



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COLEGIADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO RUBENS RIBEIRO PEREIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E OS FATORES MAIS IMPACTANTES
SOB O OLHAR DOS GESTORES: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

FEIRA DE SANTANA

2021

JOÃO RUBENS RIBEIRO PEREIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E OS FATORES MAIS IMPACTANTES
SOB O OLHAR DOS GESTORES: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – BA, sob orientação da professora Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva.

FEIRA DE SANTANA

2021

JOÃO RUBENS RIBEIRO PEREIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E OS FATORES MAIS IMPACTANTES
SOB O OLHAR DOS GESTORES: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

APROVADO EM ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a). Prof^a. Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof^a. Me. Annita Kelly Cardoso de Andrade
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha
Universidade Estadual de Feira de Santana

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa chega ao fim, e agradeço a Deus por permitir que essa jornada tenha sido de proteção, conquistas e superações.

Aos meus pais, Rubens e Elvya, professores por toda a vida ensinando a tantos, mas principalmente a mim, muito obrigado! Exemplos que tenho desde que vim a esse mundo, mostrando os caminhos que essa vida tem e o destino a que nos levam. A UEFS sempre foi sinônimo de trabalho, segurança, amizade, amor e mais um punhado de tudo que é bom, e assim seguiu durante minha graduação. Amo vocês.

As minhas irmãs, Cibele e Alana, que já passaram por essa experiência única e transformadora que ajudaram a se tornarem essas mulheres incríveis, agradeço por todo carinho e incentivo de vocês. Ainda me lembro da felicidade que vocês transbordaram ao saber que o caçula seria mais um administrador formado na UEFS. Meu sonho é o de vocês e vice-versa. Agora o trio está academicamente completo! Juntos vamos permanecer meus amores.

A minha sobrinha Laura, fonte de amor e luz na vida da nossa família.

Ao meu cunhado e amigo, Paulinho, pela presença e afeto. Sei o quanto vibra pelas minhas conquistas.

Vó Estelita, só eu e Deus sabemos o quanto queria a senhora perto de mim agora. Seu neto formou! Não haverá um só momento que eu me lembre da senhora e não sinta seu abraço e seu amor. Ainda vamos nos reencontrar, vó.

Ao grande e único amor da minha vida, eu só tenho que dizer obrigado. No meu segundo dia na universidade, tive a maior sorte do mundo de te ver pela primeira vez (e me apaixonar). Não tenho dúvidas em dizer que minha maior conquista na UEFS foi poder repousar no seu amor. Adry, você faz parte de toda essa conquista! Essa formação é a prova que nossos desejos individuais se transformaram em sonhos a serem compartilhados através do amor. Agradeço a universidade e ao destino por ter sido tudo do jeito que foi. Te amo!

Aos amigos e colegas que estiveram ao meu lado, meu muito obrigado! A caminhada foi muito mais prazerosa com vocês por perto!

Agradeço aos professores, fontes de inspiração. Ao meu orientador de Mono I, Saulo Rocha, por todo o conhecimento passado e pela disposição em me auxiliar nessa jornada. A minha orientadora, Cidineide, que trilhou esse caminho lado a lado comigo, sempre disposta, incentivadora e paciente, meu muito obrigado!

A Universidade Estadual de Feira de Santana, espero poder devolver com este trabalho um pouco de tudo que me foi dado por este lugar, o qual eu tenho carinho especial.

“Urge preveni-los do muito que se poderia fazer, com apoio no saber científico, e do descalabro e pequenez do que está se fazendo.”

(Darcy Ribeiro)

RESUMO

A administração pública no Brasil se configura em um contexto histórico de confusão entre o público e o privado, característica do modelo patrimonialista, que permaneceria com resquícios tanto no modelo burocrático quanto no modelo gerencial, a gestão pública foi se aperfeiçoando para acompanhar as demandas da sociedade e o aparato legal. A discussão acerca das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho na administração pública ganhou uma abordagem entusiasta em meados dos anos 1990, com isto, o olhar para o papel do gestor quanto a aplicabilidade destas práticas também se intensificou. A conjuntura da gestão universitária engloba uma série de situações particulares, que envolvem desde a questão orçamentária a qualificação de pessoal para assumir cargos de gestão, observando ao longo do tempo, a influência do ambiente de trabalho e seus percalços na produtividade do servidor público acabou por se tornar um indicador importante ao medir a eficiência de um determinado serviço público. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo, identificar a percepção dos gestores da administração superior da Universidade Estadual de Feira de Santana quanto a aplicação de práticas de QVT e sua possível influência na produtividade dos servidores, através de uma pesquisa exploratória acompanhada da análise de entrevistas com os pró-reitores da Universidade Estadual de Feira de Santana. O estudo proposto apresenta resultados que compreendem o processo de aplicabilidade das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto da gestão, associado a produtividade, entaves da gestão universitária e apropriações diante dessa realidade.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Gestão Universitária; Gestão pública; Produtividade

ABSTRACT

The public administration in Brazil is set in a historical context of confusion between public and private, characteristic of the patrimonialist model, which would remain with traces both in the bureaucratic model and in the managerial model, public management has been improving to keep up with the demands of society and the legal apparatus. The discussion about Quality of Life at Work practices in public administration gained an enthusiastic approach in the mid 1990's, and with this, the manager's role in the applicability of these practices was also intensified. The conjuncture of university management encompasses a series of particular situations, which involve from the budget issue to the qualification of personnel to assume management positions, observing over time, the influence of the work environment and its mishaps in the productivity of the public servant ended up becoming an important indicator when measuring the efficiency of a given public service. In this sense, this work aims to identify the perception of managers of the higher administration of the State University of Feira de Santana regarding the application of QLW practices and their possible influence on the productivity of servers, through an exploratory survey accompanied by the analysis of interviews with the pro-rectors of the State University of Feira de Santana. The proposed study presents results that understand the process of applicability of Quality of Life at Work practices in the context of management, associated with productivity, obstacles of university management and appropriations in the face of this reality.

Keywords: Quality of Life at Work; University Management; Public Management; Productivity

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	37
Figura 2 - OGANOGRAMA.....	42
Figura 3 - Fluxo Metodológico	58
Figura 4 - Universidade Estadual de Feira de Santana.....	61
Figura 5 - Reitoria da UEFS	61
Figura 6 - Creche-UEFS.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro I - CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	62
Quadro II – CATEGORIAS DE ANÁLISE	63
Quadro III - PRÁTICAS MENCIONADAS.....	72
Quadro IV - RESPOSTAS AO PROBLEMA DA PESQUISA.....	75

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEB – Centro de Educação Básica

CUCA – Centro Universitário de Cultura e Arte

DASP – Departamento Administrativo do Setor Público

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FUFS – Fundação Universidade de Feira de Santana

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gerência de Recursos Humanos

IES – Instituição de Ensino Superior

LAF – Laboratório de Atividade Física

NGP – Nova Gestão Pública

OMS – Organização Mundial da Saúde

PGDP – Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

PGE – Procuradoria Geral do Estado

PROPAAE – Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

REDA – Regime Especial de Direito Administrativo

SSTQV – Subgerência de Segurança do Trabalho e Qualidade de Vida

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Gestão Pública.....	16
2.2 Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho.....	23
2.3 Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
2.4 Evolução da Gestão de Pessoas.....	35
2.5 A Gestão de Pessoal na Universidade Estadual de Feira de Santana	39
2.6 Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade Estadual de Feira de Santana	44
3 METODOLOGIA	51
4 APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	59
4.1 Entrevista.....	59
4.2 Análise do objeto de estudo – Universidade Estadual de Feira de Santana.....	60
4.3 Perfil dos entrevistados.....	62
4.4 Identificação dos entrevistados	62
4.5 Categorias de análise.....	63
5 ANÁLISE DE CONTEÚDO	64
5.1 Conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.....	64
5.2 Processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS	68
5.3 Políticas de QVT aplicadas na UEFS.....	71
5.4 Práticas de QVT relacionadas a produtividade da equipe	75
5.5 Dificuldades encontradas na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista	86
APÊNDICE B – Entrevistas Transcritas	87

1 INTRODUÇÃO

A evolução da Administração Pública no Brasil se configura através de três modelos de gestão, o modelo patrimonialista, burocrático e o modelo gerencial, as formas de gestão utilizadas por cada um deles diz respeito à época e as condições em que estas foram aplicadas, à medida que a sociedade civil foi se organizando e integrando de maneira cada vez mais ativa nas decisões governamentais, as práticas para gerir o setor público foram se aperfeiçoando a partir das novas exigências.

O patrimonialismo se instala com a chegada dos portugueses no período colonial, caracterizado por ser um sistema político-administrativo de confusão entre o público e o privado. A economia era mercantilista e o patrimonialismo era o braço ideal para manter a balança comercial favorável na extração de metais preciosos e pau-brasil. O clientelismo reinava na gestão pública e a participação popular era quase nula, o patrimonialismo possui traços que ainda deixam resquícios na gestão pública moderna.

O modelo de gestão patrimonialista não contava com qualquer direcionamento para uma administração pública eficiente, muito menos com a preocupação com colaboradores e usuários de serviços, a gestão pública era vista apenas como um mantenedor da ordem econômica e dos privilégios da classe social mais alta. Com o processo de industrialização, a defasagem do patrimonialismo se acentua, Max Weber foi o primeiro teórico a pensar a administração pública considerando a eficiência e a funcionalidade, enfim, o papel dos servidores na gestão pública é incorporado pela primeira vez em um modelo de gestão, Weber apresenta a burocratização dos serviços também como alternativa para promover a igualdade e combater a corrupção e o clientelismo.

A Reforma Burocrática deu início a atenção direcionada aos colaboradores, porém com o foco na eficiência do serviço e padronização dos processos, a saúde do trabalhador não havia sido identificada como um diferencial competitivo, tampouco, considerando a qualidade de vida no trabalho como aspecto fundamental para garantir o cumprimento dos princípios fundamentais da Administração Pública. Ainda que a burocratização da gestão pública tenha apresentado ferramentas que se mostram eficientes mesmo na administração pública contemporânea, a rigidez dos processos,

a falta de visão holística acabaria por torna-la obsoleta, como demonstra Pereira-Bresser (1997, p. 13).

A administração pública burocrática, que se revelara efetiva em combater a corrupção e o nepotismo no pequeno Estado Liberal, demonstrava agora ser ineficiente e incapaz de atender com qualidade as demandas dos cidadãos-clientes no grande Estado Social do século vinte, tornando necessária sua substituição por uma administração pública gerencial.

O Estado de Bem-Estar Social marca a abordagem mais profunda da qualidade de vida no serviço público e se caracteriza no processo de profissionalizar a gestão pública, transferindo práticas do setor privado para o setor público, treinamento contínuo de colaboradores, foco na qualidade dos serviços e nas necessidades do colaborador. Após a reforma gerencial, a gestão pública chega à era da Nova Gestão Pública (NGP) com a proposta de flexibilizar a administração pública estabelecendo a transparência como ponto fundamental para garantir a organização e participação social. A partir do momento que as percepções da sociedade se modificam em relação ao serviço público, os recursos humanos passam a ser vistos como parte fundamental para a garantia da qualidade no atendimento integrando os seus objetivos individuais, realizações e anseios aos objetivos da instituição. A reforma gerencial se iniciou no Brasil em 1995 e segue sendo aprimorada, visto que, é função do Estado garantir a oferta de diversos serviços de acordo com as necessidades da sociedade.

Tratar da Qualidade de Vida no Trabalho soa como assunto da modernidade, porém, desde os primórdios da antiguidade já havia a preocupação com a qualidade do ambiente de trabalho. 300 a.C. Euclides de Alexandria melhorou os métodos utilizados na agricultura por meio de estudos geométricos, em 287 a.C., Arquimedes reduziu o desgaste físico dos trabalhadores através da Lei das Alavancas (RODRIGUES, 2007).

Nas organizações públicas a Qualidade de Vida no Trabalho não se porta de maneira diferente das instituições privadas quando relacionada a produtividade, são dois fatores que não se dissociam. O bem-estar dos servidores públicos tem reflexo na satisfação do usuário que por sua vez, reflete na eficiência do serviço público, objetivo central da Nova Gestão Pública. Apesar da QVT nos setores públicos ter recebido mais atenção nos últimos anos, ainda assim é possível observar que o repasse do poder público para investir na formação, especialmente dos gestores públicos é deficiente, o setor público apresenta fragilidades no ambiente laboral, os problemas tendem a ser resolvidos sem as devidas identificações, muitas vezes sem

o conhecimento teórico aplicável ou sem a profissionalização para a ocupação de cargos de gestão.

O estudo do tema se apresenta a partir de uma visão de aprofundamento e ampliação nas perspectivas de abordagem sobre a gestão pública na Universidade Estadual de Feira de Santana, percepções de vivência e observação permeiam o problema da pesquisa: Como os gestores da UEFS compreendem a aplicabilidade das práticas de QVT e sua influência na produtividade dos colaboradores? O questionamento acompanha objetivo geral do estudo que pretende avaliar sob a perspectiva dos gestores a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho na administração da Universidade Estadual de Feira de Santana. Os objetivos específicos buscam apresentar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho na administração pública, identificar a visão dos gestores sobre a aplicabilidade e resultados das ferramentas de QVT e avaliar a execução das práticas de QVT pela administração da UEFS.

A partir de 1970, as políticas governamentais passam a ser direcionadas pela teoria do capital humano e a educação passa integrar o plano de desenvolvimento social e econômico dos governos. No mesmo ano, através da Lei Estadual nº 2.784 é criada a Fundação Universidade de Feira de Santana – FUFES – que mais tarde, em 1980, se tornaria a Universidade Estadual de Feira de Santana, localizada no município de Feira de Santana, interior do estado da Bahia. A administração da UEFS possui seus setores localizados no prédio da reitoria dentro do campus central e é dividida em níveis hierárquicos de gestão partindo da administração superior para a gestão de primeira linha, gestão de segunda linha e respectivas assessorias. A cada 4 anos acontece a eleição para reitor e vice-reitor e subsequente a eleição, as indicações para ocupar os cargos de gestão que compreendem a administração de primeira linha, onde se encontram as pró-reitorias (Dados: Site da UEFS).

A pesquisa exploratória de caráter qualitativo apresenta com o objetivo responder a um problema que questiona a percepção dos gestores de primeira linha da Universidade Estadual de Feira de Santana sobre a experiência prática com a Qualidade de Vida no Trabalho aliada com a produtividade de sua equipe. Para tanto, o presente trabalho está dividido em seis partes que costumam o referencial teórico a partir da pesquisa bibliográfica com revisão sistêmica na literatura das áreas

pertinentes, com proposição teórica de caráter descritivo, seguidos da metodologia e por fim, a análise de dados, na forma de análise de conteúdo.

É no contexto da subjetividade da vivência e de situações ainda não identificadas que esta pesquisa se insere, através de entrevistas com os pró-reitores da Universidade Estadual de Feira de Santana e um gerente, é possível identificar as práticas da experiência de ser gestor em uma universidade pública. Através das respostas se compreende de maneira geral como a administração da UEFS se coloca em relação a Qualidade de Vida no Trabalho alinhada a produtividade dos colaboradores, sob a perspectiva dos gestores. Além da resposta ao objetivo da pesquisa, o resultado da pesquisa apresenta para além das perspectivas dos gestores, suas inquietações e sugestões de melhorias a serem detalhadas na análise de conteúdo.

Os resultados consideram a complexidade de uma universidade pública, e todo o seu contexto, no que diz respeito a, hierarquia, investimento público, benefícios e dificuldades enfrentadas na gestão de uma instituição pública de caráter acadêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Pública

A constituição da gestão pública brasileira ao longo dos séculos, está diretamente ligada ao período de colonização, quando os portugueses chegaram ao Brasil, as terras foram divididas em capitanias hereditárias e posteriormente distribuídas a donatários, essas capitanias não podiam ser vendidas nem comercializadas, pois na prática, somente o rei decidia pela sua comercialização. Com a colonização instaurada, o início da Administração Pública no Brasil é marcado pela desigualdade social e pela confusão entre o público e o privado. As capitanias foram retornando ao governo e tornando-se domínio público à medida que uma crise comercial ia se instalando, Portugal perdeu espaço em outras colônias e se viu obrigado a fortalecer seu governo no Brasil, em 1549, D. Pedro II estabelece o governo geral e Tomé de Souza é enviado como primeiro governador geral do Brasil.

Boris (2006, p. 47) descreve a formação do governo em terras brasileiras:

Vinham com o governador-geral os primeiros Jesuítas - Manoel da Nóbrega e seus cinco companheiros -, com objetivo de catequizar os índios e disciplinar o ralo Claro de má fama existente na Colônia. Posteriormente (1532) criou-se o bispado de São Salvador, sujeito ao arcebispado de Lisboa, caminhando-se assim para organização do Estado e da Igreja, estreitamente aproximados. O início dos governos Gerais representou também a fixação de um polo administrativo na organização da colônia. Obedecendo as instruções recebidas, Tomé de Souza empreendeu o longo trabalho de construção de São Salvador, capital do Brasil até 1763. A instituição de um governo geral representou um esforço de centralização administrativa, mas isso não significa que o governador geral detivesse todos os poderes, nem que em seus primeiros tempos pudesse exercer uma atividade muito abrangente. A ligação entre as capitanias era bastante precária, limitando o raio de ação dos governadores.

Permeada pelas capitanias hereditárias e sesmarias, a administração pública brasileira se concentra na relação entre grandes propriedades de terra e poder, dando ao coronelismo uma força pública que chegaria até o século XX com forte domínio sobre o que haveria de ser público, mesmo após a Revolução de 1930. Nos dias de hoje, ainda é possível observar essas relações de poder regendo algumas esferas na Gestão Pública contemporânea.

Ao longo dos anos a Administração Pública evoluiu por meio de modelos de gestão, os governos republicanos não se organizaram de forma desapegada as heranças deixadas pela colonização portuguesa, no que diz respeito a gestão do patrimônio público especialmente. A Administração Pública, na história dos governos republicanos no Brasil, evoluiu por meio de três modelos de gestão, sendo eles o modelo Patrimonialista, o modelo Burocrático e o modelo Gerencial.

O Patrimonialismo implantado pelos portugueses se desencadeou no primeiro modelo de gestão pública no Brasil, dando manutenção as desigualdades e aos privilégios de poucos, bem como, reforçando a não distinção entre o público e o privado, como define Weber (2004, p. 262):

Nas condições gerais do patrimonialismo, administração que está vinculada à "experiência" e eventualmente a "habilidades" concretas (escrever) como condição prévia, mas não a um "saber especializado" racional, o decisivo para a posição do funcionário local era, ao contrário, sua autoridade social própria dentro de seu distrito administrativo, autoridade que costuma basear-se por toda parte, em primeiro lugar, na preeminência estamental do modo de viver. Por isso, a camada possuidora, especialmente de terras, pode facilmente monopolizar os cargos locais.

O modelo patrimonialista acentuou ainda mais outra questão que viria a refletir por muitos anos na gestão pública brasileira, o fato de não haver contratações baseadas no conhecimento técnico e sim nos poderes aquisitivos de quem dominava as relações políticas e conseqüentemente a administração pública, a gestão patrimonial se enquadra na dominação tradicional patriarcal fruto da colonização. O quadro administrativo era um retrato das preferências dos grandes detentores de riqueza, seus parentes e amigos eram os indicados para exercer as funções públicas.

O patrimonialismo não era um modelo de gestão voltado para as políticas sociais, a participação popular ainda era considerada baixa e inicialmente não surtia grandes efeitos em mudanças práticas, sendo assim, o Estado tornou-se um braço do coronelismo "disfarçado" de governo republicano, que mantinha quase todo o modus operandi da administração pública do período colonial.

Filho (2015, p. 850) discorre sobre o patrimônio público:

Em relação ao patrimônio público, o mais comum é que as pessoas legitimadas para a ação formulem pedido no sentido de que o Poder Público, réu, faça ou deixe de fazer alguma coisa, ou, em outras palavras, seja condenado a diligenciar para a proteção do bem ou a abster-se de conduta que vise à sua destruição ou mutilação, isso independentemente de prévio ato de tombamento.

O modelo de gestão patrimonialista predominou entre 1889 a 1930, durante a República Velha. Esse modelo ficou caracterizado pela arbitrariedade nas decisões, corrupção generalizada, nepotismo, serviço público de baixa qualidade, relação totalmente distante com a população e descaso com as demandas sociais, o Estado, na prática, funcionava como propriedade de um grupo detentor de poder econômico e social.

O nascimento do patrimonialismo e da monarquia militar não são consequências apenas de circunstâncias políticas, é a configuração de um sistema que permitiu a ampliação e dominância do território apoiado na ideia de proteção das fronteiras. O patrimonialismo é também consequência das transformações econômicas com a racionalização acelerada da economia concomitante a profissionalização dos serviços, havia a necessidade de o colonialismo delimitar quem eram “os civis” e os “militares”, essa forma de gerir o que deveria ser público remonta a antiguidade aplicada no Estado patrimonial moderno (WEBER, 2004).

Era de se esperar que a utilização dos recursos públicos de forma indiscriminada gerasse a crise do modelo patrimonial, as reformas do estado se tornariam um problema recorrente no Brasil a partir do primeiro modelo de gestão implantado, o Patrimonialismo. Diante de um contexto econômico que se tornou insustentável, mesmo para os privilegiados, Costin (2010, p. 50) descreve o período:

Os coronéis possibilitavam aos partidos estaduais assegurar a composição das bancadas, por meio do controle que detinham sobre o eleitorado, garantido pelos “currais eleitorais” e pela inexistência do voto secreto. Os votos acabavam sendo trocados por benefícios como vagas em escolas e hospitais ou cargos públicos. Assim, ganhou nova conformação o patrimonialismo já existente no Império e que agora deveria conviver com uma república federalista. Pode-se dizer que o patrimonialismo, assim como a política brasileira, se federalizou.

O modelo patrimonialista permanece enraizado na administração pública brasileira, os resquícios desse período que ainda se encontram presentes se tornaram obstáculos para o processo de modernização da gestão pública no Brasil. A estrutura social e os valores políticos têm traços marcantes baseados nas relações de poder envolvendo grupos pequenos e privilegiados através da máquina pública, isso acontece de diversas maneiras, desde a prioridade indevida no acesso a serviços quanto a esquemas de propina para favorecer grandes empresários em processos de licitação pública.

A crise desse modelo de gestão pública se agrava diante das necessidades apresentadas pela população, que vinham ganhando mais notoriedade na atuação social por exigências de direitos. O modelo patrimonialista não abrangia a profissionalização dos serviços, já que os cargos ficavam a mando dos grupos detentores de poder aquisitivo, tampouco contava com a transparência de gastos ou controle financeiro. Práticas nepotistas e excludentes foram se tornando inaceitáveis, além de causar altos prejuízos aos cofres públicos. Era o momento de a Administração Pública brasileira evoluir na sua maneira de gerir os recursos públicos.

O modelo burocrático idealizado pelo sociólogo alemão Max Weber foi implantado no Brasil em 1930, no período do governo de Getúlio Vargas. A urgência de mudanças na gestão de recursos humanos e orçamentários na Administração Pública brasileira era uma consequência das necessidades do capitalismo moderno. Esse modelo de gestão propunha a implantação de mecanismos de controle e modernizar a gestão pública para romper com as características de clientelismo e corrupção do patrimonialismo, para impulsionar essas mudanças foi criado o Departamento Administrativo do Setor Público (DASP).

Kwasnicka (1991) relata o surgimento da teoria burocrática, em um período que as organizações viviam grandes transformações, o filósofo e grande sociólogo Maximilian Karl Emil Weber, mais conhecido como Max Weber, deu início ao estudo da teoria burocrática trazendo a racionalidade e regras rígidas para a condução dos processos e da tomada de decisões. A teoria burocrática desenvolvida por Weber é considerada uma das maiores contribuições para o direcionamento das organizações, destacando sua aplicabilidade as instituições públicas, Weber (2003, p. 210) aponta:

É óbvio que o grande Estado moderno depende tecnicamente, com o decorrer do tempo, cada vez mais, de uma base burocrática, e isto tanto mais quanto maior é sua extensão, particularmente quando é uma grande potência ou está a caminho de sê-lo.

A teoria burocrática traz um conceito de regras a serem aplicadas de uma forma considerada autoritária, pois enfatiza a hierarquia, principalmente no que diz respeito às organizações públicas, essa relação pode ser perfeitamente observada nos dias de hoje, diversas normas e regulamentos são estabelecidos através dos representantes políticos e seguidas pela população como um modelo de comportamento direcionado ao bem coletivo.

Este modelo de gestão ressalta a impessoalidade nas relações e a formalidade nas ações realizadas. Apesar da dicotomia que a burocracia causa ao olhar das pessoas, como uma série de procedimentos criados apenas para dificultar, não é esse o intuito da teoria elaborada por Weber, ao contrário, com a ideia de hierarquia bem definida, divisão das tarefas e documentação das atividades, busca a máxima eficiência através da normatização dos processos.

Para Chiavenato (2004, p. 258) A burocracia é:

Uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia remontam à época da Antiguidade.

A visão de que o modelo burocrático é mais aplicável na administração pública, talvez venha da divisão do governo entre o poder legislativo e executivo que representa premissas da teoria Weberiana, pois a teoria separa muito bem o grupo que irá executar as normas e o grupo que determina os parâmetros a serem seguidos, outro fator em comum é a definição de poder de dominação do governante sobre o governado. Por diversos motivos se torna mais clara a burocratização no sistema público, a quantidade de normas e regras, a necessidade de legislações para reger os processos, a necessidade de controle dos bens públicos, todos esses pontos levam a utilização da teoria burocrática.

Segundo Kwasnicka (1991, p. 28), “a administração burocrática é vista como um instrumento pelo qual a classe dominante exerce seus poderes sobre as outras classes”. Essa linha de pensamento é partilhada por Marx que salientava o papel da burocracia em manter inalteradas e com privilégios as conquistas de um pequeno grupo, observando aspectos relevantes sobre a teoria, como a hierarquia, veneração da autoridade, disciplina rigorosa, incompetência dos funcionários, entre outros postulados para evitar qualquer questionamento sobre a aplicação das normas, mantendo o sistema fechado intacto. Utilizando a contribuição de Chiavenato (2004, p. 279) para definir a estrutura burocrática, “a burocracia é um processo essencialmente conservador e contrário à inovação”.

A burocracia se faz necessária na administração pública pela grande dimensão que possui, porém, a aplicação do modelo não vigorou em sua essência, tampouco atingiu o objetivo principal de acabar com as práticas patrimonialistas, um entrave em diversos quesitos, inclusive de acesso a recursos urgentes, a centralização do poder

perpassa por diversas etapas até chegar a uma decisão muitas vezes simplória. A reforma burocrática trouxe a gestão pública um enrijecimento nos processos e serviços, considerado em alguns momentos sinônimo de ineficiência, expondo a necessidade de inovação nas práticas de gestão e implementação das normas e regulamentos como facilitadores de acesso a um serviço de qualidade.

Mesmo reconhecendo as vantagens organizacionais do modelo burocrático, a ineficiência do Estado no atendimento das necessidades dos cidadãos se somou as disfunções burocráticas e a gestão tornou-se insustentável. A Reforma Gerencial proposta para dissolver os problemas dos modelos anteriores é a primeira a priorizar a qualidade no serviço com um olhar mais humanizado para os servidores, inclusive, dando atenção a sua profissionalização, é o modelo que se aproxima da ideia de gestão das empresas privadas no capitalismo moderno e competitivo, enxergar o usuário dos serviços públicos como um cliente.

Pereira-Bresser (1997, p. 13) discorre sobre o contexto de necessidade de mudança na gestão pública brasileira:

Na realização das atividades exclusivas de Estado e principalmente no oferecimento dos serviços sociais de educação e saúde, a administração pública burocrática, que se revelara efetiva em combater a corrupção e o nepotismo no pequeno Estado Liberal, demonstrava agora ser ineficiente e incapaz de atender com qualidade as demandas dos cidadãos-clientes no grande Estado Social do século vinte, tornando necessária sua substituição por uma administração pública gerencial.

A Reforma Gerencial da década de 90 acompanhou o aumento do Estado e conseqüentemente o aumento das demandas populares e o entendimento mais amplo das funções do Estado Social. A implementação do modelo gerencial tornou os serviços públicos mais eficientes e legitimou os grandes serviços sociais de educação, saúde, previdência e assistência social, o final do período da ditadura militar (1985) ainda era recente, o Brasil se encontrava no processo de fortalecimento do regime democrático e social.

A figura do gestor público é abordada no modelo gerencial como um papel indispensável a transparência na utilização e direcionamento dos recursos públicos, como aponta Pereira (2016, p. 88):

O modelo da administração pública gerencial tem como pressupostos: descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público. É sabido que a gestão da administração pública deve levar em conta as limitações impostas pelos recursos públicos arrecadados da sociedade. Deve preocupar-se em definir

de forma consistente os programas e os projetos a serem implementados, os mecanismos de responsabilização do gestor público e a transparência do processo. Os referidos programas e projetos devem refletir as orientações estratégicas do governo, a disponibilidade dos recursos, bem como as aspirações da sociedade, que devem estar traduzidas nas políticas públicas definidas no orçamento público.

O modelo gerencial proporcionou importantes avanços na gestão pública e foi se aprimorando ao longo dos anos, implementando inovações no serviço público, valorização do servidor público, preocupação com o aperfeiçoamento contínuo, é após a implementação do modelo gerencial que passam a ser discutidos termos ainda não instituídos na gestão pública, como por exemplo, a segurança no trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho. A Reforma Gerencial se iniciou no governo Fernando Henrique Cardoso e permanece em processo contínuo de melhoria nas três esferas da gestão pública, Federal, Estadual e Municipal, Pereira-Bresser (1997, p. 41-42) acrescenta:

Ao mesmo tempo que a burocracia estatal, ou seja, o conjunto de administradores públicos profissionais, via sua posição estratégica na sociedade aumentar, ficava claro que se tornava necessário adotar novas formas de gestão da coisa pública, mais compatíveis com os avanços tecnológicos, mais ágeis, descentralizadas, mais voltadas para o controle de resultados do que o controle de procedimentos. E também mais compatíveis com o avanço da democracia em todo o mundo, que cada vez mais exige uma participação mais direta da sociedade na gestão pública.

A política de qualidade na gestão pública é uma preocupação relativamente recente, essa percepção social na forma de gerir os recursos públicos evidencia um processo importante de valorização e consolidação de políticas. O processo de mobilização em torno da “Nova Administração Pública” é também reflexo do aumento da participação social e do ideal de bem comum, que se encontra em uma fase permanente de amadurecimento e discussão na sociedade brasileira.

Costin (2010, p. 33) define a Nova Gestão Pública da seguinte forma:

Esse modelo vem do que pode ser chamado de reformas de segunda geração, por incluir não apenas medidas de contenção fiscal, mas, sobretudo, o fortalecimento do gerenciamento público, de instituições de controle e imputação de resultados e estruturas mais flexíveis em que o cidadão pode se perceber e ter voz, como usuário de serviços públicos e contribuinte.

Partindo de uma análise da história da Administração Pública no Brasil, é possível compreender os elementos que se acumularam no setor público, uma gestão pública ainda deficitária. Ao longo da sua formação, o Brasil não direcionou esforços em todas as reformas do Estado para corrigir problemas de origem econômica e social que permanecem enraizados no passado colonial orientado por políticas excludentes. Considerando os avanços significativos desenvolvidos de maneira mais aprofundada

na próxima seção, que demonstra como a evolução histórica da QVT no setor público e os problemas de gestão têm impacto direto no desenvolvimento do país.

2.2 Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho

A revolução industrial ocorrida no século XVIII pode ser considerada a propulsora do interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho, com a descoberta da máquina a vapor e a substituição do trabalho artesanal pela operação de maquinário, houve uma desvalorização abrupta do trabalhador. A primeira etapa da Revolução Industrial foi marcada pela desumanização do trabalho, a carga horária ultrapassava as 14 horas, não havia qualquer cuidado com a saúde ou segurança dos trabalhadores. Pilatti (2007, p. 42) refere-se a esse período da seguinte maneira:

As condições de trabalho e vida foram deterioradas de tal forma que atingiram níveis inumanos. As moradias eram inadequadas e não se dispunha de condições mínimas de higiene e limpeza. A alimentação era paupérrima. A infra-estrutura das cidades insuficiente para atender as necessidades emergentes.

A precarização do trabalho trouxe diversos problemas, acidentes de trabalho, reduzindo os números da produção, trouxe também a proliferação de doenças, então a QVT passa a ser estudada como forma de trazer a produção, a segurança e eficiência preterida. Henry Ford elaborou a teoria da linha de produção em 1914, conhecida como Fordismo, o estudo que tratava da montagem de automóveis de maneira rápida e barata, colocando em pauta a especialização do trabalhador, o modelo de Ford se tornaria o modelo de gestão na Segunda Revolução Industrial e por anos seguintes.

A satisfação no ambiente de trabalho é algo que constitui a natureza do ser humano, mesmo que de maneira inconsciente, é uma necessidade a ser sanada para qualquer colaborador desde os primórdios das atividades laborais, isso pode ser verificado quando identifica-se a evolução da QVT ao longo do tempo, sob diversos enfoques. Limongi-França (2008, p. 168) destaca o surgimento da expressão Qualidade de Vida no Trabalho:

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho foi utilizada já nos anos 70 nos Estados Unidos, para ações das empresas. Ainda na América do Norte, o Canadá tem forte tradição nesse tema, especialmente nas ações e políticas sociais. Na Europa, a França tem uma das culturas mais críticas e dedicadas nos estudos de condições de trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho no ponto de vista do colaborador, representa a valorização das suas condições de trabalho, a preocupação com o ambiente físico e com os bons padrões de relacionamento.

Por volta da década de 1950, originaram-se os princípios que baseiam a Qualidade de Vida no Trabalho, mais precisamente após a segunda guerra mundial. Quesitos referentes a conflitos pessoais e intergrupais, ao nível de absenteísmo, surgem junto ao processo de grande mecanização das organizações. Infere-se, que a preocupação com o comportamento do indivíduo, com as relações sociais e suas estruturas no ambiente de trabalho, ascendem nesse período (CARVALHO et al., 2013).

Com a modernização da produção, surgem diversas necessidades, inclusive da qualificação dos trabalhadores, a exigência da qualidade nos produtos já não condiz com as medidas aplicadas no Fordismo. Para Pilatti (2007, p. 44):

Na sociedade industrial, as melhorias que ocorreram na condição de vida e trabalho resultaram mais das lutas dos trabalhadores e menos dos grandes avanços tecnológicos. Ainda que livre do fardo braçal, o trabalhador foi mecanizado e coisificado. São os Tempos Modernos de Charles Chaplin.

A investigação da QVT perpassa por diferentes abordagens e estudos, pois, essa investigação acompanha as mudanças na sociedade como um todo, não apenas considerando o mercado como indicador único de necessidade. Em 1927, Elton Mayo difunde a Teoria das Relações Humanas através da realização da experiência de Hawthorne, constatando reações dos colaboradores a múltiplos fatores no ambiente de trabalho e trazendo para discussão as interações sociais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 105), a experiência de Hawthorne concluiu que:

É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.

O olhar humanizado para o trabalho foi se formando ao longo da história de acordo com as mudanças industriais, e a necessidade de valorizar o capital humano se apresenta de maneira ainda econômica durante um longo período, quando surgem novas vertentes de estudos voltadas para a importância da imagem da organização em relação a valorização e qualificação do capital humano. Diversos estudos permearam a abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho, entre eles, destaca-se o

modelo de Walter, que, em 1973 evidenciou a abordagem humanizada no trabalho focada na responsabilidade social. Em 1974, Hackman e Oldham propuseram um modelo que avaliava os estados psicológicos críticos ligados aos resultados pessoais e do trabalho, em 1979, Westley analisa a Qualidade de Vida no Trabalho por meio de quatro problemas fundamentais: o psicológico, o econômico, o político e o social.

Com as mudanças na conjuntura social dos trabalhadores dentro e fora do ambiente laboral, novos paradigmas surgem formando uma cultura que se relaciona com as demandas da Qualidade de Vida no Trabalho. Um dos fatores de abordagem da QVT trata da saúde mental do colaborador, nesse sentido houve uma contribuição relevante na definição de saúde pela OMS, como indica Limongi-França (2008, p. 170):

Saúde: a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu nos anos oitenta Saúde como preservação da integridade física, mental e social – um complexo bem-estar biopsicossocial -, e não apenas ausência de doença, com maior expectativa de vida e avanços biomédicos.

A globalização surgiu no século XV durante o período mercantilista e se consolidou na sociedade contemporânea após a Segunda Guerra Mundial. O mundo globalizado transformou as estruturas de mercado e conseqüentemente moldou o perfil do trabalhador para as novas exigências, na sociedade do conhecimento. Segundo Pilatti (2007, p. 44):

O novo mundo do trabalho, nascido depois da Segunda Guerra Mundial, é um mundo marcado por fantásticos avanços científicos e tecnológicos, sofisticados métodos e instrumentos de trabalho, pela complexidade, pelo trabalho em rede. A valorização das pessoas, agora tratadas como capital humano, faz parte do discurso desta sociedade de oportunidades e ameaças.

O avanço tecnológico colocou a era da informação no lugar onde antes era ocupado pelos paradigmas industriais, o pensamento de que a fonte de riqueza das organizações era oriunda do capital tangível – maquinário, edificações, entre outros – deu lugar a novas prioridades, como o capital humano e o capital estrutural interno e externo a própria organização. Nessa atual era do conhecimento os colaboradores passam a ser vistos como produtores de ganhos e não mais como geradores de despesas.

O mundo globalizado proporcionou a criação de leis para acompanhar e fiscalizar as condutas dos empregadores em relação aos colaboradores, neste cenário destaca-se a lei de segurança do trabalho, criada no ano de 1978 e regulamentada pela Portaria 3.214, em 1985. A norma regulamentadora nº 17 (NR-17), publicada no

ano de 1990, trata de ações que proporcionam melhores condições de trabalho, respeitando as características físicas e psicológicas dos indivíduos, possibilitando conforto, bem-estar, segurança e eficiência nas atividades propostas aos colaboradores.

A maioria dos teóricos definem a QVT a partir de uma vertente da gestão de pessoa, no entanto Albuquerque e França (1998, p. 42) pontuam a Qualidade de Vida no Trabalho como expansão do conceito de qualidade total:

[...] a expansão do conceito de Qualidade Total que teve origem na engenharia e visava, especialmente, a processos e controles produtivos e tecnológicos da fabricação do produto. Com a evolução do conceito de Qualidade Total para serviços abriu-se nova discussão sobre a necessidade de incluir nele o conceito de Qualidade de Pessoal e, conseqüentemente, o de qualidade de vida no trabalho como parte dos Programas de Qualidade Total.

Nessa ótica, a QVT é considerada o último elo da qualidade total, sendo inimaginável desassociar os conceitos de ambos. A utilização da qualidade total deve empenhar-se para abranger todas as esferas organizacionais, como produção, desempenho, serviço e qualidade de vida no trabalho (ALBUQUERQUE E FRANÇA, 1998).

Diante da diversidade de conceituações, a locução Qualidade de Vida no Trabalho é considerada por diversos autores como Walter, Fernandes e Gutierrez, um termo amorfo: “[...] quanto a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, considerando-se exaustiva revisão bibliográfica sobre o tema, que não podemos atribuir-lhe uma definição consensual” (FERNANDES et al., 1988, p. 30).

Walter (1991, p. 47, apud Gonçalves et al., 2005, p. 92) norteia Qualidade de Vida no Trabalho, da seguinte forma:

Numa perspectiva mais conceitual, Walter Galeson indica que QVT é um termo amorfo, que inclui um grande número de conceitos e atividades, entre eles: círculos de qualidade, equipes de participação na gerência, humanização e reestruturação do trabalho e ênfase na criatividade do empregado.

A QVT engloba diversos aspectos que influenciam de maneira direta ou indireta no bem-estar dos colaboradores. Conceitos variados acerca do tema foram cunhados ao longo dos anos, inicialmente ligado ao ambiente industrial pós Segunda Guerra Mundial, Walton (1975) ao definir a QVT ressalta valores ambientais e humanos esquecidos pelas indústrias em prol da produtividade, crescimento econômico e

tecnológico. Já Dejours (1994), caminha sobre as condições psicológicas e sociais do trabalho ao se referir sobre a QVT.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma diretriz que visa priorizar o bem-estar dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, sejam eles, empregados, terceirizados, servidores públicos. Além disso, a organização deve alinhar a QVT com o nível de produtividade e com os objetivos da empresa de maneira sistêmica, ou seja, os administradores e todos os membros da equipe tem responsabilidade sobre esse aspecto (FERREIRA, 2011).

No Brasil, a regulamentação da terceirização no ano de 2004 evidenciou o anseio dos empregadores em adotar esse tipo de mão de obra a fim de diminuir os custos organizacionais. Essas reduções de gastos provêm da não obrigatoriedade da empresa contratante dos serviços do terceirizados quanto a direitos trabalhistas, eventuais problemas de indenizações e segurança do trabalho. A precarização do trabalho também é fruto da mesma globalização que trouxe diversos benefícios. A busca no mercado de trabalho extremamente competitivo reflete na sociedade um comportamento individualista e ao mesmo tempo de sobrevivência.

Para Santos (2001, p. 46 e 57):

Agora, a competitividade toma o lugar da competição. A concorrência atual não é mais a velha concorrência, sobretudo porque chega eliminando toda forma de compaixão. A competitividade tem a guerra como norma. Há, a todo custo, que vencer o outro, esmagando-o, para tomar seu lugar

Num mundo globalizado, regiões e cidades são chamadas a competir e, diante das regras atuais da produção e dos imperativos atuais do consumo, a competitividade se torna também uma regra da convivência entre as pessoas. A necessidade de competir é, aliás, legitimada por uma ideologia largamente aceita e difundida, na medida em que a desobediência às suas regras implica perder posições e, até mesmo, desaparecer do cenário econômico.

A QVT origina-se no ambiente empresarial privado, que se desenvolveu em torno da competitividade, das exigências de mercado e da satisfação do cliente, a Qualidade de Vida no Trabalho se insere como uma ferramenta para promover a satisfação do colaborador, garantindo seu comprometimento com os processos e objetivos da organização. Esses fatores influenciam diretamente na necessidade progressiva de manter e qualificar pessoas, como garantia de vantagem competitiva, as exigências se tornam cada vez mais incisivas, que pode ser considerada como

gatilho para a insegurança do trabalhador. Pilatti (2007, p. 48) define esse novo quadro da seguinte maneira:

Criou-se uma percepção que o trabalho não é algo para todos, e sim apenas para os especialmente talentosos. Com outro nível de sofisticação, os patamares demandados pelo setor produtivo, mais uma vez, apontam para níveis inumanos. Ocorre a ruptura definitiva entre o intelectual e o braçal. A implicação prática do novo modelo é o aparecimento de uma massa ainda maior de trabalhadores sem qualificação, que ficam à margem dos avanços tecnológicos.

É fatídico que ao longo da história o trabalho foi humanizado, direitos trabalhistas foram conquistados a exemplo da jornada e condições de trabalho. A globalização reestruturou um sistema até então totalmente voltada para a produção que se desinteressava pela centralidade do ser humano dentro daquele processo. Entretanto, com a evolução do mundo globalizado essa recente valorização do capital humano mostra-se desconexa com as exigências do mercado capitalista, como evidencia Pilatti (2007, p. 47): “é preciso produzir mais, em menos tempo, com custos reduzidos, atendendo padrões de qualidade mais elevados”. Nesse contexto, a QVT mantém-se entre os aspectos humanos elementares como fator propulsor do bom desempenho dos colaboradores.

Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, Chiavenato (2009, p. 352), pontua “a qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”. Não só os fatores referentes ao cargo que formam a QVT, como também elementos que formam o contexto onde está inserido e suas externalidades, ela está diretamente ligada a condições pessoais e comportamentais que refletem na produtividade do colaborador, a exemplo: motivação do trabalho, adaptação e flexibilização com mudanças no ambiente organizacional (resiliência), inovação, criatividade, entre outros (CHIAVENATO, 2009).

Limongi-França (2008, p. 167) define QVT da seguinte forma:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnósticos, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização.

A qualidade de vida na ótica das pessoas, passa pelo ambiente social e econômico, percepção de bem-estar, expectativa de vida e necessidades individuais. Quando observado no ponto de vista do trabalho, a qualidade de vida corresponde a

valorização das suas condições, do zelo com o espaço físico e aos padrões de relacionamento entre os colaboradores. (FRANÇA, 2008)

Ferreira et al. (2009, p. 149), discorrem sobre a concepção de QVT:

[...] a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Dessa forma, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência.

Pode-se inferir que existem dois principais objetivos a serem alcançados através da QVT, o aumento da qualidade de vida e satisfação do colaborador no ambiente laboral e o aumento da produtividade e desempenho individual com impacto nos resultados gerais da organização. Vale ressaltar que esses dois espectros que servem de base para a QVT não estão diretamente ligados, e nem necessariamente incompatíveis entre si. Como abordado por Gonçalves et al. (2005, p. 89):

Muitos supõem que os dois objetivos estão ligados: uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhora das condições de e a satisfação com o trabalho, porém, a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas. Isto não significa que os dois objetivos sejam incompatíveis, nem que sejam totalmente independentes de um outro. Sob determinadas circunstâncias, melhorias nas condições de trabalho contribuirão para com a produtividade.

Gonçalves et al. (2005, p. 89), apresenta o seguinte conceito de QVT:

Por sua vez, QVT pode ser visto como um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Trata-se de um conceito estreitamente relacionado à satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento e aprendizagem e com o equipamento e facilidades adequadas para o desempenho de suas funções. Alguns conceitos fundamentais à qualidade de vida no trabalho são: participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho.

Os contornos modernos que trouxeram precarização as relações de trabalho afetam diretamente a satisfação do trabalhador, sendo esta, um ponto decisivo para o bom desempenho das tarefas. Em um curto período de tempo, entre 2017 e 2019 a flexibilização das leis de trabalho trouxe ao mundo globalizado uma nova forma de manter o colaborador, a necessidade e não mais a motivação. A satisfação pode ser sanada apenas com o salário, atendendo as necessidades básicas de sobrevivência, porém, não seria suficiente para gerar fatores motivadores. Para Pilatti (2007, p. 57):

A percepção individual de satisfação produzida pelo aumento de salário tende, com o passar do tempo, a desaparecer. Seguindo este raciocínio, a satisfação completa é um estágio que não pode ser alcançado. Sempre existirão necessidades não satisfeitas que conformarão novas condutas de motivação, que exigirão a busca de patamares mais elevados a serem atingidos.

O cenário do ambiente de trabalho e dos fatores que compreendem a importância da QVT se mostra de maneira mutável, ao passo que se conquistam direitos trabalhistas que compreendem mais que as necessidades básicas de sobrevivência de um colaborador, as exigências de qualificação são ampliadas sem redução do tempo de trabalho e com perda de benefícios de estabilidade a partir da regulamentação da terceirização dos serviços.

O que não se altera de maneira negativa é o impacto positivo das relações de trabalho humanizadas na produtividade, quanto mais qualidade de vida o trabalhador possui, melhor seu desempenho.

2.3 Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

Um dos principais desafios tratados pelos principais autores da Qualidade de Vida no Trabalho é o de torna-la uma ferramenta de gestão efetiva, garantindo o modo permanente da aplicabilidade das práticas de QVT. A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é uma exigência atual do mundo globalizado, as empresas compreendem a necessidade de contar com um capital humano saudável, motivado e preparado para alcançar os objetivos organizacionais de acordo com suas habilidades, isso envolve uma série de decisões gerenciais, que vão desde a liderança participativa a valorização e reconhecimento dos colaboradores, a competitividade de uma organização está ligada diretamente a capacidade que uma organização tem de atender às demandas dos seus funcionários.

De maneira geral, as pessoas passam grande parte das suas vidas no ambiente de trabalho, sendo influenciadas fisicamente e psicologicamente pelas circunstâncias advindas desse ambiente. “O que acontece a elas no trabalho, como são tratadas, e as características do trabalho influenciam a qualidade de vida como um todo” (SCHERMERHORN, 2007, p. 336).

A medida que a qualificação do trabalhador foi sendo mais exigida, a Qualidade de Vida no Trabalho acaba por se tornar uma exigência que pode representar de maneira prática a reciprocidade nas relações de trabalho, em um contexto que gera

confiança mútua e harmonia no ambiente laboral. Nesse contexto, os gestores surgem com um papel fundamental para a garantia de um ambiente saudável e propício a experiências positivas à serem oferecidas aos seus colaboradores.

Ao conduzir uma pesquisa qualitativa publicada em 2004, Limongi-França destacou a aceitação dos administradores e reconhecimento da importância das práticas gerenciais utilizarem os princípios da QVT, essa porcentagem chegou a 45% dos entrevistados.

Limongi-França (2004, p. 164) demonstra que mesmo os administradores que não aplicam a QVT como uma ferramenta gerencial efetiva, apresentam interesse e reconhecimento pela prática.

Dos entrevistados, 64% responderam que as práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho são utilizadas em suas respectivas áreas de atuação. Trata-se assim de um conjunto de atividades que permeia as organizações. Outros 29% atestam o contrário, mostrando o potencial de crescimento dessas atividades, esse crescimento como, como verificado anteriormente, pode ser conquistado, concedido ou compartilhado.

O primeiro autor a iniciar na linha de pesquisa que abrange a satisfação em Qualidade de Vida no Trabalho é o norte-americano Walton, o autor explicita os critérios da ferramenta sob a ótica organizacional, como discorre Santos (2001, p. 26) “O modelo de Walton (1973) designa preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

As práticas de gestão se modificam e se ajustam as exigências do mercado, o administrador da atualidade está sempre inovando e reforçando o papel participativo nas decisões, considerando que, o capital humano se comporta de acordo com a relação de trabalho que se estabelece, quanto mais satisfeito, mais chances de resultados satisfatórios. As mudanças na administração são explicitadas por Chiavenato (2004, p. 621).

A Administração de hoje é completamente diferente daquela de ontem e, certamente será diferente daquela que existirá amanhã. Adaptada e atualizada para o princípio da qualidade de vida nas organizações para melhorar a vida de todos os parceiros envolvidos. Não só beneficiar o cliente ou o usuário, mas todos os membros que participam direta ou indiretamente das organizações: fornecedores, trabalhadores e gerentes, clientes e usuários, investidores e capitalistas, intermediários etc. E se possível também a comunidade carente ao redor.

A globalização acaba por se tornar um grande aliado na disseminação da Qualidade de Vida no Trabalho como uma vantagem competitiva, o mundo

globalizado apresenta a qualidade de vida como algo necessário a ser oferecido pelas empresas, de modo a humanizar seus processos e práticas, reconhecendo a ordem fisiológica e psíquica dos seus funcionários, cada vez mais, os estudos alinham o nível de satisfação do trabalhador a conquista de metas e aumento da rentabilidade das organizações.

As teorias científicas da Administração evoluem neste sentido humanístico, sendo possível conceituar a QVT como uma ferramenta de gestão com foco no bem-estar dos colaboradores, o objetivo é proporcionar um ambiente adequado ao trabalho e as necessidades do grupo, as mudanças culturais tendem a ocorrer quando as empresas são capazes de identificar a importância dessa prática, observando o grau de motivação como reflexo da satisfação dos funcionários.

Variáveis apresentadas no estudo de Limongi-Franca (2004) mostram a percepção dos gestores quanto a ligação da QVT com a produtividade dos colaboradores, 60% dos administradores entrevistados reconhecem a contribuição direta da satisfação dos funcionários com o seu desempenho, bem como, a queda dele quando necessidades deixam de ser atendidas ou benefícios são retirados, ao falar de benefícios, eles compreendem também, que não se trata apenas de remuneração e sim do ambiente de trabalho como um todo.

Chiavenato (2004, p. 116) descreve a evolução desse pensamento nas práticas administrativas da seguinte maneira:

A Administração Científica baseava-se na concepção do homo economicus, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda a Abordagem Clássica da Administração se alicerçava nessa estreita teoria da motivação. A Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial – mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

O reflexo das práticas de QVT na melhoria de resultados coloca a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho como um mecanismo de extrema importância para as organizações, na nova Gestão Pública essas práticas passam a integrar também o serviço público, já que, o novo modelo de gestão tem foco na qualidade dos serviços e satisfação dos usuários, sendo assim, a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho deixa de ser uma vantagem apenas para o setor privado.

A partir da Reforma Gerencial e seus desdobramentos ao longo dos anos, chega para o Estado a necessidade de mudanças práticas mediante uma globalização

mais humana. As bases materiais se tornam insuficientes e convergem com outras necessidades a serem consideradas, especialmente, ao repensar os moldes da gestão pública. Santos (2001, p. 71) discorre sobre essas mudanças.

O êxito do estado do bem-estar em tantos países da Europa ocidental e a notícia das preocupações dos países socialistas para com a população em geral funcionavam como inspiração aos países pobres, todos comprometidos, ao menos ideologicamente, com a luta contra a pobreza e suas manifestações, ainda que não lhes fosse possível alcançar a realização do estado de bem-estar. Mesmo em países como o nosso, o poder público é forçado a encontrar fórmulas, saídas, arremedos de solução.

A Gestão Pública passa por grandes transformações para solucionar problemas e sanar as exigências dos cidadãos, um grande desafio em relação a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho quando se trata do setor público está nas bases de conhecimento dos servidores quanto ao assunto, fato este, que influencia diretamente na eficiência ou não das ferramentas aplicadas.

Para Pereira (2016, p. 32):

A função principal do Estado-nação no mundo contemporâneo – realizada por meio do governo e da administração pública – é a de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Deve preocupar-se, também, em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que aumentem a produtividade e proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea.

No caso das instituições públicas a gestão de práticas de bem-estar que envolvem a QVT vão de encontro a relações dominantes estabelecidas no campo da hierarquia das decisões, promover um ambiente saudável aos servidores públicos requer treinamento contínuo dos gestores, porém, todo o processo se inicia a partir da alocação de recursos e na prestação de contas, e nesse contexto, a gestão pública ainda enfrenta os resquícios do clientelismo e disfunções burocráticas. A falta de recursos compromete os procedimentos e a prática administrativa, a qualidade da gestão oferecida ao grupo de colaboradores estará comprometida e vai trazer efeitos negativos no longo prazo.

A correção das ineficiências identificadas em uma instituição pública, geralmente vai apontar problemas de má gestão, tanto de recursos em escalas mais altas quanto de equipes, a visão sistêmica da organização pública segue sendo construída a passos lentos e com deficiência em conhecimento administrativo. Schermerhorn (2007, p. 336) chama atenção para os prejuízos da má gestão administrativa.

Práticas deficientes de gestão podem prejudicar de forma significativa a qualidade de vida de uma pessoa, e não apenas a qualidade de vida no trabalho; por outro lado, uma boa gestão tem o potencial de incrementar tanto uma quanto a outra dimensão.

O papel do gestor público integra grande relevância nas perspectivas da Administração Pública Contemporânea, porém, essa importância é consideravelmente recente, as mudanças necessárias enfrentam desafios, como define Pereira (2016, p. 26):

O principal desafio dos governos e da administração pública no mundo contemporâneo é promover o desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de mudanças de paradigmas, que estão impactando de maneira profunda na sociedade, em especial nas áreas econômicas, sociais, ambientais, culturais e tecnológicas. Este desafio impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública, ao mesmo tempo que exige mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade.

A integração dos princípios da governança pública, chamam atenção para algumas exigências ligadas diretamente aos resultados da QVT, por exemplo, a responsabilidade social que é papel fundamental do serviço público. A eficiência e eficácia na gestão pública também são reflexo das condições ambientais de trabalho, uma prova disso é a criação dos benefícios sociais nas instituições públicas com o intuito de assegurar a satisfação dos servidores.

A eficiência é um dos princípios impostos a Administração Pública, esse aspecto pode ser medido com relação direta à forma de atuação do agente público, esperando que o mesmo exerça as funções que lhe cabe com o melhor desempenho possível, assim como as instituições privadas, o serviço público também possui metas e resultados satisfatórios a serem alcançados. Portanto, o papel do gestor tem caráter fundamental quanto ao modo racional de organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, considerando a humanização dos servidores e a sua contribuição indispensável para que todos os princípios da Administração Pública sejam cumpridos.

Para Chiavenato (2009, p. 320):

Os serviços e benefícios oferecidos pelas organizações demonstram o grau de responsabilidade social, isto é, a maneira pela qual elas procuram compensar o esforço das pessoas com uma série de atividades de apoio e suporte que garantam sua qualidade de vida.

A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no ambiente público é carregada de uma visão de desenvolvimento ainda limitada, reflexo de referências antigas da possibilidade de um crescimento sem limites, na verdade, comportamentos que reforçam essa ideia podem ser observados na sociedade como um todo. A

organização social e o modo como ela gerencia seus recursos e sua mão de obra causa impactos sócias, após a revolução industrial, o olhar para a QVT e seus desdobramentos a longo prazo se tornam evidentes para as organizações privadas. Essa abordagem demorou consideravelmente a chegar nas instituições públicas, já que a Reforma Gerencial se iniciou na década de 90.

Em um ambiente de fortes mudanças, fazer um planejamento estratégico que inclui a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho como medida permanente, é uma tarefa difícil, porém, indispensável para garantir a melhoria dos resultados e para alcançar a eficácia que as organizações públicas e privadas tanto almejam.

2.4 Evolução da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas no sentido humanístico que se conhece hoje nas organizações, não se tornou prática logo com o surgimento da função de Recursos Humanos, houve uma transição de uma era mecanicista para uma era humanista. As vertentes que iniciaram a abordagem da administração pessoal se contrapõem até os dias de hoje, uma mais racionalista e a outra humanista. A chegada e disseminação do humanismo não marcaram o fim das teorias racionalistas, o mecanicismo de 1930 ainda é uma prática empresarial contemporânea.

A tarefa básica da administração é coordenar recursos organizacionais e pessoas, alinhando-os aos objetivos definidos de maneira tão eficiente e eficaz quanto possível, administrar recursos humanos é um processo complexo e o surgimento da abordagem humanística é um marco nas transformações das relações de trabalho,

Chiavenato (2004, p. 98) define esse período:

A Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho.

[...] A abordagem humanística da Administração começou no segundo período de Taylor, mas apenas a partir de 1930 é que recebeu enorme aceitação nos Estados Unidos, devido às suas características democráticas. Sua divulgação fora dos Estados Unidos somente ocorreu bem depois do final da Segunda Guerra Mundial.

A abordagem de Taylor marcou a forma como as organizações gerenciavam a conduta humana, colocando em evidência a importância das recompensas salariais e dos benefícios econômicos, a administração de pessoas no início do século XX era

limitada a visão da motivação atrelada única e exclusivamente a satisfação econômica dos colaboradores.

Reduzir a vivência no local de trabalho a divisão do trabalho e ao homo economicus se mostrou ineficiente, abrindo espaço para o surgimento da Teoria das Relações Humanas apresentada por Elton Mayo a partir da experiência da Hawthorne. A abordagem humanística é um reflexo do esmagamento do homem pela evolução social baseada na industrialização, as abordagens humanísticas consideram as pessoas dentro de uma constante interação social para aprofundar-se no comportamento humano nas organizações.

Os resultados da experiência realizada por Elton Mayo são apresentados por Chiavenato (2004, p. 106):

Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa. (p.106)

A Teoria Comportamental assume um estudo que envolve o contexto que o indivíduo está inserido, considerando que a organização pode controlar o comportamento de um colaborador através das relações que promove, porém, considerando que existem os fatores externos que também influenciam na motivação e nos estímulos que geram reações, não há a dissociação dos dois componentes.

A Teoria Comportamental apesar de compartilhar de alguns fundamentos, a Teoria das Relações Humanas surge em 1940, propondo uma nova abordagem da Teoria Comportamental. A Teoria das Relações Humanas tece críticas a teoria burocrática aplicada em grande escala na gestão de pessoal da administração pública, no sentido de manter as relações impessoais e dando ideia de que o trabalhador é uma máquina, que não deve existir interferências internas e externas no exercício do seu cargo. A abordagem comportamental traz o Behaviorismo para a administração pública e privada, ampliando os conceitos e diversificando sua natureza de estudo, incluindo como ponto fundamental a motivação humana.

Maslow definiu as necessidades humanas dentro de grupos representados através de uma pirâmide que demonstra os níveis de importância que cada anseio

representa, na base da pirâmide, como objetivos mais permanentes e inerentes ao ser humano estão as necessidades fisiológicas, necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, etc. Esses desejos representam as necessidades de sobrevivência do ser humano. O segundo nível da pirâmide compreende a segurança do indivíduo, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo, o terceiro nível demonstra as necessidades sociais, de aceitação, de relacionamento, troca de afeto. O quarto nível da pirâmide representa a necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, o respeito, a autonomia, o reconhecimento e o quinto nível e não menos importante representa a auto realização, autodesenvolvimento contínuo e a capacidade de buscar ser sempre melhor (CHIAVENATO, 2014).

A Teoria de Maslow – Hierarquia das necessidades é representada pela pirâmide das necessidades, conforme a figura 1.

Figura 1- PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

As necessidades de segurança e as fisiológicas representam necessidades primárias, e os outros três níveis se enquadram nas necessidades secundárias, lembrando que todos estão interligados e a satisfação de um nível gera a busca pela

satisfação do próximo. Essas necessidades assumem formas de importância que variam de acordo com a realidade de cada indivíduo.

Kwasnicka (1991, p. 97) destaca que “a maioria dos sociólogos concordam que um grupo não existe necessariamente até que os seus membros estejam envolvidos em alguma coisa juntos”. Ou seja, um objetivo em comum faz com que um grupo se forme, assim como um contexto social vivenciado por diversas pessoas forma um grupo, pois proporciona buscas em comum.

A abordagem comportamental é mais uma das evoluções da escola de recursos humanos, fundamentada com uma experiência realizada por volta de 1952, na Fundação Ford que durou 6 anos e tinha o intuito de estudar melhor o comportamento dos seus colaboradores em busca de dados que servissem de base para aplicação de técnicas visando atingir melhores resultados, a ciência comportamental aborda três níveis de análise, o indivíduo, o estudo de grupos e o complexo organizacional.

Kwasnicka (1991, p. 57), define a abordagem comportamental:

A ciência comportamental, de maneira bastante abrangente, pode ser definida como sendo o estudo e a análise das observações e verificações do comportamento humano a partir de processos científicos. Caracteriza por ser uma ciência indutiva, que focaliza o indivíduo e utiliza bases teóricas de outras ciências.

A abordagem Behaviorista destaca a importância de se estudar não o indivíduo nas suas atitudes ou relatos, e sim o seu comportamento e mais que isso, os estímulos que causavam determinados comportamentos, crendo que era possível controlar e prever as condutas através dos estudos sobre os estímulos, destacando que qualquer mudança orgânica do ambiente que resultam de estímulos podem resultar em manifestações de comportamento. A teoria behaviorista é uma contribuição para a abordagem comportamental, porém não se baseia em teorias e sim em experiências comportamentais obtidas em laboratório.

A administração de pessoal evolui de acordo com a complexidade das formações sociais, a complexidade do homem influi diretamente na maneira de gerir recursos humanos de forma eficiente, considerando o impacto da motivação dos funcionários nos resultados organizacionais. Para Chiavenato (2009, p. 67):

Em diferentes épocas surgiram na teoria das organizações concepções a respeito da natureza humana e das organizações, cada qual privilegiando certos aspectos da conduta das pessoas e marcando a maneira pela qual

as organizações administram as pessoas. Cada uma dessas concepções teve um contexto adequado para explica-las e justifica-las.

O desenvolvimento de Recursos Humanos refletiu na forma de gerenciar o pessoal tanto para administração do setor privado, quanto para o setor público, passa-se a considerar a potencialização dos talentos reunidos pelas instituições públicas, por meio de programas de treinamento, desenvolvimento de equipes, cursos e outras ferramentas de treinamento capacitação dos servidores; essa mudança tem forte fundamento na relação entre a gestão estratégica de pessoas e a qualidade do serviço público. Como descreve Costin (2010, p. 163):

No caso do setor público, a capacitação é conduzida pelas unidades de recursos humanos de cada órgão e por órgãos centrais como escolas de Governo ou centros de capacitação, a partir de cursos previstos nas carreiras ou de demandas dos próprios funcionários. A vinculação de capacitações às carreiras é uma estratégia interessante, pois, além de permitir o desenvolvimento de competências próprias de uma função específica, possibilita a criação de uma rede informal de profissionais que poderá ser útil para fortalecer a cultura organizacional, facilitar processos de mudança ou agilizar o processo de trabalho no dia-a-dia.

Considerar os colaboradores para além do cumprimento das funções transformou o olhar da administração sobre a condução das relações de trabalho. No setor público a administração de pessoal conta com um sistema que possui previsão legal e considera não apenas cadastro, carreiras, cargos, salários e benefícios, como também a gestão das carreiras, a capacitação, o reconhecimento do servidor, são práticas que mais uma vez, aproxima a Administração Pública das instituições privadas. Abordando as interações humanas e observando como as pessoas influenciam-se mutuamente. A administração de pessoal no mundo globalizado aborda o sistema social cooperativo que se conecta com essa identificação na busca por objetivos que se tornam coletivos, ela pode ser observada de diversos ângulos no contexto organizacional e na vida pessoal dos indivíduos, objetivos em comum unem forças, humanização das relações geram resultados.

2.5 A Gestão de Pessoal na Universidade Estadual de Feira de Santana

A grande parte das abordagens científicas na área de gestão de pessoas se utilizam de experiências nos setores privados, por um motivo específico que diferencia a administração pública da administração privada, o objetivo principal das empresas privadas consiste nos resultados, especialmente financeiros. A administração pública

se baseia nos princípios constitucionais para garantir práticas estratégicas que proporcionem um serviço público de qualidade nos moldes da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A reforma gerencial e sua evolução colocam ainda de forma limitada o papel da gestão de pessoas na área pública como papel estratégico, a visão que alinha os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas tem se tornado mais frequente nas instituições públicas nos últimos anos, trata-se de uma prática relativamente recente.

Em 2007, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) aplicou a primeira edição do curso de Gestão de Pessoas no Serviço Público, com o objetivo de articular experiências entre o conhecimento acadêmico e a prática dos servidores público na gestão, o objetivo central do curso é exposto no material que apresenta os resultados do curso ENAP, (2010, p. 8):

O curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público foi construído pela ENAP de acordo com as orientações do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (CG/PNDP), do qual a Escola é parte integrante. A especialização almejou contribuir para a consolidação da PNDP, com a capacitação, em nível estratégico, de servidores das áreas de desenvolvimento e gestão de pessoas dos órgãos públicos federais, visando o fortalecimento das unidades de recursos humanos e a atuação sintonizada com as diretrizes da Política. “Formar profissionais para atuarem no desenvolvimento de pessoal, capacitando-os a discutirem a realidade da gestão de pessoas por competências e seus impactos sobre a política de recursos humanos na Administração Pública” é o objetivo geral do curso.

Para a gestão pública a preocupação com aspectos humanísticos na administração de pessoal vem sendo fortalecida, para além de questões burocráticas do exercício das funções. É necessário lembrar que ações efetivas de qualificação na gestão de pessoas perpassam pelo investimento de recursos públicos, que pode ser visto como o grande impasse para a constância de aplicabilidade de ações que potencializam a eficiência do serviço e promovem bem-estar, como reconhecimento, avaliação de desempenho, capacitações entre outros elementos que compõem o campo da motivação do colaborador.

A administração de pessoal em instituições públicas deve atender às demandas dos usuários do serviço, com o intuito de gerar serviço de qualidade e utilizar com inteligência os recursos disponíveis, a gestão de pessoas no setor público também se apresenta com certa proximidade das empresas privadas, pelo menos, no que diz respeito às necessidades específicas de se mapear e administrar as competências

gerencias e os conhecimentos organizacionais dos servidores. As particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública retomam aos processos burocráticos e muitas vezes centralizados em funcionalidades distantes do conhecimento prático de quem a conduz, sendo que, há a necessidade da observância legal na formulação e desenvolvimento de um planejamento estratégico de gestão de recursos humanos, considerando o pleno exercício da cidadania e os princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

A gestão de pessoal no setor público se configura em um contexto de sistemas integrados, com hierarquia definida e conexão de informações e decisões, os organogramas disponíveis atualmente remontam a ideia da Teoria Geral dos Sistemas, onde se avalia os sistemas de maneira global, considerando todas as interconexões e dependências entre eles, como define Chiavenato (2004, p. 475):

O conceito de sistemas proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas dando-lhes uma configuração e identidade total. A análise sistêmica – ou análise de sistemas - das organizações permite revelar o "geral no particular", indicando as propriedades gerais das organizações de uma maneira global e totalizante, que não são reveladas pelos métodos ordinários de análise científica. Em suma, a Teoria de Sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e a integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes.

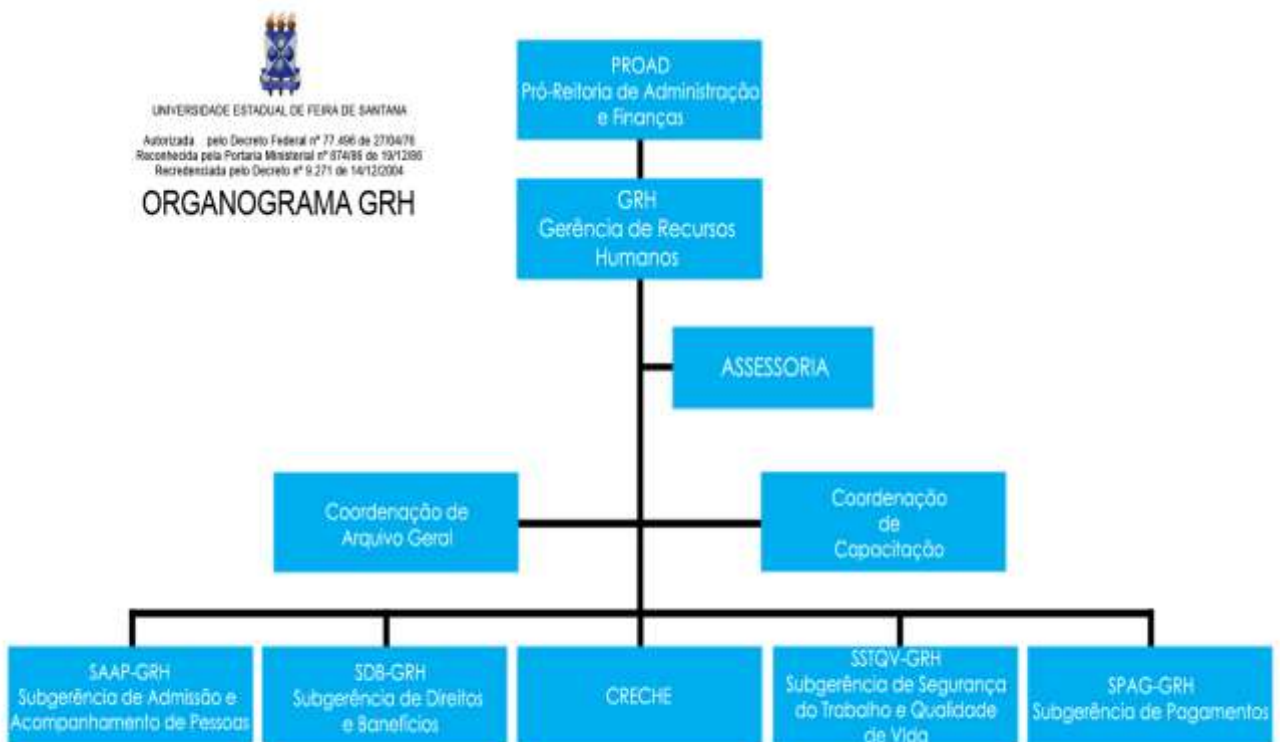
A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PGDP, instaurada desde 2017, é uma linha de gestão integrada a Administração Superior da UEFS, para a PGDP, além de assessorar a reitoria, atua nos assuntos pertinentes às políticas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, atuando no processo de admissão de servidores selecionados tanto Regime Especial de Direito Administrativo (REDA) quanto os aprovados por Concurso Público, é também responsável pelo acolhimento dos servidores através do Programa Bem-Vindo Servidor. A PGDP se responsabiliza pelo acompanhamento do estágio probatório e o desenvolvimento da vida funcional dos servidores, promovendo cursos e atividades de treinamento e capacitação. (DADOS: PGDP-UEFS)

O processo de plano de carreiras e acompanhamento das seleções também faz parte das atribuições da PGDP, uma estrutura robusta para garantir a eficiência necessária para gerir os servidores da Universidade Estadual de Feira de Santana.

A teoria dos sistemas permeia a forma de organização da Gestão Pública, na Gestão Universitária de maneira aparente quando se observa a ligação dos elementos administrativos para configurar o todo, considerando as características próprias de

cada setor funcional, porém, há aspectos em comum em todos eles. A ideia de integração dos sistemas pode ser visualizada na gestão administrativa da UEFS conforme o organograma da Gerência de Recursos Humanos (GRH), conforme figura 2, logo abaixo:

Figura 2 - ORGANOGRAMA



Fonte: (GRH, 2014)

A GRH – UEFS gerencia o atendimento aos servidores, dispõe das orientações e aplicações aos planos de carreira dos analistas, técnicos e professores, além de promover a capacitação contínua dos servidores através de cursos disponibilizados no portal da Gerência de Recursos Humanos, a página divulga conteúdo informativo relacionado a folha de pagamento, engajamento profissional dos servidores e valorização do trabalho (Dados: GRH)

“A Gerência de Recursos Humanos está vinculada à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Conta com quatro subgerências, uma Assessoria Administrativa, uma Coordenação de Capacitação e Serviço de Arquivo. É ainda responsável pelo gerenciamento da Creche da UEFS” (GRH, 2014).

Para a gestão universitária, alguns desafios se somam no comparativo as demais instituições públicas, a administração central por muitas vezes é constituída por servidores que ocupam cargos educacionais na própria instituição, o que chama atenção novamente para a preocupação com os conhecimentos básicos em gestão de pessoal. Na Universidade Estadual de Feira de Santana, o cargo de pró-reitor é ocupado por indicação do reitor eleito pela comunidade universitária, esse fato nos permite observar a possibilidade de os gestores nomeados não possuírem em determinados níveis de experiência o conhecimento prático-teórico necessário a aplicabilidade das práticas de gestão de pessoas, e mesmo que as possua, provavelmente irá lidar com a falta de investimento no setor da educação pública.

A administração de pessoal dos servidores dispõe da visão holística apresentada pela teoria dos sistemas, já que, conta com servidores de áreas distintas, porém, com práticas que compõem a formação coletiva da universidade refletindo no nível de eficiência dos serviços que são oferecidos tanto para os servidores quanto para a comunidade acadêmica. Conforme Gomes, Oliveira, et al., (2015, p. 6) essa organização integrada objetivando garantir uma gestão de pessoal de qualidade na UEFS se configura da seguinte maneira:

Sendo assim, na administração superior encontra-se a Pró-Reitoria de Administração e Finanças que coordena e gere a atividades da gerência administrativa que, entre outros setores, compreende a gerência de recursos humanos. Sendo que esta última tem adotado práticas de uma administração mais descentralizada, tendo suas atividades divididas em carteiras ou grupos funcionais, direcionando as atividades aos técnicos e analistas universitários. Ainda em relação às práticas de gestão de pessoas, com a Lei n.º 11.375 de 05 de fevereiro de 2009 que reestruturou as carreiras do grupo ocupacional técnico-específico, bem como o seu padrão remuneratório e com os Decretos n.º 15.143 e n.º 15.144 de 21 de maio de 2014 que regulamentou a progressão e promoção da carreira de analista e técnico universitários, como técnico-administrativos, colocando em prática o processo de avaliação de desempenho funcional, em que foram realizadas auto avaliações e, avaliações pelos chefes mediato e imediato, além de avaliação de títulos.

A visão que se tem da área de gestão de pessoas (GP) hoje, é muito diferente dos conceitos das escolas clássicas que consideravam os colaboradores apenas como um prestador de serviço, falar de GP é lidar com seres humanos e toda sua complexidade, cultura, habilidades, desejos, sentimentos e inteligência. Chiavenato (2014, p. 8) evidencia a centralidade dos colaboradores nos processos de gestão de pessoas “As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto”. A GP é uma das áreas que mais têm sofrido mudanças nas últimas décadas, as organizações públicas e privadas investem cada

vez mais em propostas de capacitação e retenção de talentos como diferencial e uma das principais ferramentas para alcançar os objetivos organizacionais.

2.6 Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade Estadual de Feira de Santana

O contexto do ambiente de trabalho no setor público sofreu grandes mudanças e permanece em constante alteração, um dos principais motores dessa transformação é a nova configuração da sociedade e das relações de trabalho, a cobrança por transparência, a necessidade de alocar recursos públicos de maneira eficiente, a preocupação com a saúde do trabalhador, são pontos que trazem desafios as instituições, especialmente nos níveis gerenciais.

Estas novas abordagens de gestão públicas caracterizam o fortalecimento do enfoque biopsicossocial que integra o ser humano a organização, na administração, o que se denomina como visão holística. Os processos de modernização da administração pública consolidam um processo de mudança de valores e consolidação de direitos dos servidores.

A atenção com a qualidade de vida se apresenta como uma das principais práticas para aplicar a eficiência do serviço público em primeiro plano. Não basta à instituição garantir a qualidade dos aspectos técnicos do processo produtivo, é preciso investir nas pessoas envolvidas, identificar as práticas de gestão e produtividade e aperfeiçoá-las, como discorre Ferreira (2011, p. 93):

Do ponto de vista das organizações, a relevância se inscreve numa perspectiva de enfrentamento de um elenco de problemas presentes no cotidiano dos ambientes corporativos que colocam a Qualidade de Vida no Trabalho como uma real necessidade[...] No âmbito do setor público, dois aspectos caracterizam as transformações: fortalecimento dos regimes democráticos e, em consequência, postura mais vigilante e reivindicatória dos usuários-contribuintes quanto ao acesso à qualidade dos serviços prestados pelas agências governamentais e seus dirigentes.

Um dos primeiros pesquisadores a estudar a Qualidade de Vida no Trabalho foi Walton (1973). Richard Walton já apresentava nos seus estudos uma visão para além do cumprimento das leis trabalhistas que surgiram no início do século XX, destacando o papel das práticas da gestão da QVT como uma maneira de reaver os valores humanísticos e ambientais que haviam sido negligenciados no ambiente do trabalho, enquanto o desenvolvimento industrial focava no avanço tecnológico e no

crescimento econômico. O pensamento de Walton sobre a QVT se apresenta de maneira abrangente conforme Gonçalves, Gutierrez, et al. (2005, p. 97):

Para esse autor, a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional.

As práticas de QVT são associadas diretamente a produtividade e a motivação dos colaboradores, no serviço público essas evidências também se aplicam, porém, com uma compreensão macro do ambiente de trabalho de indivíduos no serviço público, já que o setor público possui uma hierarquia muito bem definida, o que conseqüentemente reduz a autonomia dos gestores das instituições públicas em determinados aspectos.

A Nova Gestão Pública propõe a redefinição do papel e atividades dos gestores públicos com base nos elementos da qualidade do serviço público, considerando que um dos fatores que impactam diretamente nos princípios legais da administração pública não se limita somente a uma melhora na qualidade de vida dos trabalhadores, mas reflete na sua produtividade e conseqüentemente nos resultados da instituição. É uma nova forma de pensar a Qualidade de Vida no Trabalho, como uma intervenção gerencial humanística vantajosa.

O fato das instituições públicas não objetivarem o lucro, não significa que a competitividade não existe, a gestão pública moderna compete por eficiência no serviço público, inovação em práticas gerenciais e fortalecimento do trabalho em equipe, esse novo modo de gerir recursos públicos coloca os gestores públicos em posição estratégica quando se trata dos fatores de motivação dos servidores. Conforme Chiavenato (2009, p. 349):

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam, é preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho.

As boas práticas de gestão de pessoal no setor público estão ligadas a qualidade do serviço prestado, as interpretações que entendem os indivíduos a partir da sua rede de relações no trabalho são cada vez mais exigidas pois as questões da

administração do trabalho se voltaram para conceitos como motivação, pressão, metas, estímulos, liderança e equipe.

A gestão universitária em uma instituição de ensino público acresce particularidades e também divergências entre a teoria e a prática na gestão, em prol de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e eficaz. A primeira Universidade pública do Brasil foi a Escola Universitária Livre de Manaus, criada em janeiro de 1909, apesar dos estudos sobre Recursos Humanos ser contemporâneo ao nascimento das instituições públicas de ensino superior, as abordagens mais aprofundadas sobre a QVT e sua classificação como um diferencial no serviço público só viria anos mais tarde (ALVES, CORREIA E SILVA, 2019).

A Universidade Estadual de Feira de Santana foi instalada, solenemente, no dia 31 de maio de 1976, autorizada pelo Decreto Federal nº 77.496 no ano de 1976, A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PGDP que tem como uma de suas principais atribuições o cuidado com a saúde do servidor, só foi instituída recentemente, em 2017.

A PGDP integra a administração superior da UEFS, dentre suas atribuições estão os cuidados ligados a QVT, como a promoção de cursos, capacitação, treinamentos, é a unidade administrativa da UEFS que aplica práticas e diretrizes visando a promoção da saúde dos servidores, preocupando-se com o bem-estar e a segurança do trabalho.

É função da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas:

- Promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da UEFS, considerando as demandas institucionais e em plena consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de administração e de gerenciamento da vida funcional dos servidores;
- Planejar, implementar, acompanhar e avaliar as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas e seus resultados no âmbito da UEFS, em parceria com as unidades administrativas e acadêmicas;
- Prezar pelo bom funcionamento da Pró-Reitoria observadas as normas, e encaminhar os assuntos que excederem os limites de sua competência as instâncias responsáveis;

- Identificar as necessidades de treinamento do quadro funcional da UEFS e, sempre que possível, dispor de meios para promover os respectivos treinamentos;
- Propor e acompanhar a implantação de projetos e ações de melhoria da área de gestão e desenvolvimento de pessoas;
- Propor e acompanhar o cumprimento de normativas e orientações referentes aos assuntos voltados à gestão e desenvolvimento de pessoas;
- Zelar pelas condições e qualidade de vida no trabalho do quadro funcional da UEFS;
- Planejar e implementar ações que promovam a qualidade de vida dos servidores;
- Assessorar a Reitoria nos assuntos de gestão de pessoas no âmbito da UEFS; e,
- Executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Reitor; (Dados: PGDP-UEFS)

As ações de capacitação e qualificação dos servidores, promovidas pela PGDP são planejadas, organizadas e implementadas pela Unidade de Capacitação, são apresentadas na página da Pró-Reitoria a partir do plano anual de capacitação que contém todas as iniciativas que serão aplicadas no decorrer do ano para promover o desenvolvimento pessoal dos servidores. O serviço público brasileiro se insere em um contexto de escassez de recursos, que se apresenta como uma das principais dificuldades em relação as práticas de gestão da QVT, bem como, a capacitação dos gestores para assumir determinada posição.

A Gerência de Recursos Humanos está integrada na estrutura da PGDP, o cargo de pró-reitor que é ocupado por indicação, exerce a função de gestor das políticas administrativas dos setores da administração da UEFS, sendo que, essa indicação deve compreender os servidores ativos da instituição, de qualquer área, inclusive professores. Esse modelo de ingresso na gestão universitária pode compreender algumas questões relacionadas a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, a falta de competências essenciais sobre gestão de pessoas e liderança eficiente, um desafio claro que as instituições de ensino superior enfrentam. A necessidade dos conhecimentos básicos para o sucesso de uma gestão estratégica no serviço público é apresentada pela ENAP (2010, p. 20).

O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos. O gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de escopo e de abordagem até então praticados

na gestão de pessoas. Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas.

A gestão nas IES perpassa pela promoção da segurança e bem-estar do trabalhador, não colocando nas ferramentas de QVT a única finalidade de aumentar a produtividade por si só, o olhar holístico sobre os benefícios de uma boa gestão da Qualidade de Vida no Trabalho se potencializa e reflete no comportamento social dos indivíduos, como Ferreira (2011, p. 101) salienta:

As atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, devendo as metas ser alcançadas a qualquer custo. A relação custo-benefício deve ser amplamente favorável em face da competitividade globalizada. Neste cenário, os modelos de gestão do trabalho são objetos inquestionáveis, temas tabus nas organizações. A produtividade, nesta ótica, se descola de sua dimensão saudável e torna-se produtivismo exacerbado.

Dentro da estrutura da PGDP-UEFS se encontra a Subgerência de Segurança do Trabalho e Qualidade de Vida (SSTQV), a UEFS conta com uma iniciativa que se destaca nas práticas de QVT, a creche infantil criada em 1992, direcionada a educação gratuita dentro do campus, para filhos de servidores e alunos da instituição, a creche é gerenciada pela PGDP. A UEFS também já registrou a aplicação de atividade laboral, porém, com registros de descontinuidade. A Universidade Estadual de Feira de Santana realiza através da GRH a Semana de Saúde e Segurança do Trabalho UEFS, iniciativa que também apresenta a falta de continuidade, em 2015 foi a última vez que o evento foi realizado. (Dados: GRH-UEFS, 2015).

A subgerência de Segurança do Trabalho e Qualidade de Vida (SSTQV) vinculada à Gerência de Recursos Humanos – GRH se apresenta como responsável por:

- Identificar os riscos relacionados às atividades que são executadas e propor melhorias que possam ser aplicadas como forma de eliminar ou reduzir tais riscos a fim de evitar a ocorrência de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
- Desenvolver uma cultura de segurança nos ambientes de trabalho vinculados a UEFS, possibilitando a promoção do conhecimento sobre os riscos presentes nesses ambientes, sobretudo a compreensão sobre as respectivas formas de prevenção e controle;
- Contribuir para melhoria da qualidade de vida, através de práticas e ações voltadas a harmonização do ambiente administrativo e acadêmico; e,
- Desenvolver condições efetivas à qualidade de vida dos servidores técnicos,

docentes, discentes e prestadores de serviço e colaborar para promoção de um ambiente interno acolhedor à comunidade externa.

Além disso, é através da SSTQV que são realizadas Inspeções das estruturas físicas e equipamentos, afim de garantir as condições de trabalho, observando os riscos e propondo medida mitigadoras destes, o planejamento da SESAST- Semana de Saúde e Segurança do Trabalho é também realizado pela subgerência, o encaminhamento de servidores a junta médica do Estado quando necessário, bem como, a promoção de oficinas de atividades físicas, como natação, musculação, entre outras.

A importância da continuidade das práticas de QVT no setor público conectam-se com o resgate de valores humanísticos, do foco no trabalhador para garantir um ambiente saudável e uma instituição socialmente responsável, esses pontos são retomados por Ferreira (2009, p. 149).

A QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Dessa forma, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência. Para este estudo, adota-se a abordagem preventiva e contínua.

Através dos dados disponibilizados nas páginas da UEFS referentes as práticas de QVT, é possível observar uma linha de evolução na percepção da importância dessa ferramenta como se identifica os deságios da gestão pública para superar os limites do enfoque superficial da QVT nas organizações públicas, bem como, a relevância da integração da equipe e do olhar do gestor para com os efeitos da QVT na vida dos indivíduos que compõe sua equipe, como define Ferreira (2011, p. 110):

O modo mais apropriado para se construir uma concepção, baseada na realidade das organizações contemporâneas, é perguntar aos próprios trabalhadores, a todos os que atuam numa dada organização, sobre o que eles pensam sobre QVT. Essa é a mais importante e estratégica questão que opera uma inversão de pressuposto no trato da questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As respostas que dela nascem é que devem servir de espinha dorsal para as práticas de QVT nas organizações. O ponto de vista que emerge, tomando forma e conteúdo, deve ser compromisso de referência, bússola para o fazer e a âncora de sustentabilidade de uma abordagem mais sólida em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tanto nos seus fundamentos éticos, nos conceitos que emprega e no seu método de manejo, quanto na formulação de políticas e de programas de QVT no campo da gestão com pessoas.

A UEFS ainda conta com atendimentos de saúde disponíveis aos servidores, alunos e comunidade externa, cantinas, áreas de convivência, oferece oficinas de arte e cursos diversos através do Centro Universitário de Cultura e Arte (CUCA) que

também está disponível para os colaboradores interessados, que são aspectos importantes para garantir o bem-estar do trabalhador.

A Qualidade de Vida no Trabalho tem múltiplas funções no setor público e se apresenta como um meio eficiente para o enfrentamento de diversos problemas existentes nos ambientes laborais. A partir dessa abordagem, reforça-se a necessidade do reconhecimento do trabalho e medidas ou ferramentas que auxiliem os servidores no desempenho de suas funções de maneira saudável e satisfatória como uma prática que pode evitar problemas futuros como baixa motivação e stress, conduzindo a melhor eficiência serviço pública.

A gestão universitária lida com um ambiente de alto fluxo de pessoas, considerando a quantidade de alunos ingressando e egressando, bem como, as necessidades múltiplas que são indispensáveis para garantir que o serviço prestado seja de qualidade.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada em um projeto científico é o que o diferencia de outras formas de conhecimento. Isso se deve a possibilidade de averiguação das informações de natureza mentais e técnicas contidas no projeto, ou seja, identificar o método que propiciou a obtenção das informações e a construção do raciocínio lógico da pesquisa.

Os métodos que formam o primeiro grupo visam elucidar os processos lógicos de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. De acordo com Gil (2008, p. 10), “o desenvolvimento desses métodos propicia ao pesquisador a delimitação da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações”.

O método indutivo, que é o aplicado nesse trabalho, está inserido no primeiro grupo e seu raciocínio consiste na generalização a partir da observação da realidade concreta, isto é, constatar particularidades dentro de um pequeno conjunto para a elaboração de dados de maneira generalizada. No caso deste estudo, pretende-se compreender de maneira geral como os gestores da Universidade Estadual de Feira de Santana compreendem as práticas de QVT partindo da visão específica dos gestores que ocupam o cargo de pró reitoria.

Prodanov e Freitas (2013, p. 29) descrevem sobre o método indutivo:

Nesse método, partimos da observação de fatos ou fenômenos cujas causas desejamos conhecer. A seguir, procuramos compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procedemos à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos.

Através da visão dos gestores de primeira linha é possível relacionar como as linhas de gestão subsequentes lidam com a Qualidade de Vida no Trabalho em seus respectivos setores, considerando que a gestão da UEFS segue uma padronização de sucessão de práticas.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 87):

Devemos considerar três elementos fundamentais para toda indução, isto é, a indução realiza-se em três etapas (fases):

- a) observação dos fenômenos - nessa etapa observamos os fatos ou fenômenos e os analisamos, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
- b) descoberta da relação entre eles - na segunda etapa procuramos por intermédio da comparação, aproximar os fatos ou fenômenos, com a finalidade de descobrir a relação constante existente entre eles;

c) generalização da relação - nessa última etapa generalizamos a relação encontrada na precedente, entre os fenômenos e fatos semelhantes, muitos dos quais ainda não observamos (e muitos inclusive inobserváveis).

O cruzamento desses dados se torna mais acessível se tratando da Universidade Estadual de Feira de Santana ao trabalhar com a premissa da padronização da gestão pública dentro da instituição, afim de garantir princípios básicos da Administração Pública.

O trabalho se constitui a partir da coleta de dados com um grupo menor de entrevistados com o intuito de adquirir a compreensão geral em torno da qualidade de vida institucional e suas ferramentas aplicadas.

Lakatos e Marconi (2003, p. 86), afirmam:

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

A pesquisa tem caráter exploratório e objetiva delimitar a área de investigação e proporcionar o levantamento teórico que servirá de base para a construção do roteiro de entrevista configurando o método de captura de dados de natureza qualitativa. Pesquisa exploratória segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51):

Quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

Para aplicar uma pesquisa exploratória os métodos se amplificam, e este trabalho inicia-se com um levantamento em fontes bibliográficas, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a adoção da pesquisa bibliográfica se justifica pelo uso de material já publicado que discorre sobre o assunto abordado sobre a temática em estudo. Os dados bibliográficos norteiam a formulação do problema e também servem de base para confrontação das informações obtidas através das entrevistas. Lakatos e Marconi (2003, p. 183) pontuam a pesquisa de fontes bibliográficas da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade 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.

Este estudo exploratório perpassa pelo levantamento bibliográfico seguido de um procedimento que destaca experiências práticas que apresentam características que explicitam, respondem as indagações e proporcionam maior aproximação com o tema proposto. Deste modo, mesmo reconhecendo um certo conhecimento de observação do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória é de extrema importância para garantir a confiabilidade das técnicas de pesquisa aplicadas, levando em consideração que há diversas possibilidades, explicações, alternativas para um mesmo fato, e a pesquisa exploratória proporciona um conhecimento sobre as alternativas mais relevantes para o tema proposto.

O levantamento bibliográfico é realizado em livros, artigos, sites governamentais constituindo as principais fontes para garantir o embasamento teórico do estudo, trazendo também a possibilidade de retroceder para analisar toda a estrutura que envolve a Gestão Pública e a evolução da Qualidade de Vida no Trabalho como uma ferramenta essencial para garantir um ambiente de trabalho saudável que pode refletir nos resultados organizacionais complementando com dados específicos disponibilizados publicamente pela UEFS, através da análise documental é possível correlacionar os apanhados da literatura com a realidade da gestão universitária que compreende o objeto da pesquisa.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 55) “A utilização da pesquisa documental é destacada no momento que se organiza informações ainda dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta”.

A abordagem bibliográfica apoiada na análise documental são pontos fundamentais para a construção da criticidade em relação ao assunto como um todo e para a delimitação do problema de acordo com os questionamentos superficiais propostos inicialmente que despertaram interesse no aprofundamento do tema.

O problema da pesquisa surge a partir da observação sobre a falta de investimentos do Estado em garantir uma Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores públicos de maneira prioritária, no caso da administração da Universidade Estadual de Feira de Santana há ainda uma observação indispensável a se fazer em relação a particularidade dos gestores ocuparem os cargos por indicação e não por formação, com o intuito de contribuir para possíveis melhorias de gestão e relações cada vez mais saudáveis no ambiente de trabalho.

Apresentada as razões que justificam a pertinência da pesquisa é necessário explanar suas extensões no campo da pesquisa científica, o objeto de estudo possui ainda pouco aprofundamento se tratando de gestão em Universidades Públicas especialmente ao considerar a visão dos gestores quando a grande parte das abordagens na área de Qualidade de Vida no Trabalho se coloca sob a percepção dos colaboradores quanto as práticas de QVT, portanto, fica clara a necessidade de se ampliar o conhecimento partindo de outra perspectiva tornando assim, os sujeitos da pesquisa, os Pró-Reitores da Universidade Estadual de Feira de Santana.

O objeto e o sujeito estão simetricamente ligados e não se dissociam da visão do pesquisador, como define Gil (2008, p. 5):

Não há como conceber uma investigação que estabeleça uma separação regida entre o sujeito e o objeto. Os resultados obtidos nas pesquisas não são indiferentes nem à forma de sua obtenção nem à maneira como o pesquisador vê o objeto. Por essa razão é que nas ciências sociais a discussão acerca da relação sujeito-objeto é relevante.

A pesquisa apresentada possui natureza qualitativa que busca proporcionar ao pesquisador contato direto com o sujeito e o objeto de estudo, permitindo assim, além da obtenção dos dados uma evolução na criticidade ao analisar o conteúdo posteriormente, Prodanov e Freitas (2013, p. 70) definem a pesquisa qualitativa da seguinte maneira:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

O método de abordagem qualitativa está diretamente ligado ao problema que norteia a pesquisa, partindo da necessidade de se obter informações diretamente dos sujeitos para assim descrever e relacionar suas perspectivas com a literatura e os conceitos abordados para que se chegue a resultados com maior confiabilidade possível.

Para Guerra (2014, p. 11):

Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e

relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, temos os seguintes elementos fundamentais em um processo de investigação:

- 1) a interação entre o objeto de estudo e pesquisador;
- 2) o registro de dados ou informações coletadas;
- 3) a interpretação/ explicação do pesquisador.

Partindo do ponto que o objeto e o sujeito estão definidos, os dados pesquisados sobre o tema necessitam de compilação e organização de maneira estrutural para acrescentar de forma pertinente a cada etapa do processo de construção da pesquisa. O planejamento depende totalmente da organização desses dados, ou seja, da pesquisa bibliográfica e da análise crítica desses dados associados a cada etapa em que estarão pertencentes, por isso, a escolha do instrumento de coleta de dados é tão importante.

A definição do método de entrevistas apoia-se no estudo literário e nas perguntas orientadoras que direcionaram este estudo, deixando claro a necessidade de se coletar dados através de questionamentos subjetivos, verificando de maneira ampla as dificuldades encontradas referentes a aplicabilidade da QVT, o conhecimento do gestor a respeito do assunto, a identificação das ferramentas de QVT aplicadas entre outras questões que concernem a vivência da gestão considerando suas particularidades. É uma questão que considera práticas que necessitam ser avaliadas de forma individual, anseio contemplado pelo instrumento de entrevista.

A entrevista focalizada é conceituada por Gil (2008, p. 112):

A entrevista focalizada é tão livre quanto a anterior; todavia, enfoca um tema bem específico. O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada. Este tipo de entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas.

O método de entrevista semi-estruturada proporciona liberdade de discussão sobre o tema, ao mesmo tempo que mantém o foco no assunto que deseja aprofundamento, a elaboração das perguntas realizadas remonta os objetivos e o problema da pesquisa, para que através do diálogo, estes estejam totalmente compreendidos. A elaboração da entrevista conta com a possibilidade ser realizada pessoalmente, bem como, de maneira virtual para que não haja intercorrências, das duas maneiras a conversa será gravada, garantindo na análise de dados a segurança

de acordo com a percepção original apresentada pelos entrevistados utilizando-se de um roteiro semiestruturado.

Oliveira (2007, p. 86) descreve a relevância do roteiro da seguinte forma:

O roteiro da pesquisa deve ser em forma de tópicos semiestruturados, utilizando-se o mesmo padrão de itens para cada pessoa ou grupo que se pretende entrevistar. Faz-se necessário solicitar ao entrevistado ou ao grupo a permissão para gravar a entrevista. É preciso garantir-lhe que será guardado o sigilo quanto às informações e que não haverá identificação do informante na redação final do relatório da pesquisa.

Os dados obtidos através da aplicação da entrevista têm a função de agregar e comparar aos dados que deram origem ao questionamento, os fatos literários abordados na pesquisa bibliográfica, ou seja, o conteúdo das entrevistas deve conversar com a literatura e a análise documental realizadas para formar a base do trabalho. Após esse levantamento é possível obter uma visão de como as experiências do sujeito se comportam e como interagem com o tema abordado.

A análise e interpretação de dados acompanham o planejamento da pesquisa afim de conversar com o problema proposto, com o objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, para Gil (2008, p. 156) a análise e interpretação de dados consiste:

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo nas respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Para a interpretação de informações de caráter qualitativo, a análise de conteúdo apresenta-se como a técnica mais indicada para absorção dessas, tendo em vista a segurança que apresenta na descrição subjetiva dos dados de maneira sistemática e com aprofundamento das declarações coletadas.

Ao se tratar que uma entrevista que contém experiências pessoais, informações de vivência, bem como, permeia a possibilidade de relatos que envolvem sentimentos, é necessário garantir ao entrevistado a segurança da confidencialidade quanto ao diálogo estabelecido no momento da entrevista. Para conferir ao entrevistado esta segurança, a codificação se faz necessária para que os dados possam ser organizados de maneira clara e objetiva sem ferir a confidencialidade que o pesquisador deve garantir.

Lakatos e Marconi (2003, p. 167) definem a técnica de codificação:

A codificação divide-se em duas partes: 1. classificação dos dados, agrupando-os sob determinadas categorias; 2. atribuição de um código, número ou letra, tendo cada um deles um significado. Codificar quer dizer transforar o que é qualitativo em quantitativo, para facilitar não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação. A técnica da codificação não é automática, pois exige certos critérios ou normas por parte do codificador, que pode ser ou não o próprio pesquisador.

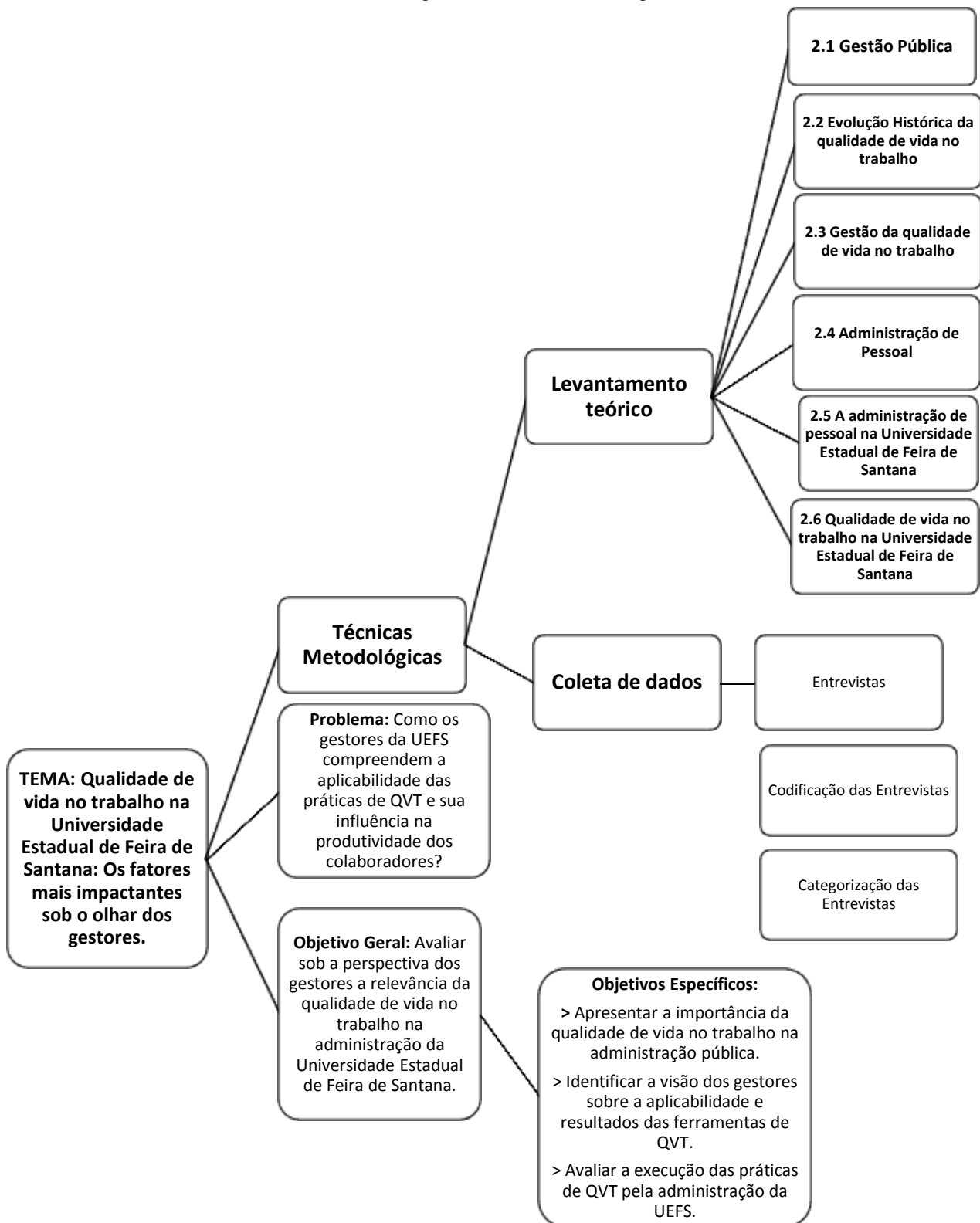
A codificação dos entrevistados é apresentada no Quadro I – Codificação dos Entrevistados, a partir de codinomes criados que permitam a compreensão da função do entrevistado, porém, preservando seu nome e informações mais específicas. O quadro de codificação é dividido de acordo com a quantidade de gestores entrevistados, deixando claro a hierarquia que ocupam, neste caso, gestão de primeira linha. A análise e interpretação de dados depende de todas as etapas anteriores estabelecidas, bem como, a organização lógica e ordenada desses diálogos, para que assim, se possa estabelecer a conexão da literatura com a pesquisa.

A categorização das entrevistas se constitui através dos pontos fundamentais do roteiro de entrevista aplicado, apresentada em um quadro de identificação por ponto abordado, por conseguinte é possível estabelecer a interpretação dos dados através de unidades de análise confrontando-as com a teoria que embasa o trabalho, como define Oliveira (2007, p. 103):

Uma vez realizada a categorização dos dados inicia-se o processo de análise dos dados coletados. Essa análise é feita a partir da teoria já bem fundamentada no Marco teórico do objeto de estudo. O procedimento de análise pode ser realizado por Bloco das unidades de análise o por cada unidade de análise tendo como referencial a teoria subjacente. Nesse processo o pesquisador vai fazendo sua análise podendo citar ou não pequenos trechos de autores que dão sustentação a teórica da pesquisa.

Todos os métodos científicos consistem nas etapas a serem desenvolvidas, de forma planejada, ética, além de trazer informações que possam ser reproduzidas e correlacionadas com os autores citados com o tema abordado vislumbrando seu resultado como um todo, o fluxograma – figura 3, apresenta a síntese metodológica desta pesquisa.

Figura 3 - Fluxo Metodológico



4 APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

4.1 Entrevista

A escolha dos entrevistados foi realizada de acordo com o objeto da pesquisa que pretende investigar o olhar dos gestores sobre as práticas de Qualidade de Vida na Universidade Estadual de Feira de Santana, ao fazer uma pequena introdução sobre a pesquisa apresentada tratou-se de dar o espaço para que seis pró-reitores se dispusessem a responder as perguntas de acordo com sua experiência enquanto gestor. Ao definir quem seriam os entrevistados, o contato inicial foi realizado através de e-mail, disponibilizando um quadro de horários estratégicos garantindo que houvesse tempo hábil para discorrer o roteiro da entrevista, preocupando-se em não deixar lacunas. A Universidade Estadual de Feira de Santana conta com sete pró-reitorias, apenas uma delas não apresentou disponibilidade em participar da pesquisa. Considerando que o entendimento dos entrevistados é um ponto fundamental para a clareza das respostas e o fluir da entrevista, no dia 22 de outubro de 2021 às 09:30 foi realizada a primeira entrevista, ao final, foi questionado sobre os pontos do roteiro, clareza das perguntas, objetividade, entre outros, o que permitiu comprovar que a eficácia do diálogo com o roteiro da entrevista havia sido alcançada, os questionamentos se mostraram contundentes diante do que se propunha.

A primeira entrevista serviu também como um teste piloto que proporcionou a observação de uma falha na apresentação, na abertura do diálogo, em relação a contextualização do propósito da pesquisa. A correção tratou de inserir antes da iniciação entrevista, uma apresentação do trabalho em um contexto mais informal e descontraído, permitindo aos entrevistados uma aproximação maior com o tema proposto, com o objetivo da pesquisa e promovendo uma relação de confiabilidade com o entrevistador a partir do detalhamento do procedimento de gravação da entrevista, da ética e da confidencialidade a serem mantidas.

É necessário salientar a preocupação em adequar as colocações para estabelecer uma comunicação eficaz com os gestores de modo a deixá-los confortáveis e livres para reproduzir suas falas de acordo com suas experiências, sem interferências externas. A construção do roteiro da entrevista foi direcionada pelos seguintes conceitos: Qualidade de Vida no Trabalho; Práticas Gerenciais na Universidade Estadual de Feira de Santana; Saúde, Bem-estar e Produtividade;

Gestão Universitária e Ferramentas de QVT. Os pontos abordados constituíram a categorização das entrevistas.

A partir de uma análise inicial das respostas foi possível averiguar a consistência preterida para resolução do problema, o número de entrevistados alcançado inicialmente foi mantido, a objetividade das falas pôde ser observada desde a primeira entrevista realizada.

4.2 Análise do objeto de estudo – Universidade Estadual de Feira de Santana

A Universidade Estadual de Feira de Santana está Instalada no Portal do Sertão e nasceu como resultado de uma estratégia governamental com o objetivo de interiorizar a educação superior, até então, circunscrita à capital, Salvador.

A partir do Plano Integral de Educação, Feira de Santana foi caracterizada pelos seus indicadores econômicos e sociais, como o mais importante centro polarizador de desenvolvimento do interior do Estado, – sendo assim, contemplada, em 1968, com uma Faculdade de Educação e, em 1970, com a criação da Fundação Universidade de Feira de Santana – FUFSS – através da Lei Estadual nº 2.784, de 24 de janeiro de 1970. (Dados: UEFS-Nossa História)

O plano estrutural da FUFSS, fundamentou-se nos dois princípios básicos da Reforma Universitária “– o de não duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes e o da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão – escolhendo-se, entre as alternativas de integração estrutural oferecidas pela Lei, aquela que opera com base na articulação entre departamentos e Administração Superior, eliminada a possibilidade de coordenação administrativa em nível intermediário (faculdades, institutos ou centros).” (Dados: UEFS-Nossa História)

No dia 31 de maio de 1976 , a FUFSS é instalada, com o seguinte elenco de cursos: Licenciatura de 1º e 2º graus em Letras – Inglês/Francês; Licenciatura Plena em Ciências, com habilitação em Matemática e Biologia e em Ciências 1º grau; Licenciatura Plena em Estudos Sociais, com habilitação em Educação Moral e Cívica e em Estudos Sociais 1º grau; e mais os cursos de Enfermagem, Engenharia de Operações – Modalidade Construção Civil, Administração, Economia e Ciências Contábeis, com a reforma administrativa, em dezembro de 1980, foi extinta a Fundação Universidade de Feira de Santana – FUFSS –, sucedida pela Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS –, Autarquia Especial, criada pela Lei Delegada nº 12, de 30.12.80. A partir de então, a UEFS vem se expandindo

rapidamente, concentrando suas ações no centro-norte baiano, território que integra o semiárido, e está presente em cerca de 150 municípios baianos. Cumprindo um papel social indispensável a sociedade, a Universidade amplia sua área de influência e atuação, aperfeiçoa o processo acadêmico e consolida o campus. Desde 2019, A UEFS oferta regularmente trinta em um cursos de graduação distribuídos em quatro áreas do conhecimento, quatorze são na modalidade licenciatura e dezessete na modalidade bacharelado. As figuras 4 e 5 demonstram alguns espaços da UEFS, inclusive, o prédio da reitoria, onde se encontram grande parte das pró-reitorias.

Figura 4 - Universidade Estadual de Feira de Santana



Fonte: Uefs-nossa história

Figura 5- Reitoria da UEFS



Fonte: Galeria de fotos da UEFS

4.3 Perfil dos entrevistados

Os seis entrevistados são servidores efetivos do quadro funcional da Universidade Estadual de Feira de Santana, os gestores possuem formações diversas e a grande maioria está no cargo a partir da posse da última gestão 2019-2023. As formações acadêmicas englobam os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Ciências Econômicas, Pedagogia, todos com nível de mestrado, pelo menos.

4.4 Identificação dos entrevistados

Considerando o total de seis entrevistados, sendo cinco questionamentos levantados, surge a necessidade de identificá-los através de símbolos, garantindo a não divulgação dos nomes reais, processo definido por Lakatos e Marconi (2003, p. 199) “Quando o entrevistador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não fosse possível.” No decorrer das entrevistas foi possível observar a personalidade das respostas, exposição não apenas experiências de trabalho, como também, pessoais e percepções que envolvem inclusive sentimentos, por esse motivo e por questões éticas já colocadas metodologicamente no corpo desta pesquisa, a preocupação em manter reservada a identidade caracteriza-se ainda, como forma de assegurar a confiança depositada e trazer objetividade a análise dos dados, os entrevistados foram codificados a partir das legendas que seguem no quadro I:

Quadro I - CODIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO	CARGO	CÓDIGO DO ENTREVISTADO
Participante 1	Pró-reitor	PRÓR-1
Participante 2	Pró-reitor	PRÓR-2
Participante 3	Pró-reitor	PRÓR-3
Participante 4	Pró-reitor	PRÓR-4
Participante 5	Pró-reitor	PRÓR-5
Participante 6	Pró-reitor	PRÓR-6

4.5 Categorias de análise

Delineada pela abordagem teórica, a entrevista foi direcionada Qualidade de Vida no Trabalho; Práticas Gerenciais na Universidade Estadual de Feira de Santana; Saúde, Bem-estar e Produtividade; Gestão Universitária e Ferramentas de QVT; A análise de conteúdo perpassa por três fases: Pré-análise, exploração do material e tratamento de dados (Gil, 2008) sendo assim, os cinco pontos formulados para a entrevista definem as categorias empíricas abordadas nesta pesquisa.

(Oliveira, 2007, p. 97) Define a categoria empírica como um processo facilitador da análise de dados “As categorias empíricas emergem da pesquisa de campo, onde para cada questão formulada ou para cada item do roteiro da entrevista estabelecemos a categoria empírica”. Para sintetizar os dados das entrevistas (Oliveira, 2007) sugere as unidades de análise como uma síntese de categorias para melhor visualização e análise do conteúdo utilizando, neste caso, a divisão em cinco unidades de análise, interligando os elementos da abordagem empírica com a abordagem teórica, demonstrada no Quadro II.

Quadro II – CATEGORIAS DE ANÁLISE

Unidades de análise	
<p><u>Unidade 1</u> Conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação técnica • Experiência com gestão pública e/ou privada 	<p><u>Unidade 2</u> Processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento profissional ao longo do desenvolvimento da função • Avaliação do processo de capacitação dos colaboradores.
<p><u>Unidade 3</u> Políticas de QVT aplicadas na UEFS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicação de programas aplicados na UEFS • Continuidade da aplicação das práticas de QVT 	<p><u>Unidade 4</u> Práticas de QVT relacionadas a produtividade da equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação entre produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho • Percepção do gestor quanto a resposta da equipe
<p><u>Unidade 5</u></p>	

Dificuldades encontradas na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento Público • Estrutura física e organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Essas categorias fazem parte do processo de sintetização das abordagens da entrevista, como define Oliveira (2007, p. 103) “ O procedimento de análise pode ser realizado por bloco das unidades de análise, ou por cada unidade de análise, tendo como referencial a teoria subjacente”. Para analisar os dados as unidades da análise permitem apresentar as convergências e divergências de percepções baseados na fundamentação teórica da pesquisa.

A categorização propicia uma compreensão mais clara e objetiva, ao conectar os dados obtidos com o estudo teórico abordado, visa atingir os objetivos propostos com a pesquisa.

5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

5.1 Conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Após a Segunda Guerra Mundial, surge um novo mundo para o contexto do trabalho, marcado por avanços tecnológicos, científicos, instrumentais e a complexidade do conhecimento acompanha todas as modificações. A sociedade econômica de oportunidades e ameaças reconhece não apenas a necessidade de qualificação do trabalho, mas também, a valorização das pessoas, tratadas a partir de então como capital humano.

A Nova Gestão Pública também perpassa por mudanças que requerem conhecimento técnico, já que a partir de 1990, a gestão passa a exercer um papel fundamental diretamente atrelado a eficiência do serviço público. O conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho delinea duas questões: a formação na área de administração ou áreas correlatas e o desenvolvimento de habilidades ocorridas durante o exercício da função, ou seja, conhecimento baseado na experiência. Essa ligação pode ser percebida nas falas a seguir, a qual demonstram limitações de

conhecimento sobre a QVT que decorrem da falta de formação na área, atrelado ao tempo de exercício da função.

Inicialmente eu tinha uma visão antes de assumir o cargo um pouco assim, superficial né, eu achava na verdade, que a qualidade de vida estava restrita a uma questão só de estrutura física, de acomodação, de você estar bem acomodado em situações para poder produzir, e quando eu assumo a proreitoria essa dimensão ela avança bastante [...] (PRÓR-6)

Vem de uma reportagem outra que eu li, das conversas com os pares no ambiente de trabalho, essa é uma questão que tá sempre posta né, sobre qualidade de vida, mas assim, não tenho aprofundamento teórico nenhum. (PRÓR-4)

O mesmo questionamento feito a um dos participantes que possuem formação em área correlata a gestão apresenta uma percepção técnica mais aprimorada, a fala a seguir coloca essa diferença e nos permite reforçar a ideia apresentada por Limongi-França (2004) ao caracterizar a provocação que a formação técnica é capaz de constituir no campo da gerência, a gestão estratégica, de processos, de grupo, são questões que envolvem diretamente as atividades do administrador, atividades estas que estão ligadas direta ou indiretamente a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

Qualidade de vida no trabalho envolve vários fatores, durante a graduação a gente estuda introdução à administração a gente vê os fatores higiênicos, várias teorias que trabalham a respeito de qualidade de vida no trabalho, envolve várias variáveis né, como clima organizacional, remuneração, reconhecimento as condições físicas, a iluminação, a ergonomia a vários aspectos que influenciam diretamente a vida e o desempenho do profissional no seu ambiente de trabalho. (PRÓR-1)

Diversas questões apresentadas pelos participantes remontam a problematização proposta em relação a estrutura da gestão pública como um todo, que envolve o processo de gerir a partir da indicação e não necessariamente da formação ou experiência cabível para desenvolver a função de gestão, questão destacada por Weber (2004) como um dos maiores problemas na administração pública, a subjetividade do poder político adquirido que remontam ainda hoje, características do patrimonialismo, em que cargos, por vezes, são exercidos a partir de alinhamentos pessoais. O fato de a reitoria ser um cargo eletivo dentro de uma unidade acadêmica, concerne aos eleitos a definição da sua equipe, que obviamente, pode e deve considerar afinidades, por razões diversas que envolvem valores, ideologia, identificação e bom relacionamento, porém, há que se observar o limite de

conhecimento técnico que se estabelece em torno da competência, especialmente para gerir.

Alguns dos elementos citados pelos entrevistados podem configurar o cerne da questão, o principal, seria a rotatividade dos cargos de gestão, visto que, o mandato eletivo para os cargos de Reitor e Vice-reitor tem duração de quatro anos, podendo correr reeleição da mesma chapa, por mais um período seguido, de igual duração.

O depoimento que segue evidencia a inquietação em relação à alta rotatividade na administração superior, dados identificados anteriormente no capítulo 2.5 ao demonstrar o funcionamento da organização de pessoal da Universidade Estadual de Feira de Santana.

Não é obrigatório que você seja formado em administração, geralmente os gestores da Universidade tem um perfil acadêmico, tem alguns cargos que são ocupados por técnicos administrativos e eles acabam se saindo muito melhor porque vivem a realidade cotidiana da gestão que eles aprenderam como gerentes, subgerentes e chegam a pró-reitoria, então é importante sim essa formação, e eles sentem essa falta, como é muito complicado, por exemplo, você tem uma coisa que é muito comum na universidade que é a alternância de poder, não só nas unidades vinculadas a administração superior, quantos diretores de departamento, que exercem a função de gestão. Às vezes o que acontece é o processo de curva de aprendizagem, para uma pessoa entra não sabe praticamente nada, ele vai aprender no processo e inclusive com os outros que já estão. Há uma troca muito grande de informação e assim desenvolvem essa habilidade com competência. (PRÓR-2)

(Chiavenato 2009, p. 11) Destaca a mudança de comportamento das organizações no mundo globalizado “As pessoas - e seus conhecimentos e habilidades mentais - passaram a ser a principal base da nova organização”. Trata-se de uma poderosa transformação mundial que deu espaço a outra maneira de gerir pessoas e de enxergar os colaboradores, para atender as necessidades do mercado competitivo de forma eficiente. Essa visão sobre a formação engloba a sociedade do conhecimento, considerando esse aspecto na centralidade de um serviço de qualidade, observa-se que, as informações sobre a QVT e questões básicas de gestão se apresentam como ponto crucial para alcançar o objetivo de eficiência do serviço público.

Quando questionadas sobre a importância do conhecimento técnico, nas respostas, há uma clareza sobre a preocupação em relação ao acesso a capacitações e programas que possam atender essa demanda.

Faz falta uma formação na área, na verdade é assim, a gente brinca que muitas coisas a gente aprende com o carro andando né, troca o pneu com o carro andando [...] (PRÓR-5)

Eu acho que especificamente no cargo da pró-reitoria, onde é um cargo muito maior, aí eu acho que fez falta mesmo, porque a gente gere contratos dentro da pró-reitoria e não tenho menor formação sobre isso, algumas coisas mais específicas da administração e também contábil né, algumas coisas nesse sentido...que se eu tivesse esse conhecimento, essa formação, agregaria com certeza. (PRÓR-4)

O ponto destacado nos depoimentos acima trata da necessidade de um processo formativo contínuo, especialmente aos cargos da administração superior, considerando que, são servidores com formações diversas, e especialmente de formação acadêmica até pela característica da instituição, assumindo cargos de gestão de alta transitoriedade, sendo assim, a capacitação deve ter condição continuada.

Há um contexto pontual citado quando se analisa a experiência no cargo, o quadro pandêmico, mais de um gestor assumiu o cargo com o trabalho remoto já em curso, portanto, não obteve ainda uma prática de proximidade com o ambiente físico da UEFS e com a equipe de maneira presencial, porém, é possível observar a diversidade de conhecimentos interligados no processo, mesmo para quem já possui mais tempo no cargo.

Essa é minha primeira experiência em gestão, eu já fui funcionária de empresa privada em escritório de contabilidade, mas não ocupei nenhum cargo de coordenação de equipe, de gestão, nenhum desses cargos. Fui nomeada em janeiro de 2021 [...] (PRÓR-1)

[...] como eu falei, eu já diretora de departamento por seis anos, mas como pró-reitora, tem um ano e três meses né, assumi já na pandemia... então peguei a equipe toda no meio da pandemia, no trabalho remoto. (PRÓR-3)

Eu era professora da Educação Básica, e lá fui coordenadora pedagógica que acaba sendo um curso de gestão né, gestão do trabalho pedagógico na escola, antes de ser da UEFS eu fui da UNEB, então eu fui coordenadora de colegiado na UNEB, fui vice-diretora de departamento na UEFS, antes disso eu fui coordenadora... estou como pró-reitora há 2 anos e 5 meses. [...] (PRÓR-4)

A análise da experiência com a gestão universitária coloca em evidência a caracterização do ambiente acadêmico como um facilitador de acesso a informações a partir de experiências dos colegas, é um ambiente que por si só propicia a troca de conhecimento; ponto positivo destacado quando se pensa no processo de desenvolvimento de novas habilidades para servidores que não possuem formação específica em determinada área. O anseio em acessar um conteúdo mais

aprofundado que auxilie no desenvolvimento da função se apresenta de forma congruente entre os entrevistados, as colocações revelam um desejo pessoal em aprimorar e desenvolver a função designada de maneira satisfatória se tratando do serviço prestado e do crescimento profissional e pessoal do servidor, destacando os esforços que vêm sendo empreendidos pela administração central no sentido de suprir essas lacunas, pontos estes, que estão postos na próxima categoria de análise.

O perfil acadêmico da maior parte dos entrevistados não se caracteriza como um problema no sentido de desenvolver habilidades, o que se apresenta são demandas e necessidades de capacitação para que possam agregar novos conhecimentos intrínsecos a condição de gestor.

5.2 Processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS

A evolução na gestão de pessoas se torna complexa não somente no setor privado após a revolução industrial, como também no setor público, para que este possa potencializar as habilidades reunidas pelos servidores, passa-se a considerar o processo de treinamento e capacitação como uma importante ferramenta de qualidade de vida e do serviço. O conjunto de práticas necessárias a condução de um processo gerencial que se relaciona a pessoal, inclui o processo de treinamento como define Chiavenato (2014) ainda que se caracterize como um processo indispensável, na gestão universitária surgem algumas questões que são próprias das instituições públicas, que no todo, envolvem disponibilidade de orçamento.

A modernização da gestão de pessoal no setor público inicia-se com ações do DASP que conforme Costin (2010) promoveu uma formação baseada nos moldes Weberiano já em 1938, baseando-se no princípio do mérito profissional, apesar de não se caracterizar ainda como uma política de Recursos Humanos que atendesse de fato as necessidades do Estado, houveram grandes avanços, como por exemplo, a instituição do concurso público, o processo de seleção pública se constituiu de formações continuadas promovidas pelas instituições públicas, estes pontos reforçados pela autora podem ser observados nos depoimentos colhidos.

[...] A gente tem estrutura de tutoria interna que por exemplo não impede que um profissional que seja um professor que não tenha tido nenhuma oportunidade de Formação venha participar, talvez não entendam a importância dessa informação complementar. Além disso a própria Universidade tem hoje um curso de especialização em gestão universitária, que em primeiro momento foi direcionado para os servidores técnicos, mas

que eu acredito que a longo prazo deve abrir para o público em geral, professores e outras pessoas interessadas. (PRÓR-2)

[...] Nós temos o plano anual de capacitação da UEFS, é um plano que a gente elabora no final de cada exercício e aí a gente submete esse plano para aprovação da secretaria de administração do estado, né, da SAEB, nesse plano anual de capacitação são previstos vários cursos, tanto voltados para o operacional, quanto para servidores que ocupam cargos de gestão, para servidores em geral, no que diz respeito à relacionamento interpessoal, comunicação, então é um plano bem robusto. (PRÓR-1)

Há uma formação nas nossas reuniões semanais, reuniões periódicas, para falar sobre o plano né, o PDI (plano de desenvolvimento institucional), isso é processo formativo, não é um curso específico com certificado, mas é uma formação né, então nós temos momentos formativos como estes que dão a gente um know-hall sobre essas questões. (PRÓR-4)

Em relação a satisfação dos servidores a respeito do processo de treinamento oferecido pela Universidade Estadual de Feira é possível observar uma divergência nesse quesito, ponto que converge em algumas falas para a recente implantação da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), em 2017, com apenas 4 anos de funcionamento, os processos que concentram as políticas de gestão de pessoal passam por um contexto ainda inicial, alguns dos entrevistados demonstram com ênfase, a insatisfação e os percalços para construir esse caminho formativo, especialmente quando se fala da continuidade de formação. Neste ponto, os relatos a seguir divergem das experiências apresentadas anteriormente.

Essa tem sido uma demanda grande não só dos gestores, mas da própria equipe de servidores né, de você de ter um investimento maior na capacitação de servidores, porque o servidor de um modo geral eles lidam com processo de compra, com processo de construção, com processo de licitação, processo de contratos, são cursos necessários para quem lida com serviço público que a gente faz, a gente faz investimento público então a gente precisa ser bem treinado. Eu vou lhe ser sincera, na condição de pró-reitora eu não tive nenhum curso né, então faz falta, eu não sei se é exclusivamente da UEFS, eu imagino que não, que as outras universidades também passam por isso, nós entramos nos cargos sem ter esse treinamento. (PRÓR-5)

Na UEFS a função de gestão a gente aprende gerindo, a gente vem de uma formação diversa, no meu caso né, eu nunca fiz nenhuma formação em gestão, fui aprendendo mesmo com a vivência no setor, essa experiência me ajudou bastante... na UEFS eu não participei de nenhuma capacitação não [...] (PRÓR-3)

As divergências apresentadas podem se caracterizar em um processo inicial de conhecimento das ações disponíveis, por exemplo, a disponibilidade de uma especialização em Gestão Universitária oferecida pela própria instituição direcionada aos servidores, foi citada por apenas dois participantes desta pesquisa. Além disso,

essa unidade de análise retoma o questionamento sobre considerar a diversidade do conhecimento que uma instituição universitária pode compor, bem como, as necessidades específicas quando um servidor que não possui formação para determinada função, possa obter amplo suporte que garantam o desenvolvimento de habilidades, trata-se da importância do processo de Desenvolvimento de competências e Aprendizagem destacados no Manual de Gestão Pública da ENAP.

O conjunto de práticas necessárias a condução de um processo gerencial que se relaciona ao pessoal, inclui o processo de treinamento como define Chiavenato (2014) ainda que se caracterize como um processo indispensável, dentro da gestão universitária surgem algumas questões que são próprias das instituições públicas, que no todo, envolvem disponibilidade de orçamento.

Os principais fatores que determinam o quão eficiente se torna o processo de gerir no decorrer da atuação se apresenta mais uma vez atrelado ao repasse de conhecimento dos “pares” termo como alguns entrevistados costumaram usar para definir os colegas de trabalho com mais experiências e a possibilidade de um ambiente que propõe intensa troca de informações.

Para pró-reitor, a gente acaba sendo escolhido ou eleito para cumprir essa função, é um cargo dentro da instituição, mas a gente não recebe nenhum treinamento antes, a gente vai aprendendo com os pares, a gente vai aprendendo na busca de área, a gente vai eu diria quebrando um pouco a cabeça [...] (PRÓR-5)

As falas reportadas acima retomam o pensamento de Pilatti (2007) quando relaciona de maneira sistemática, a sociedade do conhecimento com o trabalho em rede. Na sociedade do conhecimento, a ciência reformula os conceitos de inovação e traz ao contexto de trabalho uma ampliação no sentido do domínio intelectual para o desenvolvimento das funções, a gestão por competências, a gestão da qualidade, são exemplos claros dessa transformação. Desse modo, as ações dos empregados têm impacto de curto prazo.

O processo de treinamento se relaciona diretamente com a Qualidade de Vida no Trabalho, especialmente se tratando do serviço público que possui essa complexidade nas tarefas múltiplas e que muitas vezes são direcionadas a servidores que ainda não possuem experiência ou conhecimento técnico para tal, por isso, é compreensível a divergência de depoimentos quanto a insatisfação posta pelos participantes das entrevistas, a diversidade de formações vai influenciar diretamente

nesse nível de contentamento com as informações que se têm para desenvolver determinada atividade.

Ao demonstrar os saltos na área de Recursos Humanos, Chiavenato (2014) reforça que a gestão na era do conhecimento considera os colaboradores como provedores de competências e que o trabalho intelectual tem grande ênfase estratégica. Para além das questões de trabalho, os servidores consideram o processo de treinamento como um investimento, uma forma de valorização e respeito para consigo e com a instituição.

5.3 Políticas de QVT aplicadas na UEFS

A Reconstrução do Estado após a reforma gerencial promovem uma redefinição das formas de intervenção de executar os serviços de educação, saúde, e cultura como destaca Pereira-Bresser (1997) a reforma administração pública nos anos de 1990 transitam na discussão de um Estado que promove diretamente o desenvolvimento econômico e social, mas também na figura de um Estado que pensa a qualidade do serviço prestado juntamente com a consolidação dos direitos do servidor, a partir de então, as práticas de QVT passam a integrar um plano gerencial no setor público.

Ao observar em uma linha do tempo, esse assunto demorou a ser discutido no âmbito público e no caso da Universidade Estadual de Feira de Santana é possível observar esse debate mais forte e caloroso em tempos mais recentes, até mesmo se observamos as datas de implementação de programas que já forma discutidos no referencial teórico.

A partir dos conteúdos colhidos nas entrevistas é possível identificar uma percepção unânime quanto a importância e o reflexo das práticas de Qualidade de Vida aplicadas na UEFS na avaliação dos servidores, como também, observa-se um entusiasmo quanto a indicação das mesmas.

Então, quando eu assumi já existia uma subgerência, que é a subgerência de segurança no trabalho e qualidade de vida, temos assistente social, um engenheiro de segurança do trabalho, técnico de segurança do trabalho e um educador físico, onde se promove uma série de ações da questão de segurança do trabalho e o impacto disso na qualidade de vida, existem sim ações que envolvem a qualidade de vida dos servidores, alongamento, massagem, de estruturas já consolidadas [...] (PRÓR-6)

A UEFS é uma fomentadora de conhecimento, então aqui para além de a gente trabalhar e ter o sustento, a remuneração pelo trabalho, a gente se

desenvolve muito, em termos de conhecimento a gente tem cotas na pós-graduação que é voltada para o servidor e isso também traz qualidade de vida né, a gente tem uma pós em gestão universitária que é também uma forma de capacitação, tinha me esquecido de falar sobre isso... A gente tem na nossa própria legislação, previsão de afastamento do servidor remunerado para cursar a pós-graduação, horário especial para o servidor que é estudante. Outro ponto que eu esqueci de te falar é a creche, nós temos creche para os filhos de servidores que acabam sendo também estendidos a filhos de estudantes quando tem vagas remanescentes, então isso tudo é um salário indireto né, que dá qualidade de vida...imagina você poder ter seu filho estudando no mesmo lugar que você trabalha, de graça, educação de qualidade, a creche tem um trabalho lindo [...] (PRÓR-1)

Dentre as ferramentas de Qualidade de Vida citadas pelos entrevistados, as falas se mostram extremamente congruentes, inclusive em relação a percepção e consciência do quão fundamental essas práticas se tornam para o desenvolvimento do trabalho, mais da metade dos participantes citaram em determinados momentos da entrevista sobre como essas ações extrapolam o ambiente de trabalho e proporcionam bem-estar além dele.

Temos a disponibilidade de atividade física, inclusive atendimento médico via SESU, atendimento odontológico nas clínicas, então a gente tem um aparato legal que é contínuo, até do próprio funcionamento dos cursos como instituição [...] (PRÓR-3)

As práticas mais citadas e enfatizadas ressaltam questões que envolvem saúde e a creche que fica dentro do campus da UEFS, oferecendo educação pública para os filhos dos servidores, alunos e comunidade. As ferramentas de QVT elencadas pelos servidores estão organizadas no Quadro III, com destaque em verde para as mais frequentes diante das falas.

Quadro III - PRÁTICAS MENCIONADAS

PRÁTICAS DE QVT CITADAS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO/BOLSAS
ESPAÇOS DE ATIVIDADE FÍSICA (LAF, PISCINA, QUADRA)
ATIVIDADES DE RELAXAMENTO/MASSAGEM
ATENDIMENTOS DE SAÚDE
ATENÇÃO PSICOSOCIAL
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO
ESPAÇOS VERDES
CRECHE
MEDIDAS DE SEGURANÇA DO TRABALHO

PLANO DE CARREIRA
FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO PARA ESTUDO
OUIDORIA
AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL
ERGONOMIA
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
CUCA

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Uma das funções da Gerência de Recursos Humanos é a gestão da creche, prática mencionada por todos os entrevistados, partindo de falas carinhosas com o trabalho e o papel exercido pela unidade de educação, a creche foi criada em 1992, a partir de uma reivindicação coletiva dos funcionários, para além de um espaço de acolhimento e segurança para os filhos dos servidores, estudantes e comunidade, o CEB/CRECHE (figura 6) foi se construindo como uma referência na Educação Infantil de 0 a 3 anos em Feira de Santana.

Figura 6 - creche -UEFS



Fonte: Galeria de fotos da PROPAAE-UEFS

Novamente, a pandemia volta se mostrar na centralidade de relatos de motivos de preocupação, principalmente no que diz respeito a saúde mental e física dos servidores, todos os entrevistados comungam das mesmas questões neste ponto, não somente pelos problemas citados em relação ao trabalho remoto, mas também, ao medo e a insegurança por questões de saúde, o adoecimento mental foi relatado em diversos momentos como uma necessidade geral e demandas de investimento público para garantir atendimento psicológico em maiores escalas do que a Universidade oferece atualmente.

[...] falar desses programas no momento de pandemia é bem delicado, porque assim, o mundo na verdade entrou no momento atípico, então tudo que a gente tinha voltado para qualidade de vida, acabou sendo descontinuado, por exemplo, a gente tem por exemplo um programa de atividade física voltada para servidores, a gente tem laboratório de aulas práticas que é o LAF, que é uma academia tem a piscina, tem quadra, que esses espaços eram utilizados para os servidores que tinham interesse em participar do programa voltado para educação física mesmo né, para academia e teve que ser descontinuado ... na verdade ele não foi descontinuado totalmente, tem alguns servidores que ainda permanecem no grupo de WhatsApp que recebem orientações, mas a gente percebe a redução do grupo, então quase houve uma descontinuidade. (PRÓR-1)

[...] a creche, transporte, são facilidades que a universidade oferece, essa questão da flexibilidade do horário para o servidor poder estudar, claro que traz qualidade de vida. Mas ainda acredito que a gente precisa melhorar muito na questão do acompanhamento psicológico, principalmente agora com a pandemia, esse retorno, então a gente percebe as pessoas voltando com medo [...] (PRÓR-3)

[...] hoje a gente tem percebido a necessidade de investimento na equipe para atividades, por exemplo, nós chamamos recentemente algum projeto de extensão para fazer uma atividade de relaxamento, atividade de autoconhecimento, a gente tem feito, mas o quantitativo não é algo ainda assim com um planejamento sistemático, acabam sendo atividades pontuais, elas existem, mas principalmente no momento que a gente tem vivido, não só da pandemia, a gente tem visto um crescimento grande de adoecimento no trabalho [...] (PRÓR-5)

Questões relacionadas a saúde mental do trabalhador se mostram como uma demanda cada vez maior na área de Qualidade de Vida no Trabalho, os pontos demonstrados acima pelos entrevistados reforçam o pensamento de Albuquerque e França (1997) elencando o movimento da filosofia da gestão da qualidade de vida, que envolve o nível individual caracterizado pelo estudo e compreensão a respeito do stress e de doenças que se relacionam com o ambiente de trabalho.

Através da PGDP e da PROPAAE a Universidade Estadual de Feira de Santana tem implementado mais ações direcionadas à saúde e bem-estar dos servidores, dentro dos limites de investimentos há a identificação de diversas práticas

de QVT que se relacionam com este cuidado, tanto que, o atendimento psicossocial está classificado no Quadro 3 como uma das ferramentas mais elencadas pelos entrevistados.

O papel do serviço público é visto como um agente propulsor do bem-estar comum, aplicando soluções que contemplem as necessidades da população para atingir a equidade social, essas soluções são aplicadas através das atividades prestadas pelos servidores, então, os direcionamentos que garantem a saúde do colaborador tem se tornado cada vez mais amplos.

5.4 Práticas de QVT relacionadas a produtividade da equipe

A presente pesquisa tem como questionamento central, a indagação sobre a percepção dos gestores sobre a relação entre as práticas de QVT com a produtividade dos servidores partindo de dados já confirmados em falas apresentadas anteriormente, sobre a importância das ferramentas de Qualidade de Vida no Trabalho bem como a observação dos fatores positivos, também mencionados nos depoimentos antecedentes que evidenciam mudanças no setor público, no sentido de fortalecer essas práticas para garantir a qualidade do serviço prestado. Nesse quesito abordado, as respostas mostram que os entrevistados compartilham da mesma percepção e experiências em relação ao reflexo positivo das ações que promovem a qualidade de vida do servidor no seu desempenho profissional. O Quadro IV contém declarações dos seis entrevistados caracterizando o problema mencionado.

Quadro IV - RESPOSTAS AO PROBLEMA DA PESQUISA

Identificação	Influência das práticas de QVT na produtividade dos servidores
PRÓR-1	Influenciam positivamente. A falta de programas de qualidade de vida no trabalho era fator de queixas de servidores, relatando justamente a queda na produtividade, a perda da qualidade né, então tem uma associação positiva das práticas de qualidade de vida com o desenvolvimento das atividades, até porque a gente tem hoje uma discussão muito aberta sobre a questão de saúde mental [...]
PRÓR-2	Isso deveria ser medido, e infelizmente não é, mas eu entendo que sim porque a academia, as ações de saúde, cultura, atendimento psicológico, eu já fiz acupuntura pela universidade, isso tudo influencia bastante na produtividade do servidor. Essas práticas vão motivando o funcionário que tem o acesso... aqui eles falam muito bem [...]
PRÓR-3	[...] a partir do momento que a se oferece o transporte, então veja, o servidor já tem essa facilidade, o ônibus normalmente passa muito perto da casa dele né, já vem com o filho e deixa o filho na creche, aqui a flexibilidade de horário, então se ele quiser desenvolver uma outra atividade aqui na universidade, participar de projeto, tem diversas oportunidades pro servidor, então eu acredito que sim, que influencia muito na qualidade de vida, na qualidade do trabalho desenvolvido [...]
PRÓR-4	Muito, muitíssimo mesmo. Eu vejo isso no meu trabalho, estou dizendo que a gente tá sempre preocupado em saber como é que está aquele funcionário, especialmente no trabalho remoto, nós

	fizemos reunião que foi com música, reunião apenas para a gente se encontrar mesmo né, com brinde, com suco do outro lado, com água, então nós precisamos entender isso né [...]
PRÓR-5	Se a instituição puder a partir da pandemia, retornando paulatinamente as atividades presenciais ter esse investimento, ter essa sensibilidade de oferecer oportunidade de qualidade de vida cada vez maior, debater o tema e oferecer estratégias e orientações para melhorar a qualidade de vida e consequentemente melhorar o nosso trabalho como servidor público [...]
PRÓR-6	[...] Então eu pontuo essa necessidade de escuta, percebendo o quanto que, voltando para sua pergunta, a qualidade de vida ela interfere decisivamente, diretamente no desempenho do servidor, com certeza.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Os dados apresentados permitem reforçar as colocações de Gomes, Oliveira, et al. 2015, p. 3)

Assim, a fim de que os especialistas possam desenvolver as atividades eficientemente, faz-se necessário que a gestão de pessoas contemple a educação e o desenvolvimento profissional e os treinamentos, os quais buscam a transmissão de informações e o desenvolvimento de habilidades em meio a uma estrutura burocrática. A gestão das políticas públicas deve estar alinhada com a participação social, com os interessados diretamente no programa social aplicado para sanar uma necessidade. O ponto destacado nos depoimentos acima trata de informações sem objetividade e de falta de diálogo com a administração pública para tornar um programa ainda mais eficaz, considerando que são recursos escassos, a melhoria deve ter condição contínua.

A análise da experiência dos gestores em relação a ligação do desenvolvimento do trabalho com as ferramentas de QVT coloca em evidência a caracterização dessas ações como um fator de estratégico para alcançar objetivos da instituição, a percepção sobre essa influência se mostra de maneira contundente e forte, tanto que, as respostas apresentadas, possuem total concordância.

A função principal do Estado-nação no mundo contemporâneo se consolida através da administração pública, além de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais, é também função da gestão pública gerar estímulos que possibilitem inovações tecnológicas e gerenciais, no sentido de favorecer a produtividade do servidor e atender as exigências de uma sociedade complexa (PEREIRA, 2016).

A relevância da qualidade de vida do servidor foi retratada em vários momentos de forma enfática, a partir dos relatos obtidos, os entrevistados confirmam a eclosão de uma consciência coletiva sobre a importância da saúde, bem-estar, solidariedade entre outros fatores que interferem diretamente no desempenho do trabalho e que há pouco tempo eram discutidas de forma tímida e com baixos investimentos por parte da administração pública, destacando o papel do gestor nesse processo e o interesse dos servidores em estar à frente das cobranças que necessitam ser feitas para

promover melhorias, retomando Pilatti (2007, p.41) “Assim, entende-se por QVT: a percepção do indivíduo dos pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente laboral.”

No que se refere a contribuição da qualidade de vida com o desenvolvimento das atividades de maneira satisfatória, os participantes dessa pesquisa expressam com clareza e propriedade sobre a contribuição indispensável da QVT para o trabalho em si, e para o trabalhador, essa questão se apresenta sem divergências.

5.5 Dificuldades encontradas na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho

Quando se fala em práticas de gestão da qualidade de vida no serviço público a administração pública tem ações que se mostram de maneira evolutiva ao longo das décadas, processo caracterizado pela reformulação da administração pública e da sociedade em sua totalidade e diversidade. Tratando-se de uma universidade pública, seu papel social transcende aos muros físicos da instituição, os esforços para além do investimento depositado no orçamento da educação pública estão confirmados em diversas colocações e dados supracitados anteriormente.

Não tenho tido dificuldade ao levar um pleito a administração central, estão abertos para viabilizarem as nossas propostas, então entraves da administração eu acho que foi mais decorrente do processo de implantação e hoje o que a gente tem querendo implementar a universidade se coloca à disposição, a gente tem recurso de custeio, a gente tem adiantamento para algumas necessidades, então na medida dos recursos disponíveis tem fluído.
(PRÓR-6)

De acordo com Santos (2001, p.148) “Assim o interesse social suplantaria a atual precedência do interesse econômico e tanto levaria a uma nova agenda de investimentos como a uma nova hierarquia nos gastos públicos...” embora os participantes reportem ações que corroboram a ideia de ampliação da agenda pública em relação as políticas de QVT, destacam-se também as insatisfações quanto as dificuldades em pontos específicos, por exemplo, orçamento público, deficiência de pessoal e o processo burocrático, imposto as instituições públicas. Essa abordagem trata de um aprofundamento da questão dos entraves no que diz respeito a aplicabilidade e continuidade das políticas de QVT na Universidade Estadual de Feira de Santana, e novamente, as falas apresentadas agregam-se.

A execução do plano anual de capacitação é outro processo burocrático, o que mais atrapalha a gestão, pelo menos na minha leitura, de implementar um programa de qualidade de vida no trabalho é essa burocracia. Outro ponto

também é a falta de servidores, nós temos um quadro de vagas que é estabelecido por lei que ele hoje tá ocupado apenas 50% então daí você tira várias leituras, tipo servidor sobrecarregado, não tem servidor para executar de fato programas de qualidade voltados para qualidade de vida no trabalho, a hierarquia no poder executivo ela precisa ser atendida, ela precisa ser respeitada e a gente mesmo sendo autarquia a gente está submetido as decisões que o governo do estado toma. (PRÓR-1)

Ainda que o processo burocrático seja, de fato, inerente ao serviço público, este item foi apresentado em praticamente todas as falas como a principal interferência de maneira negativa na aplicabilidade dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho na UEFS. Quando se refere a burocracia, caracteriza-se uma organização do serviço público e do aparato legal que o rege, mas também, das limitações de autonomia e defasagem de processos, longos e desgastantes mesmo que se tratem de demandas simples. Essa complexidade do orçamento público é definida por Costin (2010, p. 99)

É importante observar que, embora registrado num documento legal, o orçamento contém também um caráter dinâmico. Isso se deve não apenas ao fato de que expressa um plano ou um programa de trabalho concreto a ser acompanhado, avaliado e eventualmente refeito, mas porque envolve um processo longo e complexo para sua elaboração, aprovação e monitoramento.

Os participantes da pesquisa compartilham do pensamento da autora ao explanar as dificuldades e falta de autonomia no sentido de tomar decisões rápidas, objetivas e de caráter mais urgente, como, por exemplo, a questão que envolve quadro de pessoal da universidade.

A questão por exemplo da não contratação de pessoal ou da contratação e da alta rotatividade, essa rotatividade ela se dá basicamente pela falta de atratividade da remuneração, sobretudo no campo técnico administrativo. Hoje a instituição conta com 450 funcionários reais onde você deveria ter um quadro com mil e cem nominais que é mais ou menos a quantidade de vagas disponíveis. (PRÓR-2)

O serviço público, principalmente a universidade, a gente diz que a gente tem uma autonomia, mas é uma autonomia extremamente controlada, vigiada e alguns momentos a gente só tem no texto autonomia, na prática nós nos deparamos com muitas limitações e cortes. (PRÓR-5)

Os cortes orçamentários relatados especialmente nos últimos anos se apresentam de maneira clara como o maior problema em relação não somente a implantação de políticas de Qualidade de Vida, mas, o seu reflexo sobre todas as outras questões levantadas, a contratação de pessoal, por exemplo, que se apresenta

como um fator de influência no desempenho do trabalho representando o maior motivo de sobrecarga de trabalho sob o olhar dos gestores participantes.

Além da comprovação dos dados que mostram a burocracia como um fator a ser repensado de forma estratégica na gestão pública, os entrevistados remontam em suas falas as estruturas políticas que por muitas vezes não prezam por investimentos na educação pública e na valorização dos servidores públicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas de Qualidade de Vida aplicadas na Universidade Estadual de Feira de Santana se mostram essenciais na percepção dos gestores e em suas experiências anteriores ao cargo de gestão, presente em todas as etapas das entrevistas, o assunto abordado como tema central do trabalho se mostrou necessário e pôde, além de obter as respostas para o problema da pesquisa, contribuir com reflexões importantes acerca da discussão diante das falas dos entrevistados. O papel do gestor se apresenta como um instrumento que auxilia na aplicabilidade dessas práticas, no desenvolvimento, bem como na reconstrução de uma relação de valorização e parceria para com os servidores integrantes da equipe, esse ponto da entrevista acresce aos dados teóricos levantados que colocam a Qualidade de Vida no Trabalho como principal agente no que diz respeito a transformação das relações burocráticas e impessoais, características da administração burocrática.

As entrevistas endossam os dados de evolução da agenda pública quanto a discussão e investimentos nas políticas de QVT, ressaltando sua importância tanto no desenvolvimento da administração pública para o atendimento das necessidades da sociedade moderna, quanto para os moldes da humanização do trabalho trazidos pela Nova Gestão Pública; a apresentação de uma visão sobre a importância do bem-estar no servidor reverbera na construção de relações de trabalho saudáveis e cooperativas, detalhadas em experiências individuais semelhantes, principalmente quando se trata da percepção do compartilhamento de conhecimento permitido a partir de um ambiente de trabalho saudável e favorável a contribuição dos servidores entre si para atingir objetivos coletivos.

As experiências de utilização de ferramentas de QVT evidenciam-se nessa pesquisa de maneira esclarecedora, percorrendo a contribuição de tais práticas para o progresso do trabalho, bem como, para a movimentação das estruturas acadêmicas no sentido de buscar formações outras que possam auxiliar na realização das atividades, é possível captar o sentimento de pertencimento dos gestores com relação a instituição. Havendo um destaque importante, a preocupação centrada na saúde mental dos servidores, a percepção dos gestores em relação ao adoecimento no trabalho, especialmente no contexto de pandemia, vem acompanhada de relatos de

ações já coordenadas para amenizar esses impactos, especialmente com a volta do trabalho presencial, após quase dois anos de trabalho remoto devido a pandemia.

Uma observação específica foi considerada para que essa pesquisa se realizasse a partir do olhar dos gestores, é característica acadêmica dos servidores que constantemente assumem cargos na administração superior, no que diz respeito a formação na área de gestão, foi confirmado a diversidade dos perfis dos entrevistados. Em sentido amplo, a falta de formação em gestão ou áreas correlatas foi demonstrada com incômodo, ao passo que, é considerada como propulsor de busca pelo desenvolvimento de novas habilidades, há a confirmação da inquietude em relação a este fato e também da apresentação de demandas para maiores oportunidades de formação, especialmente para quem não possui formação técnica ou experiência com gestão.

Mencionando o contexto complexo que engloba a gestão universitária, é possível analisar que, apesar de haver uma quantidade razoável de políticas de qualidade de vida no trabalho, ainda há um nível de informação baixo sobre alguns programas oferecidos, por exemplo, a especialização em gestão universitária foi mencionada por apenas dois participantes, ao passo que, todos demonstraram desejo de realizar aperfeiçoamento na área. Essa constatação destaca a importância da avaliação das políticas aplicadas a fim de garantir sua efetividade, além disso, é possível definir a influência positiva da QVT na produtividade dos servidores, ponto este, apresentado também sem divergências de opiniões, reforçando o aporte teórico que embasou esta pesquisa.

Tomando como referência as questões até aqui levantadas, o problema da pesquisa foi respondido de maneira satisfatória englobando também as adversidades enfrentadas na gestão universitária para garantir a continuidade das práticas de QVT, essas adversidades se manifestam principalmente em relação ao orçamento público e a burocracia, esses dois elementos acabam por envolver todas as outras demandas apresentadas. É possível perceber de maneira clara, o interesse dos participantes em discutir sobre o tema e se aperfeiçoar em relação às práticas gerenciais, além da identificação de situações de demandas e experiências específicas com a Qualidade de Vida no Trabalho, no geral, os gestores possuem um posicionamento que converge quanto a necessidade de se garantir não apenas melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho, bem como, maiores investimentos para ampliar programas já existentes e

implantar novos que possam atender as necessidades dos servidores, alunos e professores, ofertando conseqüentemente, um serviço de maior qualidade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. D.; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recurso humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, p. 40-51, Abril-Junho 1998.
- ALVES, C. R. A.; CORREIA, A. M. M.; SILVA, A. M. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. **GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 205-227, janeiro-abril 2019.
- BORIS, F. **HISTÓRIA DO BRASIL**: 12 ed. 1 reimpr. São Paulo: EDUSP, 2006.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; G, S. O. C. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTIN, C. **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ENAP, E. N. D. A. P.-. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.
- FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, p. 29-38, Outubro-Dezembro 1988.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. Brasília: Edições Ler, Pensar e Agir, 2011.
- FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, p. 147-157, Abril-Junho 2009.
- FILHO, J. D. S. C. **MANUAL DE DIREITO ADMINISTRATIVO**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.
- GOMES, A. F. et al. A GESTÃO DE PESSOAS E OS PROCESOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS). **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**, Mar del Plata – Argentina, 2,3 e 4 dezembro 2015.

GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. **Gestão da Qualidade de Vida na Empresa**. Campinas: IPES Editorial, 2005.

GRH. **Gerência de Recursos Humanos**, 2014. Disponível em: <<http://www.grh.uefs.br/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

GRH. **Gerência de Recursos Humanos**, 2014. Disponível em: <http://www.grh.uefs.br/?page_id=9>. Acesso em: 15 maio 2021.

GUERRA, E. L. A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Alma Educação, 2014.

KWASNICKA, E.L **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2°. ed. Editora Atlas, 1991.

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.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PEREIRA, J. M. **MANUAL DE GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PEREIRA-BRESSER, L. C. **A Reforma do Estado dso Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: MARE, 1997.

PILATTI, L. A. **Qualidade de Vida e Trabalho: Perspectivas na Sociedade do Conhecimento**. Campinas: IPES, 2007.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SANTOS, M. **Por uma outra Globalização: do pensamento único à consciência universal**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHERMERHORN, J. **Administração**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 2007.

UEFS - NOSSA HISTÓRIA. Disponível em: <<https://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12>>. Acesso em: 20 maio 2021.

UEFS- Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: <<http://www.pgdp.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=9>>. Acesso em: 20 maio 2021.

WEBER, M. **ECONOMIA E SOCIEDADE**: Fundamentos da Sociologia Compreensiva.
2. ed. São Paulo: UNB, 2004.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

CONCEITOS DIRECIONADORES: Qualidade de Vida no Trabalho; Práticas gerenciais na Universidade Estadual de Feira de Santana; Saúde, bem-estar e produtividade; Gestão Universitária e Ferramentas de QVT.

Ponto 1: Qual o seu conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?

Ponto 2: Do seu ponto de vista, o processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS é suficiente para exercer a função de gestão?

Ponto 3: Você considera satisfatória as práticas de QVT aplicadas na UEFS?

Ponto 4: De acordo com a sua vivência como gestor (a), as práticas de QVT aplicadas influenciam na produtividade da equipe?

Ponto 5: Na sua percepção, existem entraves na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

APÊNDICE B – Entrevistas Transcritas

Participante 1 – PRÓR-1

Ponto 1: Qual o seu conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?

Qualidade de vida no trabalho envolve vários fatores, durante a graduação a gente estuda introdução à administração a gente vê os fatores higiênicos, várias teorias que trabalham a respeito de qualidade de vida no trabalho, envolve várias variáveis né, como clima organizacional, remuneração, reconhecimento as condições físicas, a iluminação, a ergonomia a vários aspectos que influenciam diretamente a vida e o desempenho do profissional no seu ambiente de trabalho.

Essa é minha primeira experiência em gestão, eu já fui funcionária de empresa privada em escritório de contabilidade, mas não ocupei nenhum cargo de coordenação de equipe, de gestão, nenhum desses cargos. Eu sou professora também da rede privada do ensino superior, mas também não ocupei cargo de gestão, então é minha primeira experiência.

Ponto 2: Do seu ponto de vista, o processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS é suficiente para exercer a função de gestão?

Não... nós temos o plano anual de capacitação da UEFS, é um plano que a gente elabora no final de cada exercício e aí a gente submete esse plano para aprovação da secretaria de administração do estado, né, da SAEB, nesse plano anual de capacitação são previstos vários cursos, tanto voltados para o operacional, quanto para servidores que ocupam cargos de gestão, para servidores em geral, no que diz respeito à relacionamento interpessoal, comunicação, então é um plano bem robusto. Porém, nem sempre a gente consegue colocar esse plano em ação, na maioria das vezes a gente executa parcialmente esse plano, por questão de tempo, disponibilidade dos instrutores que tem que ter formação específica e tal, então a gente tem um plano continuado de aperfeiçoamento. Para além do que é oferecido na UEFS, a gente também tem os cursos que são oferecidos pelo Governo do Estado, a UEFS é uma autarquia vinculada ao governo do estado da Bahia, então o que o estado oferece de treinamento a gente também tem a oportunidade de participar. Muitas vezes não é possível por conta das demandas, sobrecarga de trabalho, horários incompatíveis, né? Nem sempre é possível a participação de todos os gestores, mas a gente tem sim um plano que nos permite um aperfeiçoamento durante o exercício da função.

O aperfeiçoamento, o treinamento, a capacitação ela é importante em qualquer desempenho de atividade profissional né, tanto para aquelas vinculadas ao operacional quanto para o cargo de gestão e assim na Universidade, nos órgãos públicos em geral, a nomeação de servidores em cargo de gestão nem sempre ela está vinculada com a formação profissional daquele servidor, a gente tem formações diversas, diversos cursos de bacharelado, licenciatura, pessoas com essas formações ocupando o cargo de gestão, então ela não tem o conhecimento científico para o desenvolvimento das atividades e isso impacta diretamente no desempenho da função, pois envolve para além das atividades burocráticas, a gente tem uma atividade extremamente burocrática, mas a gente lida com pessoas né, a gente quando tá no cargo de gestão, para além de executar um planejamento e elaborar também

planejamentos a gente lida com a coordenação de equipes. Então se a gente não tem o preparo para essa atividade a gente pode coordenar de forma inadequada a gente pode gerar frustração e desmotivação no nosso quadro de servidores, pela falta de formação nossa atividade perde a eficiência e a eficácia, então a capacitação e o preparo eles previnem a incorrência de erros de equívocos no gerir, tanto a atividade quanto a equipe, então, eu sou uma defensora do papel da capacitação né, da formação adequada.

Seria muito interessante que a gente tivesse nos cargos de gestão a ocupação de servidores que tivessem a formação em administração, gestão de pessoas, mas infelizmente nem sempre é possível, tanto pela escassez de servidores com essa formação específica, mas também pelo plano de remuneração do Estado que muitas vezes não vale a pena a gente ocupar um cargo de gestão, então a gente acaba incorrendo no equívoco de ter pessoas que não estão capacitadas para a ocupação do cargo. Ao longo desses 10 meses no cargo, a gente vem fazendo parcerias com psicólogos, com o pessoal da capacitação, justamente para dar esse suporte de treinamento para o pessoal que ocupa cargos comissionados.

Ponto 3: Você considera satisfatória as práticas de QVT aplicadas na UEMS?

Não... A gente tem alguns programas. Eu não tenho conhecimento profundo sobre todos, mas falar desses programas no momento de pandemia é bem delicado, porque assim, o mundo na verdade entrou no momento atípico, então tudo que a gente tinha voltado para qualidade de vida, acabou sendo descontinuado, por exemplo, a gente tem por exemplo um programa de atividade física voltada para servidores, a gente tem laboratório de aulas práticas que é o LAF, que é uma academia tem a piscina, tem quadra, que esses espaços eram utilizados para os servidores que tinham interesse em participar do programa voltado para educação física mesmo né, para academia e teve que ser descontinuado ... na verdade ele não foi descontinuado totalmente, tem alguns servidores que ainda permanecem no grupo de WhatsApp que recebem orientações, mas a gente percebe a redução do grupo, então quase houve uma descontinuidade. Temos um programa de escuta por uma assistente social para os nossos servidores, e esse programa continuou, só que a busca no período da pandemia ficou muito reduzida, a gente na verdade tem mais ido ao encontro dos servidores quando a gente sabe que está internado, na perda de um familiar, a gente vai ao encontro para fornecer o atendimento a atenção, mas ficou muito limitado pelas próprias condições impostas pela pandemia. Então, os nossos programas de capacitação, estão vinculados com a equipe de qualidade de vida no trabalho, então a gente tem esse programa de capacitação que vem sendo executado, são esses que eu tenho conhecimento, que eu me envolvo, que tem dado continuidade.

Ponto 4: De acordo com a sua vivência como gestor (a), as práticas de QVT aplicadas influenciam na produtividade da equipe?

Influenciam positivamente. A falta de programas de qualidade de vida no trabalho era fator de queixas de servidores, relatando justamente a queda na produtividade, a perda da qualidade né, então tem uma associação positiva das práticas de qualidade de vida com o desenvolvimento das atividades, até porque a gente tem hoje uma discussão muito aberta sobre a questão de saúde mental, tem um nível de afastamento por licenças médicas cujo CID remete a problemas de saúde mental muito alto, então assim, ainda estamos carentes de práticas voltadas para essa

questão, mas se a gente não tivesse o que a gente tem hoje de estrutura, certamente esse índice seria muito maior. Quando a gente por exemplo, lida com situações de assédio na situação que a gente não tinha uma assistente social para ouvir, para encaminhar para dar as tratativas necessárias ao caso, isso aí terminava certamente em problemas mentais no futuro, o servidor era assediado, pela questão da estabilidade no cargo ele não pedir a exoneração e entrava realmente no processo de adoecimento, então hoje a gente já sente uma melhoria, mas mesmo assim ainda falta muito e a gente tem consciência, temos buscado a solução para essas lacunas.

Ponto 5: Na sua percepção, existem entraves na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

Existem muitas, inclusive as burocráticas. Mesmo sendo uma autarquia, o nosso orçamento ele é vinculado ao governo do estado, ele é formatado conforme as regras, as leis que o estado emana, agora mesmo a gente quer contratar um psicólogo que é um cargo de carreira, então teria que ser por concurso, mas o governo do estado não libera concurso, então a gente precisa convocar via Reda. A nossa aprovação e execução do plano anual de capacitação é outro processo burocrático, o que mais atrapalha a gestão, pelo menos na minha leitura, de implementar um programa de qualidade de vida no trabalho é essa burocracia. Outro ponto também é a falta de servidores, nós temos um quadro de vagas que é estabelecido por lei que ele hoje tá ocupado apenas 50% então daí você tira várias leituras, tipo servidor sobrecarregado, não tem servidor para executar de fato programas de qualidade voltados para qualidade de vida no trabalho, a hierarquia no poder executivo ela precisa ser atendida, ela precisa ser respeitada e a gente mesmo sendo autarquia a gente está submetido as decisões que o governo do estado toma.

Já da parte física eu não tenho do que reclamar ...a gente tem duas realidades aqui dentro da UEFS, que é a realidade acadêmica e a gente tem a realidade administrativa, a UEFS é um mundo, é uma estrutura, que tem a parte física administrativa, que é a reitoria, assessoria de informática, algumas pró-reitorias né, e a gente tem a parte acadêmica que são os departamentos, colegiados e os laboratórios. Então assim, na parte física voltada para o acadêmico eu creio que cabem melhorias, a gente vê alguns módulos né necessitando de reforma tal, embora nessa pandemia a unidade de infraestrutura da UEFS fez um trabalho belíssimo, fez modificações nos módulos, reformas diversas, pintura, fez um serviço incessante...eu digo que a UEFS é um presente, é um presente trabalhar aqui, eu sou apaixonada pela UEFS né, eu sou feliz em trabalhar aqui. A gente quando sai aqui da reitoria que se depara com um jardim tão lindo, isso é um salário indireto né, então a gente tem qualidade de vida, a gente trabalha com a natureza, outra coisa a UEFS é uma fomentadora de conhecimento, então aqui para além de a gente trabalhar e ter o sustento, a remuneração pelo trabalho, a gente se desenvolve muito, em termos de conhecimento a gente tem cotas na pós-graduação que é voltada para o servidor e isso também traz qualidade de vida né, a gente tem uma pós em gestão universitária que é também uma forma de capacitação, tinha me esquecido de falar sobre isso... A gente tem na nossa própria legislação, previsão de afastamento do servidor remunerado para cursar a pós-graduação, horário especial para o servidor que é estudante. Outro ponto que eu esqueci de te falar é a creche, nós temos creche para os filhos de servidores que acabam sendo também estendidos a filhos de estudantes quando tem vagas remanescentes, então isso tudo é um salário indireto né, que dá qualidade de vida...imagina você poder ter seu filho estudando no mesmo lugar que

você trabalha, de graça, educação de qualidade, a creche tem um trabalho lindo, perfeito e é uma pena que a comunidade as vezes, não conhece esse trabalho, então assim isso agrega qualidade de vida para o servidor.

Então assim, com relação a parte estrutural, embora seja um órgão público, nós temos muitas máquinas novas, nós temos mesas de qualidade, cadeira. É perfeito? Não, tem muito a melhorar, nem sempre todos os locais são adequados, iluminação, às vezes falha sistema tal, então faltam alguns sistemas também adequados para o nosso trabalho, mas eu considero satisfatória no geral. Não é um olhar apaixonado, embora eu seja apaixonada pela UEFS, mas eu consigo ter a clareza das duas realidades que eu vivi entre público e privado e eu sei o quanto aqui é gostoso de trabalhar, é um ambiente enriquecedor demais.

Participante 2 – PRÓR-2

Ponto 1: Qual o seu conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?

O conhecimento que eu tenho na verdade é da própria experiência profissional né, há algum tempo, meados dos anos 90 começa um debate sobre qualidade de vida no trabalho, que eu acho uma coisa até restrita, porque quando a gente fala qualidade de vida, ela não está limitada só ao trabalho né? A qualidade de vida no ambiente organizacional é um fator que envolve um bom clima organizacional, envolve ações de gestão de pessoas que de alguma maneira promovam o bem-estar físico mental, mas isso não se limita o ambiente de trabalho. Esse é um processo educacional, um processo formativo, participativo, que você busca desenvolver bons hábitos não só do ponto de vista das condições de saúde psíquica, mas também das relações interpessoais no trabalho. De maneira que qualquer trabalhador possa levar isso para sua vida como um todo, hábitos alimentares, meditação, práticas esportivas... é a relação propriamente dizendo entre os colegas, então são todas ações que acabam culminando na qualidade de vida no trabalho. Basicamente para você pensar em qualidade de vida no trabalho, você tem que ter um bom ambiente de trabalho, esse é o primeiro passo, um ambiente de acolhimento, de pertencimento, para o desenvolvimento de capacitação e qualificação das pessoas e por aí vai...

Minha experiência com gestão começou no setor privado, já fui consultor trabalhei e também trabalhei na área de gestão da qualidade, tive a experiência também como líder de times numa concessionária e na UEFS minha experiência com gestão já tem mais de dez anos.

Ponto 2: Do seu ponto de vista, o processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS é suficiente para exercer a função de gestão?

Acredito que sim, o grande problema da universidade é que se trata de uma organização diferenciada, complexa... você falar em formação para desenvolver a função de gestão, você tem que ter primeiro em perspectiva de que tipo de organização você tá falando, a visão de um ambiente complexo se caracteriza pela estrutura de colegialidade, o processo decisório não é baseado apenas na relação autoridade – subordinado. Então você tem muita decisão que a colegiada, que é feita no âmbito do departamento, colegiado, conselho, você tem questões da própria relação entre burocrático e o político. Então quando você fala em treinamento na universidade, desenvolvimento adequados para gestão você tem que considerar que

é um ambiente que tem formações diversas e que muitas vezes um profissional que tem um cientista que tem formação para uma área específica que nada tem haver com gestão, ele não é preparado para isso, não é treinado para isso, então isso é uma característica da instituição, apesar de parte do trabalho específico para ver se aproveitou de uma área de graduação para o trabalho ser específico, pois envolve o conhecimento sobre legislação, e parte desse trabalho também de liderança, de gestão administrativa e de interfaces com outras demandas ligadas à compras, ligadas à contratos e geralmente as pessoas que não tem formação na área chegam sem se preparar... Agora na universidade, os gestores de primeiro escalão digamos assim, a grande maioria é bastante pessoal da área acadêmica, então como eu falei dessas áreas unificadas acaba não tendo esse conhecimento técnico, mas para os servidores técnicos administrativos, essa formação é oferecida sim, ao longo da carreira, que eu acredito que dão conta, são capacitações que envolvem desde o processo administrativo a questão de noções de compras e contratações públicas, orçamento público... isso vem sendo muito trabalhado e hoje são muitas possibilidades de acesso e cursos. A gente tem estrutura de tutoria interna que por exemplo não impede que um profissional que seja um professor que não tenha tido nenhuma oportunidade de Formação venha participar, talvez não entendam a importância dessa informação complementar. Além disso a própria Universidade tem hoje um curso de especialização em gestão universitária, que em primeiro momento foi direcionado para os servidores técnicos, mas que eu acredito que a longo prazo deve abrir para o público em geral, professores e outras pessoas interessadas. Gestão é uma ferramenta estratégica para qualquer profissão, independente da formação todo profissional deveria ser qualificado minimamente para assumir esses cargos, ter noção de gestão, de administração, planejamento, noções de liderança, são pontos fundamentais.

... Não é obrigatório que você seja formado em administração, geralmente os gestores da Universidade tem um perfil acadêmico, tem alguns cargos que são ocupados por técnicos administrativos e eles acabam se saindo muito melhor porque vivem a realidade cotidiana da gestão que eles aprenderam como gerentes, subgerentes e chegam a pró-reitoria, então é importante sim essa formação, e eles sentem essa falta, como é muito complicado, por exemplo, você tem uma coisa que é muito comum na universidade que é a alternância de poder, não só nas unidades vinculadas a administração superior, quantos diretores de departamento, que exercem a função de gestão. Às vezes o que acontece é o processo de curva de aprendizagem, para uma pessoa entra não sabe praticamente nada, ele vai aprender no processo e inclusive com os outros que já estão, há uma troca muito grande de informação e assim desenvolvem essa habilidade com competência. Porém, a formação precisa sim, tem que ter.

... Existe muita discussão e muita demanda por qualificação, a universidade da bastante oportunidades, programa de tutoria, sempre tem cursos, processos formativos, é claro que houve um período aí que o estado de uma forma geral diminuiu essas ações de formação e treinamento por conta de restrição de gastos, inclusive boa parte dessa formação não é da universidade, mas do próprio estado. A gente tem sim programas internos de qualificação, por exemplo, o PACDT que é um programa de apoio ao desenvolvimento para docentes e técnicos, como bolsa-auxílio para doutorado, mestrado, assim muitos profissionais estão fazendo mestrado na área profissional seja na área de gestão de políticas públicas, gestão da educação... ao mesmo tempo praticamente todo o quadro já tem especialização quase nível superior, a gente ofereceu uma turma do curso de gestão Universitária. Então nesse aspecto

eu não tenho o que reclamar com relação as possibilidades dadas pela universidade, é sempre todo mês algum tipo de oportunidade de formação, de treinamento, algum tipo de palestra, conferência...

Ponto 3: Você considera satisfatória as práticas de QVT aplicadas na UEFS?

Práticas de qualidade de vida... é um conceito é bem aberto, bem diversificado... essa questão passa por uma série de aspectos por exemplo, higiene e segurança do trabalho, existe uma falha significativa na estrutura do estado brasileiro em relação a esse aspecto, a administração pública brasileira não se importa com a higiene e segurança do trabalho dentro da universidade, talvez, raramente quando você tá dentro da empresa pública de economia mista que tá no segmento que tem algumas exigências, mas mesmo assim, a UEFS vem se esforçando para viabilizar algum nível de Segurança em Trabalho, não é ideal, mas ela hoje tem um técnico para fazer isso, mas é uma área complexa que envolve toda uma questão normativa ligada a pagamentos, laudos de insalubridade e a universidade vem tendo muita dificuldade pois o Estado imprimiu uma política radical de retirar todos os benefícios relacionadas aos adicionais de insalubridade dos servidores e tendo bastante dificuldade apesar da de ter feito um trabalho em 2015 de análise Ambiental de risco indicando quais eram as áreas que deveriam ter esse direito e intervenções necessárias. Contudo, u acredito que existem programas e ações relacionadas com a gestão de pessoas e uma coisa muito importante é que a UEFS está amadurecendo processo de política de pessoal, aqui não tinha pró-reitoria de pessoal, foi criada em 2017, então a partir daí a políticas começaram a ser traçadas, porém, vem outro problema muito grave, que é alta rotatividade por conta da complexidade da gestão nessa área, em em três anos de pró-reitoria foram três pró-reitoras diferentes. Dentro daquilo que é possível a universidade oferece ginástica laboral, com ações relacionadas com a saúde psíquica, mas, com a necessidade de mais profissionais para dar conta, além disso, o próprio ambiente acadêmico ele é muito positivo, saudável, agora com o retorno pós pandemia nós vamos ter uma semana de acolhimento, então várias ações realizadas envolvendo uma atenção básica, o pessoal chama atenção para a necessidade de materiais de proteção relacionados com a pandemia que é uma dificuldade para a gestão dar conta também dessa demanda.

Há uma continuidade nas práticas em geral, porém as dificuldades também são muitas para a manutenção, até mesmo dentro de uma perspectiva de mudança dos pró-reitores, porque muda muito e cada um que entra vai dando seu toque naquele processo.

Ponto 4: De acordo com a sua vivência como gestor (a), as práticas de QVT aplicadas influenciam na produtividade da equipe?

Isso deveria ser medido, e infelizmente não é, mas eu entendo que sim porque a academia, as ações de saúde, cultura, atendimento psicológico, eu já fiz acupuntura pela universidade, isso tudo influencia bastante na produtividade do servidor. Essas práticas vão motivando o funcionário que tem o acesso... aqui eles falam muito bem da academia que academia, a política de pessoal, eu creio que contribui, de maneira mais que a produtividade não é só fazer mais e quantitativamente, mas desenvolver o trabalho com mais prazer, com mais conhecimento, mais domínio, conseqüentemente realizar esse trabalho talvez despendendo menos energia

psíquica e motora, então todas essas coisas refletem na produtividade sim, como gestor, isso é visível, apesar de a administração pública não medir essas variáveis.

Ponto 5: Na sua percepção, existem entraves na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

Existe dificuldade sim, fatores externos e internos que são parte do processo, pontos que são responsabilidade do estado e pontos que competem a própria universidade, como algumas questões de gestão, que envolvem um discurso com pouco diálogo, mais radical digamos assim... A questão por exemplo da não contratação de pessoal ou da contratação e da alta rotatividade, essa rotatividade ela se dá basicamente pela falta de atratividade da remuneração, sobretudo no campo técnico administrativo. Hoje a instituição conta com 450 funcionários reais onde você deveria ter um quadro com mil e cem nominais que é mais ou menos a quantidade de vagas disponíveis. Então você tem mais ou menos 0,4 servidor professor, isso significa aumento da carga de trabalho, mais estresse para o servidor, porque algumas pessoas estão acumulando duas ou três atividades que antes eram desenvolvidos por duas pessoas ou mais pessoas. Então essa questão envolve não só a necessidade de valorização do servidor, um salário digno, mas também influência na saúde mental desse pessoal, são seis anos sem ajuste, e isso é um fator que desmotiva, é por outro lado internamente na universidade a gente percebe que a UEFS investe na parte de infraestrutura, ventilação dos espaços, climatização dos espaços de um ambiente salubre, inclusive espaço entre as mesas... de maneira que as pessoas se sintam melhor acomodados. O caso é que as políticas de pessoal para serem desenhadas dependem muito da condição do Estado.

Participante 3– PRÓR-3

Ponto 1: Qual o seu conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?

A gente conversa bastante sobre o tema, já fui diretora de departamento, e em algumas conversas há alguns anos com a pró-reitoria de pessoas no sentido de até fazer o levantamento, e aí quando você falou, junto aos funcionários né, sobre o que eles entendiam por qualidade de vida né, o que estava envolto nessa questão, o que eles entendiam e o que nós gestores entendíamos, aí na época a gente falou muito sobre flexibilidade de horário né, da questão de dar ao servidor e ao funcionário essa possibilidade de organizar sua vida né, seus compromissos também associados ao trabalho, a questão de pensar na saúde física e mental da nossa equipe de trabalho, sempre promover um bom ambiente de trabalho, fazer momentos né de integração entre a equipe, momentos de lazer, de descontração pra que a equipe se conheça, possa trabalhar junto, então sempre entende qualidade de vida como isso né, essas questões.

... Eu tive experiência como gestora de departamento por seis anos, sete na verdade, e aí saí de lá e vi vim para a pró-reitoria.

Ponto 2: Do seu ponto de vista, o processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS é suficiente para exercer a função de gestão?

Não, na UEFS a função de gestão a gente aprende gerindo, a gente vem de uma formação diversa, no meu caso né, eu nunca fiz nenhuma formação em gestão, fui

aprendendo mesmo com a vivência no setor, essa experiência me ajudou bastante... na UEFS eu não participei de nenhuma capacitação não, já fiz um curso de formação para relações interpessoais junto ao SEBRAE, então como eu sempre trabalhei com equipes que me ajudaram muito, acho que esse meio-campo favoreceu, as pessoas que já estavam que conheciam de todo o processo me ajudaram muito, assim né na questão de orientar, de dizer como é, então eu não tive muita dificuldade, acho que consegui aprender e me adaptar.

Ponto 3: Você considera satisfatória as práticas de QVT aplicadas na UEFS?

Eu acredito que é satisfatória quando a gente fala desse aparato né, a creche, transporte, são facilidades que a universidade oferece, essa questão da flexibilidade do horário para o servidor poder estudar, claro que traz qualidade de vida. Mas ainda acredito que a gente precisa melhorar muito na questão do acompanhamento psicológico, principalmente agora com a pandemia, esse retorno, então a gente percebe as pessoas voltando com medo, as vezes perdeu algum ente né, e volta nessa situação, e a gente não tem o acompanhamento efetivo nessa questão psicológica das pessoas, nem dos servidores e nem dos estudantes que também é um público que a gente precisa cuidar né? Então é necessário ter esse espaço né, de assistência social e psicologia na UEFS.

Temos a disponibilidade de atividade física, inclusive atendimento médico via SESU, atendimento odontológico nas clínicas, então a gente tem um aparato legal que é contínuo, até do próprio funcionamento dos cursos como instituição. Em relação a capacitação para gestão é muito diferente né, eu acho que essa parte vem com a vivência mesmo, mas a gente poderia sim ter tido essa questão de lidar com as equipes, é importante, porque as equipes são muito grandes né, então para a gente fazer essa parte de administração mesmo de pessoal, de gestão de pessoas, eu gostaria muito de ter feito uma formação já lá no departamento, sabe, mesmo antes de entrar na pró-reitoria, porque são conhecimentos que eu não recebi em momento nenhum da formação, não tive essa oportunidade de receber essas formações humanísticas nessa área.

Ponto 4: De acordo com a sua vivência como gestor (a), as práticas de QVT aplicadas influenciam na produtividade da equipe?

Sim, muito! Porque a partir do momento que a Universidade oferece um lugar para deixar os filhos, a partir do momento que a se oferece o transporte, então veja, o servidor já tem essa facilidade, o ônibus normalmente passa muito perto da casa dele né, já vem com o filho e deixa o filho na creche, aqui a flexibilidade de horário, então se ele quiser desenvolver uma outra atividade aqui na universidade, participar de projeto, tem diversas oportunidades pro servidor, então eu acredito que sim, que influencia muito na qualidade de vida, na qualidade do trabalho desenvolvido, até porque a pessoa tem uma tranquilidade mental, da vida dela estar organizada para poder estar no trabalho e se dedicar ele no momento que está ali.

Ponto 5: Na sua percepção, existem entraves na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

Eu diria que é muito de ordem financeira, a questão de pessoal, porque a gente teve pessoas tanto na PGDP quanto na UNINFRA para trabalhar com qualidade de vida e

com segurança no trabalho, e assim, os cargos não são atrativos né, muitas vezes não é nem concurso público, então tem uma rotatividade grande, quando a pessoa começa a entender a estrutura da Universidade, ela acaba saindo. Eu acho que essas dificuldades de não ter funções fixas na universidade para isso né, com esses objetivos de segurança e qualidade de vida, e não ter às vezes infraestrutura adequada, então a gente nunca conseguiu montar um espaço de atividade física, por exemplo, a gente usa do curso de educação física, mas para servidores em si não tem, e até mesmo se a gente observar na Universidade, a gente muitas vezes não tem nem espaços ergonomicamente bons, a gente voltou agora e tem um lugar que tá com vazamento no telhado, é todo processo para tirar aquele vazamento telhado, as pessoas ficam trabalhando ali no ambiente com mofo né, então são dificuldades que reduzem a qualidade de vida no trabalho sim, mas que a gente acaba que contornando com os recursos que a gente tem, que são escassos diante da complexidade das necessidades, nesse ponto o papel da gestão é imprescindível.

Participante 4– PRÓR-4

Ponto 1: Qual o seu conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?

Vem de uma reportagem outra que eu li, das conversas com os pares no ambiente de trabalho, essa é uma questão que tá sempre posta né, sobre qualidade de vida, mas assim, não tenho aprofundamento teórico nenhum.

Eu era professora da Educação Básica, e lá fui coordenadora pedagógica que acaba sendo um curso de gestão né, gestão do trabalho pedagógico na escola, antes de ser da UEFS eu fui da UNEB, então eu fui coordenadora de colegiado na UNEB, fui vice-diretora de departamento na UEFS, no cargo de pró-reitora eu estou a pouco mais de dois anos, então essas experiências acabaram me trazendo conhecimento sobre o tema. Provavelmente se eu tivesse uma formação dos fundamentos da gestão na perspectiva da administração, seria um conhecimento que agregaria bastante, porque eu acho que conhecimento nunca é demais, agora tendo assumido durante bom tempo da minha vida trabalhos na gestão de conhecimento pedagógico, foi basicamente isso que me deu um know-hall para lidar com algumas questões, especialmente das relações pessoais, do lidar com documentos, organização do trabalho. Eu acho que especificamente no cargo da pró-reitoria, onde é um cargo muito maior, aí eu acho que fez falta mesmo, porque a gente gere contratos dentro da pró-reitoria e não tenho menor formação sobre isso, algumas coisas mais específicas da administração e também contábil né, algumas coisas nesse sentido...que se eu tivesse esse conhecimento, essa formação, agregaria com certeza.

Ponto 2: Do seu ponto de vista, o processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS é suficiente para exercer a função de gestão?

Eu não tive nenhuma capacitação para assumir o cargo, assumi em função de uma afinidade com a pró-reitoria, já que eu trabalho com as relações étnico-raciais, estudo as ações afirmativas né, mas não houve formação institucional para isso não, no processo que a gente vai se formando, e é doloroso. Há uma formação nas nossas reuniões semanais, reuniões periódicas, para falar sobre o plano né, o PDI (plano de desenvolvimento institucional), isso é processo formativo, não é um curso específico com certificado, mas é uma formação né, então nós temos momentos formativos como estes que dão a gente um know-hall sobre essas questões.

Eu acho que pensando na administração central, ela não vai ter por si mesma uma ideia do que é necessário para cada pró-reitoria, porque elas têm objetos específicos né, embora haja interseção, então o que eu acho interessante é que essas pro-reitorias enviem as demandas específicas de conhecimento, vão existir demandas gerais, por exemplo, gestão de contratos é uma demanda geral, alguma coisa na área de desenvolvimento humano né, nas relações pessoais e interpessoais, é uma demanda geral, uma discussão sobre gestão ampla né... então eu acho que essas demandas normativas precisam sair de dentro pra fora, de baixo para cima, somos nós que devemos dizer a administração central o conteúdo da nossa formação para além dessas questões gerais.

Ponto 3: Você considera satisfatória as práticas de QVT aplicadas na UEFS?

Não, não é satisfatório. Por exemplo, eu acho que uma coisa importante dessa qualidade de vida, dos equipamentos de segurança e nós não temos, por exemplo, a questão da segurança do trabalho é uma ferramenta que ainda precisa ser aprimorada, desenvolvida, a creche ela não é para atendimento a toda população, e isso é uma coisa muito, muitíssimo importante para o desenvolvimento do trabalho, nós não temos, por exemplo, é até uma solicitação feita pela PROPAAE em conversa ainda com a prefeitura do campus no final do ano passado, pretendemos na presencialidade, mas a gente ter dentro da Universidade manter uma relação, convênio com outras instituições possam trazer equipamentos nesse sentido, que atenda também a comunidade no sentido de fortalecer essa relação que eu acho que é também uma forma de qualidade do trabalho, porque à medida que a comunidade compreende e conhece trabalho desenvolvido pela Universidade e reconhece a importância para aquela comunidade, a universidade também é protegida e valorizada pela própria comunidade... Eu acho que faltam iniciativas que proporcione lazer aos funcionários, e com coisas que temos dentro da própria Universidade... Eu penso que falta um pouco de interesse das pessoas, de uma disposição em fazer isso, que eu acho que tem muito a ver com uma certa interpretação do serviço público, essa coisa de você entender o que é o seu serviço público, eu acho nós temos equipamentos na universidade, eles são importantes continuar mas eles precisam ter maior abrangência tanto verticalmente, fortalecendo o que nós já temos, como horizontalmente outros que tem maior abrangência, um bom funcionamento de ouvidoria, por exemplo, é um equipamento importante... essa qualidade de vida no trabalho deve ser pensada no macro e no micro, porque no macro é pensar uma política para a universidade, no nível da política institucional e no micro da minha própria relação com as pessoas que eu trabalho todos os dias, que na verdade é essa exatamente que a gente sente no dia-a-dia, a boa relação dentro do local de trabalho sabe, sentir confiança, sentir cuidado e muitas vezes inclusive. Eu acho que também, por parte no caso do gestor, precisa ter uma sensibilidade para olhar a floresta e a árvore né, ou seja, o conjunto dos funcionários e cada um individualmente, porque às vezes você fica exigindo de um funcionário uma tarefa que ele não vai dar conta, por razões várias, emocionais, cognitivas, técnicas, enfim, então um pouco de boa vontade, remanejamento e procurar o lugar certo de colocar aquela pessoa vai dar qualidade para todo mundo, porque eu sempre trabalho lá dizendo assim: se a gente deixa de fazer a parte da gente significa que a gente vai ter que sobrecarregar alguém... Então a gente trabalha muito nessa perspectiva da solidariedade e da corresponsabilização, acho que são duas coisas muito importantes e entender solidariedade não como um voluntarismo, eu quero ser solidário, mas como algo que é inerente ao trabalho, a condição humana.

Ponto 4: De acordo com a sua vivência como gestor (a), as práticas de QVT aplicadas influenciam na produtividade da equipe?

Muito, muitíssimo mesmo. Eu vejo isso no meu trabalho, estou dizendo que a gente tá sempre preocupado em saber como é que está aquele funcionário, especialmente no trabalho remoto, nós fizemos reunião que foi com música, reunião apenas para a gente se encontrar mesmo né, com brinde, com suco do outro lado, com água, então nós precisamos entender isso né, de que esse acolhimento às pessoas torna a pessoa mais aberta e também você mostrar o resultado do trabalho da gente, o quanto o trabalho que a gente faz muda a vida das pessoas, e como a qualidade de vida de outras pessoas depende dessa qualidade do meu trabalho né, e eu preciso ter um trabalho de qualidade para que eu tenha qualidade, então portanto é preciso garantir a não sobrecarga...

Eu não chamo ninguém fora de horário, ninguém fora do dia de trabalho, caso não seja uma necessidade extrema, como esporadicamente nós já tivemos, então esse respeito né, ao trabalho e a condição humana da pessoa faz com que as pessoas quando chegam no seu local de trabalho, eles desenvolvem esse trabalho com o mesmo respeito né, e não se sintam explorados e estabelecer uma relação onde está muito clara uma hierarquia para fins funcionais e institucionais né, mas não há uma hierarquia humana no trabalho da gente, são duas coisas diferentes.

... Eu acho que, por exemplo a nossa feira de sabores dentro da universidade, é um projeto de extensão que traz isso, mas isso é um projeto que foi abraçado por uma administração que vai prover a condição para que aquilo aconteça, então isso não sairia se você tem uma administração que não tá preocupada com isso, e aquilo ali traz uma série de coisas, por exemplo, é um lugar de encontro, é um lugar onde você ao invés de sair de casa você sabe que toda quinta-feira tem o lugar que você pode comprar sua verdura; Outras práticas são as atividades de lazer que são desenvolvidas no dia do funcionário público que a gente não tá tendo remotamente, mas isso é uma prática de qualidade de trabalho. A PGDP tá no momento muito importante na universidade no desenvolvimento dessa qualidade do trabalho, especialmente nesse momento remoto, nós temos encontro com especialistas da área de psicologia, por exemplo para fazer oficina de relaxamento, de desenvolvimento humano é uma outra forma, estabelecer dentro dos momentos específicos de lazer mesmo, de encontros entre as equipes para extra trabalho, porque a gente tá falando da qualidade no trabalho pensando somente no horário de trabalho, mas não, isso é uma extensão para fora disso né, então manter essa conexão para além do trabalho, isso influencia diretamente no trabalho.

Ponto 5: Na sua percepção, existem entraves na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

Nós temos sim, por exemplo, aqui a gente tem um entrave que é espacial mesmo, a gente tá num lugar improvisado, sem nenhum conforto para o desenvolvimento do nosso trabalho, muitas vezes sem privacidade para o desenvolvimento desse trabalho, pois são divisórias de MDF... E aí o calor intenso, sem um ar condicionado funcionando direito.

Nós temos entraves de ordem estrutural e que são gerados pelos entraves financeiros da universidade né, nós temos também o déficit de funcionários, tem menos gente

fazendo um trabalho que só cresce para uma equipe que só diminui, essa equação não fecha de maneira nenhuma... é uma função que me dar prazer apesar das dores e muitas vezes em função do entraves externos que nós temos, que estão ligados a questão de financiamento e pessoal, porque por dentro nós temos uma equipe eu diria que 80% muito coesa, e isso ajuda muito no desenvolvimento do trabalho, a solidariedade dos gestores né, então eu não sinto por parte da administração uma falta de desejo ou um descaso com a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Participante 5 – PRÓR-5

Ponto 1: Qual o seu conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?

Eu fui coordenadora pedagógica numa escola particular por um ano né, mas assim a minha vida profissional foi praticamente toda na rede pública, então o que eu tenho fora a gestão pública que né, que eu atuei como coordenadora de extensão como pro-reitora, fui vice diretora do Departamento de Educação também quando eu voltei logo do doutorado, eu fiquei um ano e pouquinho como vice-diretora. Fora do serviço público a única experiência de gestão foi como coordenadora pedagógica de uma escola de pequeno porte da rede privada, então meu conhecimento vem daí...

... Faz falta uma formação na área, na verdade é assim, a gente brinca que muitas coisas a gente aprende com o carro andando né, troca o pneu com o carro andando, então assim na minha formação de pedagogia eu tive pouquíssimas experiências em disciplinas com gestão, é muito gestão escolar, quando você entra para uma administração pública você passa aprender, a conhecer mais a universidade, conhecer os setores, a universidade é uma instituição muito grande e assim, nós lidamos como se fosse uma engrenagem mesmo, então não termos uma formação específica em gestão faz com que a gente aprenda durante o processo e sem dúvida a gente pode sim deixar a desejar em alguns momentos, então a gente tem que dialogar com outro setor, tudo isso a gente vai aprendendo durante o processo, porque de fato, não existe uma preparação para você ser coordenador de colegiado, diretor de departamento, para pro-reitor, a gente acaba sendo escolhido ou eleito para cumprir essa função, é um cargo dentro da instituição, mas a gente não recebe nenhum treinamento antes, a gente vai aprendendo com os pares, a gente vai aprendendo na busca de área, a gente vai eu diria quebrando um pouco a cabeça, porque a gente também tem muitas necessidades e cuidados, porque a gente liga com o que é público, com serviço público, com dinheiro público, então assim é muito cuidado com que a gente pode fazer, quais os caminhos seguir.

Ponto 2: Do seu ponto de vista, o processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS é suficiente para exercer a função de gestão?

Essa tem sido uma demanda grande não só dos gestores, mas da própria equipe de servidores né, de você de ter um investimento maior na capacitação de servidores, porque o servidor de um modo geral eles lidam com processo de compra, com processo de construção, com processo de licitação, processo de contratos, são cursos necessários para quem lida com serviço público que a gente faz, a gente faz investimento público então a gente precisa ser bem treinado. Eu vou lhe ser sincera, na condição de pró-reitora eu não tive nenhum curso né, então faz falta, eu não sei se é exclusivamente da UEFS, eu imagino que não, que as outras universidades também passam por isso, nós entramos nos cargos sem ter esse treinamento. É como eu te

falei, muitos treinamentos a gente vai fazendo com os pares, não tem muito assim institucional, eu sei que alguns setores passam, o gabinete hoje passa por muitos cursos inclusive junto a PGE, porque nós tivemos também nesses últimos anos mudanças no sistema, nós tivemos a implantação do SEI, que é um sistema unificado na Bahia e acho que no Brasil, então esse treinamento ele vai sendo dado e algumas pessoas vão tomando e vão aprendendo, Na condição de pró-reitora, isso é uma carência, agora lógico, a gente vai tentando aprender com os pares, mas institucionalmente não foi oferecido não e faz falta.

Não vou dizer só que a gestão deveria ter feito, mas que a gente também deveria ter demandado espaços formativos continuados com temas específicos, eu acho que isso era bacana né, a gente conhecer um pouco mais como se dá o processo de licitação até para a gente responder aos nossos pares, que demandam compras, demandam equipamentos e muitas vezes isso demora muito, então se a gente conhecesse um pouco mais desse tramite, talvez as nossas respostas satisfizessem melhor para quem demanda, então assim, eu acho a gente pode pensar assim no processo de formação continuada com temas né, que são mais urgentes, não tem até agora mas a gente pode pensar assim, como uma demanda para instituição, para os novos gestores, para aqueles que ainda estão e que podem permanecer ainda, e outros que entrarão.

Ponto 3: Você considera satisfatória as práticas de QVT aplicadas na UEFES?

Eu diria que é satisfatório, mas ainda também faltando investimentos, nós temos sim a creche né, que atende a filhos de servidores técnicos e servidores docentes, nós temos a brinquedoteca que também é um espaço que tem acolhido as nossas crianças, nós temos o posto de saúde que tá no processo de melhoria, nós temos uma ação ainda tímida que é ligada à atividade laboral, exercícios, yoga, hoje a gente tem percebido a necessidade de investimento na equipe para atividades, por exemplo, nós chamamos recentemente algum projeto de extensão para fazer uma atividade de relaxamento, atividade de autoconhecimento, a gente tem feito, mas o quantitativo não é algo ainda assim com um planejamento sistemático, acabam sendo atividades pontuais, elas existem, mas principalmente no momento que a gente tem vivido, não só da pandemia, a gente tem visto um crescimento grande de adoecimento no trabalho né, pela demanda, pelas condições que a gente já falou antes, o salário baixo, o trabalho sempre e volumoso, então se a gente investe também em atividades, de tentar trabalhar com o emocional né, hoje a gente tem ainda questões físicas, casos de LER, síndrome do túnel do carpo, são doenças que são adquiridas no próprio trabalho e que precisa haver um investimento maior da própria administração mesmo, de fazer com que os nossos servidores técnicos e docentes possam ter os espaços de atividades de relaxamento, atividades de saúde mental mesmo, de atividades culturais talvez. a gente tem uma academia que funciona lá no parque esportivo que é voltado para isso, é uma qualidade né garante uma qualidade, tem um serviço de saúde que você pode buscar, quer seja atendimento psicológico, atendimento na área laboratorial, isso é importante né, agora a gente passa a ter uma farmácia universitária que também vai poder orientar ainda mais né, os servidores, isso é um ganho, agora é importante a gente pensar no programa mas continuado mesmo, com atividades por exemplo, yoga a gente oferece para o idoso na universidade aberta a terceira idade, mas valeria pena a gente ter turmas de yoga; o CUCA oferece com oficinas, teatro,

yoga, dança de salão, mas não ainda em uma quantidade suficiente, eu acho que a gente precisaria sim investir cada vez mais, que a nossa sociedade está cada vez mais doente e precisando de atendimento, de acolhimento, a gente precisa investir no que já é direito, como eu falei, brinquedoteca, creche, saúde né, essas atividades laborais, mas a gente precisa também pensar em atividades continuadas. Nós temos assim, por exemplo, temos servidores que fazem violão, projeto de extensão na área de música, então fazem aulas de violão, temos o coral, tudo isso de alguma forma faz parte de um aspecto que podem melhorar a qualidade de vida, participar da orquestra, participar dos projetos de extensão, tênis, trabalhar também com massagem, mas ainda pode ser melhor intensificado e num quantitativo maior. A minha gestão foi quase toda de pandemia, eu entrei em maio de 2019 e em março de 2020 a gente estava já em trabalho remoto, então no trabalho remoto a gente tentou fazer algumas coisas, mas não o suficiente, então para um retorno presencial mais do que nunca a gente vai ter que pensar estratégias de acolhimento, estratégias de escuta acessível, a universidade tem o serviço de psicologia que atende mas não vou te dizer que ela atende plenamente, por conta do número de servidores que nós temos e de serviço que precisa ser prestado. E aí você ao me perguntar, já me alerta enquanto gestora a pensar nisso, a gente precisa criar espaços, de valorização, para cuidar do físico e do emocional, porque isso tudo tem um impacto na qualidade de vida do servidor.

Ponto 4: De acordo com a sua vivência como gestor (a), as práticas de QVT aplicadas influenciam na produtividade da equipe?

Sim, sem dúvida né. Como muitas das atividades que são pontuais, a gente acaba não tendo muito como medir o impacto delas, mas sem dúvida quando nós tivermos tanto no presencial como no virtual o espaço do servidor, que a gente possibilita uma escuta mais sensível, nós tivemos caso de gente que ao falar do momento da pandemia chorava, eram pessoas que estavam necessitando mesmo sem escutados, de acolhimento, de presença, então assim a gente percebe que a gente precisa investir mais. A gente orienta inclusive, colocar uma almofada atrás da cadeira para deixar um pouco mais confortável, essa posição de ficar sentado o dia inteiro com as pernas muitas vezes sem o conforto necessário, isso impacta porque dói o pescoço, dói perna, toda hora que você também orienta essas coisas a gente percebe né, que o funcionário rende mais, porque ele tem um tempo do relaxamento, a gente também tem esse cuidado né, de vez em quando a gente faz isso, faz uma reunião em que a gente coloca alguns slides orientando, pedindo para encerrar no horário, não ultrapassar esses cuidados, porque isso, sem dúvida impacta nas nossas respostas e no nosso envolvimento na atividade... dormir bem, comer bem e de forma saudável, a gente pensa que são coisas que a gente não deveria dizer no trabalho, muito pelo contrário, a gente tem feito isso né, chamado atenção do que comer, da garrafinha de água do lado da gente, a gente percebeu muito durante a pandemia que as pessoas estão trabalhando em lugares muitas vezes, a casa não é confortável para trabalho, que a gente transformou a casa no trabalho, então assim não tem a cadeira adequada, não tem um ambiente de acústica legal, muitas vezes você vem dividindo o mesmo espaço com toda a família, então isso também deixa as pessoas estressadas, deixa as pessoas desconfortáveis, compromete muitas vezes a rotina da própria casa; uma coisa que a gente percebeu que a gente foi estudando ao longo da pandemia principalmente, nós ficamos muito tempo preso dentro do próprio escritório, então a gente não vai tomar um sol, a própria vitamina D abaixa, muita gente teve aumento

de peso, porque acaba trabalhando e comendo sem caminhar, sem fazer atividade física, então isso tudo tem um impacto. Se a instituição puder a partir da pandemia, retornando paulatinamente as atividades presenciais ter esse investimento, ter essa sensibilidade de oferecer oportunidade de qualidade de vida cada vez maior, debater o tema e oferecer estratégias e orientações para melhorar a qualidade de vida e consequentemente melhorar o nosso trabalho como servidor público.

Ponto 5: Na sua percepção, existem entraves na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

Bem, pensar no meu espaço de trabalho, espaço público, a qualidade de vida a gente percebe o seguinte, hoje o servidor público ele tem vivido uma fase de muita desvalorização né, salários baixos, dificuldade das condições de trabalho nem sempre a gente dispõe de tudo aquilo que a gente precisa, então a gente vive um momento que não é atual né, mas já algum tempo que é de sucateamento das condições de trabalho. Isso sem dúvida impacta no desenvolvimento do trabalho, porque muitas vezes você quer realizar ações e que você fica impedido em virtude da dificuldade, já que no serviço público a gente não tem dinheiro na mão, a gente depende de aprovações a gente depende de compra via licitações, isso tudo acaba sendo um dificultador para realização de um trabalho na qualidade que a gente almeja e que a gente planeja, mas assim uma questão no ambiente de trabalho que eu acho bacana que a gente diga é que mesmo frente à todas essas dificuldades de sucateamento, de salários baixos, principalmente pros servidores técnico-administrativos, os professores, a gente ainda tem um programa de carreira que a gente tem progressões, que a gente tem promoções, isso de alguma forma facilita a gente querer continuar crescendo no trabalho por ter essa perspectiva de crescimento e reposição disso nos salários.

O serviço público, principalmente a universidade, a gente diz que a gente tem uma autonomia mas é uma autonomia extremamente controlada, vigiada e alguns momentos a gente só tem no texto autonomia, na prática nós nos deparamos com muitas limitações e cortes. Na questão da segurança do trabalho nós precisamos né, de EPIs dependendo do local que os nossos servidores estão atuando, nós precisamos de investimento mesmo, de equipamentos e nós temos hoje em forma de minuta o número de servidores para dar conta de segurança do trabalho, engenheiro de segurança do trabalho, então isso tudo impacta; no concurso público que muitas vezes o estado não libera, o próprio salário não segura o servidor, como o salário é muito baixo ele acaba ficando o tempo na universidade e logo em seguida ele busca outros empregos, ele não tá de todo errado, porque ele tá buscando a melhor qualidade de vida, melhor estabilidade, então a gente tem dificuldades grandes, porque como eu falei logo no início, nós idealizamos, a gente tem todo um planejamento feito e muitas vezes o planejamento ele é frustrado em virtude da dificuldade de execução de um orçamento que muitas vezes está aprovado, mas a gente tem dificuldade de execução do orçamento que a gente precisa de uma liberação desse orçamento aprovado. Então é importante que as pessoas saibam que no serviço público a gente tem essas barreiras que impedem, não é só a gestão que não consegue desenvolver, nós temos impedimentos outros.

Participante 6 – PRÓR-6

Ponto 1: Qual o seu conhecimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?

Inicialmente eu tinha uma visão antes de assumir o cargo um pouco assim, superficial né, eu achava na verdade, que a qualidade de vida estava restrita a uma questão só de estrutura física, de acomodação, de você estar bem acomodado em situações para poder produzir, e quando eu assumo a pró-reitoria essa dimensão ela avança bastante, a gente acompanha uma insatisfação por um perfil formativo, sem correlação com o que desenvolve, uma questão que envolve também toda a questão da infraestrutura, mas acima de tudo a saúde desse trabalhador né, as relações construídas nesse processo que podem ser positivas, benéficas mas podem ser abusivas, desestruturantes, e até adoecedoras né, então quando a gente começa observar e na instituição pública nem todos os gestores são preparados para serem gestores, então a gente tem uma gestão que é totalmente descentralizada na academia e isso interfere no processo de qualidade de vida do trabalhador, a dimensão de qualidade de vida que eu tinha anteriormente enquanto servidora era superficial e agora na pró-reitoria, onde a gente participa e traz essa estrutura de gerar capacitação desenvolver o servidor, mas também olhar todas as os aspectos que interferem nessa qualidade.

...Eu já tive experiências profissionais na iniciativa privada, mas não a nível de gestor, na UEFS eu tenho uma trajetória bem interessante onde eu entro como técnica, depois eu viro analista, mas eu pude desfrutar em cada momento de situações importantes e que eu faço uma correlação muito interessante também da minha formação acadêmica com minha vida profissional, então na UEFS eu tive a oportunidade de atuar no gabinete da reitoria, na assessoria dos conselhos, mas um diferencial muito grande que eu tive na UEFS quanto gestora foi por conta de 10 anos gestando um projeto interinstitucional, é muito feliz ver essas conexões da minha caminhada acadêmica da área de desenvolvimento, da área de gestão estarem hoje está se culminando numa proposta de gestão que traz muito forte a questão da qualidade de vida.

Ponto 2: Do seu ponto de vista, o processo de treinamento e capacitação oferecido pela UEFS é suficiente para exercer a função de gestão?

Para assumir a pró-reitoria eu apenas tive um processo transitório, de transição mesmo, o gestor anterior listar as demandas pendentes, dizer como algumas coisas funcionam, como está estruturada a pró-reitoria, ainda mais durante a pandemia. Eu já chego numa equipe que estava totalmente desgastada, cansada, porque a gente não tinha um sistema interno, está em processo de fabricação agora, a gente não tinha uma abertura de diálogo com a comunidade. Minha sensação foi que eu estava diante de um quebra-cabeça de mais de 1.000 peças e que eu não conseguia identificar o contexto, o cenário, para poder implementar ações, e aí a experiência no projeto me trouxe uma habilidade muito grande de ir mesmo conhecendo cada processo, fui criando roteiros de escuta, onde eu escutava as carteiras que tem várias subgerências, a gerência...eu não tive um treinamento para desenvolver a questão de gestora, mas sei que no processo de escolha do meu nome a experiência foi levada em consideração, e sofri muito assim, em tentar compreender o cenário, de identificar onde tinham gargalos e situações internas...

Na minha gestão o primeiro processo que a gente fez foi uma parceria, eu fiz essa especialização em gestão do conhecimento e inovação tecnológica e eu sempre fui adepta de nós construirmos parcerias né, efetivas para desenvolver ações, e dentro

da Universidade é um cenário extremamente favorável para isso; é o local onde a gente produz e dissemina o conhecimento mas às vezes a gente não gesta o conhecimento ali produzido, o coordenador do colegiado de Psicologia fez um trabalho com os gestores da UEFS, direcionando uma pesquisa de doutorado para os gestores da UEFS, e vai entregar um produto pra a gente, para a partir daí a gente pensar em ações né, sistemáticas, e o outro professor que é atual coordenador, ele utilizou o estágio supervisionado do curso de psicologia dentro da PGDP fazendo um diagnóstico das nossas licenças médicas para ver o motivo de adoecimento, e aí a gente teve uma série de situações que envolvem a questão psicológica e um adoecimento na estrutura do trabalho...então a gente teve esse treinamento pros gestores da UEFS, provocado por nós, e agora está consolidando essa proposta de treinamentos. Não acho que é suficiente, porque a escuta que eu tenho dos outros gestores eles falam justamente disso, por ser uma gestão descentralizada precisa haver, se não tem uma formação específica, mas que ao menos tenham uma habilidade ou se permita desenvolver uma habilidade, na área para gestão; então acho que não é suficiente, mas nós temos diversos outros treinamentos que podem auxiliar, mas não direcionado especificamente aos gestores.

Ponto 3: Você considera satisfatória as práticas de QVT aplicadas na UEFS?

Então, quando eu assumi já existia uma subgerência, que é a subgerência de segurança no trabalho e qualidade de vida, temos assistente social, um engenheiro de segurança do trabalho, técnico de segurança do trabalho e um educador físico, onde se promove uma série de ações da questão de segurança do trabalho e o impacto disso na qualidade de vida, existem sim ações que envolvem a qualidade de vida dos servidores, alongamento, massagem, de estruturas já consolidadas, mas que como é uma dimensão grande que precisa de diagnóstico, como a gente fez agora pra psicologia para poder sistematizar novas ações, precisa da integração entre o assistente social e um psicólogo que nós não tínhamos, então é algo que eu não utilizo o nome do termo satisfatório, porque está em processo, em construção, tivemos várias ações nesse momento de covid, de assistência social mesmo, de acompanhamento de situações que envolve assédio moral, assédio sexual, uma série de questões; temos um canal de comunicação restrito e sigiloso para o servidor, o próprio também acompanhamento do servidor e das famílias que acometidos de covid, então existe a consciência de que precisamos a todo momento estar no processo de diálogo e de construção de estratégias. A expectativa é garantir sim toda essa estrutura e manter né, a gente teve também uma disponibilização do programa de estágio do governo, então foi montado um grupo multidisciplinar de estagiários... de psicologia que estão acompanhados pelo coordenador, assistente social, educadores físicos, técnico de enfermagem, nutricionista, e tem ações pontuais como dicas sobre o trabalho remoto, você precisa levantar, alongar... temos oficinas virtuais, mas a gente quer uma proposta ampliada agora com o retorno da presencialidade. Temos, a creche, e toda uma assistência que já é garantida mesmo.

Ponto 4: De acordo com a sua vivência como gestor (a), as práticas de QVT aplicadas influenciam na produtividade da equipe?

Sim, diretamente. Enquanto eu estava como servidora e não gestora, eu sabia que se eu não tivesse um espaço adequado para trabalhar, uma estrutura de ambiente... agora eu vejo como existem tantas coisas que interferem diretamente na

produtividade, o acolhimento, eu observava que a qualidade de vida que a gente também precisa de um processo inclusive de escuta, de ter oportunidade de se manifestar, é um cenário muito crítico na pós-graduação, enquanto eu começava a desenhar um processo e eu ouvi servidor: Eu nunca fui consultada sobre se eu estou bem no meu trabalho, quais são as potencialidades que eu tenho para desenvolver, quais são as fragilidades que eu tenho para desenvolver.

Então eu pontuo essa necessidade de escuta, percebendo o quanto que, voltando para sua pergunta, a qualidade de vida ela interfere decisivamente, diretamente no desempenho do servidor, com certeza.

Ponto 5: Na sua percepção, existem entraves na gestão universitária para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

Na UEFS, eu observo que é, como eu falei, eu faço uma análise atual das minhas percepções sobre qualidade de vida, mas sem tirar essa análise do contexto dentro de uma pró-reitoria, que muitos dos entraves era a dificuldade de propor, de pensar essa ação nova, de trazer algo novo para comunidade, muitas vezes não ter uma estrutura física de trabalho, questões de orçamento, vários sistemas, a informação ela está totalmente descentralizada e isso desgasta demais.

Não tenho tido dificuldade ao levar um pleito a administração central, estão abertos para viabilizarem as nossas propostas, então entraves da administração eu acho que foi mais decorrente do processo de implantação e hoje o que a gente tem querendo implementar a universidade se coloca à disposição, a gente tem recurso de custeio, a gente tem adiantamento para algumas necessidades, então na medida dos recursos disponíveis tem fluído.