vez que [...] possuem relativa mobilidade institucional e a carreira está inserida horizontalmente nos diversos órgãos”.

**2.1.3 O Gestor Público e sua Atuação**

O papel do Estado não visa à obtenção de lucros, mas tão somente prestar serviços de excelência, estando sujeito a um controle da sociedade que a cada dia se torna mais exigente quanto à necessidade de redução de custos no setor público e uma melhor qualidade dos gastos.

Esse fato robustece a lógica de o Estado se tornar mais eficiente e responsável e, por intermédio de seus servidores, prever a necessidade de esses se revestirem de procedimentos em prestar serviços públicos de boa qualidade, cujo objetivo final como destinatário desses serviços, ou o público alvo, é todo e qualquer cidadão (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Essa mudança de foco que, no modelo burocrático, tinha a atenção voltada para o serviço em si (o fim) ou meios para obtenção desse serviço (rotinas e procedimentos); faz com que se adote um novo modelo gerencial, a do cidadão no centro do processo, sendo inevitável que as organizações adotem essas transformações gerenciais diante das novas demandas que surgem (*id. ibid.*).

Dentre as suas atribuições, o gestor público é o responsável por assessorar, planejar, tramitar nos processos deliberativos e decisórios, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas em organizações estatais e não estatais, nacionais ou internacionais. Sua atuação é vista em todos os níveis governamentais - União, estados e municípios - em que há utilização de recursos empenhados para a produção de bens públicos (SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010).

Por estar inserido em todos os campos da esfera pública de atuação e intervenção dos governos, com órgãos e funções especializadas, cresce a demanda por esses profissionais qualificados que entendam a estrutura do Estado, suas características políticas e seu papel como provedor de serviços públicos.

E isso se remete ao que preconizou Hersey e Blanchard (1986), ao se referirem que nesse novo modelo de gestão necessita-se se revestir de insumos humanos, tais como administradores ou gerentes, e que esses devem desenvolver, além dos já citados aspectos interpessoais, o mais importante, que é saber lidar com as pessoas como um modo de administrar para alcançar objetivos organizacionais.

Esse saber lidar e administrar as pessoas se define como liderança e o gestor público necessita desenvolver essa capacidade.

Dentro do enfoque de estabelecimento do comportamento dos gestores e os princípios constitucionais da administração pública, conforme estabelece o art. 37, da CF de 88, destacam-se os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência.

Silva (2008), afirma que o gestor público precisa buscar o

[...] direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade.

Ao se buscar, por meio da demanda, o estudo acerca da liderança na gestão de pessoas, reforça-se a necessidade de realizar o planejamento estratégico organizacional que, na visão de Silva (2008), é de suma importância para a organização maximizar as relações com os seus colaboradores a fim de estreitar e unificar a equipe, o que reforça melhores condições de trabalho e, ao tornarem essas premissas em realidade, acabam desenvolvendo oportunidades em que são afloradas as competências com foco na melhoria, o que significativamente promove e estabelece um ambiente de trabalho articulado e benéfico.

Com base nesses entendimentos, é evidente que há a necessidade de a administração pública se inserir nesse novo modelo administrativo e, com isso, habilitar os seus colaboradores para que executem as funções legitimadas por competência fundamentada nos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes já abordadas anteriormente, além de se desenvolver a liderança como papel fundamental de uma administração eficaz por parte do gestor público no poder decisório e deliberativo.

Siraque (2009, p.110) ainda destaca que esse modelo de sistema “[...] gera transparência dos atos e eficiência administrativa, promove o profissionalismo nas relações internas à Administração, garante a igualdade na prestação dos serviços públicos”. Ele propicia, além do já elencado, a prevalência e observância da participação popular e do controle social para se combater o tráfico de influências, dentre eles o clientelismo político.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **2.2 LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA**  Nas últimas décadas do século XX, iniciou-se um movimento global para discutir o modelo de [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças no gerenciamento da administração pública, construindo gradativamente organizações mais estruturadas e voltadas para resultados. Em face destas mudanças as organizações têm buscado investir em capital intelectual, pois o mesmo é visto como bem precioso que representará melhoria de serviços prestados a sociedade.  Conforme Corbari (2004), na tentativa de acompanhar as transformações ocorridas em nível mundial nas últimas décadas, principalmente no tocante ao desenvolvimento tecnológico e à globalização econômica, o poder público alterou substancialmente seu modelo de [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) de uma “Administração Pública Burocrática para Administração Gerencial”. Para a autora, “o primeiro enfatiza os procedimentos e tem como foco o controle das atividades, o segundo prioriza a redução de custos e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão”.  Neste processo de estruturação as organizações passam a necessitar de gestores mais autônomos, com maior iniciativa e responsabilidade, com perfil bem diferente do exigido até então, baseado na obediência e na submissão. Ao se vincular este novo perfil, o Estado passa a requerer de novos sistemas de [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal), capazes de respostas mais efetivas às necessidades desta nova etapa da administração pública. Como implicação, registram-se duras críticas aos modelos prevalentes de administração pública, assim como intensa mobilização política e ideológica para a construção e legitimação de um novo modelo de [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) pública, baseado em conceitos mais modernos, tais como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade (BRESSER PEREIRA, 1997).  Neste contexto desenvolver a liderança surge como importante estratégia nas organizações públicas para que possa garantir melhor qualidade dos produtos e serviços gerados. Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as oportunidades, ameaças e os conflitos organizacionais. Além disso, naquelas organizações cujos processos decisórios passaram a ocorrer desde os níveis mais baixos da hierarquia, lideranças são requeridas em todos os níveis da estrutura, devendo todas elas estar informadas sobre questões estratégicas do negócio (BERNTHAL & WELLINS, 2006). | | **2.2.1**  [***Principais Características do Gestor Público Moderno***](http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=356)  Podemos dizer que a ênfase na problemática da gestão é recente no Brasil, particularmente na esfera da administração pública. No setor público, observam-se experiências que buscam, por um lado, absorver ferramentas gerenciais – ênfase em informações, definição de metas, apuração de custos e, por outro, maior democratização dos processos decisórios e visibilidade dos projetos institucionais.  Tem sido admitido que os processos de mudança e sua difusão no interior das organizações representam um dos desafios mais importantes para as organizações e para seus dirigentes no contexto atual, de grandes pressões e de incertezas (DEMERS, 1991).  Associada à problemática da mudança, grande ênfase tem sido dada à temática da liderança, inclusive na literatura voltada para empresas e dirigentes. Está na ordem do dia a “promoção do capital humano” nas organizações, visando à melhor performance, criatividade e qualidade, apresentando-se a partir daí questões sobre o tipo e o estilo de direção e liderança necessários para gerar um tal tipo de atmosfera de trabalho nas organizações (AKTOUF, 1990).  A liderança tem sido crescentemente considerada como um dos elementos essenciais da boa governança pública. Líderes no setor público precisam saber mobilizar as pessoas por meio de valores e visões; persuadi-las e fazer convergir seus esforços para uma causa comum. Disso depende o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para o usuário e bem organizada.  No entanto, a temática da liderança não tem sido explorada no âmbito da gestão pública no Brasil. Considera-se esta uma lacuna importante para se enfrentar a crise de governabilidade nos serviços públicos. O interesse em examinar o fenômeno da liderança decorre de sua associação às questões da relação dos indivíduos e organizações, subjacente à problemática da adesão e participação, como também a sobreposição com os processos de mudança organizacional. |   ​O líder é fundamental para uma gestão pública moderna e eficiente. É ele quem conduz a equipe para o alcance dos resultados esperados pela sociedade e governos.  ***Quais devem ser as características deste líder para que consiga entregar resultados com eficiência?*** |

Segundo o professor Paulo Vicente Alves, do programa Fronteiras em Gestão Pública da Fundação Dom Cabral, existem cinco tipos de liderança na gestão pública:

* ***técnica,***
* ***carismática,***
* ***democrática,***
* ***autoritária***
* ***situacional.***

“O ideal é o líder possuir características comuns a todos esses tipos de liderança, como a credibilidade técnica, o carisma, o gosto pelo diálogo com a equipe e a atitude decisória quando se fizer necessária”, destacam-se:​

Quadro 01: Características do Líder

|  |  |
| --- | --- |
| **​​TIPOS DE LIDERANÇA** | **​​CARACTERÍSTICAS DO LÍDER** |
| ***TÉCNICA​*** | ​Gestor de perfil técnico, com profundo conhecimento da área em que atua.  É pragmático.​ |
| ***CARISMÁTICA​*** | ​Admirado pelo carisma, pela capacidade de estabelecer conexões com as pessoas da equipe e motivá-las por resultados. |
| ***DEMOCRÁTICA​*** | ​Gosto pelo consenso, pelo diálogo com a equipe para fundamentar as decisões. É colaborativo. |
| ***AUTORITÁRIA​*** | ​Centralizador, geralmente enérgico, concentra em si todo o poder e atua verticalmente, sob forte hierarquia. Só ele decide. |
| ***​SITUACIONAL*** | ​Possui as características comuns a todos os tipos de liderança, empregando-as conforme a necessidade e o ambiente de trabalho em que está. |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Fonte: Alves (FDC)

Outra característica vital é delegar poder à equipe. “Há o mito do super-herói no setor público, aquele que acumula as decisões, que é a referência para os demais, porém o gestor público moderno precisa horizontalizar o trabalho e dar mais poder à equipe, motivando-a e, ao mesmo tempo, cobrando resultados”, explica Alves.

Ser líder do setor público requer, ainda, serenidade para lidar com as pressões de prazo (entrega de relatórios, editais, licenças, etc.) e possíveis situações de crise, avaliando cenários e tomando as decisões com o suporte da equipe. “A atitude decisória é dele, ainda mais em situações extremas, quando mais se precisa do líder”, diz Alves.

A organização no trabalho e o foco constante nos resultados são outras qualidades imprescindíveis para o gestor público. “O caráter nacionalista pode ser uma ferramenta útil para o gestor conscientizar a equipe sobre a importância daquele trabalho para o país, porém não deve ser exagerado sob pena de cair no lugar comum e acabar gerando antipatia”, conclui o professor Alves.

Quadro 02: Características do Gestor Público

|  |
| --- |
| **AS 10 CARACTERÍSTICAS DO**  **GESTOR PÚBLICO​:** |
| * Credibilidade técnica​ |
| * ​Carismático |
| * ​Motivador |
| * ​Gosto pelo diálogo |
| * ​Atitude decisória​ |
| * ​​Empoderamento (“delegar”) |
| * Serenidade em situações extremas​ |
| * Organização​ |
| * Foco em resultados​ |
| * ​Caráter nacionalista (sem exageros) |

Fonte: Alves (FDC)

**2.2.2 Semelhanças e Diferenças do Gestor do Setor Público e Privado**

Semelhante ao que se passou no setor privado diante das novas demandas do mundo globalizado, as organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO et al., 2007). Nessa revisão de valores, o foco nos resultados, a valorização do espírito empreendedor estão sendo incorporados ao vocabulário dos líderes e gestores públicos.

Ao passo que os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros, afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável por meio de indicadores econômico-financeiros (HOOIJEBERG e CHOI, 2001).

Além disso, Hooijeberg e Choi (2001) citam vários fatores burocráticos que acabam por resultar em comportamentos inibidos e limitados dos líderes na esfera pública. São alguns desses fatores inibidores: ***os cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas*; *Deveres*; *autoridade e prestação de contas codificadas e o reduzido controle e autonomia sobre os recursos***. Sob a ótica dos liderados, tais aspectos atuariam como substitutos da liderança. Em suma, para esses autores, diferentes níveis de discricionariedade atribuídos aos gestores do setor público e privado resultariam em formas particulares de liderança.

Em comparação com agentes privados, os gestores públicos percebem menor associação entre liderança orientada a tarefas e eficácia. A eficácia apresentou-se mais associada a estilos de liderança de monitoração/facilitação, tais estilos, por sinal, mais orientados para o ambiente interno das organizações. Merece destaque, ainda, a relação obtida entre eficácia e senioridade dos líderes, percebida de forma positiva em órgãos públicos e negativa em ambientes privados (HOOIJEBERG e CHOI, 2001). Pablo et al. (2007) também destacam o enfoque das organizações do Estado como mais amplamente baseado em seu ambiente interno e normalmente o desempenho do serviço público é influenciado por múltiplas ações individuais, nem sempre formalmente coordenadas.

A atualização dos processos da [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) pública baseada em princípios advindos da iniciativa privada, como gerenciamento, liderança e foco em resultados ainda é complicado e carece de adequações. Estas adequações dos princípios de liderança do setor privado para a [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) pública vêm para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) pública. Estas mudanças gerenciais podem auxiliar as lideranças políticas a trabalharem com equipes que estejam de fato comprometidas e preparadas tecnicamente para fazer com que o Estado cresça de forma eficiente e sustentável.

No Brasil, tal fenômeno ganha espaço a partir do processo de redemocratização, nos anos 1980, alimentado pela difusão de discursos que enfatizam uma ampla crise da administração pública, a qual demandaria para seu equacionamento novos paradigmas de [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal), capazes de superarem as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas prevalentes (BRESSER PEREIRA, 1996).

Em outros termos, acentua-se a necessidade de superação dos modelos tradicionais de [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997).

Como resultante, a demanda por reformas passa a se constituir como importante elemento da agenda política nacional, inserindo-se de forma sistemática nos discursos das lideranças e gestores públicos, que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial (SARAIVA SILVA, 2002).

Nos anos 1990, tal debate se amplifica, ganhando espaço o movimento em torno de uma nova administração pública, que acelerasse a ruptura de traços seculares do setor, fundamentados no tradicionalismo, personalismo e patrimonialismo (BRESSER PEREIRA, 1996; FAORO, 1964).

Como resultado, downzing, privatização, reengenharia de processos, desburocratização se configuram em conceitos que marcariam diversas ações de governo, nesse período.

Buscando ampliar o debate sobre questões que emergem de iniciativas de modernização do Estado e da [gestão](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) pública, Oliveira et al. (2010) através de uma pesquisa com executivos ocupantes de posições estratégicas em governos estaduais, chegou-se aos seguintes resultados sobre as competências requeridas atualmente ao gestor público , conforme quadros abaixo:

Quadro 3– Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo Competências

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO GESTOR PÚBLICO BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO COMPETÊNCIAS** | |
| ***COMPETENCIAS REQUERIDAS*** | ***DESCRIÇAO*** |
| **Conhecimento da máquina pública** | “Assim, conhecimento de como funciona a máquina é importante. Ele não precisa ter trabalhado especificamente. Vamos supor, a pessoa não precisa ter trabalhado no estado, para desempenhar bem o papel de gestor no estado. Mas ela precisa ter uma noção de como é que o jogo funciona em organizações públicas do executivo.” |
| **Conhecimento jurídico** | “Um segundo aspecto: infelizmente, é conhecer bem a parte legal. Porque o que acaba acontecendo? A gente percebe essa dissociação entre estado e sociedade, e a sociedade não cobra. Então, outros meios começam a querer cobrar. E agente tem uma judicialização imensa no estado, ninguém se preocupa em saber se é importante comprar um calendário ou não é importante comprar um calendário. Está todo mundo preocupado se o processo de compra de calendário está obedecendo à lei, nas suas vírgulas e nos seus pontos e vírgulas.” |
| **Capacidade de promover o envolvimento da sociedade** | “Com relação no sentido mais macro, eu vejo que seria conseguir o envolvimento da sociedade, de forma estruturada. Eu acho que o maior desafio é fazer esse processo bem feito, o que significaria ele ser irreversível, mas ele ser organizado.” |
| **Capacidade de lidar com o público** | “Por exemplo, na área de [RH](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal), o maior problema que a gente teve foi de habilidade, eles não tinham habilidades de lidar com o público, porque eles estão ali para atender as pessoas. Eles conheciam profundamente a matéria, a legislação de recursos humanos, mas não tinham habilidade em lidar com aquilo, que era o público, que era o usuário dele.” |
| **Objetividade** | “Ele [o gestor público] deve ser extremamente objetivo. Eu acho que a pluralidade de assuntos pode levar a desvios. Então, eu acho que ele precisa ser bastante objetivo, ter uma meta e buscar atingir aquilo que ele deseja.” |
| **Orientação para resultados** | “Em outras palavras, o gestor que vai operar o estado, tem que ter em mente que ele precisa atingir um resultado final. Ele tem que entender que ele é um profissional que tem que apresentar um resultado, assim como é um profissional do mercado. Então, o que eu vejo hoje que precisaria no setor público são as pessoas mais preocupadas com o resultado e menos com os processos pelosquais você alcança esse resultado.” |
| **Perspectiva global** | “E assim, ele [o gestor público] tem que ser um gestor globalizado, ele tem que estar sintonizado com as mudanças que estão ocorrendo, já que ele não pertence mais ao estado, digamos assim, isoladamente. Mas, um estado que é conjunto de uma Federação e muito mais federalizado do que nunca.” |
| **Relacionamento interpessoal** | “E obviamente, em termos de habilidades assim, o interpessoal conta muito, porque a nossa sociedade é muito relacionada. Então, tem que lidar, gerenciar o pessoal, porque o seu pessoal é muito importante, até mesmo para trazê-los para trabalhar junto.” |
| **Visão sistêmica** | “Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública. Mas, eu não tenho dúvida de que um líder e um gestor da iniciativa privada também tenham que ter uma visão sistêmica, mas, com foco já no negócio dele, já na área privada dele. Agora, eu acho que a gente está se assemelhando, cada vez mais, às competências requeridas para a área privada e para a área pública, em nível de gerente, de gestor, de liderança.” |

Fonte: (OLIVEIRA et al. 2010)

Quadro 4 – Competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO LIDER PÚBLICO BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO** | |
| ***COMPETENCIAS REQUERIDAS***  ***AO LÍDER EFICAZ*** | ***DESCRIÇAO*** |
| **Capacidade de Comunicação** | “Eu acho que o líder tem que formar uma boa equipe a partir de bons profissionais. E a comunicação é fundamental para isso. A comunicação hoje, além da oral, a eletrônica também, eu acho que é fundamental.” |
| **Capacidade de lidar com os liderados** | “Eu acho que uma capacidade de leitura das pessoas… Mas eu digo, de experiência própria, eu não estou tentando generalizar, mas no que funcionou comigo até hoje, é ler, tentar ler as pessoas, conhecê-las bem, para conseguir atuar de forma um pouco diferente com cada uma, para obter às vezes o mesmo resultado.” |
| **Legitimidade** | “Eu acho que coerência, legitimidade são os dois aspectos que eu destacaria. Legitimidade para conduzir esse processo e coerência para envolver o grupo de servidores que estão ao redor, para que a gente trabalhe de forma única.” |
| **Bom-senso** | “Você tem que ser um líder que além de ser carismático, o carisma é sempre bem vindo, você vai ter que demonstrar bom-senso e competência. Para quê? Para isso legitimar o carisma, porque o carisma só, não se sustenta ao longo do tempo, ele é muito bom no approach, mas depois, se você não tiver como sustentar isso, ele não vai se sustentar.” |
| **Capacidade de agregação** | “Então, a liderança do estado é mais agregadora. Ela precisa ser capaz de agregar e chegar a seu fim, ter a sua persistência.” |
| **Disciplina** | “Eu acho que o método e a disciplina nesse momento são muito importantes para que você consiga. Claro que tem que ter qualidade, é o que eu digo, não adianta ser um líder carismático. Além de você ter capacidade, você tem que ter método. Eu acho que é por aí.” |
| **Visão sistêmica** | “Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública.” |
| **Espírito de corpo** | “A liderança significa montar esse espírito de corpo, ter essa capacidade de moldar e manter esse espírito de corpo. Que pessoas sempre acabam entrando em conflito.” |

Fonte: (OLIVEIRA et al. 2010)

Constata-se pelos dados disponibilizados no Quadro 3 que as competências requeridas à atuação do novo gestor público, além de atributos mais gerais, amplamente observados no setor privado, compreendem, também, especificidades do setor, como o conhecimento da dinâmica e funcionamento da máquina governamental e o domínio de sua legislação. Ademais, revelam-se significativas as demandas por atributos de competência como postura globalizada, orientação para resultados e capacidade de mobilizar e promover o envolvimento e a participação de diferentes atores sociais.

Ainda que existam convergências entre os perfis de gestores e líderes (Quadro 4), as características tidas como requeridas ao líder e aquelas demandadas ao gestor público indicam algumas diferenças. Uma delas parece ser que o líder, em comparação com o gestor, apresenta demandas por competências que “vão mais além da dimensão técnica”, estando, mais amplamente, atreladas ao relacionamento com seus liderados e com os diversos stakeholders da instituição. Assim, como seria de se esperar, as competências dos líderes estão mais vinculadas às habilidades e atitudes, enquanto conhecimentos técnicos fazem parte, em maior grau, das competências requeridas aos gestores (OLIVEIRA et al. 2010).

**2.2.3. Liderança e a Sua Relação Com os Conceitos de Poder e Chefia**

Nas últimas décadas vários autores e pesquisadores se dedicaram em análises aprofundadas do tema liderança, explicando a diversidade de abordagens e a riqueza de literatura produzida sobre o assunto. Muitas são as definições atribuídas para o termo liderança, pode-se citar as apresentadas por Cavalcanti et al. (2006) em sua publicação Liderança e Motivação:

“Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de desprender este esforço para se atingir o objetivo (JACOBS E JAQUES, segundo YUKL, 1998)”.

“Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade de transformar essa visão em realidade (BENNIS, 1988)”. “O papel do líder é fazer com que um grande número de pessoas persiga um mesmo sonho (*id. ibid.*)”.

“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos (TANNENBAUM et al., segundo YUKL, 1998)”.

Considerando suas especificidades esses conceitos, dentre vários atribuídos à liderança, tem semelhanças que podem ser consideradas características principais contribuindo para a construção de uma definição comum, ou seja, a habilidade de influenciar e conduzir pessoas e a capacidade de realizar tendo em vista metas e objetivos.

Etzioni já em 1965 relacionava o termo liderança com poder. Contudo há que se fazer algumas diferenciações. Enquanto “poder” é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade (por causa de sua posição ou força) mesmo que a pessoa preferisse não o fazê-lo, a “autoridade de um líder” é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal (HUNTER, 2006; apud CUNHA E SILVA, 2010).

Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, indução de mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados não são consideradas.

A palavra poder dentro das organizações vem sofrendo desgastes por carregar o peso de definições correlatas como autoritarismo, pressão e coação. Por outro lado, a palavra liderança assume espaço com grande aceitabilidade. Relacionada com poder, a palavra chefia também é vista com certas reservas, sendo sempre associada com imposição e superioridade, ao passo que o líder é tido como aquele que consegue entender a vontade e o desejo da maioria e traduzi-la numa linguagem aceitável por todos, para, a partir daí, conduzir o grupo a concretização desses desejos independentemente de sua própria vontade e interesse (CAETANO, 2007).

De acordo com Ouimet (2002) a liderança pode inclusive estimular os colaboradores para uma aplicação mais eficiente dos conhecimentos recebidos em sua qualificação profissional, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável para todos na organização.

Para Bergamini (1994), é possível distinguir variações nos tipos de liderança:

Percebe-se que ela significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Essas numerosas percepções entre os vários pesquisadores levaram à escolha dos vários aspectos a serem observados, que, consequentemente, investigaram, por sua vez, novos ângulos do mesmo fenômeno, concluindo com interpretações também próprias a respeito desse mesmo aspecto [comportamental](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal).

Conforme Stefano e Gomes Filho (2004) existem várias teorias que buscam explicar as origens e a forma de atuação dos líderes em diferentes condições de trabalho. Os autores apresentam as abordagens dos traços de liderança (os líderes já nascem como tal), [comportamental](http://solides.com.br/crie-sua-conta/?origem=rhportal) (pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal) e situacional (há líderes para cada situação). A teoria situacional é a mais contemporânea e tem sido vastamente discutida, pois analisa uma questão específica e considera os vários estilos de liderar, habilidades e necessidades de cada âmbito de trabalho nas organizações. Engloba não apenas o processo de liderança em si, mas também os colaboradores e o espaço onde o processo ocorre.

Na atualidade, tanto em organizações públicas quanto nas privadas, é evidente uma maior busca na aplicação dos princípios da liderança, para aprimorar o relacionamento interno e com os clientes. Hunter (2006) explica:

*“Algumas pessoas tem questionado por que o foco está concentrado nos aspectos da liderança orientados para o relacionamento, em vez de no trabalho em si ou em aspectos técnicos. Na verdade, era exatamente o que costumávamos fazer, mas ao longo dos anos descobrimos que quase nunca encontrávamos gerentes com problemas na área técnica ou na realização do trabalho. Ao contrário, sua força nessas áreas era o motivo pelo qual haviam sido promovidos a posições de liderança”.*

Diante disso, o conceito de liderança remete a um processo complexo e distinto de influência, exercido por uma pessoa ou um grupo especialmente preparado para atuar na realização de metas. A eficácia da liderança pode ser medida pela capacidade de adaptação e ajustes que apresenta para cada situação vivenciada. Não existe um modelo de liderança completo, pois é exercida por seres humanos sujeitos a erros e acertos, num processo contínuo de aprendizagem e acúmulo de capital intelectual (STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

**2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ( QVT)**

**Introdução**

A história da relação entre homem e trabalho pode ser confundida com a história da própria humanidade. O trabalho protagoniza a sobrevivência, a aquisição de bens e a realização de sonhos (Toledo, 2001). Em razão disso, é necessário cada vez mais aprimorar essa relação, de forma que o trabalho possa gerar bem-estar, crescimento pessoal e profissional.

Em torno de uma incessante busca pela qualidade, Lima (2009) discorre que a sociedade vive em um ritmo mais acelerado, pois as exigências impostas tornaram-se demasiadamente intensas. As organizações precisam oferecer respostas rápidas e criativas para se destacarem no mercado de trabalho globalizado e competitivo (Ramos, 2008). São exigidos pelo mercado profissionais com inúmeras competências e que saibam além do necessário para a execução de determinada tarefa. Este fato pode tanto auxiliar o homem no seu crescimento e qualidade de vida, quanto pode absorver toda a energia do trabalhador, exigindo dele mais do que se pode oferecer (Heloani & Capitão, 2003).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu que a qualidade de vida engloba cinco dimensões: ***saúde física, saúde psicológica, nível de dependência, relações sociais e meio ambiente*** (Goulart & Sampaio, 2004). É um conceito multidimensional, sob um sistema de valores, normas ou perspectivas e pode variar de pessoa para pessoa, grupo, lugar, tempo e é subjetivo, ou seja, baseia-se em aspectos não materiais (Jurado & Figueroa, 2002; Pais-Ribeiro, 2009).

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é abordado na literatura por meio de uma infinidade de interpretações (Medeiros & Ferreira, 2011). Contudo, quando é mencionada sua origem concorda que foi na década de 1950 em que o termo QVT foi apresentado como uma nova forma de abordagem nas organizações (Guimarães, 1998).

***Interpretações:***

1- Para Fernandes (1996), o conceito engloba, além dos atos legislativos de proteção ao trabalhador, o atendimento às suas necessidades (humanização do trabalho) e a responsabilidade social da empresa.

2- Já para Moretti e Treichel (2003), QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações. Para tanto, alguns aspectos devem ser considerados, como a eficácia organizacional, a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a participação nas decisões e nas problemáticas cotidianas do trabalho.

3- Limongi-França (1996, p.143) conceitua QVT como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

4- Segundo Rodrigues (2000) e Vieira (1996) os modelos mais utilizados e conhecidos de QVT são os de Hackman & Oldham (1975), Nadler e Lawler (1983), Westley (1979) e o modelo de Walton (1973).Walton identificou fatores que contribuíam diretamente no desempenho dos funcionários nas organizações e, consequentemente, na produtividade (Rodrigues, 2000).

O modelo de Walton é formado por oito fatores e 23 dimensões, dispostos a seguir, de acordo com Vieira (1996, p.44):

* Compensação justa e adequada: renda adequada ao trabalho; equidade interna; equidade externa;
* Condições de trabalho: jornada de trabalho; ambiente físico seguro e saudável;
* Uso e desenvolvimento de capacidade: autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade da habilidade; retroinformação;
* Chances de crescimento e segurança: possibilidade de carreira; crescimento profissional; segurança no emprego;
* Integração social na empresa: igualdade de oportunidades; relacionamento; senso comunitário;
* Constitucionalismo: respeito às leis e direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; normas e rotinas;
* Trabalho e espaço total para a vida: papel balanceado no trabalho;
* Relevância social do trabalho: imagem da empresa; responsabilidade social pelos serviços, produtos e empregados.

**2.3.1 Conceito e evolução da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

A origem do movimento de “Qualidade de vida no trabalho (QVT)”começou em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Somente na década de 60, tomaram impulsos, iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores.

Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, então com isso surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados.

Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Como explana Limongi-França (2004), a definição de qualidade de vida é tão abran­gente quanto a dimensão do ser humano, pois qualidade de vida é a sensação de bem-estar originada pelas necessidades individuais atendidas, estas do ambiente social e econômico e das expectativas de vida. A qualidade de vida tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas *dimensões*, a saber, ***mental, social, física, emocional e espiritual***.

Minayo et al. (2000) mostra que uma qualidade de vida boa ou excelente é aquela que proporcione um mínimo de condições para o desenvolvimento das potencialidades das pessoas: viver, sentir ou amar, trabalhar, fazer ciências ou artes.

Limongi-França (2004) afirma que, no âmbito organizacional, a qualidade de vida in­terfere em vários fatores de grande relevância, como a competitividade, espaço no mercado, produtividade. Para essa sintonia, há a necessidade contínua do entendimento do assunto, ***objeti­vando a criação de políticas públicas que desenvolvam a qualidade de vida como um direito do cidadão***.

Muitos são os fatores associados à QVT, conforme cita Maximiano (2010, p.14): questões que no passado seriam irrelevantes, muitas delas ligadas à Administração de recursos humanos, assumem hoje dimensão considerável para o empregador do presente. Saúde e educação do empregado e de sua família, benefícios. Participações nos resultados da empresa, stress do executivo, entre outros. São assuntos que fazem parte da agenda do administrador moderno.

**2.3.2 Dimensões da QVT - Bem estar e Produtividade**

Profissionais de diferentes áreas têm se preocupado em estudar o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), partindo do princípio de que passamos a maior parte de nossas vidas nas organizações. O tema QVT é atual, porém a sua relevância vem desde que o trabalho foi concebido como meio de sobrevivência.

A expressão QVT pode ser associada ao sentimento que os trabalhadores desenvolvem em relação ao ambiente de trabalho e em relação à sua ocupação; pode também se referir às condições físicas presentes no ambiente de trabalho buscando a segurança do trabalhador tanto em relação a doenças ocupacionais como a acidentes de trabalho, e muitas vezes corresponde a programas Implementados no ambiente organizacional, buscando aumentar a *satisfação do trabalhador e sua motivação* e com isso conseguir um *aumento da produtividade.*

A QVT possui duas dimensões importantes: ***a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a busca de aumentos da produtividade para a empresa***. Chiavenato (2004, p. 367) vê essas duas dimensões da QVT como antagônicas:

De um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potencias sobre a produtividade e a qualidade.

Além disso, recentes estudos demonstram a associação da satisfação no trabalho com melhor Qualidade de Vida, menos estresses e menor prevalência de algumas doenças, como a **síndrome de burnout** (SCHMIDT et al., 2008). De acordo com Levering (1986), o trabalho deve possibilitar que as pessoas tenham outros compromissos fora do ambiente de trabalho. Na sua visão, o local de trabalho não deve ser a única coisa na vida das pessoas. Assim, não apenas aspectos relacionados ao ambiente de trabalho precisam ser considerados na avaliação da QVT.

**Síndrome de Burnout** é um [distúrbio psíquico](https://pt.wikipedia.org/wiki/Dist%C3%BArbio_psic%C3%B3tico) de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido por [Herbert J. Freudenberger](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Herbert_J._Freudenberger&action=edit&redlink=1) como *"(…) um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional"*

Nahas (2001) destaca que o estilo de vida moderno, principalmente nas grandes cidades, tende a se caracterizar pelo sedentarismo o que contribui para o aumento da prevalência da obesidade, ao lado de uma alimentação desbalanceada. O desequilíbrio nutricional reflete-se na QVT atrapalhando o rendimento do trabalhador, e sua própria empregabilidade.

**Variáveis influente da QVT: Nutrição, idade, gênero, cultura e educação:**

Andrade e Chamon (2006) defendem a *inclusão do estado nutricional* como um fator a influenciar a QVT, pois o *sobrepeso e a obesidade* estão relacionados com a *diminuição de capacidade* para esforços físicos e com a fadiga no desempenho de tarefas, além de um sentimento geral de frustração com impacto no bem estar psicológico e sobre a motivação do indivíduo.

Além dos fatores objetivos do ambiente do trabalho, estudados pela ergonomia, e das variáveis nutricionais ligadas à alimentação, outros fatores demográficos e sócio-econômicos podem intervir na QVT. A idade pode ser um fator que se associe negativamente à QVT, na medida em que o grau de tolerância dos mais velhos tende a se reduzir e dificultar os relacionamentos profissionais, além das limitações físicas e mentais implicando maiores dificuldades no desenvolvimento das tarefas laborais, agravadas pelas inovações tecnológicas (LEHR, 1999)

As diferenças de gênero também podem influenciar a percepção sobre a QVT, considerando-se que as mulheres tendem a ser mais submissas e valorizar o emprego, muito embora a discriminação e as diferenças salariais possam gerar insatisfações (LEMOS et al., 2006).

A cultura e a educação são importantes para que o trabalhador avalie melhor as dimensões objetivas e subjetivas que permeiam o ambiente e suas relações de trabalho. Para Junior (2001), quando se estuda a satisfação e a motivação de empregados devem-se levar em consideração as diferenças individuais e culturais.

A maior parte dos estudos sobre QVT voltam-se para os trabalhadores do setor privado, onde programas de qualidade de vida e o aumento da satisfação no trabalho impactam a motivação, a criatividade, a inovação e contribuem para o aumento da produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2001). *Porém no Brasil, uma elevada parcela da população trabalhadora está empregada no setor público*.

A QVT tem sido objeto de preocupação entre profissionais de diferentes áreas e muitas vezes é avaliada como sendo o bem-estar do trabalhador durante a execução de sua tarefa. A satisfação no trabalho tem se tornado um conceito chave dentro das pesquisas de QVT. Alguns estudos têm apontado a importância da mensuração da satisfação profissional e sugerido a associação da satisfação no trabalho com melhor QV e menor índice de estresse relacionado ao trabalho e com a produtividade.

Porém, a diversidade de instrumentos de medidas fundamentados em conceitos distintos sobre o que é QVT, dificulta a interpretação e a comparação dos resultados entre os estudos. No setor público fala-se pouco em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, porém percebe-se que o tema vem ganhando espaço nesse setor (GARCIA, 2007; MONACO; GUIMARÃES, 2000; STEFANO et al., 2005). As pesquisas relativas ao bem-estar dos trabalhadores encaminham-se no sentido de identificar se as categorias organizacionais interferem positiva ou negativamente sobre esses.

**2.3.3 Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão Pública**

A qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional e tendo como consequência o aumento da produtividade.

A administração pública deve buscar permanentemente uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho promovendo ações para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. Para tanto, as instituições públicas devem desenvolver e implantar programas específicos que envolvam o grau de satisfação da pessoa com o ambiente de trabalho, melhoramento das condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores.

Tal qualidade de vida visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Portanto, a ideia principal é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador dentro de seu contexto laboral, melhora-se consequentemente a produtividade.

Também faz-se necessário avaliar, de forma sistemática, a satisfação dos servidores, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho.

Em artigo publicado no site do Ministério do Meio Ambiente, destaca-se entre os muitos fatores que implicam em ações de melhoria na qualidade de vida no trabalho, os abaixo relacionados:

**A- Uso e desenvolvimento de capacidades**

* Aproveitamento das habilidades;
* Autonomia na atividade desenvolvida;
* Percepção do significado do trabalho.

**B- Integração social e interna**

* Ausência de preconceitos;
* Criação de áreas comuns para integração dos servidores;
* Promoção dos relacionamentos interpessoais;
* Senso comunitário.

**C- Respeito à legislação**

* Liberdade de expressão;
* Privacidade pessoal;
* Tratamento imparcial.

**D- Condições de segurança e saúde no trabalho**

* Acesso para portadores de deficiência física;
* Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA;
* Controle da jornada de trabalho;
* Ergonomia: equipamentos e mobiliário;
* Ginástica laboral e outras atividades;
* Grupos de apoio anti-tabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas;
* Orientação nutricional;
* Salubridade dos ambientes;
* Saúde Ocupacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho é “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima or­ganizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FER­NANDES, 1996, p.45-46). Então, entendemos que a QVT é uma gestão dinâmica em virtude da mudança contínua das organizações e é *contingencial* visto que está sujeita a peculiaridade das instituições no contexto em que está inserida.

A QVT vem, progressivamente, auferindo maior inserção e presença. Já no setor pú­blico, ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (FER­REIRA, 2006). Contudo, o setor público vem se defrontando com a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho assume posição de destaque.

Ainda é insuficiente a quantidade de estudos voltados a qualidade de vida no trabalho no serviço público, apesar de sua grande relevância e necessidade. Como afirmam Brandão e Bastos (1993), ainda não houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público. A falta da promoção de programas que envolvam a qualidade de vida no trabalho reflete tanto no desempenho e auto-estima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização.

Quando se traça um paralelo entre qualidade de vida e o trabalho, percebemos que tanto o trabalho pode ser ofensivo à saúde dos indivíduos e cerne de insatisfação, como pode também gerar satisfação e bem-estar. Assim, para que se tenha qualidade de vida no trabalho, é imperativo que sejam analisadas as relações de trabalho e suas implicações na organização.

**2.4.4 Qualidade de Vida e Conflitos no Serviço Público**

De acordo com Estefano (1996), os funcionários públicos são o elo entre os órgãos públicos e os clientes-cidadãos e, por isso, muitas vezes são responsáveis pelos problemas es­truturais das finanças públicas. Tais funcionários que possuem o contato direto com os cidadãos desempenham importante papel na imagem que o cliente terá da qualidade do serviço público. Vale ressaltar, pois, que dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Segundo Brandão e Bastos (1993), ao servidor público é associado a má vontade, a incompetência e a falta de comprometimento. Isso reforça a importância de se entender o com­portamento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiên­cia e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, a instituição perde excelentes funcionários em virtude da des­motivação e desvalorização dos mesmos.

Situações conflituosas são muito rotineiras em instituições públicas com pessoas e gru­pos. Muitas vezes, por falta de preparo de alguns chefes imediatos, mas com frequência por pura perseguição a um determinado indivíduo. O despreparo dos chefes advém principalmente da cultura de eleição de chefia, muitas vezes feita por indicação e não por competência qualificação, preparação técnica ou mérito para o desempenho daquela função de comando do funcionário.

Desse modo, ainda de acordo com Batalha (2006) no setor público, em parte dos ca­sos, os chefes são indicados não por outros motivos que não sejam sua competência. Sem a preparação necessária para o exercício do cargo de chefia, o servidor pode se tornar autoritário, buscando compensar suas evidentes limitações apesar de se considerar intocável.

O capital humano de uma instituição é o cerne do processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática. É salutar a busca pelo envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função. Faz-se mister, portanto, valorizar do servidor principalmente por meio do aperfeiçoa­mento contínuo, da boa remuneração, de um bom ambiente de trabalho com condições físicas e psicológicas adequadas e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potenciali­dades.

**2.3.5 Desafios na Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho**

Assegura Fernandes (1996) que o desenvolvimento da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento do capital humano da instituição. Com o aumento da satisfação dos funcionários a partir de programas de qualidade de vida no trabalho, visa-se o aumento da pro­dutividade e um maior envolvimento dos indivíduos. Dessa forma, o trabalhador motivado deseja fazer parte do processo, produzindo e participando do gerenciamento. A QVT é uma filosofia administrativa que assegura o bem estar físico, psicológico e social das pessoas no ambiente laboral.

Uma organização eficiente não considera apenas a produtividade, pois não se eleva a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente desco­bertas, localizadas e satisfeitas. Uma organização eficiente equilibra as necessidades do traba­lhador com os objetivos e metas da empresa.

Nessa perspectiva, de acordo com Spink (1992, p.50):

Inúmeros trabalhos dentro de uma ótica objetivista têm identificado uma diversidade de variáveis organizacionais contributivas a situações provocadoras de reações psi­cológicas e psicossomáticas agudas, entre elas: fatores do trabalho em si; do papel exercido dentro da organização e sua relação com outros papéis; questões de carrei­ra; relações interpessoais; de estrutura e de clima organizacional.

De acordo com Fernandes (1996), para a promoção da qualidade de vida no trabalho, contemplam-se os seguintes fatores:

* a percepção do empregado em relação à sua ocupação na organização;
* ambiente físico de trabalho, tais como, arranjo físico da empresa, equipamentos de proteção individual e coletiva, que, se oferecidos adequadamente, melhorariam a qualidade de vida dos empregados;
* os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho;
* a questão do relacionamento entre o empregado e sua função, do empregado e seus pares, do empregado e seus superiores;
* o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação e participação; e a percepção do empregado em relação à imagem social da em­presa.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho deve ser constante e progressiva. As or­ganizações atualmente, além de ter qualidade nos produtos ou serviços prestados, tem que manter seus profissionais motivados, capacitados e saudáveis. Então, implementar um eficiente programa de qualidade de vida é essencial e, mais ainda, manter um bom clima organizacional, estabelecendo uma relação de confiança mútua entre os funcionários, por exemplo. Situações de desconforto podem gerar conflitos, interferindo nas relações interpessoais e deixando o am­biente susceptível a violências.

Gerar um bom ambiente de trabalho deveria ser uma das metas mais importantes da organização. As pessoas utilizam muito de seu tempo nas organizações e estas, então, devem ser locais de agradável convivência e de bom clima organizacional. Alencar (1996, p.45) explana sobre a necessidade de um bom clima organizacional dentro das instituições, sendo este um fator de grande importância na capacidade criativa dos funcionários:

[...] É fundamental que haja uma cultura de confiança e respeito mútuo dentro da em­presa. Se existe respeito mútuo, é possível aprender com as opiniões diferentes das outras pessoas. A confiança é necessária porque assenta as bases de um ambiente no qual todos se consideram vencedores.

Para Fernandes (1996, p. 37) “[...] somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades, é que a empresa também se desen­volverá atingindo suas metas”. A organização precisa fazer com que os objetivos pessoais de cada um dos seus funcionários estejam ao encontro de seus objetivos.

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2002, p.156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais obser­váveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Vale destacar no conceito acima aspectos que não podem ser neglicenciados pelo gestor público: o significado do trabalho, ética e ideologias, e o entendimento de que existe liderança informal e que esta deve ser considerada.

Então, notamos que a QVT é basilar para a saúde do trabalhador. As tensões, conflitos e, até mesmo, agressões reiteradas no ambiente laboral podem trazer vários danos ao ser hu­mano e seu comportamento, consequente insatisfação profissional, depressão, desmotivação, podendo culminar em uma baixa qualidade nos serviços prestados e, muitas vezes, em conse­quências irreversíveis.

Existem ainda grandes problemas na implementação de QVT nas empresas brasileiras. Como descreve Lindolfo Galvão de Albuquerque da FEA/USP (LIMONGI e ASSIS, 1995, apud Coutinho e Franken, 2009, p. 10):

[...] existe uma grande distância entre discurso e prática. Filosoficamente, todo mun­do acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a melhoria do clima organiza­cional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade nas relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização.

Para que haja um programa de QVT efetivo, uma opção é consultar os funcionários e descobrir quais são suas reais necessidades e expectativas, além de como eles avaliam a sua qualidade de vida no ambiente laboral. Essa medida já promoveria uma gestão participativa na organização e produziria uma análise mais condizente com a realidade da organização. Seria necessário, então, o apoio da administração, para que o programa seja amplamente divulgado e os indicadores sejam constantemente acompanhados, gerando melhorias contínuas.

**2.3.5 Desenvolvendo um Programa de QVT**

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do individuo. Estes programas constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas, uma vez que favorecem o envolvimento dos empregados nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho dentro da empresa.

Os programas de QVT envolvem a resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovações do sistema de recompensas e melhoria do meio ambiente do trabalho. Costumam, às vezes, apresentar dificuldades para serem implantados. Como envolvem custos para a empresa e têm poro alvo principal os empregados e não a organização, algumas vezes é difícil conseguir a adesão da alta administração. Esses programas, no entanto, orientam-se também em direção à melhoria na eficácia organizacional, já que esta tem como pré-requisito a satisfação do individuo que se intensifica por meio da participação nas decisões e na melhoria das condições em que se desenvolvem seu trabalho.

Um programa de QVT tem geralmente três componentes:

1 – Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde.

2 – Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade dieta pobre e estresse.

3- Encorajar seus funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

As estratégias para a prevenção de doenças e a promoção da saúde ganham cada vez mais importância nas empresas.

Assim, para realmente haver um programa de qualidade de vida é preciso que a empresa como um todo esteja organizada de modo a permitir o sucesso do programa.

Por isso, é preciso que a organização tenha sucesso nos seguintes âmbitos para se ter uma implementação de um programa completo de qualidade de vida que seja viável, efetivo e eficaz:

1. **Definição de responsabilidades:** antes que as ações sejam tomadas é preciso definir quem cuidará do quê, para que o programa possa ser implementado sem problemas e que os resultados possam ser avaliados e, caso necessário, sejam feitas correções.
2. **Mudanças na cultura organizacional**: diversas ações precisam ser tomadas em conjunto, e elas acabam sendo consequência de mudanças na própria cultura da empresa. E, para que esforços neste sentido tenham sucesso é preciso que o modelo de gestão organizacional incentive a conciliação entre o bem-estar dos colaboradores, o desempenho da empresa e a missão da instituição.
3. **Visibilidade na comunicação institucional**: infelizmente, não são raras as situações em que a empresa se dispôs a fornecer um serviço ou atendimento terapêutico para os funcionários, ou mesmo a apresentação de uma palestra, mas que teve baixo índice de atendimento simplesmente porque os funcionários, não sabiam que o evento iria ocorrer.
4. **Conscientização**: os trabalhadores precisam querer participar de qualquer programa de qualidade de vida para que ele funcione. A parte educacional, como serviços de nutrição são valiosos nestes esforços.
5. **Gestão organizacional que releva produtividade e bem-estar**: cabe à gestão criar um ambiente de trabalho que estime o bem-estar de seus funcionários, através da motivação e satisfação profissional.
6. **KPI’s que relevam pontos de qualidade de vida:** indicadores de desempenho devem também relevar a satisfação profissional e o bem-estar, para facilitar a gestão da qualidade de vida e para que estes pontos sejam prezados pela empresa.

Indicadores de desempenho de processos, também chamados de **KPI** (do inglês: Key Performance Indicator) estão focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados

1. **Gestão do trabalho e prevenção de riscos**: aqui cabe a parte da ergonomia e segurança do trabalho para garantir que as tarefas do cotidiano não afetem negativamente a saúde do trabalhador.
2. **Suporte organizacional:** o papel do RH, ou mesmo de outros setores, de oferecer suporte aos trabalhadores em casos de problemas ou dúvidas quanto à determinada ação entra aqui.
3. **Parcerias e ações de qualidade de vida fora do trabalho:** parcerias com outras organizações que oferecem benefícios, como academias, ou mesmo extensões para áreas fora da empresa, como família ou de ações com a comunidade ajudam expandir sobre o tema da qualidade de vida para além das portas da empresa.

Mesmo pequenas mudanças na qualidade de vida não precisam de grandes investimentos, bastando a boa vontade e comprometimento por parte dos integrantes da empresa, seja funcionários, seja alta gestão. Atitudes como trocar os alimentos oferecidos na sala de café, de doces para biscoitos integrais, incentivo à vacinação, etc., já demonstram uma mudança na direção da cultura da empresa.

**2.3.6 Os Beneficios do QVT**

A existência de qualidade de vida no trabalho também é representada através dos chamados “**benefícios sociais**”. A palavra benefícios além do trabalho pode, a primeira vista, causar estranheza do ponto de vista racional, a um sistema em que é justo receber conforme o que se trabalha. Isto porque benefícios são remuneração indireta, pois custa dinheiro à organização.

Assim, benefícios são custos, sem dúvida. No entanto, seguindo a mesma linha da filosofia humanista, seres humanos, talvez devido ao progresso tecnológico e social que vivenciaram, almejam mais da organização do que apenas pagar pelo justo trabalho. Eles reivindicam o papel social da organização na qual trabalham. Chiavenatto, (1985, p.77).“Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização”.

Para Chiavenatto (1990, p. 9), “o conceito de benefícios normalmente se baseia em duas conotações: a de “suplementação” e “moral”. As organizações os mantêm como recursos, além do cotidiano do trabalho para garantir a moral dos funcionários e aumentar o bem-estar dos que trabalham, visando assim, maior produtividade.

A QVT, então, consiste em um conjunto de ações cujo objetivo é promover esse **comportamento construtivo** em pessoas que passam a maior parte dos seus dias no ambiente de trabalho. Sua missão é tornar a rotina profissional mais agradável, saudável e segura, levando o colaborador a acreditar que está no lugar certo, fazendo o que gosta.

Mas não é apenas a equipe que sai beneficiada do processo. Como consequência do maior nível de satisfação geral, é esperado que a QVT promova ganhos de rendimento individual que alcancem o coletivo, relacionando-se positivamente com os resultados.

José Roberto Marques, presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) destaca algumas boas razões para apostar na qualidade de vida no trabalho nas empresas. São elas:

1. Investimento no **treinamento e desenvolvimento** dos colaboradores
2. Maior **engajamento** das equipes a partir de sua valorização
3. Definição de áreas comuns para a **integração** dos funcionários
4. Valorização de **competências** e habilidades dos empregados
5. Incentivo à **relacionamentos interpessoais** mais positivos
6. Estímulo ao **individual** e coletivo aos direitos dos trabalhadores
7. Maior atenção à **segurança e saúde** dos profissionais no trabalho
8. Elevação da produtividade individual e **coletiva** dos colaboradores
9. Ganho de saúde física e emocional com projetos de **ergonomia** e ginástica laboral
10. Redução nos casos de **doenças** provenientes do trabalho
11. Criação de uma ambiente **mais saudável** para a execução das tarefas
12. Inclusão e **acessibilidade** para pessoas com deficiência física
13. Fomento à **liberdade de expressão** e participação de todos.

Como os recursos humanos são os recursos mais importantes que a empresa possui, todo investimento e geração de benefícios ofertados a eles, terão como conseqüências uma melhoria na produtividade e nos resultados esperados pela organização.



|  |
| --- |
| **ASSISTA** 01- Vídeo: Qualidade de vida no trabalho - Palestrante Mario Persona <https://www.youtube.com/watch?v=v6TOJpKl1Zc&t=13s>   02- Vídeo: Trabalho x Felicidade • Leandro Karnal <https://www.youtube.com/watch?v=mPSu9TOH6cw&t=140s> 03- Vídeo: Tendências na área de gestão de pessoas - Qualidade de Vida no Trabalho https://www.youtube.com/watch?v=p3W7tbJKGEw |

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, um artigo:**

|  |
| --- |
| Resultado de imagem para IMAGEM DE LEITURA ADULTO  QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATOR DECISIVO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL Larissa Alves Ribeiro. Lídia Chagas de Santana  http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\_QUALIDADE\_VIDA\_TRABALHO.pdf |

**LIVROS COMPLEMENTARES..... UM POUCO MAIS DE CONHECIMENTO**

**E também selecionamos alguns livros que vão complementar ainda mais o seu conhecimento**

|  |
| --- |
| Resultado de imagem para IMAGEM DE LIVRO LIMONGI, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho - Qtv - 2ª. São Paulo. Ed.Atlas. 2004. RONCHI,Carlos César. Qualidade de Vida e Trabalho .1ª.d. São Paulo. ED. Jurua. 2015. |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. WILMA MARIA DA COSTA**  **Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.** |

**REFERÊNCIAS:**

BARROS, Caetano Magalhaes. Gestor público: uma análise das principais competências requeridas nos dias atuais.Disponível em: [www.der.mg.gov.br/.../caetano%20magalhaes](http://www.der.mg.gov.br/.../caetano%20magalhaes) %20de%20 barros %20monografia. pdf. Acesso em 02.01.2018.

BERNI, Rita de Cassia Durgante. Liderança na Gestão Pública. Disponível em: <http://www.rhportal> .com. br/ artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/. Acesso em: 29.12.2017.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises. CIENTÍFICA DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, nº 003, jul/dez 2012 . Disponível em: [www.repositorio.ufc.br/](http://www.repositorio.ufc.br/) bitstream/riufc/13235/1/ 2012\_art \_ tnfdamasceno.pdf. Acesso em: 05.01.2018.

Ministério do meio ambiente. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental /a3p /eixos-tematicos/qualidade-de-vida-no-ambiente-de-trabalho. Acesso em 05.01.2018](http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental%20/a3p%20/eixos-tematicos/qualidade-de-vida-no-ambiente-de-trabalho.%20Acesso%20em%2005.01.2018).

NESPECA, Milena. CYRILLO, Denise Cavallini. Qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos: papel da nutrição e da qualidade de vida. Programa de Pós-graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada, Universidade de São Paulo- USP. Acta Scientiarum. Health Sciences. Maringá, v. 33, n. 2, p.187- 195, 2011. Disponível em: [http://docs.bvsalud.org/biblioref/2016/08 /1276/7885-58209-2-pb.pdf. Acesso em 04.01.2018](http://docs.bvsalud.org/biblioref/2016/08%20/1276/7885-58209-2-pb.pdf.%20Acesso%20em%2004.01.2018).

OLIVEIRA , Tiago Fernandes. LINS, Vinicius Luis de. SILVA, Rosana Marques. FONTOURA , Léia Viviane. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre professores de escola pública e privada. Disponível em: www2.pucpr.br/reol/index.php /PA/pdf/?dd1=16353. Acesso em 05.01.2018.

# Redação administradores.com. As 10 principais características do gestor público moderno. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/noticias /carreira/as-10-principais-caracteristicas-do-gestor-publico-moderno/87902/](http://www.administradores.com.br/noticias%20/carreira/as-10-principais-caracteristicas-do-gestor-publico-moderno/87902/). Acesso em: 03.01.218.

REIS, Rita C. S. MATOS, Carlos R. N. Perfil do Gestor Público: Elementos para Formação e Mudanças. Anais Eletrônicos da I CIEGESI / I Encontro Científico do PNAP/UEG. Junho de 2012 - Goiânia, Goiás. Disponível em: [www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/download/781/820](http://www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/download/781/820). Acesso em 04.01.2018.